

## **Organizational climate in the management of human talent of the Municipal Decentralized Autonomous Government of Sucre Canton.**

### **Clima organizacional en la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre.**

**Autores:**

Ing. Farías Macías, Ángel Antonio  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ  
Ingeniero comercial, estudiante de la Maestría de Administración de Empresas, Instituto de  
Posgrado, Universidad Técnica de Manabí, Mención Administración de Empresas  
Portoviejo-Ecuador



[afarias3776@utm.edu.ec](mailto:afarias3776@utm.edu.ec)



<https://orcid.org/0000-0002-8974-9581>

Mag. Ruiz Cedeño, Angélica Beatriz  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ  
Ingeniera Comercial, Magister en Gerencia Educativa, Doctorante en Economía con  
mención en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad de La Habana –  
República de Cuba. Docente titular de la universidad Técnica de Manabí  
Portoviejo-Ecuador



[angelica.ruiz@utm.edu.ec](mailto:angelica.ruiz@utm.edu.ec)



<https://orcid.org/0000-0001-8170-5624>

Citación/como citar este artículo: Farías, Ángel. y Ruiz, Angélica. (2023). Clima organizacional en la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre. MQRInvestigar, 7(1), 111-132.  
<https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.1.2023.111-132>

Fechas de recepción: 29-DIC-2022 aceptación: 12-ENE-2023 publicación: 15-MAR-2023



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>  
<http://mqrinvestigar.com/>

## Resumen

El clima organizacional se convierte en un proceso de construcción social dentro del ámbito laboral determinado por la percepción del trabajador, ante ello el objetivo de este artículo ha sido determinar la incidencia del clima organizacional en la gestión del talento humano, el proceso metodológico fue de enfoque cuali-cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional, cuya población fue el personal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre, a quienes se les aplicó el cuestionario Denison que describe dimensiones y escalas que fueron contextualizadas a la realidad institucional; también se utilizó un cuestionario de entrevista dirigido a los jefes departamentales que permitió el contraste y valoración de los resultados a través de la consolidación del análisis estadístico de promedio, cuyo proceso identificó debilidades en las dimensiones de adaptabilidad, participación y consistencia siendo factores que afectan el clima organizacional. En conclusión, las organizaciones eficaces promueven un adecuada cultura de trabajo caracterizado por el liderazgo directivo que permita el empoderamiento de la visión, objetivos y valores institucionales ya que estos aspectos son reforzadores de la coordinación y acuerdos para el trabajo interdepartamental, la autonomía del trabajo individual y responsable al trabajo colaborativo para coadyuvar en estos elementos es determinante que la gestión del talento humano debe potenciar las dimensiones de formación, destrezas, aptitudes, desarrollo profesional y compromiso de servicio ya que es un factor fundamental en la motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad.

**Palabras claves:** Clima laboral, clima organizacional, servidores públicos, gestión, talento humano.

## Abstract

The organizational climate becomes a process of social construction within the workplace determined by the worker's perception, before this the objective of this article has been to determine the incidence of the organizational climate in the management of human talent, the methodological process was focused qualitative-quantitative with descriptive and correlational scope, whose population was the staff of the Autonomous Decentralized Municipal Government of Cantón Sucre, to whom the Denison questionnaire was applied, which describes dimensions and scales that were contextualized to the institutional reality; An interview questionnaire addressed to the department heads was also used, which allowed the contrast and evaluation of the results through the consolidation of the average statistical analysis, whose process identified weaknesses in the dimensions of adaptability, participation and consistency, being factors that affect the organizational climate. In conclusion, effective organizations promote an adequate work culture characterized by managerial leadership that allows the empowerment of the vision, objectives and institutional values since these aspects reinforce coordination and agreements for interdepartmental work, the autonomy of individual work and responsible to collaborative work to contribute to these elements, it is decisive that the management of human talent must promote the dimensions of training, skills, aptitudes, professional development and commitment to service, since it is a fundamental factor in the labor motivation of the workers of the company. municipality.

**Keywords:** Work climate, organizational climate, public servants, management, human talent.

## Introducción

Las organizaciones contemporáneas fijan el logro de sus metas y objetivos como un aspecto vital en el desarrollo institucional, de acuerdo a su naturaleza ya sea de orden privado donde buscan la rentabilidad y liquidez en sus operaciones y de orden público que canalizan sus recursos para la satisfacción de las necesidades ciudadanas a las que están direccionadas, para alcanzar la eficacia en sus procedimientos internos interrelacionados entre sí, por lo que enmarcan su estructura en la operacionalización de acciones y en las formas de conducta de los grupos de personas como lo menciona Guerrero *et al.*, (2019) citando a Caligiore y Díaz que señalan “la interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado clima organizacional” (p. 538).

El clima organizacional se convierte en un proceso de construcción social dentro del ámbito laboral que implica la gestión del talento humano desde las implicaciones intrínsecas en la promoción de las relaciones interpersonales y el cumplimiento efectivo de las funciones y roles que deben desempeñar. Por lo que toda organización desde sus valores institucionales estimula la consecución de las metas a partir de la consolidación de interacciones cordiales, empáticas y democráticas que permitan mantener un ambiente de trabajo saludable (Cáceda, 2019).

La literatura científica precisa que el clima organizacional como la reacción fundamentada en el estado de percepción de un trabajador de acuerdo al entorno laboral, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales entre sus pares y jefes inmediatos, concretándose en el comportamiento y en las aptitudes que propicia los miembros de la organización; estos aspectos han sido considerados por la gestión pública ya que genera un impacto positivo en la productividad y en los resultados institucionales (Menosalvas, et al., 2017)

Trabajos aplicados en empresas de México por Hernández et al. (2017), estuvieron orientadas a relacionar el clima laboral con la cultura organizacional, siendo concluyentes en que al caracterizar la cultura de una institución se determina su clima organizacional, por lo que indaga que:

“El clima laboral es creado por los gerentes y los empleados simplemente trabajan en un clima, pero no lo crean, los antecedentes de cultura no separan al individuo del ambiente; por lo tanto, la cultura es tanto el medio como el resultado de la interacción social” (p. 236).

Estudios realizados en Colombia por Cardona et al., (2018), expresan que “el clima en las organizaciones es un elemento relevante que posee la visión de aumentar el nivel de productividad del talento humano, por ello siempre se encuentra en constante búsqueda de mejorar su rendimiento” (p.155), por lo que enfatizan que una de las problemáticas reside en la falta de seguimiento de la fuerza laboral y en la medición del clima organizacional que permita detectar anomalías y la corrección de las mismas a partir de la identificación de sus motivaciones y actitudes que facilite la ejecución de las tareas asignadas (Cardona *et al.*, 2018, p. 157).

En consecuencia, se debe sustentar que otros estudios realizados en Chile sustentan la importancia de la Gestión del Talento humano desde un enfoque estratégico que determina la estructura organizacional desde las cualidades competitivas identificadas en sus empleados, condensadas desde las normativas de roles y funciones que determinan el engranaje y la complementariedad de los procesos institucionales y minimizando las debilidades del entorno (Ramírez *et al.*, 2019).

Investigaciones realizadas en Perú por Castro *et al.* (2020), señalan que la gestión del talento humano “comprende la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control establecido para promover el desempeño eficiente y eficaz de los colaboradores” (p.16), por lo que atañe a las organizaciones llevar a delante propuestas laborales que permitan diseñar un ambiente de trabajo direccionado al cumplimiento de metas a partir de los procesos, sino que se implementen mecanismos que promover la consecución de los objetivos profesionales, individuales y de quipos a fin de lograr la retención del colaborador experimentados reconociéndose a estos como los activos de mayor valía para la empresa.

Investigaciones aplicadas en Ecuador por Burí (2020), describen la problemática que se generan en los Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo en la provincia de Loja, en el cual sus autores definen el diagnóstico del clima organizacional en el cual se evidencian “posibles conflictos internos en relación de jefes y supervisores, debido a la desinformación sobre los valores empresariales como el trabajo en equipo, autonomía, motivación, liderazgo, resolución de conflicto, etc.” (p.6), para la autora es concluyente que un elemento que ayuda a prevenir el clima organizacional es trabajar en aspectos como el reconocimiento al esfuerzo, motivación y compañerismo.

Centrándonos en el ámbito de la administración de entidades públicas los aportes Gonzales (2018), señala que en las empresas municipales es el gerente el que proporciona las condiciones favorables ya que enfatiza citando a Rosenblum que “la gerencia municipal es una cualidad de actividad del grupo. Una persona no puede ser líder aparte del grupo. Un grupo puede tener dirección, pero alguien debe preocuparse de desarrollar el sentimiento de grupo y coordinación” (p.15), indicando que son las autoridades municipales a través de sus mandos medios o jefes departamentales quienes ejercen los ámbitos de intervención que construyen la percepción del clima institucional.

Desde el encadenamiento de orden público en estudios realizados en el país por Márquez *et al.*, (2021) señalan en sus conclusiones que uno de los aspectos que incide de manera negativa en el clima organizacional en la rotación del personal, indicando que a mayor movilización y cambios en el personal esta afecta a los procesos internos y estructurales de la institución, a nivel de la gestión del talento humano incide negativamente en la pérdida de conocimiento y habilidades aprendidas y desarrolladas por el personal en un determinado puesto de trabajo, otro factores es la afectación social en los miembros del equipo a partir de la confianza y el establecimiento de las relaciones personales.

En el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre la problemática aborda las debilidades identificadas en el proceso de reclutamiento y de inducción, en este último se evidencia la escasa implementación de procesos de capacitación

que permitan optimizar las acciones y procesos de operativización integral en los puestos jerárquicos. Otro aspecto que impacta la rotación marcada de obreros y trabajadores aspectos que impactan negativamente en el cumplimiento de las actividades establecidas desde las normativas y reglamento interno de la institución.

Estos factores han sido determinantes en la disminución de la motivación y en promover el sentido de pertinencia ante el cumplimiento de los objetivos y valores instituciones institucionales, generando inconformidad y retrasos en los procesos internos que viabilicen la dotación de servicios a la colectividad, por lo que subyace la necesidad de “aplicar modelos de diagnósticos que permitan sintonizar el componente interno y externo de las organizaciones a fin de potenciarlas de acuerdo a sus fines” (Contreras y Gómez, 2018, p. 60).

Basados en estos antecedentes el problema de investigación pretende fundamentar soluciones a las dificultades que se mantienen en la institución ¿De qué manera influye el clima organizacional en la gestión del talento humano?

Ante ello, la presente investigación comprende la revisión bibliográfica de estudios concernientes al tema propuesto, además precisa del proceso metodológico desde el enfoque cuali-cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional, elementos que se sustentan desde las técnicas de recolección de información, haciendo hincapié a la implementación del cuestionario Denison tiene que permita caracterizar el clima organizacional en la gestión del talento humano, análisis determinado en las secciones de resultados, discusión y conclusiones.

Estos aspectos permiten alcanzar el objetivo general, que consiste en determinar la incidencia del clima organizacional en la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre.

El clima organizacional es entendido como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros que busca entre otros aspectos comprender la experiencias, percepciones, valores y sentimientos de los empleados en el trabajo (Hernández et al., 2014), por lo que permite proporcionar información acerca del intercambio de conductas y actitudes de los miembros e introducir cambios planificados a fin de viabilizar los procesos y optimizar los recursos que permitan un mejor rendimiento profesional.

Autores como Iglesias y Torres (2018) indican que “el ambiente en el que se desempeñan los trabajadores y las percepciones que tienen estos sobre su entorno laboral, es un tema de marcada importancia para las organizaciones” (p.198), lo que enmarca la importancia del clima laboral como parte de sistema cultural que conlleva a valorar los niveles de productividad, el desempeño profesional y la calidad de los servicios que se proporcionan.

Investigaciones aplicadas por Guerrero *et al.*, (2019) desde sus análisis del funcionamiento interno de las instituciones estima que:

Un clima organizacional positivo estimula una visión del mundo y la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la comunicación positiva, los acuerdos, el

trabajo en equipo, el aprendizaje mutuo, el sentimiento de pertinencia por cuanto es de interés de los empleados, que su ambiente de trabajo le permita el bienestar personal y les facilite el hacer una buena labor (p.541).

Toda organización desde su rol de dirección incide en el factor humano, ya que no es solamente la asignación de una remuneración que permita satisfacer las percepciones de los trabajadores, sino que implica la participación en la toma de decisiones, el saber identificar y atender las necesidades de desarrollo profesional y viabilizar las oportunidades para que estos aspectos se consoliden.

Vinueza (2017) señala que el clima organizacional es multidimensional que se caracterizan por la estructura, tipo y tamaño de la institución, así como por los modos de comunicación y el estilo de liderazgo, por lo que precisa que:

La importancia del concepto radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Estas percepciones pueden depender de las interacciones, actividades y de otras experiencias de cada persona” (p.50).

Desde la literatura científica se precisan diversas dimensiones para valorar el Clima organizacional de acuerdo a los modelos de culturas corporativas que moldean la manera en que los trabajadores y empleados actúan, se relacionan e influyen fuertemente en las normas y el clima de trabajo, por lo que se precisan los de mayor aplicabilidad:

Modelo de los valores en competencia el cual considera dos dimensiones: 1) flexibilidad y discreción versus estabilidad y control; 2) orientación interna y unidad versus orientación externa y diferenciación. El cruce de estas dos dimensiones precisa cuatro subdominios culturales que representan valores subyacentes en la organización, tipificados como: Organización de Clan (tipo familia), Organización de jerarquía (trabajo de clases, estructurado y formalizado), Organización de Adhocracia (ausencia de jerarquías), Organización de mercado (direccionados a la rentabilidad y cumplimiento de metas) (Hernández et al., 2014, p. 238).

Modelo de Cultura Organizacional Denison el cual se enfoca en identificar el nivel de cultura institucional y su impacto en el rendimiento de la empresa; la técnica utilizada es el cuestionario el cual está compuesto por 4 atributos generales y 12 parámetros divididos de la siguiente manera: Misión (Dirección estratégica; metas y objetivos; visión); Adaptabilidad (Generar cambio; el enfoque en el cliente; aprendizaje organizacional); Involucramiento (empoderamiento; orientación al trabajo; desarrollo de capacidades); La consistencia (valores centrales; acuerdos; coordinación y la integración). Cada parámetro tiene sus indicadores correspondientes (Contreras y Gómez, 2018, p.62).

Para determinar el nivel del clima organizacional, se debe conocer la cultura en la organización, determinantes para conocer los estados funcionales y de ejecutividad de los procesos de la organización, ante ello el modelo Denison precisa identificar las características organizacionales a través del empoderamiento de cada miembro departamental, la adaptabilidad a los cambios y a trabajar desde el enfoque del servicio, el involucramiento

desde el sentido logístico del trabajo, la consistencia como parte del empoderamiento de los valores institucionales y de la viabilidad de los procesos internos para la consecución del servicio, son elementos que deben ser contextualizados desde los contextos de cada país o región (Restrepo, 2018).

En Ministerio de Trabajo en el Acuerdo Ministerial 2018-0138 expide su Norma Técnica para la medición del clima Laboral y cultura Organizacional del sector en cuyo artículo 2 indica que “los Gobiernos Autónomos Descentralizados diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición del clima laboral” (p.2), en su artículo 4 establece que “la medición de cultura organizacional, se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años” (p.3), en el artículo 10 indica que “el clima laboral es la percepción que tienen las y los servidores públicos hacia su ambiente de trabajo y que afecta directa o indirectamente el desempeño”.

Entre otros aspectos la normativa señala que para medir la percepción de los servidores públicos se realiza a partir de los componentes de liderazgo, compromiso y entorno de trabajo, además describe en el capítulo 5 de la normativa que se aplica el Modelo de medición de cultura organizacional que debe ser aplicada por el departamento del Talento Humano de cada institución (Ministerio de Trabajo, 2018, p.8).

Considerando lo anterior Chiavenato (2018) señala que las áreas de “recursos humanos empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes y no como factores inertes de producción. Se convirtieron en el recurso más importante de la organización y el factor determinante del éxito de la empresa” (p.37) señalando además que el término de gestión del talento humano “surgen en la era del conocimiento” (p.42), por lo que se precisan que los cambios culturales globales han generado cambios estructurales y comportamentales del grupo, transformando el papel de las personas que interactúan en un determinado contexto interno institucional.

Chiavenato (2008) recalca que la administración del talento humano es esencial para el éxito organizacional, por lo que precisa que “para considerarse un talento debe poseer algún diferencial competitivo que la valore” (p.49), el autor precisa que el talento incluye “el conocimiento (saber), las habilidades (hacer), juicio (obtener datos con espíritu crítico), Actitud (saber hacer que ocurra)” (p.50); la precisión de las competencias necesarias en el personal institucional define al talento humano como una de las principales estrategias organizacionales donde se conjuga la misión, la visión, los valores y el estilo de liderazgo que permite el direccionamiento en el ámbito laboral y que garantiza la cultural del compromiso organizacional (Brito, *et al.*, 2020, p.142).

Desde estos enfoques se debe diferenciar que el talento humano consiste la capacidad de la persona de comprender con lógica y ejecutar con inteligencia las situaciones determinadas de la labor que cumplen interrelacionando sus propias competencias, conocimientos, experiencias y actitudes, ya que desde la función que realizan deben estar direccionadas y potenciadas por los manuales de procedimientos que enfocan aspectos para el fortalecimiento de los mismos como el entrenamiento, capacitaciones, la inducción, entre otros procesos de innovación del personal.

Por otro lado, al hablar del departamento de recursos humanos este se encarga de los procesos de reclutamiento, desarrollo gestión de sucesiones y gestión de carrera, dirigidos a gestionar el desarrollo de los empleados a través de sus puestos de trabajo, estos aspectos permiten ampliar la visión del concepto de gestión del talento humano para el desarrollo de las organizaciones (Bocigas, 2019, p.17)

La gestión del talento humano promueve el desarrollo de cualidades competitivas para lo cual se necesita crear una estructura organizacional que define los roles, funciones y acciones para la consecución de acciones que permitan cumplir los objetivos y metas institucionales, desde el enfoque estratégico enfatiza la creación, implementación y evaluaciones de los procedimientos que sean congruentes a establecer un sistema abierto y de relaciones humanas con la concepción del adecuado manejo del ser humano en su espacio laboral (Ramírez *et al.*, 2019, p. 170).

Ante ello Vinuesa (2017), enfatiza que entre las principales funciones del departamento que gestiona el talento humano es el de servicio, destacando las siguientes:

Ayuda y presta servicios a la organización a sus gerentes y empleados; describe responsabilidades que define cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona; evalúa el desempeño laboral; recluta personal idóneo; Capacita y desarrolla programa para el mejoramiento del conocimiento del personal; brindar apoyo psicológico a los empleados en función de mantener la armonía entre estos, y buscar soluciones a los problemas; lleva el control de los beneficios de los empleados; distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados a todos los empleados; supervisa la administración de los programas de pruebas; desarrolla un marco personal basado en competencias; garantizar la diversidad en el puesto de trabajo (p.28)

Rodríguez (2016), señala que la gestión estratégica del talento humano “tiene en cuenta las competencias clave para todos los actores del sistema, lo cual permite una sinergia capaz de promover una institución inteligente con variantes en sus propuestas y creatividad, permitiendo la participación responsabilidad y el compromiso” (p.37), siendo una característica que permite analizar los componentes internos en la institución y valorarlos para la adecuada retroalimentación y toma de decisiones.

Actualmente la gestión del talento humano se la define desde el rol descentralizado en la operacionalización y liderazgos dinamizados, desde sus funciones como agente de selección de personal predice las necesidades de futuros profesionales que requiere la organización, por lo que aplica procesos de redistribución aplicando planes de actuación equitativos de acuerdo al desempeño, se promueve el desarrollo ejecutivo e individual así como genera procesos estratégicos orientados a mejorar la comunicación e interrelaciones entre el personal y la apropiación de los procedimientos normales para la consecución de las políticas, objetivos y valores institucionales.

## Material y métodos

Los métodos utilizados en el desarrollo de la investigación fueron: cuali-cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional, debido a que se ha limitado a describir las principales características de las variables en estudio, así como buscar asociar las mismas.

Este estudio se llevó a cabo a una población de 326 personas distribuidas en los distintos departamentos como se reseña en la “Tabla 1”, los cuales están regulados bajo el régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público del Gobiernos Autónomos Descentralizados del Cantón Sucre.

**Tabla 1**

*Distribución del personal GAD del Cantón Sucre año 2021*

Dependencia	Cantidad
Directores de áreas	12
Jefes Departamentales	26
Servidores públicos	235
Total	273

Nota: descripción de la distribución del personal en las distintas áreas del GAD Municipal del Cantón Sucre.

Entre las técnicas de investigación aplicadas están la entrevista personalizada a 12 directores de áreas y 26 jefes departamentales que intervienen en el monitoreo y supervisión del personal, las cuales permitirá profundizar acerca de las funciones principales que están enmarcadas en la gestión del personal, la cual está orientada a los parámetros como la selección de personal, índice de rotatividad, procesos de capacitación, importancia de los incentivos y reconocimientos, además de conocer la perspectiva del clima organizacional de la institución.

También se aplicó una encuesta basada en el Cuestionario del Modelo Denison dirigidas a los 147 colaboradores, el instrumento permitió diagnosticar de forma integral la cultura y clima laboral a través de sus dimensiones (misión, consistencia, participación y adaptabilidad) obteniendo información sobre la percepción de los trabajadores sobre la gestión del talento humano, la satisfacción laboral y la motivación de quienes laboran en el GAD Municipal del Cantón Sucre, se enfatiza que entre los criterios de exclusión se determina que la población encuestada debe tener un mínimo de 3 meses laborando en la institución.

## Resultados

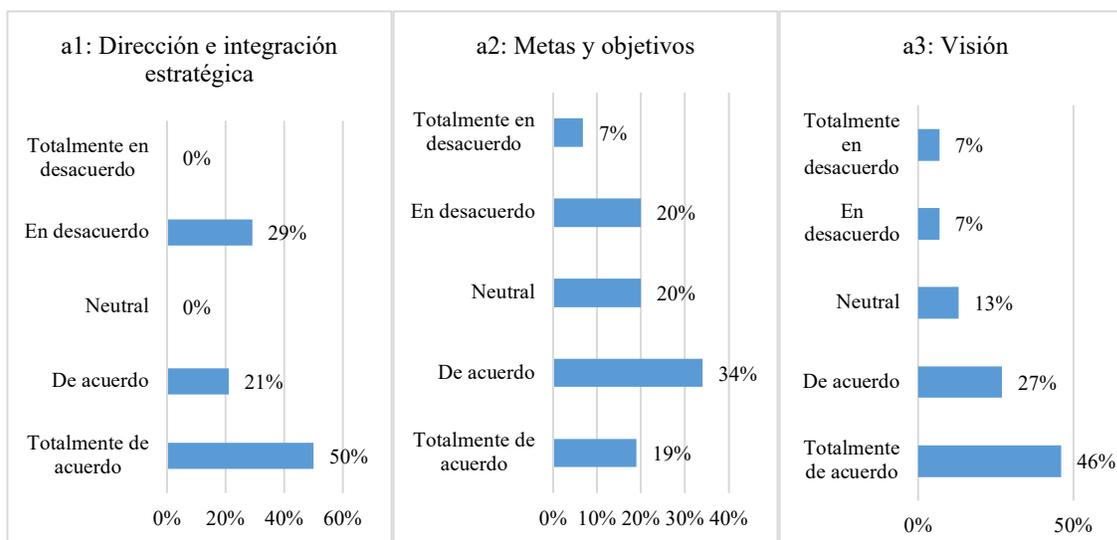
Para el análisis de resultados se aplicó un primer instrumento como lo es el Cuestionario Denison que se caracteriza por contener 4 dimensiones y cada una de estas 3 variables cuyos ítems destacan respuestas alternativas por medio de una escala tipo Likert, que permiten valorar distintos aspectos del clima organizacional, además se precisa que las preguntas fueron contextualizadas de acuerdo a la realidad del GAD Municipal del Cantón Sucre a fin de conocer los elementos estructurales del entorno de trabajo.

Una vez aplicado el instrumento a los 147 colaboradores consultados se aplicó el análisis estadístico a partir del promedio y descriptivo obtenido desde cada variable.

### Análisis de los Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos y el análisis producto de las encuestas aplicadas.

**Figura 1**  
Resultados de la dimensión misión



**Fuente:** Colaboradores GAD Municipal Cantón Sucre

En la Figura 1 correspondiente a la dimensión Misión se evidencia la opinión de los colaboradores del GAD Municipal Cantón Sucre, en cuya primera escala a1 referida a la dirección e integración estratégica que precisa aspectos como la orientación a largo plazo de la institución y valora el empoderamiento de la misión como sentido y rumbo al trabajo, resultados que evidencian que el 50% está totalmente de acuerdo y el 29% está en desacuerdo, los datos estiman que gran parte de sus miembros comprenden la razón principal de la existencia de la institución y de la importancia del servicio que esta propicia a la colectividad.

En la escala a2 referida a las metas y objetivos las preguntas centraban la importancia del acuerdo colectivo en el entorno laboral así también destaca a participación de los jefes en

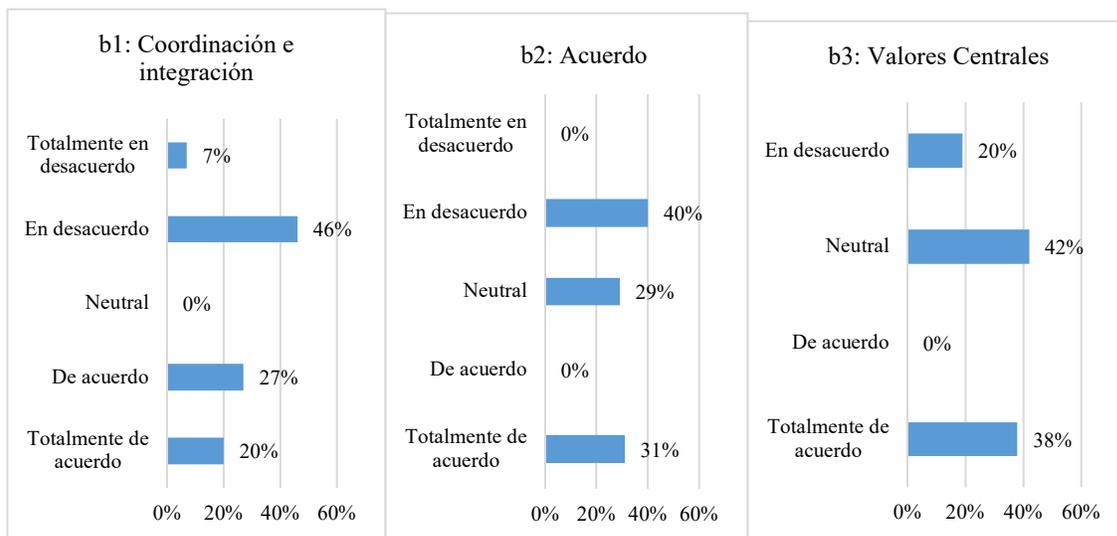
el cumplimiento de las mismas, ante ello los resultados señalan que el 34% está de acuerdo y el 20% en desacuerdo en que la institución su cumpla con sus objetivos y metas para la cual existe.

El a3 de la figura 1 está la visión, donde las preguntas se direccionan a valorar el nivel de motivación y entusiasmo para cumplir con el futuro deseable al que esta direccionado desde el servicio que presta, ante lo cual el 46% indica estar totalmente de acuerdo y en una segunda valoración el 27% está de acuerdo.

La Figura 1 pretende medir el grado de percepción en el que el trabajador percibe la misión, visión, objetivos y metas dentro de la organización, ante ello se demuestra que la gran mayoría tienen una opinión favorable en los fines que permiten satisfacer las necesidades y prioridades del cantón tanto en los ámbitos sociales y políticos que promuevan su desarrollo sistémico y organizado.

La Figura 2 reseña los resultados obtenidos en la dimensión consistencia la cual determina el conjunto de valores que promueven los líderes a los subalternos para alcanzar acuerdos a fin de viabilizar las actividades de manera coordinada promoviendo sentido de estabilidad e integración interna; ante lo cual la sección b1 referida a la coordinación e integración el 46% está en desacuerdo y el 27% está de acuerdo por lo que se precisa dificultades en promover la capacidad de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

**Figura 2**  
Resultados de la dimensión consistencia



Fuente: Colaboradores GAD Municipal Cantón Sucre

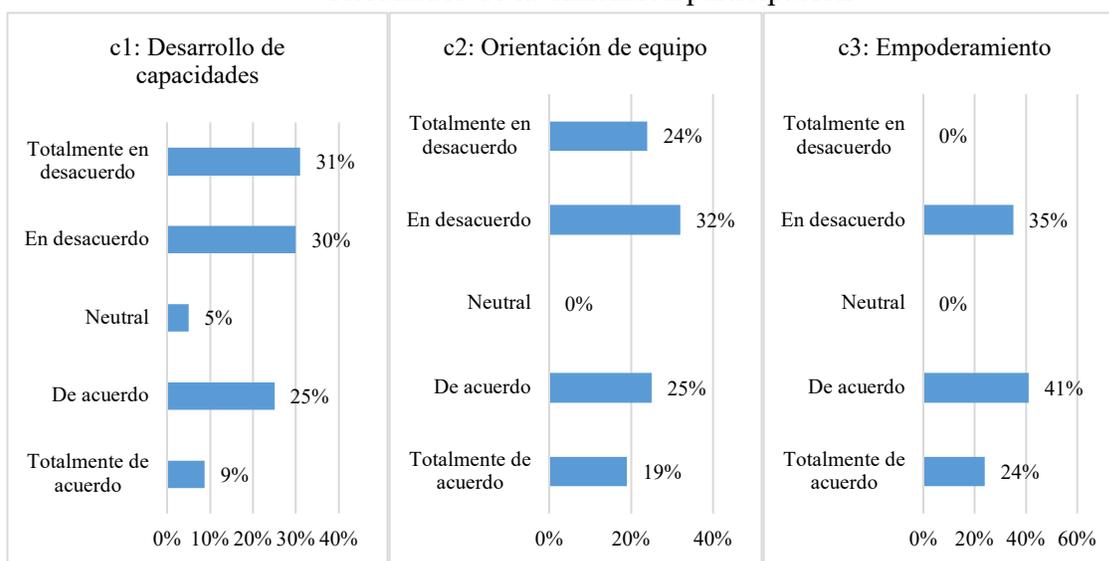
La escala b2 consistente al acuerdo, evidencia que el 40% está en desacuerdo y el 31% totalmente de acuerdo, lo que permite identificar que hay dificultades en lograr un adecuado nivel de acuerdo tácito que permita promover la capacidad de conciliar diferencias cuando estas ocurren. Por último, la escala b3 sobre los valores centrales cuyos resultados

señalan que el 42% respondieron de manera neutral y el 38% indicaron estar totalmente de acuerdo siendo un factor que indica la divergencia en su practicidad desde la práctica laboral.

La Figura 2 refleja el grado de conformidad de los colaboradores del GAD, ante ello, el gráfico demuestra que más del 50% tiene una opinión desfavorable, aspecto que afecta el sentido de estabilidad e integración interna del trabajo que permite que los procesos no se engranen al interior de la organización lo que afecta la visión compartida por el grupo de trabajo en un valor de desconfianza y de inconformidad por las acciones que se realiza a lo interno de la institución.

En la Figura 3 referente a la dimensión participación atañe al compromiso con el desarrollo del trabajo donde sus miembros se organizan y participan de acuerdo a su nivel jerárquico ya que comprende que cada parte del proceso es esencial para el lograr los objetivos de la organización; ante ello los resultados en la escala c1 sobre desarrollo de capacidades evidencian que el 30% están en desacuerdo y el 31% totalmente en desacuerdo señalando que son muy pocos los espacios en los cuales la organización promueve procesos de formación profesional.

**Figura 3**  
 Resultados de la dimensión participación

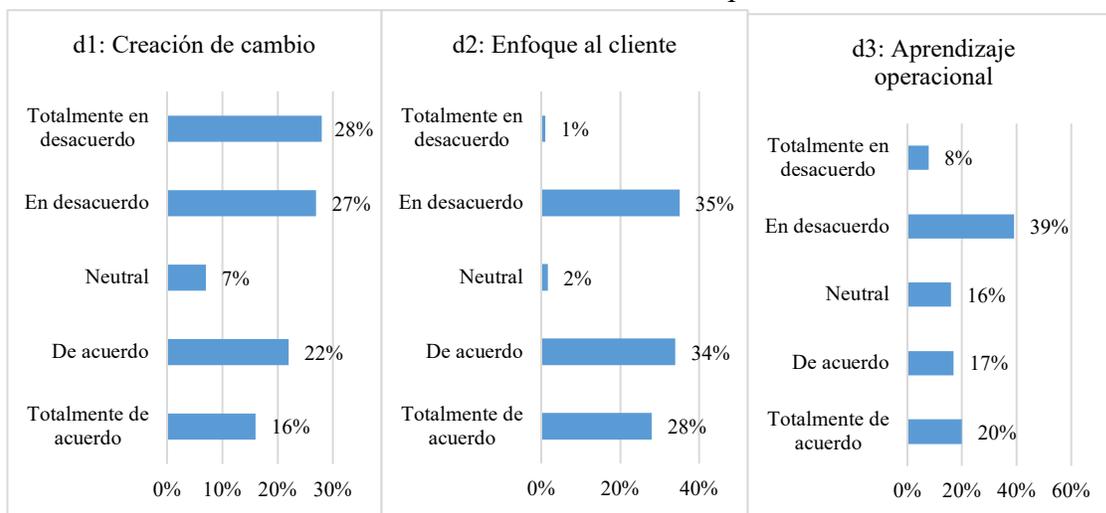


Fuente: Colaboradores GAD Municipal Cantón Sucre

En la escala c2 concerniente a la orientación de equipo los consultados en un 32% está en desacuerdo y el 25% de acuerdo por lo que enfatizan en su mayoría el escaso valor que se le da al trabajo cooperativo que este direccionado en objetivos comunes; la escala c3 referida al empoderamiento los consultados establece que el 41% están de acuerdo en que cada persona tiene la capacidad e iniciativa en dirigir su propio trabajo y el 35% expresa estar en desacuerdo.

En la dimensión participación se debe considerar que, si la mayoría de empleados demuestran un alto nivel de empoderamiento lo que demuestra que están comprometidos con promover su trabajo de manera individual, por lo que se evidencia la dificultad en propiciar el valor del trabajo cooperativo que permita el engranaje de los procesos y por ende el desarrollo de competencias integrales que fortalezcan los objetivos de la institución.

**Figura 4.**  
Resultados de la dimensión adaptabilidad



**Fuente:** Colaboradores GAD Municipal Cantón Sucre

La dimensión de adaptabilidad determina la necesidad de adaptación a los nuevos entornos, por lo que considera la integración interna y la adaptación externa, siendo importantes conocer el servicio que se otorga a los usuarios y establecer los lineamientos que permitan mejorar la dotación del mismo a partir de la retroalimentación de los procesos o de la mejora continua de los mismos. Desde estas perspectivas en la escala d1 sobre la creación de cambio los consultados determinan en un 28% estar totalmente en desacuerdo; el 27% en desacuerdo y el 22% totalmente de acuerdo.

De igual manera, en la escala d2 enfoque al cliente los resultados señalan que el 35% indicó estar totalmente en desacuerdo ya que no se fomenta el contacto directo para conocer las recomendaciones o necesidades de los usuarios y el 34% indicó estar de acuerdo con este aspecto; cabe indicar que el 28% de los consultados consideró estar totalmente de acuerdo.

La escala d3 concerniente al aprendizaje organizacional consiste en establecer las características de la organización en identificar las oportunidades que permitan promover acciones de innovación y desarrollo de capacidades por lo que el 39% expresó estar en desacuerdo ya que dentro de la empresa no se dan estos aspectos; en contraste el 20% indicó estar de acuerdo.

En la figura 4 sobre la dimensión adaptabilidad los datos el bajo índice en la capacidad de adaptarse y cambiar, ya que considerando que una institución pública está direccionada

en la atención de la ciudadanía, hay procesos donde no se está direccionado a suplir las necesidades de los usuarios, por lo que no se promueve la capacidad de crear valor para sus clientes a lo interno generándose conflictos e inconformidades, aspecto que impide el aprendizaje operacional que motive la innovación de dichos procesos en mejora de la atención al colectivo.

La investigación también contrastó la información recopilada a partir del segundo instrumento como fue la entrevista que se enmarcó en conocer la opinión de los jefes departamentales acerca de los aspectos relacionados a la gestión del talento humano y considerando las funciones como agente de selección y de monitoreo del personal se obtienen a través del análisis las siguientes regularidades: al preguntar sobre los procesos de selección de personal, estos precisan que solo en los puestos de mandos medios o técnicos se promueve procesos de reclutamiento para puestos definitivos, por lo que cabe indicar que en las modalidades laborales de contrato los encuestados precisan que existe un alto índice de cambios rotativos del personal por lo que no se mantiene una estabilidad recurrente a puestos técnicos relacionados a la planeación y de apoyo administrativo en la institución.

En otros aspectos recurrentes está el desarrollo de procesos de capacitación que no son regulares en la institución y que por lo general cuando se da solo precisan al personal que está en la modalidad definitiva en la institución o en los cargos departamentales y técnicos. Siendo este un aspecto que afecta el desenvolvimiento interno y a su vez afecta de manera negativa el desempeño de los colaboradores.

Al analizar los incentivos o acciones de reconocimiento del personal, las opiniones estuvieron polarizadas ya que algunos indicaron que, si se han dado sistemáticamente cada año, y en otras opiniones indican que no es una acción recurrente de la institución.

Considerando como estos caracterizan el clima organizacional lo valoran como bueno, ya que cada empleado debe cumplir sus roles y funciones para lo que fueron asignados en su campo laboral, indican que los procesos interdepartamentales se viabilizan a partir de la permanente comunicación y planificación de las acciones conjuntas, aunque señalan que por el índice alto de rotatividad del personal se identifican la falta de experiencia en la operacionalización de los procesos lo que en muchos casos retrasan el trabajo.

Al preguntar sobre los aspectos que permitirían mejorar el clima organizacional estos señalaron que está en promover un sistema de reconocimiento a los empleados que se destaquen en su trabajo y también a aquellos que culminen sus procesos de formación, también señalan la importancia de promover procesos de inducción al personal novel promoviendo los valores y objetivos institucionales, así como enfatizar sus roles y funciones, generar espacios de capacitación sistémica para el fortalecimiento de habilidades y capacidades en el personal.

## Discusión

La investigación enmarca la importancia del clima organizacional en la gestión del talento humano ya que es determinante para establecer la calidad de vida en el entorno laboral, y es que en las instituciones públicas es también requerido como parte del sistema del derecho del trabajador dentro de la norma jurídica.

Desde esta particularidad la estructuración de los ambientes de trabajos profesionales, armónicos y potenciadores, que no solamente enmarquen la importancia de la cumplir con la responsabilidad o el rol que demanda el cargo en la dotación de un servicio sino también el bienestar personal que demanda el mismo.

Ante ello, el clima organizacional es un factor recurrente que determina las relaciones internas en la organización basadas desde el nivel de compromiso de las mismas, y donde la gestión del talento humano tiene vital relevancia para a más de mejorar la calidad en la ejecución de las actividades laborales, contribuya de manera oportuna la mejora de la propia escala organizacional a través de la integración y de la introducción de un ambiente de confianza y respeto (Cardona et al., 2018).

La gestión del talento humano debe potenciar las dimensiones de formación, destrezas, aptitudes, desarrollo profesional y compromiso de servicio ya que es un factor fundamental en la motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad (Anastasio, et al., 2020).

Considerando estos aspectos el estudio a través de las distintas dimensiones y escalas caracterizó el clima organizacional del GAD Municipal del Cantón Sucre determinando que desde el ámbito de la misión el estudio enfatiza que el personal conoce el propósito y la dirección de la institución, ante ello La Cotera (2020), sostiene que “donde hay una mayor identificación de la misión de la cultura organizacional se presenta una mayor involucramiento y motivación laboral” (p.58), por lo que se requiere que los líderes institucionales promuevan un liderazgo fuerte que fortalezca la cultura de trabajo a partir de generar los espacios de empoderamiento de la visión, metas y objetivos estratégicos en el personal que apoye los lineamientos de la misma por lo que la gestión del talento humano debe direccionar que sus jefes y directores departamentales fortalezca esta capacidad como elemento sustancial como en la consolidación integral del servicio.

Otro aspecto a considerar esta referido a la dimensión consistencia en la integración no solo de los procesos sino de las acciones inherentes a las personas para viabilizar los mismos, en este parámetro los resultados indican que hay una deficiencia en el empoderamiento de los valores centrales entre los trabajadores por lo que se dificulta la habilidad de establecer acuerdos en relación a la coordinación de actividades que requieran el trabajo conjunto entre diferentes áreas de la organización; ante ello se debe indagar que es necesario que la institución a más de contar con procedimientos normados desde su propia reglamentación estas deben ser proporcionadas de manera adecuada y de forma oportuna siendo parte de la gestión del talento humano hacia sus empleados de nuevo ingreso y en el fortalecimiento del personal permanente ya que permite la guía y actualización de lo que

deben hacer y cómo hacerlo siendo fundamental para la sistematización que refleje el orden orgánico institucional (García, 2017; Brito et al., 2020).

A partir de ello se debe profundizar en la dimensión de participación cuyos resultados destacan un alto grado de empoderamiento en la institución, en contraste se evidencia dificultades en la ejecución de trabajos colaborativos entre los empleados a fin de soluciones los problemas y el logro de las metas, siendo aspectos que se profundizan por la escasa integración del personal en procesos de desarrollo de capacidades lo que aminora el sentido de pertenencia que potencia el trabajo autónomo y responsable de los colaboradores (Reyes et al., 2021).

Ante ello, Cardona (2018), señala que “es importante involucrar a los colaboradores en el desarrollo de la organización, ya que el deterioro del clima organizacional trae consigo, niveles de ausentismo, altas tasas de rotación, renunciadas, retrasos, indiferencias y finalmente mala atención al cliente” (p.175), por lo que los cambios negativos percibidos desde la gestión y valoración del talento humano debe ser precisada para minimizar estos factores desde el abordaje procesional y sistémico que permita la mejora paulatina de las habilidades que se necesita para potencial el clima laboral en la institución.

Uno de los aspectos de mayor relevancia es la adaptabilidad como una característica funcional de la organización y que está impulsada por sus clientes, por lo que son tendientes asumir mejoras de los procesos y crear cambios sustanciales de los mismos, desde los resultados del estudio realizado establece el bajo nivel de creación de cambios y de aprendizaje operacional, indicadores que están relacionados ya que la primera potencia la cultura de trabajo ante la innovación de los procesos que establece la segunda, siendo elementos dinamizados por la intención en la proporción de un servicio de calidad a los usuarios (Brito et al., 2020).

Vera y Suarez (2018) señalan que “el cambio constante proporciona herramientas para enfrentar nuevos procesos de cambios en el clima organizacional, debiendo implementar sistemas que contribuyan al mejoramiento del servicio en las instituciones públicas” (p.182), siendo necesario que de forma permanente se mantengan las acciones que permitan conocer la opinión de los usuarios y a su vez estructurar los procesos internos para la atención eficiente y eficaz siendo necesario desde la gestión del talento humano estructurar los mecanismos de innovación y aprendizaje operacional de los procesos en atención a las necesidades identificadas de la colectividad.

## Conclusiones

Ante el objetivo propuesto en el presente estudio que estimó determinar la incidencia del clima organizacional en la gestión del talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Sucre, se consideran las siguientes conclusiones:

El clima organizacional esta propiciado por las relaciones internas entre los jefes inmediatos y colaboradores y la proyección del servicio que se genera a la colectividad, en este proceso la gestión del talento humano es necesario para procedimental y normalizar las actuaciones de acuerdo a los cargos y funciones departamentales, así como las interdepartamentales.

Por ello, es requerido que se potencie el liderazgo directivo ya que son los directivos y jefes los encargados de propiciar espacios de empoderamiento de la visión, metas y objetivos de la institución en el personal; También se enfatiza la importancia de promover los valores centrales de la organización para establecer acuerdos y la integración de los colaboradores, las organizaciones efectivas son consistentes y están bien integradas ya que los valores los induce los jefes y los empleados a partir de ello logran acuerdo que permiten que los distintos departamentos desarrollen capacidad de trabajar por alcanzar objetivos comunes.

La promoción del trabajo en equipo es esencial y se logra a partir de la autonomía del trabajo individual y responsable, pero que debe ser fortalecido con el trabajo en equipos que consolide la integración de los procesos necesarios para lograr la integralidad del servicio, ya que las organizaciones efectivas son aquellas que se organizan en equipos y promueven en su personal el desarrollo de capacidades.

El clima organizacional debe caracterizarse por conocer las necesidades de los clientes y establecer procesos de mejoras para la promoción de los servicios, lo que demanda que acciones de innovación en la gestión del talento humano que garantice el aprendizaje operacional en los colaboradores que de fortalecimiento a su experiencia y experticia.

Es determinante que la gestión del talento humano debe potenciar las dimensiones de formación, destrezas, aptitudes, desarrollo profesional y compromiso de servicio ya que es un factor fundamental en la motivación laboral de los trabajadores de la municipalidad.

## Referencias bibliográficas

- Acuerdo Ministerial 2018-0138 [Ministerio de Trabajo]. Por lo que se expide la Norma Técnica para la medición del clima Laboral y cultura Organizacional. 14 de junio del 2018. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/MDT-2018-0138.pdf?x42051>
- Anastacio -Vallejos, C., García-Yovera, A., Mego-Nuñez, O., (2020). Gestión del Talento Humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una Municipalidad de la Región Lambayeque, Perú 2019. *Rev.Tzhoecoen* octubre-diciembre 2020. Vol.12 (4), pp. 436-448. <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/tzh/article/view/1394/1928>
- Bocigas-Solar, M. O., (2019). La importancia de la innovación en las estrategias de gestión del talento. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27935/TFG%2c%20Mora%20MartiIn%2c%20MariIa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D., (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., Carmona-Arbeláez, D., (2020). Clima organizacional y su influencia del desempeño en una empresa de servicio. *Información Tecnológica* 31(1), pp.141-148. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Burí-Guamán, L. K., (2020). Diagnostico del clima organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Catamayo 2019. Tesis de Ingeniería en Administración Pública. Universidad Nacional de Loja. [https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23531/1/Lesly%20Karolina%20\\_Buri%20Guaman.pdf](https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23531/1/Lesly%20Karolina%20_Buri%20Guaman.pdf)
- Cáceda, E., (2019). La gestión del talento humano y el clima organizacional de una corporación de la ciudad de Trujillo, año 2019. Universidad César Vallejo, Perú. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55597/C%2c%20a1ceda\\_AEH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55597/C%2c%20a1ceda_AEH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cardona-Aarbelez, D., Lamadrid-Villareal, J., Brito-Carrillo, C., (2018). La gestión y dirección del Talento Humano desde el análisis sobre el clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *Revista Aglala* 9(1), pág. 154-176  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832764>

Castro, K., Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>

Chiavenato, I., (2018). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Ediciones. Tercera Edición. México. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Contreras y Gómez, (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de Investigación SIGMA* 5(1), 59-86.  
<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1204>

García-Navarro, V., (2017). Desarrollo de un Modelo de diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas* n°39, pp. 77-102.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>

Gonzales-Barboza, F., (2018). Liderazgo Directivo y clima laboral de la Municipalidad de Cumba. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. Perú.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25249/Gonzales\\_BF.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/25249/Gonzales_BF.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Guerrero-Chávez, F. F., Neira-Altamirano, L. F., Vásconez-Vásconez, H. D., Vásconez-Samaniego, V. H., (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *CienciaMatria* 5(9), 536-549.  
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/214/183>

Hernández-Sampieri, R., Méndez-Valencia, S., Contreras-Soto, R., (2017). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59(1), 229-257. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71250-1](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71250-1)

Iglesias-Armenteros, A. L., Torres-Esperón, J. M., (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana Enfermería* 34 (1).

<http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864->

[03192018000100016&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192018000100016&script=sci_arttext&tlng=en)

La Cotera-Vega, J., (2020). Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral en una entidad pública de Lima-Perú. *Rev. Centro Sur. Social Science Journal* 5(1).

Márquez-Coronel, A. J., Villegas-Yagual, F. E., Moreira-Vera, J. K., Gaibor-Plúas, A. J., (2021). Rotación del Personal y clima organizacional en la Empresa Eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado* 17(80), 371-381.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&tlng=pt.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300371&lng=es&tlng=pt)

Menosalvas, C., Menosalvas, L., Nieves, J., (2017). El clima organizacional y la satisfacción laboral: Análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister* n° 26.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792015000100001](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792015000100001)

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., Hugueth, A., (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000600167&script=sci_arttext)

Ramírez, Reynier I., Espindola, Cesar A., Ruíz, Gladis I., & Hugueth, Alfredo M., (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica* vol. 30(6), 167-176.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642019000600167](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167)

Restrepo, C., (2018). Tipo de Cultura organizacional predominante en una empresa del sector salud perteneciente al gremio cooperativo. Institución Universitaria de Envigado.

[http://bibliotecadigital.iue.edu.co/bitstream/20.500.12717/343/1/iue\\_rep\\_pre\\_psi\\_restrepo\\_2019\\_tipo\\_cultura.pdf](http://bibliotecadigital.iue.edu.co/bitstream/20.500.12717/343/1/iue_rep_pre_psi_restrepo_2019_tipo_cultura.pdf)

Reyes-Pedraza, M., Téllez-Castilla, M., García-González, J., (2021). El clima laboral: todo un reto en tiempos de crisis. *Vinculatégica EFAN*, 7(1), pp.342-352.

<https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/68/68>

Vera-Campuzano, N., Suarez-Caiche, A., (2017). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón Libertad. *Universidad y Sociedad* 10(1), pp. 180-186.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n1/2218-3620-rus-10-01-180.pdf>

Vinueza – Jara, A. F. (2017). Modelo de gestión de talento humano, basado en el clima organizacional como factor de influencia en la satisfacción del personal de las empresas de

embutidos de la ciudad de Riobamba – Ecuador. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6557/Vinueza\\_ja.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6557/Vinueza_ja.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior, proyecto, etc.