



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

“Clima organizacional, en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023.”

Trabajo de Integración Curricular
previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración Pública.

AUTORA:

Emily Paulete Recalde Maurad

DIRECTOR:

Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez Mg. Sc.

Loja - Ecuador

2023

Certificación



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Burneo Alvarez Edgar Mauricio**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "**CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA, AÑO 2023**", perteneciente al estudiante **EMILY PAULETE RECALDE MAURAD**, con cédula de identidad N° **1105689549**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 14 de Marzo de 2024



EDGAR MAURICIO
BURNEO ALVAREZ

F) DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-001081

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Emily Paulete Recalde Maurad**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1105689549

Fecha: 30 de Septiembre del 2024.

Correo electrónico: emily.recalde@unl.edu.ec

Teléfono: 0988763408

Carta de Autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Emily Paulete Recalde Maurad**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **Clima organizacional, en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración Pública**, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 30 días del mes de Septiembre del dos mil veinticuatro.

Firma:

Autora: Emily Paulete Recalde Maurad

Cédula: 1105689549

Dirección: Loja, Lauro Guerrero entre Maximiliano Rodríguez y Mercadillo.

Correo electrónico: emily.recalde@unl.edu.ec

Teléfono: 0988763408

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Edgar Mauricio Burneo

Álvarez Mg. Sc.

Dedicatoria

El presente trabajo de integración curricular, primeramente, va dedicado a Dios, porque sin la guía y el amor infinito que siento de él a través de sus acciones, no hubiese sido posible no rendirme en el camino y hacer las cosas de manera adecuada para llegar hasta donde estoy hoy en día.

A mi abuelita Josefa, que ha sido quien me ha llenado de consejos, apoyo y amor incondicional desde que tengo uso de razón y ha sido una de las personas que se ha encargado de criarme, educarme y hacerme una persona de bien, que a pesar de las adversidades nunca dejó de creer en mí y me impulsó siempre a ser mejor y convertirme en lo que soy hoy en día. A mi mamá que es quien me ha sacado adelante siempre por muy difícil que estén las cosas, siempre dando lo mejor de ella para que yo logre ser una profesional, con su amor infinito y todo su apoyo, ha sido un pilar fundamental en este trayecto a la obtención de mi título y que sin duda sin su apoyo no hubiese sido posible.

A mi novio, que ha sido quien ha estado durante estos últimos años en mis momentos más duros llenándome de apoyo y aliento para no caer en el intento y no rendirme, sus consejos y su amor hacia mí me han motivado a salir adelante y dar lo mejor de mí.

Finalmente a mi familia, que han sido mi apoyo incondicional desde mi formación básica hasta hoy en día, gracias al apoyo de cada uno de ellos es posible que yo pueda continuar con mis estudios, pues nunca dejaron de creer en mí y me dieron las fuerzas para seguir adelante, a mis primas Naomi y Paola, que han sido como mis hermanas y siempre han estado incondicionales conmigo apoyándome y aconsejándome para continuar, mi amor infinito para cada una de las personas que me han acompañado en este trayecto hacia mi realización como profesional.

Emily Paulete Recalde Maurad

Agradecimiento

A la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica, Social y Administrativa de la Carrera de Administración Pública, por abrirme las puertas de sus aulas universitarias y darme la oportunidad de formarme día a día en ellas, a través de los docentes maravillosos que se encargaron de llenarme de conocimientos y me brindaron las herramientas para formarme profesionalmente.

Un agradecimiento especial a mi director, el Ing. Edgar Mauricio Burneo Álvarez, por su orientación y consejos durante este trayecto para titularme como profesional.

Al GAD Municipal de Loja, por la oportunidad brindada de permitirme realizar mi trabajo en esta institución, pues siempre estuvieron prestos a ayudarme y me dieron la información necesaria para la realización del mismo.

Finalmente, mi agradecimiento a mis seres queridos y allegados más cercanos, por poner su confianza en mí, por el apoyo y el amor hacia mi persona durante este proceso de mi formación académica.

Emily Paulete Recalde Maurad

Índice de Contenidos

Portada...	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de Autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xiii
Índice de Anexos	xiv
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1 Antecedentes	6
4.2 Base Teórica	8
4.2.1 Teoría de las expectativas de Vroom	8
4.2.2 Teoría de Litwin y Stringer	9
4.3 Marco Normativo	9
4.3.1 Constitución de la República del Ecuador	9
4.3.2 Ley orgánica del Servicio Público.....	10
4.3.3 Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública	10
4.3.4 Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público	10

4.3.5 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD	11
4.3.6 Norma Técnica de Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público.	11
4.4 Marco Institucional.....	12
4.4.1 Justificación del estudio de caso	12
4.4.2 Objetivos de desarrollo sostenible	13
4.4.3 Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador.....	13
4.5 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.....	13
4.5.1 Reseña Histórica.....	13
4.5.2 Misión Institucional.....	14
4.5.3 Visión Institucional	14
4.5.4 Valores Institucionales	15
4.5.5 Objetivos	15
4.5.6 Organigrama Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja	16
4.6 Instituciones Relacionadas	17
4.6.1 Instituto Nacional de la Meritocracia (INM).....	17
4.6.2 Sistema Integrado de Información de Talento Humano (SIITH).....	17
4.7 Marco Conceptual.....	17
4.7.1 Gestión del Talento Humano.....	17
4.7.2 Beneficios de promover la mejora del clima organizacional	23
4.7.3 Estructura Organizacional	23
4.7.4 Clima Organizacional.....	24
4.7.5 Características del Clima Organizacional	24
4.7.6 Tipos de Clima Organizacional.....	25
4.7.7 Desarrollo Organizacional.....	26

4.7.8 Gestión Organizacional	26
4.7.9 Control de Gestión	27
4.7.10 Organización	27
4.7.11 Factores del Clima Organizacional	27
4.7.12 Dimensiones del Clima Organizacional	28
5. Metodología.....	30
5.1 Área de Estudio.....	30
5.2 Población.....	33
6. Resultados	34
6.1. Definición de la situación actual del clima organizacional en el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	35
6.1.1 Factor estructura que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.....	35
6.1.2 Factor responsabilidad que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.....	35
6.1.3 Factor recompensa que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	36
6.1.4 Factor desafíos que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	37
6.1.5 Factor relaciones que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	38
6.1.6 Factor cooperación que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	39
6.1.7 Factor conflicto que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.....	40
6.1.8 Factor identidad que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	40
6.1.9 Factor ambiental que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	41

6.2 Diseño de estrategias específicas para el mejoramiento del Clima Organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.....	46
7. Discusión	49
8. Conclusiones	52
9. Recomendaciones.....	53
10. Bibliografía	54
11. Anexos	57

Índice de Tablas

Tabla 1. Ruta Crítica de Literatura Gris	6
Tabla 2. Factores que inciden en el clima organizacional	32
Tabla 3. Escala del clima organizacional por la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público.....	32
Tabla 4. Sexo del personal del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.....	34
Tabla 5. Nivel de educación de los servidores públicos del GAD Municipal de Loja ..	34
Tabla 6. Edad de los servidores públicos del GAD Municipal de Loja.....	34
Tabla 7. Estructura de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	35
Tabla 8. Responsabilidad de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	36
Tabla 9. Recompensa de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	37
Tabla 10. Desafíos de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	37
Tabla 11. Relaciones de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	38
Tabla 12. Cooperación de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	39
Tabla 13. Conflictos de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	40
Tabla 14. Identidad de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	41
Tabla 15. Factores ambientales de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja	41
Tabla 16. Resumen de los factores del clima organizacional	43

Tabla 17. Estrategias específicas 46

Índice de Figuras

Figura 1. Mapa del cantón Loja.....	14
Figura 2. Croquis de la ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja	30
Figura 3. Promedio de los factores del Clima Organizacional	44
Figura 4. Factores que influyen en el clima organizacional	45
Figura 5. Aplicación de encuesta GAD Municipal Loja	65
Figura 6. Aplicación de encuesta GAD Municipal Loja	65
Figura 7. Aplicación de encuesta GAD Municipal Loja	66
Figura 8. Aplicación entrevista director Talento Humano	66

Índice de Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista.....	57
Anexo 2. Formato de Encuestas	58
Anexo 3. Solicitud de Permiso del GAD Municipal de Loja	63
Anexo 4. Permiso del GAD Municipal de Loja	64
Anexo 5. Fotografías	65
Anexo 6. Decreto asignación de director	67
Anexo 7. Certificado Abstract.....	68

1. Título

“Clima Organizacional, en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023.”

2. Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en el GAD Municipal de Loja, para la investigación se planteó como objetivo general Diagnosticar el Clima Organizacional, en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja en el año 2023 y como objetivos específicos; identificar los factores que influyen en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja y diseñar estrategias específicas para mejorar el Clima Organizacional en el Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja. La metodología se basó en un estudio de enfoque mixto, de alcance exploratorio-descriptivo y de corte transversal, con un diseño de investigación de tipo no experimental. Para poder hacer la recopilación de datos y obtener la información necesaria se utilizó como instrumento de medición una encuesta elaborada bajo el modelo de Litwin y Stringer, con 9 factores del clima organizacional, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, conflicto, identidad, motivación, clima laboral, comunicación, horario y ambiental, el cual usa la escala de medición de Likert. La población que se consideró fue de 32 servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja, a quienes se les aplicó las encuestas y al director del departamento se le aplicó una entrevista, con el fin de obtener información relevante para el trabajo de investigación. Con el cumplimiento de objetivos se pudo concluir que en dicho departamento existe un clima organizacional negativo, es decir no se encuentra en estado óptimo para que los servidores puedan desarrollar sus actividades diarias, siendo los factores estructura, motivación y recompensa los puntos más débiles dentro del clima organizacional, finalmente se diseñó estrategias específicas para mejorar el clima.

Palabras claves: Clima organizacional, factores, servidores públicos, motivación y recompensa.

2.1 Abstract

This research work was conducted in the Municipal GAD of Loja. Its general objective was to Diagnose the Organizational Climate within the Human Resources Department of the *Municipal Decentralized Autonomous Government* of Loja in 2023. Additionally, its specific objectives were as follows: Identify factors that influence the organizational climate of the human resources department and design specific strategies to improve the organizational climate in department of the *Municipal Decentralized Autonomous Government* of Loja. The methodology involved a mixed approach study with an exploratory-descriptive and cross-sectional scope, and a non-experimental research design. A survey developed under the Litwin and Stringer model was employed as a measurement instrument to collect necessary data and information. It consisted of 9 organizational climate factors: structure, responsibility, reward, challenge, relationships, cooperation, conflict, identity, motivation, work environment, communication, schedule, which use the Likert measurement scale. The population included 32 public servants from the human resources department of the Municipal GAD of Loja, to whom the surveys were applied. Likewise, the department director answered an interview to obtain relevant information for the research work.

With the achievement of objectives, the conclusion was: The organizational climate is unfavorable. It is not optimal for the servers to develop their daily activities. In fact, the weakest points within the department were these organizational climate factors: Structure, motivation, and reward. Finally, there was a design of specific strategies to improve the climate.

Key words: Organizational climate, factors, public servants, motivation, and reward.

3. Introducción

Un clima organizacional óptimo busca crear un entorno laboral saludable y productivo, donde los empleados se sientan motivados, comprometidos y satisfechos con su trabajo, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral, mejor rendimiento, mayor compromiso, menor rotación de personal y mejora del ambiente de trabajo, (Naveros, 2023). Sin embargo, alcanzar y mantener este clima positivo presenta desafíos como la gestión del cambio, los conflictos interpersonales, una cultura organizacional poco saludable, la gestión de la diversidad y equidad, y el equilibrio entre la vida laboral y personal, los cuales deben abordarse de manera proactiva para garantizar un ambiente laboral propicio para el crecimiento y el éxito organizacional. (Anaya, 2021)

Es así que el presente trabajo se orienta en el “Clima Organizacional, en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023”, el cual se dirige a identificar aquellos factores que afectan al clima organizacional del departamento en mención, lo cual permite que la investigación se limite al objeto de estudio.

Es importante recalcar que el clima organizacional es un aspecto sumamente importante, porque influye en el desarrollo de las actividades que hagan los servidores, si no se sienten cómodos en su ambiente laboral, pueden verse muy bajos de motivación y ánimo. El poder contar con un clima adecuado permitirá que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de manera adecuada y se conduzcan con éxito al logro de objetivos.

Este estudio no solo tiene repercusiones positivas para el área en cuestión, al ofrecer datos cruciales para la toma de decisiones y la mejora de las estrategias internas, sino que también enriquece el conocimiento en el ámbito de la gestión organizacional pública. Al examinar el clima organizacional, se espera promover un entorno laboral más saludable y mejorar la calidad de vida laboral de los servidores, lo que a su vez puede impactar positivamente en la productividad y el rendimiento general de la organización.

El presente trabajo investigativo se relaciona con un trabajo realizado a los servidores del Servicio de Rentas Internas de Ambato, en donde en el año 2018 se realizó el diagnóstico del clima organizacional y la relación del mismo con el desempeño laboral, lo cual se ve descifrado en un clima adecuado para llevar a cabo sus actividades.

El alcance de la investigación se orienta al estudio del clima organizacional en el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja, en donde con la información recopilada se permitió identificar aquellos factores del clima organizacional, en los cuales se

debe mejorar y tomar en consideración, lo cual permite proponer estrategias específicas que contribuyan a la mejora y optimización de dichos factores del clima organizacional.

Esta investigación se sustenta con el aporte de trabajos teóricos, que indican significancia en el tema investigativo, el estudio se basa en una cuidadosa revisión de la literatura académica y científica, así como en la conceptualización de términos clave para llegar a conclusiones significativas. Además, se examinó el marco legal pertinente para respaldar la investigación, la metodología empleada es simple, pero con aportes relevantes, lo que facilitó la recopilación de información crucial en el lugar de estudio, de igual manera se llevó a cabo una exhaustiva revisión de trabajos de titulación, libros, y maestrías relacionadas al tema.

Por ende, esta investigación se considera factible, dado que se dispuso de una amplia variedad de fuentes de información bibliográfica y digital, además de contar con la participación en su totalidad de la población objetivo del estudio.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

Dentro de los antecedentes académicos se ha realizado una exhaustiva investigación en la cual se ha visto tesis de grado, de maestría, doctorado, artículos científicos, libros, mismos que ayudarán a sustentar el presente trabajo ya que contienen información de apoyo relevante para la realización del mismo.

Tabla 1. *Ruta Crítica de Literatura Gris*

AUTOR	TÍTULO
Luz Janeth Lozano Correa. (Correa, 2007)	El Talento Humano una estrategia de éxito en las empresas culturales.
RESÚMEN:	
En el artículo se destaca la importancia de las empresas culturales para el desarrollo económico y social, así como la necesidad de contar con un personal capacitado y comprometido para alcanzar los objetivos organizacionales. Se presentan diversas estrategias para atraer y retener talentos en estas empresas, como la formación continua, la comunicación efectiva y la implementación de políticas de motivación y reconocimiento.	
CONCLUSIÓN:	
El talento humano es una ventaja competitiva clave en las empresas culturales y que su gestión adecuada puede contribuir al éxito y sostenibilidad de estas organizaciones a largo plazo. Se enfatiza la importancia de priorizar el desarrollo y la gestión de habilidades y capacidades de los empleados para mantener la competitividad y el éxito en este sector.	
AUTOR	TÍTULO
Francisco Quiñonez Tapia, Yadira Pérez Avalos, Raúl Campos Sánchez, Héctor Cuellar Hernández. (2015)	Clima organizacional en una institución de educación superior mexicana.
RESÚMEN:	
El artículo destaca la importancia del buen funcionamiento de la estructura y procesos administrativos para el mantenimiento y crecimiento de las organizaciones.	
CONCLUSIÓN:	
Los trabajadores independientemente del área de trabajo, tiempo laborando, tipo de contratación y categoría laboral, reportan un nivel de índice global de clima organizacional de alto a muy alto, lo que resulta positivo para la institución.	
AUTOR	TÍTULO
Marina Goetendia Alarcón. (Alarcón, 2020)	Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública.
RESÚMEN:	
El artículo se enfoca en determinar la relación entre la percepción del clima organizacional y el compromiso organizacional, considerando la teoría de Meyer y Allen y la condición y categoría laboral.	
CONCLUSIÓN:	

Al contrastar los resultados del clima organizacional según la condición de nombrados y contratados, no encontramos diferencias significativas que nos indica que los nombrados y contratados tienen una percepción similar del clima de la institución. En ambos casos sus debilidades por registrar puntuaciones por debajo de cinco, corresponde a la dimensión de recompensa y estándares, es decir no percibe que la institución enfatice en el premio por el trabajo bien realizado, ni por las normas de rendimiento.

AUTOR	TÍTULO
Anyi Pantoja, Adriana Navarrete, Christian Zambrano, Sonia Maritza Matabanchoy. (2020)	Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública.
RESÚMEN:	
El clima laboral se relaciona con el acoso psicológico en el trabajo. No obstante, son escasos los estudios encontrados sobre la relación entre clima y violencia laboral en el contexto universitario.	
CONCLUSIÓN:	
La presencia de violencia laboral se relaciona con bajos niveles de favorabilidad de clima laboral y viceversa. Los comportamientos característicos de ODL y los referentes a manipulación para inducir al castigo (MIC) son los que aportan en mayor medida a esta desfavorabilidad. Este tipo de violencia, sin una debida intervención puede llegar a convertirse en acoso psicológico en el trabajo.	
AUTOR	TÍTULO
Karla Verónica Castro Vivar, Kléber Antonio Luna Altamirano, Juan Carlos Erazo Álvarez. (2020)	Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario.
RESÚMEN:	
El Banco Solidario de Cuenca es una institución financiera solvente, pero con carencias en la comunicación entre los funcionarios. El objetivo es diseñar un modelo de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral a través de encuestas y autores relevantes. Los resultados indican excesivas horas de trabajo, baja remuneración y rotación de personal. Se propone un modelo para una correcta contratación y reducir la rotación, fidelizando a los trabajadores y encaminándose al éxito empresarial.	
CONCLUSIÓN:	
El modelo de gestión de talento humano que se propuso, se enmarca en las necesidades institucionales, mediante competencias que permitan potenciar su recurso humano, convirtiéndose en capital organizacional, este permitirá generar ventajas competitivas para la misma, con ello se espera optimizar recursos económicos y financieros para poder llegar al éxito empresarial.	
AUTOR	TÍTULO
Harold Steven Lora Guzmán, Sandra Castilla Paternina, María Gómez Flórez. (2019)	La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.
RESÚMEN:	
El modelo de gestión por competencias se enfoca en las competencias del saber, saber hacer y ser. Su objetivo es implementar un modelo de gestión por competencias para poder administrar, fortalecer y desarrollar el talento humano, incrementando la eficacia y eficiencia organizacional, disminuyendo la rotación del personal y generando valor agregado para la consecución de la misión y visión organizacional.	
CONCLUSIÓN:	
Los modelos de gestión por competencias son herramientas utilizadas en gestión gerencial, que facilitan la evaluación y el desarrollo de los trabajadores en la empresa.	
AUTOR	TÍTULO

Irma Jara Iñiguez. (2017)	Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana 2012-2016 Prácticas de Aprendizaje Organizativo.
RESÚMEN:	
El servicio público ecuatoriano ha tenido importantes transformaciones y reformas, pero en la gestión del talento humano no hay una identificación sistemática y homogénea de la rotación y movimientos de personal como un aspecto para la calidad del servicio. Se realizó un análisis semestral respecto a la rotación de los servidores de la Función Ejecutiva para el período 2012-2016, verificando la coherencia en las acciones emprendidas, pero observando que su desarrollo aún no acompaña la tendencia a la mejora en el índice de desarrollo del servicio civil, especialmente en la capacidad funcional.	
CONCLUSIÓN:	
La Función Ejecutiva ha previsto acciones para generar excelencia en el servicio basándose en las orientaciones del CLAD para la calidad en la función pública y respondera las demandas de la ciudadanía. Para ello, se ha requerido el incremento de capacidades, infraestructura tecnológica, interoperabilidad y reformas estructurales y normativas, lo que ha generado movimientos y rotación de personal.	

Nota: Esta tabla indica temas relacionados a la investigación con sus respectivos autores, resumen y conclusiones, que son de suma relevancia para el tema investigativo.

4.2 Base Teórica

4.2.1 Teoría de las expectativas de Vroom

Su creador consideraba que el dinero motiva no solo a un buen desempeño, si no a unas buenas relaciones y la dedicación, si esta relación fuera directamente proporcional, es decir si entre más compromiso, mayor rendimiento y productividad se recibiera, más salario el hombre tendría y aplicaría todas habilidades para conseguirlo ya que el dinero no es el fin, pero si un medio que le permite satisfacer sus necesidades básicas, de seguridad, sociales de estima y de autorrealización. Vroom en sus estudios encontró que entre más satisfacción tenga un empleado en su trabajo, menos posibilidades hay de que tenga ausencias, ni mucho menos renuncie a su puesto. (Chiavenato, 2009)

Esta teoría propone 3 elementos claves que son: expectativa, instrumentalidad y valencia, esto como enfoque central de la motivación de tal modo se afiance una óptima productividad de los colaboradores en la organización en la que desarrollen sus actividades. De igual manera esta teoría hace mención a que el personal no actúa por fuertes impulsos internos solamente o por necesidades insatisfechas o porque se les dé una recompensa, al contrario, son personas racionales cuyas percepciones y estimaciones son de influencia en su comportamiento.

Es así que la teoría de las expectativas, es una teoría del proceso cognitivo de la motivación, la cual es basada en la idea que las personas creen que existe una relación entre el esfuerzo realizado en el trabajo, el rendimiento que obtienen de cuyo esfuerzo y por ende las recompensas que son obtenidas del esfuerzo y rendimiento en conjunto.

Vroom explica esta teoría con la fórmula: Motivación=Valencia x Expectativas x Instrumentalidad. Esto se traduce en que la motivación es igual al sentimiento de valencia que se le da al servidor multiplicado por las expectativas que él tenga y su instrumentalidad o utilidad, es decir los seres humanos toman como que el esforzarse en el trabajo mejorará su rendimiento, lo cual los llevará a obtener resultados y por ende una recompensa.

4.2.2 Teoría de Litwin y Stringer

La teoría de Litwin y Stringer se enfoca en el análisis de las interacciones entre los diferentes elementos del entorno laboral y su impacto en el comportamiento y la satisfacción de los empleados. Esta teoría examina factores como la estructura organizativa, la comunicación, el liderazgo, el ambiente físico y social, entre otros, para comprender cómo influyen en el clima organizacional y, por ende, en el rendimiento y la productividad de la organización. Mediante esta perspectiva integral, la teoría ofrece herramientas para identificar áreas de mejora y diseñar intervenciones que fomenten un ambiente laboral más positivo y efectivo.

Los autores Litwin y Stringer afirman que la posibilidad de crear diferentes climas en las organizaciones depende de los estilos de liderazgo, así como de la activación de componentes de la motivación, el desempeño y la satisfacción, provocando cambios aparentemente estables en los rasgos de personalidad.

4.3 Marco Normativo

4.3.1 Constitución de la República del Ecuador

Conforme el artículo 33 de la constitución, nos menciona que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras y el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pp.12, art.33).

Así mismo el artículo 229 nos menciona que: “Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público”.

Los derechos de las servidoras y servidores públicos son irrenunciables. La ley definirá el organismo rector en materia de recursos humanos y remuneraciones para todo el sector público y regulará el ingreso, ascenso, promoción, incentivos, régimen disciplinario,

estabilidad, sistema de remuneración y cesación de funciones de sus servidores. La remuneración de las servidoras y servidores públicos será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia. (pp.120, art.229)

4.3.2 Ley orgánica del Servicio Público

De acuerdo se menciona en el artículo 23 de la Ley Orgánica del Servicio Público, (2010), son derechos irrenunciables de las servidoras y los servidores públicos:

- Gozar de estabilidad en su puesto.
- Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables.
- Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley.
- Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley.
- Organizarse y designar sus directivas.
- Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley.

4.3.3 Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública

El acceso a la información pública es un derecho de las personas que garantiza el Estado. Toda la información que emane o que esté en poder de las instituciones, organismos y entidades, personas jurídicas de derecho público o privado que, para el tema materia de la información tengan participación del Estado o sean concesionarios de éste, en cualquiera de sus modalidades, conforme lo dispone la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; las organizaciones de trabajadores y servidores de las instituciones del Estado, instituciones de educación superior que perciban rentas del Estado, las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONGS), están sometidas al principio de publicidad; por lo tanto, toda información que posean es pública, salvo las excepciones establecidas en esta Ley.

4.3.4 Reglamento de la Ley Orgánica del Servidor Público

En el artículo 236 del reglamento se hace mención a, El Bienestar Social: A efectos del plan de salud ocupacional integral, el Estado aportará dentro del programa de bienestar social, que tienden a fomentar el desarrollo profesional y personal de las y los servidores públicos, en

un clima organizacional respetuoso y humano, protegiendo su integridad física, psicológica y su entorno familiar (Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público, 2018, pp.62, art.236).

4.3.5 Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización-COOTAD

Este Código establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de Gobiernos Autónomos Descentralizados y los regímenes especiales, con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera. Además, desarrolla un modelo de descentralización obligatoria y progresiva a través del sistema nacional de competencias, la institucionalidad responsable de su administración, las fuentes de financiamiento y la definición de políticas y mecanismos para compensar los desequilibrios en el desarrollo territorial.

Este código en su artículo 3 hace mención a los principios, en donde se detalla que los GAD deberán garantizar la coordinación y corresponsabilidad, equidad interterritorial, participación ciudadana y subsidiariedad, mismos que son fundamentales para el efecto de un clima organizacional adecuado dentro de cada una de las instituciones.

4.3.6 Norma Técnica de Medición del Clima Laboral y Cultura Organizacional del Servicio Público.

En el artículo 1 objeto, nos menciona que la presente norma técnica tiene por objeto regular los procedimientos técnicos y operativos para la medición de clima laboral y cultura organizacional en las instituciones contempladas en el ámbito de aplicación de este acuerdo, a fin de fortalecer la mejora continua del ambiente de trabajo institucional.

De igual manera en el artículo 2 del ámbito de aplicación, nos dice que las disposiciones de la presente Norma Técnica son de aplicación obligatoria en todas las instituciones del Estado, comprendidas en el artículo 3 de la LOSEP.

Se excluye de la aplicación de la presente Norma Técnica, a los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional, Comisión de Tránsito del Ecuador, Cuerpos de Bomberos y Cuerpo de Seguridad y Vigilancia Penitenciaria; las y los docentes de las Universidades y Escuelas Politécnicas públicas, que están amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior; las y los docentes bajo el régimen de la Ley Orgánica de Educación Intercultural; el personal que pertenece a la carrera judicial, el personal sujeto a la carrera diplomática del Servicio Exterior; carrera de investigadores; y, el personal de las Instituciones Públicas.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales diseñarán y aplicarán su propia metodología para la medición de clima laboral en sus instituciones, observando la presente normativa general para las instituciones exentas del presente ámbito que requieran realizar mediciones de clima laboral y cultura organizacional con la metodología y procedimiento establecido, deberán solicitarlo de manera escrita a la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional, quien analizará la disponibilidad y ejecución de la misma.

Art. 3.- De la Aplicación de Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional.

- El Ministerio del Trabajo a través de la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional; realizará la medición de clima laboral y cultura organizacional de las instituciones contempladas en el ámbito de la presente Norma.

Las Unidades de Gestión del Cambio o quien hiciere sus veces de cada una de las instituciones, serán las responsables de coordinar e implementar las estrategias de fortalecimiento y mejora del clima laboral y cultura organizacional.

Art. 4.- De la Medición de Clima Laboral y Cultura Organizacional. - La medición de clima laboral, se debe realizar anualmente de manera obligatoria, según la planificación anual establecida por la Dirección de Gestión del Cambio y Cultura Organizacional.

La medición de cultura organizacional, se realizará de manera obligatoria una vez cada dos años. Estos dos tipos de mediciones se deberán llevar a cabo de manera integral, es decir, planta central y sus niveles de desconcentración, si fuere el caso.

4.4 Marco Institucional

4.4.1 Justificación del estudio de caso

La presente investigación se fundamenta por las consecuencias que trae consigo el tener un mal clima organizacional en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Loja en el año 2023, lo cual es en cierta forma un grave problema ya que para poder brindar un servicio de calidad por ende debe existir un clima óptimo en donde los servidores desarrollen bien sus actividades y no existan desconformidades en el equipo de trabajo como también en la ciudadanía, en base a este trabajo de integración curricular tiene la finalidad de analizar el clima organizacional de tal modo se pueda plantear estrategias que ayuden a potenciar el trabajo y funciones de los servidores.

4.4.2 Objetivos de desarrollo sostenible

Objetivo 8.- Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

4.4.3 Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador

El presente trabajo se encuentra orientado dentro de este plan en dos ejes principalmente:

Eje Económico

Objetivo 1.- Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales.

Eje Institucional

Objetivo 14.- Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía.

Objetivo 15.- Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción.

4.5 Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja

4.5.1 Reseña Histórica

El municipio de la ciudad de Loja es una entidad territorial que se encuentra ubicada en la provincia de Loja, al sur del Ecuador. Su historia se remonta a la época precolombina, cuando la región estaba habitada por diversas culturas indígenas.

Durante la época colonial, la ciudad de Loja fue fundada por los españoles en 1548, convirtiéndose en un importante centro comercial y cultural en la región sur del país. Durante la lucha por la independencia del Ecuador en el siglo XIX, la ciudad de Loja fue un importante centro de la resistencia patriota. En el siglo XX, la ciudad de Loja se convirtió en un importante centro educativo y cultural, en 1859, se fundó la Universidad Nacional de Loja, que hoy en día es una de las universidades más importantes del país. Además, la ciudad cuenta con una rica tradición musical y literaria, que se ha mantenido a lo largo de los años. En la actualidad, el municipio de la ciudad de Loja es una entidad territorial moderna y próspera, con una economía basada en el comercio, la agricultura y el turismo.

El municipio tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de la prestación de servicios públicos eficientes y la promoción del desarrollo

económico y social. La provincia de Loja se ha distinguido en todos los tiempos por una definida vocación por la música de sus habitantes y por cultivar el género musical, entre hombres y mujeres de todos los estratos sociales. De esta manera, podemos concluir que la música es para el lojano un lenguaje, una forma de expresión natural, profundamente ligada a su existencia. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal se encuentra ubicado en las calles José Antonio Eguiguren y Bernardo Valdivieso.

Figura 1. Mapa del cantón Loja



Nota: Cantón Loja. Obtenido de Google maps.

4.5.2 Misión Institucional

La misión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja es: Promover el desarrollo sustentable del cantón y sus parroquias y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, mediante la potenciación y consolidación de los procesos de participación ciudadana, inversión social, desarrollo económico fortalecimiento institucional y rendición de cuentas.

4.5.3 Visión Institucional

La visión del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja se alinea con la visión de desarrollo del cantón Loja, que determina: El cantón Loja, poseedor de una alta biodiversidad, recursos hídricos y riqueza cultural, hacia el año 2022, se constituirá en el referente regional, nacional y binacional del Desarrollo Cultural y Turístico, inscrito en un sistema ordenado de territorios complementarios, con equidad social y conservación de

recursos naturales. El Desarrollo Humano será la prioridad en la gestión de los gobernantes. Sus habitantes contarán con servicios básicos, educación y salud de calidad; vialidad continua y organizada; gozarán de oportunidades para desarrollar actividades económicas diversificadas, en ramas como el turismo, tecnología especializada, agricultura y ganadería limpia, y pequeña industria, que les permitirá satisfacer sus necesidades básicas y de autorrealización en todas sus formas. Basados en la solidaridad, se reconocerá, valorará y fomentará la interculturalidad, la equidad de género y generacional, con habitantes organizados, comprometidos y participativos en el fomento de un régimen de desarrollo que garantice el buen vivir.

4.5.4 Valores Institucionales

Los valores institucionales del Municipio de Loja incluyen:

Ética: el Municipio de Loja se rige por principios éticos que promueven la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y el respeto a los derechos humanos. **Servicio:** el Municipio de Loja se compromete a brindar servicios de calidad a la ciudadanía, con eficiencia y eficacia.

Innovación: el Municipio de Loja busca constantemente mejorar sus procesos y servicios a través de la innovación y la creatividad.

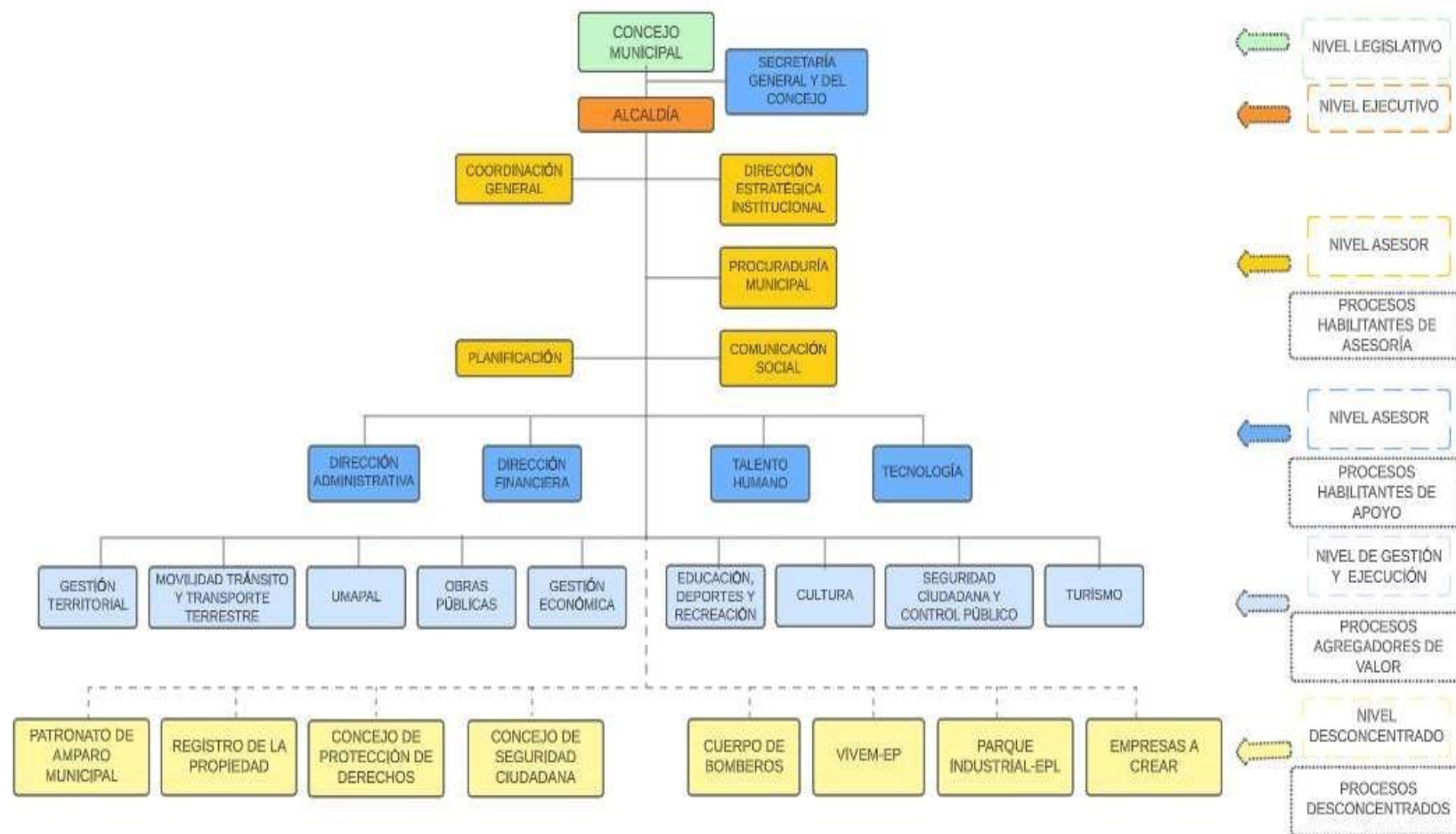
Participación ciudadana: el Municipio de Loja promueve la participación activa de la ciudadanía en la toma de decisiones y en la gestión pública.

Desarrollo sostenible: el Municipio de Loja se compromete a promover un desarrollo sostenible, que garantice el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

4.5.5 Objetivos

El objetivo específico de desarrollo en el que se basa el Plan Loja para Todos en su tercera edición es: “Aportar a la creación de condiciones de vida dignas de los habitantes del cantón Loja y constituirse en el motor del progreso regional que garanticen bienestar actual y futuro, propiciando la igualdad de oportunidades y la satisfacción de necesidades sentidas como resultado del desarrollo urbano y rural en los ámbitos social, económico y ambiental, con criterio de sostenibilidad, en un ambiente de democracia participativa, respetuosa y ética; y que la gestión municipal trascienda la temporalidad de los ejercicios gubernamentales locales, que permita la construcción de la Loja que deseamos, reduciendo los niveles de inequidad” (Plan Loja para Todos, 2018)

4.5.6 Organigrama Institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja



4.6 Instituciones Relacionadas

4.6.1 Instituto Nacional de la Meritocracia (INM)

Entre sus atribuciones se encuentran; fortalecer la gestión pública, garantizando la aplicación de un sistema técnico de méritos en competencias, habilidades, capacidades, destrezas y valores que permitan seleccionar al personal idóneo para el servicio público, articulando la selección, evaluación, promoción y ascenso de las y los servidores públicos, para mejorar la competitividad y fomentar la excelencia en las instituciones del Estado, en un marco de igualdad de oportunidades, libre acceso, transparencia, sin discriminación.

Además, impulsa procesos de investigación y desarrollo a nivel nacional e internacional de métodos y procedimientos de selección y evaluación competitiva de las y los aspirantes a puestos en el servicio público.

4.6.2 Sistema Integrado de Información de Talento Humano (SIITH)

Al ser una herramienta informática de administración, gestión y desarrollo de talento humano que se encuentra bajo la rectoría del Ministerio de Trabajo, será operado por las Unidades de Administración de Talento Humano (UATH) de las instituciones, entidades y organismos del Estado.

4.7 Marco Conceptual

4.7.1 Gestión del Talento Humano

El término "gestión de Talento Humano" fue creado por McKinsey & Company en 1997, pero no fue hasta un año después que David Watkins de Softscape lo popularizó en uno de sus escritos, logrando fama internacional. Aunque, recientemente, este concepto ha cobrado mayor importancia, ya que los departamentos de recursos humanos han pasado de un modelo tradicional centrado en contrataciones, procesos administrativos y beneficios a uno centrado en la gestión del Talento Humano, buscando identificar y destacar a las personas con mayor potencial dentro de la organización.

Para (Pérez, 2021) la gestión del Talento Humano engloba una serie de procesos organizativos que tienen como objetivo atraer, administrar, potenciar, incentivar y retener a los miembros del equipo. En esencia, esta práctica busca obtener un rendimiento organizacional óptimo mediante la colaboración de todos los servidores, logrando así la implementación de la estrategia y alcanzando un equilibrio entre el crecimiento profesional de los colaboradores, la perspectiva humana y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De igual manera este autor nos menciona que es importante la gestión de Talento Humano ya que las organizaciones que gestionan el talento de sus empleados disfrutan de diversas ventajas, algunas de las cuales son:

- Reducción sustancial de la discrepancia entre las habilidades requeridas por la organización y las habilidades poseídas por los colaboradores.
- Constante mejora para lograr una mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Promoción de una cultura centrada en el logro de los objetivos de la organización y un desempeño sobresaliente.
- Mejora de la cultura y el ambiente laboral dentro de la organización.
- Mayor satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
- Disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2008) las personas representan el recurso más valioso de una organización, lo cual hace imperativo que las organizaciones sean más conscientes de sus empleados y les brinden una mayor atención. Las organizaciones exitosas han reconocido que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si logran maximizar el rendimiento de todas las inversiones relacionadas con sus grupos de interés, especialmente sus empleados. Por lo tanto, cuando una organización se enfoca en las personas, su filosofía y cultura organizacional reflejarán esta creencia.

La Administración de Talento Humano, es la función que facilita la colaboración efectiva entre las personas (servidores, personal administrativo, talento humano u otros términos utilizados) con el fin de alcanzar los objetivos tanto de la organización como de los individuos. Los nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talento, capital humano o capital intelectual se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo encargado de gestionar a las personas, cada uno de los cuales refleja un enfoque particular hacia ellas. Sin embargo, el término administración Talento Humano sigue siendo el más utilizado en general.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de cómo sean tratadas, es preferible considerarlas como una fuente de éxito, para lograr los objetivos de la administración de talento humano es fundamental tratar a las personas como elementos fundamentales para la eficacia de la organización.

Existen 6 procesos claves de la administración de Talento Humano, estos procesos están estrechamente relacionados entre sí, lo que significa que tienen un efecto mutuo en cada uno. Si se utilizan correctamente, cada proceso puede beneficiar a los demás, pero si se utilizan incorrectamente, pueden perjudicarlos. Chiavenato (2008, págs. 15-16).

1. **Procesos de integración de personas:** Son los procesos destinados a incorporar a nuevos individuos en la organización, también conocidos como procesos de provisión o abastecimiento de personal. Incluyen actividades como reclutamiento y selección de personal.
2. **Procesos de organización de personas:** Son los procesos encargados de diseñar las actividades que los servidores llevarán a cabo en la organización, así como orientar y respaldar su desempeño. Esto implica el diseño de la estructura organizativa y de puestos, el análisis y descripción de los mismos, la ubicación de las personas y la evaluación del rendimiento.
3. **Procesos de recompensas a las personas:** Son los procesos destinados a motivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más altas. Estos procesos incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
4. **Procesos de desarrollo de personas:** Son los procesos enfocados en capacitar y promover el crecimiento tanto profesional como personal de los servidores. Esto implica actividades como formación y desarrollo, gestión del conocimiento y competencias, aprendizaje, programas de cambio y desarrollo de carreras, así como programas de comunicación y cumplimiento.
5. **Procesos de retención de personas:** Son los procesos dirigidos a crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Involucran la gestión de la cultura organizacional, el clima laboral, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida, así como las relaciones sindicales.
6. **Procesos de auditoría de personas:** Son los procesos que realizan un seguimiento y control de las actividades de los servidores, y que verifican los resultados obtenidos, incluyen el uso de bancos de datos y sistemas de información administrativa.

(Arnao, 2004) define la gestión del talento humano como “el enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento,

capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro”.

Por otra parte, (Dessler, 1997) lo define como «Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, específicamente reclutando, evaluando, capacitando, remunerando y ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía».

La gestión de Talento Humano es un tema ampliamente estudiado por distintos autores, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

John Boudreau: Este autor ha elaborado una teoría de talento humano centrada en el talento, la cual se enfoca en el desarrollo y retención de los mejores servidores. Su libro "Manual de gestión del talento" es un recurso útil para implementar estrategias efectivas de gestión de Talento Humano. (Boudreau, 2005)

Jim Collins: Collins ha identificado la importancia de tener la "persona correcta en el puesto correcto" para lograr el éxito organizacional. En su libro "Bueno a Genial", ofrece consejos prácticos para la identificación y retención de talentos. (Collins, 2001)

Sally Helgesen: Esta autora ha escrito sobre la necesidad de incluir a las mujeres en la gestión del Talento Humano, argumentando que la diversidad de género en la fuerza laboral puede mejorar la toma de decisiones. Su libro " La Ventaja Femenina " explica los beneficios de incluir a mujeres en posiciones de liderazgo. (Helgesen, 1995)

Jac Fitz-enz: Fitz-enz es conocido por su enfoque en la medición y análisis de la gestión de Talento Humano. Su libro "El Nuevo Análisis de Recursos Humanos" proporciona herramientas para medir la efectividad de las iniciativas de gestión de Talento Humano y mejorar el rendimiento organizacional. (Fitz-enz, 2013)

Dave Ulrich: Ulrich ha desarrollado una teoría de Talento Humano centrada en la creación de valor para la organización y los servidores. En su libro " Campeones de Recursos Humanos", argumenta que la gestión de Talento Humano debe estar en línea con los objetivos estratégicos de la organización. (Ulrich, 1997)

Es importante establecer estrategias de atracción y retención de talento ya que esto nos permite explorar las diversas estrategias que se utilizan para atraer y retener empleados que tengan habilidades y capacidades excepcionales como, por ejemplo: Ofrecer un salario y beneficios competitivos, de tal modo los candidatos talentosos buscan un salario y beneficios

justos y competitivos, la organización debe investigar los salarios del mercado y asegurarse de que su oferta sea atractiva. Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, aquí los servidores quieren saber que oportunidades tienen para crecer y desarrollarse en su carrera, la organización debe ofrecer programas de capacitación y desarrollo, así como oportunidades para asumir nuevas responsabilidades. Fomentar una cultura positiva en el lugar de trabajo y así los servidores quieran trabajar en un ambiente positivo y colaborativo, en donde la organización debe fomentar una cultura positiva y asegurarse de que los servidores se sientan valorados y apoyados. Ofrecer flexibilidad laboral, los servidores buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal.

La gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño son aspectos importantes de la gestión del Talento Humano. La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se mide el desempeño de los servidores y se proporciona retroalimentación para mejorar el rendimiento. La gestión del rendimiento es un proceso continuo que implica establecer objetivos claros, proporcionar retroalimentación regular y ofrecer oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Algunas estrategias efectivas para la gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño incluyen:

- **Establecer objetivos claros y medibles:** los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y oportunos (SMART). Los servidores deben tener una comprensión clara de lo que se espera de ellos.
- **Proporcionar retroalimentación regular:** la retroalimentación regular es importante para mejorar el rendimiento. Los directores deben proporcionar comentarios constructivos y específicos sobre el desempeño de los servidores.
- **Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional:** los servidores deben tener oportunidades para desarrollar sus habilidades y avanzar en su carrera. La organización debe ofrecer programas de capacitación y desarrollo para ayudar a los servidores a alcanzar sus objetivos profesionales.
- **Utilizar herramientas de evaluación efectivas:** existen diversas herramientas que pueden utilizarse para evaluar el desempeño, como las evaluaciones de 360 grados, las evaluaciones de desempeño basadas en competencias, entre otras.

Es importante destacar que la gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño son procesos continuos que deben ser adaptados a las necesidades de cada organización y

servidor. La retroalimentación regular y la comunicación abierta son fundamentales para garantizar un proceso efectivo de gestión del rendimiento y evaluación del desempeño.

La cultura organizacional y el compromiso de los servidores son aspectos importantes de la gestión del Talento Humano, ya que pueden influir en la motivación, el desempeño y la retención de los servidores.

La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, el compromiso de los servidores se refiere al nivel de conexión emocional y compromiso que sienten ellos hacia su trabajo y la organización.

Algunas estrategias efectivas para promover una cultura organizacional positiva y aumentar el compromiso de los servidores incluyen:

Fomentar una cultura positiva: la organización debe fomentar una cultura positiva y colaborativa, donde los servidores se sientan valorados y apoyados. Esto puede incluir actividades sociales, programas de reconocimiento y recompensas, y oportunidades para el desarrollo profesional.

Comunicación transparente: es importante que la organización tenga una comunicación transparente y abierta con sus colaboradores. Esto puede incluir reuniones regulares con los servidores, encuestas de opinión y un canal de retroalimentación abierto.

Ofrecer oportunidades de desarrollo: los servidores deben tener oportunidades para desarrollar sus habilidades y avanzar en su carrera. La organización debe ofrecer programas de capacitación y desarrollo para ayudar a los servidores a alcanzar sus objetivos profesionales.

Establecer objetivos claros: los servidores deben tener objetivos claros y medibles que estén alineados con los objetivos de la organización. Esto puede ayudar a aumentar la motivación y el compromiso de los servidores.

Proporcionar un ambiente laboral seguro: la organización debe proporcionar un ambiente laboral seguro y saludable para sus colaboradores. Esto puede incluir políticas y procedimientos de seguridad en el trabajo, programas de bienestar y beneficios para la salud.

En general, fomentar una cultura organizacional positiva y aumentar el compromiso de los servidores requiere un enfoque proactivo y continuo por parte de la organización, esta debe

estar dispuesta a invertir en sus servidores y tomar medidas para promover un ambiente laboral positivo y productivo.

4.7.2 Beneficios de promover la mejora del clima organizacional

Es fundamental contar con un ambiente laboral adecuado para lograr equipos de trabajo eficientes y armoniosos.

Atraer nuevos talentos: Las generaciones jóvenes no solo buscan un trabajo que les permita ganar dinero, sino que también desean tener una experiencia laboral satisfactoria y enriquecedora. Por lo tanto, es crucial contar con un ambiente laboral adecuado que se adapte a sus necesidades y estilo de vida.

Elevar la motivación laboral: Tener un ambiente laboral positivo hace que los servidores se sientan motivados y activos durante toda la jornada de trabajo, lo que les permite ser más productivos. Además, varios estudios han demostrado que los empleados que gozan de buena salud tienen un mejor desempeño en su trabajo.

Aumentar la productividad: En general, las estadísticas de productividad indican que el bienestar en el ambiente laboral es un factor clave para determinar el éxito de una organización. Al mantener a tus servidores cómodos y satisfechos, los motivas a ser más productivos y, por lo tanto, contribuyes al éxito del departamento.

Facilitar el trabajo en equipo: El ambiente laboral influye en la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí. En ambientes altamente competitivos y hostiles, es menos probable que las personas colaboren entre sí. Por otro lado, en ambientes cálidos y acogedores, es más probable que las personas trabajen juntas de manera efectiva.

Dar una buena imagen: Contar con un ambiente laboral óptimo puede ayudarte a atraer más talentos al mercado laboral. Esto se debe a que, al priorizar el bienestar de tus colaboradores, proyecta una imagen positiva y comprometida con el desarrollo y la satisfacción de su equipo de trabajo.

4.7.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se organiza el trabajo dentro de una organización, esta estructura puede variar según el tamaño y la naturaleza de la organización, pero generalmente incluye cinco elementos clave.

1. **La estructura jerárquica:** establece la cadena de mando dentro de la organización, desde los altos ejecutivos hasta los servidores de nivel inferior.
2. **Departamentos:** las organizaciones pueden dividirse en departamentos funcionales, como finanzas, talento humano, marketing, etc.
3. **Unidades de trabajo:** cada departamento puede dividirse en unidades de trabajo más pequeñas, que pueden ser equipos o grupos de trabajo.
4. **Roles y responsabilidades:** cada miembro de la organización tiene un conjunto de roles y responsabilidades específicos que se relacionan con su posición en la jerarquía y en su departamento.
5. **Comunicación:** la forma en que se comunica la información dentro de la organización es un elemento clave de la estructura organizacional, esto se lo realiza mediante el correo institucional del GAD Municipal, así como también a través de diálogos periódicos entre el director y sus colaboradores, lo cual permite que no se vea afectada la eficiencia y la colaboración entre los miembros del departamento.

4.7.4 Clima Organizacional

Según (Lewin, 1951) El comportamiento de un individuo en el trabajo no solo se basa en sus características personales, sino también en cómo percibe su ambiente laboral y los componentes de la organización. Las características personales, como la motivación, la satisfacción y las actitudes, se combinan con la percepción del mundo laboral del individuo y la estructura organizacional de la organización para determinar su rendimiento y productividad en el trabajo.

Según los autores, el clima organizacional se refiere a la percepción subjetiva de los servidores sobre el sistema formal, el estilo de liderazgo y otros factores ambientales importantes que afectan sus actitudes, creencias, valores y motivaciones en el trabajo. Estos autores destacan que el estilo de liderazgo dentro de una organización es crucial para la percepción del clima en la organización, ya que determina si los empleados se sienten parte de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, lo que a su vez afecta su satisfacción y rendimiento laboral. (Stringer, 1968).

4.7.5 Características del Clima Organizacional

En las organizaciones, es común observar cambios en las actitudes de los servidores que pueden ser temporales y atribuibles a diversas causas como los días de pago, el cierre mensual, la entrega de aguinaldos, la reducción de personal o el cambio de directivos. En contraste, si se

produce una reducción de personal en lugar de un aumento salarial, es probable que se experimente una disminución en la motivación del personal.

El clima organizacional es un conjunto de características que describen el ambiente interno de una organización:

Subjetivo, lo que significa que puede ser percibido de manera diferente por cada miembro de la organización.

Complejo y multidimensional, ya que está influenciado por factores internos y externos y está compuesto por diferentes elementos, como la cultura organizacional, la estructura de la organización y las relaciones interpersonales.

Dinámico y puede cambiar con el tiempo, y es influyente, ya que puede tener un impacto en el comportamiento y desempeño de los miembros de la organización, así como en la satisfacción y bienestar de los mismos.

Importante para el éxito de la organización, ya que puede afectar la productividad, la retención de talento y la satisfacción de los clientes.

4.7.6 Tipos de Clima Organizacional

En los tipos de gran relevancia referentes al tema tenemos los que serán descritos continuación:

Autoritarismo Explotador: se caracteriza por la falta de confianza de los líderes hacia sus empleados, lo que resulta en una toma de decisiones centralizada y una distribución de tareas basada en roles predefinidos, la cultura laboral se basa en recompensas, lo que puede ser perjudicial para el bienestar emocional y la seguridad de los servidores. Además, en este clima laboral autoritario, los gerentes suelen comunicarse con los empleados solo para dar instrucciones específicas.

Autoritarismo Paternalista: los directivos tienen un alto grado de control en la toma de decisiones, aunque algunos empleados de rango inferior también pueden participar en este proceso, para motivar a los servidores, se utilizan recompensas y penalizaciones. Además, la dirección de la organización se enfoca en satisfacer las necesidades sociales de los servidores, lo que les da la impresión de trabajar en una organización estable y bien estructurada.

Consultivo: los gerentes fomentan la colaboración y permiten que los empleados participen en la toma de decisiones específicas, la comunicación fluye de arriba hacia abajo y

se utilizan recompensas y penalizaciones como forma de motivación, ya que se beneficia a los empleados por su desempeño. Este tipo de clima organizacional es dinámico y se enfoca en lograr objetivos específicos.

Participación en grupo: la gerencia tiene una gran confianza en sus empleados y los involucra en la toma de decisiones a diferentes niveles, la comunicación fluye tanto de arriba hacia abajo como horizontalmente, y los empleados se sienten motivados al tener la oportunidad de participar activamente en el trabajo y contribuir al logro de los objetivos, en este tipo de clima los empleados tienen una relación cercana con los gerentes y trabajan en equipo para alcanzar las metas establecidas.

4.7.7 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional engloba diferentes acciones y estrategias diseñadas para promover cambios planificados en una organización. Estos cambios se basan en valores humanistas y democráticos, con el objetivo de mejorar la eficacia y el bienestar de los empleados, es decir, la gestión del cambio busca implementar mejoras en una organización de manera planificada y considerando el impacto en las personas involucradas. (Judge, 2013)

El desarrollo organizacional es una serie de modificaciones planificadas en sistemas que involucran tanto aspectos sociales como técnicos, con el objetivo de mejorar la efectividad y bienestar de la organización, garantizando el crecimiento conjunto de la organización y sus servidores. (Mello, s.f.)

4.7.8 Gestión Organizacional

Es el proceso de organizar, planificar y controlar de manera eficiente los recursos y el personal de una organización con el fin de alcanzar un objetivo predefinido. La gestión organizacional nos permite el óptimo uso de los recursos, a través de una planificación y un control de manera meticulosa, es por ello que la gestión organizacional de una organización debe ser capaz de tomar decisiones y por ende resolver los problemas que existan.

Una buena gestión organizacional permitirá el máximo de los resultados mediante un mínimo de insumos a través de una planificación adecuada, esta gestión hace uso de los recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, materiales, obteniendo buenos resultados, ayudando a reducir los costes. (Narvaez, 2024)

4.7.9 Control de Gestión

El control «es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados».

El control sirve como herramienta para evaluar la gestión realizada hasta un momento determinado, así como también para coordinar las distintas áreas de la organización y poder recopilar aquellos datos o información que sea necesaria para hacer la toma de decisiones apropiadas. En pocas palabras nos sirve de ayuda para verificar que la planificación de la organización vaya marchando de manera correcta y en función del cumplimiento de los objetivos. (UNIR, 2021)

4.7.10 Organización

Es una estructura ordenada en la cual interactúan personas con diversos roles o responsabilidades y cargos, con el fin de alcanzar un objetivo en particular. La comunicación interna y los procesos son elementos clave o primordiales para el funcionamiento eficiente de una organización. (Roldán, 2020)

Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí.
- Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
- Objetivos y metas.
- Recursos o materiales.
- Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

4.7.11 Factores del Clima Organizacional

Entre los principales factores que influyen en el clima organizacional tenemos:

- **Ambiente físico apropiado:** espacio físico en donde los colaboradores comparten y en el cual se genera el clima organizacional. Este espacio debe contar con las comodidades, los materiales adecuados y espacios que generen valor agregado a la organización.

- **Recurso humano cuidado:** es uno de los más valiosos y complejos recursos, pues de ellos dependerá el éxito de la organización. Es por ello que se suele tener un departamento de Recursos Humanos, el cual está integrado por especialistas en el manejo de personal. Ellos se encargan de reclutar y contratar al personal adecuado que ayudará al crecimiento y éxito de la organización.
- **Comunicación:** se gestiona desde la dirección de la organización y es ejecutada a través de los líderes que son encargados de coordinar los equipos de trabajo, si existe una comunicación adecuada y fluida a través de los diversos canales se puede optimizar la solución de conflictos, fortalecer la confianza y la responsabilidad de los servidores.
- **Beneficios y recompensas:** son ofrecidos por la organización a los servidores, lo cual contribuye a mantener a los integrantes motivados, entre algunos de los beneficios y recompensas que se puede brindar a los servidores se destaca los programas de capacitación, correos de felicitaciones, posibilidad de trabajar en puestos híbridos, ascensos, etc.

4.7.12 Dimensiones del Clima Organizacional

Alexis Concalves (2018) aborda las dimensiones de clima organizacional que se presentan a continuación:

- **Liderazgo.**

Este tipo de dimensión según Pérez (2016) se basa en la influencia que tiene un individuo dentro de la organización, ya sea para el cumplimiento de las actividades establecidas y objetivos señalados en un determinado periodo de tiempo los cuales se deben cumplir a cabalidad para lograr un alto desarrollo de manera grupal, esto a raíz del buen liderazgo que ejerce el individuo.

- **Identidad.**

Según lo menciona Hernández (2016), el individuo que labora dentro de la organización se tiene que sentir identificado con la misión y visión de la organización, sobre todo con los objetivos personales del servidor, ya que esto permitirá la consecución de los objetivos propuestos y a su vez le permitirá desarrollar sus capacidades de manera acorde al perfil laboral que la institución requiere.

- **Motivación.**

Los servidores deben sentirse motivados al momento de desempeñar sus actividades, debido a que son el capital humano que permite el desarrollo eficaz de la institución, es por ello que a los individuos se los debe ver según lo indica Espitia (2020) como personas y no como recursos, ya que si ellos perciben una baja motivación la consecución de las metas y resultados que se tienen previstos no se lograrán alcanzar, por lo tanto, el desempeño que se requiere sufrirá falencias al momento de brindar los servicios.

- **Comunicación.**

La comunicación se debe dar de manera eficiente, según lo señala Segredo Pérez (2017) ya que esta permite que la información sea transparente tanto interna como externamente entre los servidores de la organización, sobre todo es importante que la comunicación se la realice de manera que permita un desarrollo eficiente y óptimo en los diferentes departamentos que se encuentran en constante cambios de información.

5. Metodología

El presente trabajo tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional del Departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Loja durante el año 2023, identificando las causas y los factores clave que influyen en el clima organizacional y su efecto en la satisfacción y compromiso de los empleados. Así pues, en relación a los objetivos que se plantearon en la investigación, fue necesario abordar a través de un diseño de investigación, métodos y técnicas a utilizar para la recolección de datos, mismos que posibilitarán el logro de los objetivos antes mencionados.

5.1 Área de Estudio

Figura 2. Croquis de la ubicación del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja



Nota: Obtenido de Google maps.

La investigación contó con un enfoque de carácter mixto, el autor (Poblete, 2013) menciona que “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder a un planteamiento del problema o para responder a preguntas de investigación”. En esta investigación la información cualitativa permitió examinar toda la información existente sobre el problema de investigación y con la información cuantitativa se tomó en cuenta las características y variables presentes en la institución para describir e interpretar el problema en profundidad. Mediante este enfoque, se buscó comprender las percepciones, opiniones y experiencias de los servidores y otros

actores relevantes en relación con el clima organizacional. Con los resultados obtenidos, se pudo proponer recomendaciones y estrategias para mejorar el clima organizacional en beneficio de la institución y sus servidores.

El método inductivo sirvió para dar respuesta a incógnitas de preguntas que fueron planteadas en el trabajo investigativo, de tal modo se pudo dar cumplimiento de los objetivos y se pudo redactar los resultados mediante el análisis minucioso de la entrevista que será realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja. Con estos métodos se permitió conocer la realidad en la cual está en la actualidad ese departamento.

Esta investigación fue de tipo no experimental por lo que se efectuó sin la necesidad de manipular de manera intencional las variables y de corte transversal, ya que se analizó un solo periodo de tiempo.

Se tomó en cuenta el alcance exploratorio – descriptivo, ya que es primordial que se establezca la incidencia del clima organizacional en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Loja, año 2023.

Este diagnóstico facilitó el desarrollo, e interpretación del problema existente dentro del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Loja, año 2023, en este sentido fue viable la recolección de datos cualitativos a través de encuestas y entrevista que permitieron establecer la incidencia del clima organizacional de los servidores públicos de talento humano.

De igual manera, la descripción permitió identificar los factores que afectan el clima organizacional de los servidores públicos del departamento de Talento Humano, para que de esta manera se proceda a su análisis y descripción de cada uno de ellos.

Objetivo 1

Para cumplir con el objetivo 1: Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023, se preparó una encuesta (ver anexo 2), para recopilar información utilizando preguntas formuladas a los encuestados (funcionarios) que fueron preguntas cerradas para recopilar la información que ayudó a determinar el clima organizacional del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Loja, año 2023.

Esta encuesta estuvo conformada de 23 preguntas relacionadas al clima organizacional, la misma que se adaptó al cuestionario de los autores Litwin y Stringer la cual consta de 9 factores, esto fue aplicado a los servidores públicos del departamento de Talento Humano, con el objetivo de identificar los factores que inciden en el clima organizacional, en las cuales se sustentaron mediante las escalas de LIKERT, misma que cuenta con los criterios de respuesta, muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo.

Para identificar los factores que inciden en el clima organizacional se lo hizo mediante la escala de LIKERT que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2. Factores que inciden en el clima organizacional

Escala de LIKERT	Valoración
0 - 25	Muy en desacuerdo
26 - 50	En desacuerdo
51 - 80	De acuerdo
81 - 100	Muy de acuerdo

Nota: Para dar asignación a la valoración se utilizaron los datos obtenidos en las encuestas aplicadas

Los resultados obtenidos de los factores por Litwin y Stringer, se los interpretó en relación con la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del Servicio Público, en donde se utiliza la siguiente puntuación.

Tabla 3. Escala del clima organizacional por la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del servicio Público

Deficiente	0,1 a 1
Regular	1,01 a 2
Muy bueno	2,01 a 3
Excelente	3,01 a 4

Nota: Adaptación de la Norma Técnica para Medición del Clima Laboral del servicio Público 2018.

De igual manera se elaboró una guía de entrevista (ver anexo 1), semiestructurada misma que fue aplicada al director de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la ciudad de Loja o a un representante asignado por el mismo, con la finalidad de tener un mejor conocimiento y claridad de la problemática existente en relación al clima organizacional en el departamento de salud ocupacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja.

Objetivo 2

Para cumplir con el objetivo 2: Diseñar estrategias específicas para mejorar el clima organizacional en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo

Descentralizado Municipal de Loja, año 2023, se realizó un análisis de la información recopilada con los instrumentos empleados en la investigación, lo que permitió identificar aquello que afectan el ambiente laboral, con esta información, se pudo desarrollar estrategias para mejorar el clima organizacional, aumentar la satisfacción de los servidores y aumentar la eficiencia y productividad del departamento.

5.2 Población

La población objeto de estudio para esta investigación está constituida por los servidores públicos que desempeñan sus funciones en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, con un total de 32 servidores públicos. Dada la limitada cantidad de individuos en esta población, no se llevará a cabo un muestreo, sino que se analizará a la totalidad de los miembros del departamento.

6. Resultados

A continuación, se detalla información con los resultados obtenidos de la entrevista y encuestas realizadas al personal del departamento de Talento Humano.

Tabla 4. *Sexo del personal del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja*

Respuestas	F	%
Femenino	19	59%
Masculino	13	41%
Total	32	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

El departamento de Talento Humano está constituido por un 59% de personal femenino y un 41% personal masculino, lo cual denota que existe equidad de género tal como lo menciona la Constitución de la República.

Tabla 5. *Nivel de educación de los servidores públicos del GAD Municipal de Loja*

Respuesta	F	%
Educación básica	0	0%
Bachillerato	0	0%
Tercer Nivel	15	47%
Posgrado	17	53%
Total	32	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Los resultados muestran que el personal del departamento de Talento Humano, cuenta con un nivel de escolaridad óptimo representado por el 53% equivalente a posgrado, y un 47% al estudio de tercer nivel.

Tabla 6. *Edad de los servidores públicos del GAD municipal de Loja*

Respuestas	F	%
18 a 25 años	0	0%
26 a 34 años	8	25%
35 a 42 años	14	44%
43 a 55 años	6	19%
56 años en adelante	4	13%
Total	32	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Como se evidencia existen rangos de edad establecidos en donde en su mayoría los servidores públicos se encuentran en una edad media de 35 a 42 años, continuándole el rango de 26 a 34 años, lo que evidencia que en este departamento labora personal joven, mismos que cuentan con todas las características para hacer las actividades de manera activa y obtener una buena productividad para el alcance de metas y objetivos trazados en un inicio.

6.1. Definición de la situación actual del clima organizacional en el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

A continuación, se presentan los resultados que se obtuvieron mediante las encuestas a los servidores públicos, así como también la entrevista al director de Talento Humano del GAD Municipal de Loja, en donde se pudo obtener información importante para poder dar cumplimiento al primer objetivo planteado.

6.1.1 Factor estructura que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 7. Estructura de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Preguntas	En este departamento las actividades están lógicamente ajustadas a un proceso de cambio.		En este departamento las actividades están claramente definidas.		Promedio
	F	%	F	%	
Muy en desacuerdo	0	0%	1	3%	2%
En desacuerdo	7	22%	4	13%	17%
De acuerdo	20	63%	19	59%	61%
Muy de acuerdo	5	16%	8	25%	20%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

La tabla muestra que el 63% de encuestados está de acuerdo con que las actividades se encuentran lógicamente ajustadas a un proceso de cambio, mientras que en contraste a ello el 22% menciona que las actividades no se ajustan a ningún proceso. Así mismo el 59% menciona que las actividades se encuentran claramente definidas, mientras que un 3% está muy en desacuerdo a esta afirmación.

6.1.2 Factor responsabilidad que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 8. Responsabilidad de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Preguntas	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.		En este departamento cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.		En este departamento uno de los problemas es que los funcionarios no toman responsabilidades.		Promedio
Respuestas	F	%	F	%	F	%	
Muy en desacuerdo	0	0%	7	22%	6	19%	14%
En desacuerdo	0	0%	14	44%	10	31%	25%
De acuerdo	14	44%	6	19%	12	38%	33%
Muy de acuerdo	18	56%	25	16%	4	13%	28%
Total	32	100%	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Los resultados muestran que el 56% está muy de acuerdo en que a su jefe le gusta que hagan bien el trabajo sin que él este verificando, lo cual los compromete a realizar sus actividades de manera eficaz, de igual manera el 44% se encuentra de acuerdo con respecto a este ítem, dando como resultado un aspecto positivo en cuanto a la pregunta.

En cuanto a la pregunta dos de este factor, los servidores se encuentran en su mayoría en desacuerdo en cuanto a que cuando alguien del personal cometa un error ponga una gran cantidad de excusas, puesto que al momento de cometerlo se hacen responsable de ello, mientras que el 22% tiene otra perspectiva en cuanto a esto, debido a que sienten que no existe responsabilidad plena y algunas de las veces si se excusan.

Con respecto a la responsabilidad otorgada a cada funcionario el 38% está de acuerdo en que los funcionarios no toman responsabilidades y el 19% se encuentra muy en desacuerdo, puesto que ellos perciben que ese no es un problema que existe dentro del departamento.

6.1.3 Factor recompensa que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 9. *Recompensa de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.*

Preguntas	En este departamento existe reconocimiento por realizar un buen trabajo.		En este departamento las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.		Promedio
Respuestas	F	%	F	%	
Muy en desacuerdo	8	25%	8	25%	25%
En desacuerdo	12	38%	14	44%	41%
De acuerdo	12	38%	10	31%	34%
Muy de acuerdo	0	0%	0	0%	0%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Conforme los datos obtenidos, existe un empalme en cuanto a opiniones por parte de servidores, puesto que existe un 38% que se encuentra de acuerdo en que ellos son reconocidos y de igual manera otro 38% se encuentra en desacuerdo, puesto que ellos no sienten que valoran su trabajo, es decir no sienten ser reconocidos por ello, puesto que lo ven como obligación de ellos realizarlo. De igual manera el 44% se encuentra en desacuerdo en que ellos reciben recompensas pues solo creen realizan su trabajo sin recibir retribución alguna, es decir el personal siente que no es lo suficientemente valorado en este departamento, pues mencionan que hace falta motivación por parte del líder en el cumplimiento de sus funciones.

6.1.4 Factor desafíos que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 10. *Desafíos de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.*

Preguntas	La toma de decisiones en este departamento se hace con precaución para lograr la efectividad adecuada.		El departamento está preparado técnicamente para asumir desafíos, en el ámbito de su competencia.		Promedio
Respuestas	F	%	F	%	
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0%
En desacuerdo	4	13%	4	13%	13%
De acuerdo	17	53%	19	59%	56%
Muy de acuerdo	11	34%	9	28%	31%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Este primer ítem revela que hay un grado significativo de acuerdo, con el 53% de los servidores públicos expresando su conformidad, esto sugiere que una parte considerable del personal percibe que las decisiones se toman con precaución y que se busca lograr la efectividad adecuada en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, la presencia del 13% de desacuerdo indica que hay una minoría que no comparte esta percepción y podría tener inquietudes o puntos de vista diferentes sobre cómo se llevan a cabo las decisiones en el departamento. Este resultado subraya la importancia de explorar más a fondo las razones detrás de las opiniones divergentes y considerar posibles áreas de mejora en el proceso de toma de decisiones para promover la eficacia y la satisfacción general.

Los resultados de la segunda interrogante muestran que la mayoría, un 59%, está de acuerdo en que el departamento está adecuadamente preparado, esto sugiere una percepción positiva en cuanto a la competencia técnica del equipo para abordar desafíos en su ámbito. No obstante, el 13% en desacuerdo destaca la existencia de una minoría que podría tener preocupaciones o percepciones diferentes sobre la preparación técnica del departamento. Es crucial profundizar en las razones detrás de las opiniones divergentes para identificar áreas específicas que puedan necesitar mejoras o ajustes para fortalecer la competencia técnica y la efectividad del departamento.

6.1.5 Factor relaciones que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 11. Relaciones de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Preguntas	Este departamento se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.		Entre el personal de este departamento prevalece un ambiente amistoso.		Promedio
	F	%	F	%	
Muy en desacuerdo	0	0%	2	6%	3%
En desacuerdo	4	13%	3	9%	11%
De acuerdo	19	59%	18	56%	58%
Muy de acuerdo	9	28%	9	28%	28%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Un 59%, está de acuerdo en que el ambiente laboral es agradable y sin tensiones, esta respuesta refleja una percepción mayoritariamente positiva en cuanto al ambiente de trabajo.

Sin embargo, el 13% en desacuerdo sugiere que una minoría podría tener una percepción diferente, indicando la existencia de posibles tensiones o áreas de mejora en el clima organizacional.

En cuanto a la pregunta 2 de este factor, nos indica que el 56%, está de acuerdo con esta percepción, lo cual indica una tendencia positiva hacia la existencia de relaciones amistosas en el departamento. Sin embargo, la presencia del 6% muy en desacuerdo sugiere que una pequeña proporción del personal no comparte esta percepción y podría experimentar un ambiente menos amistoso, pues consideran que no existe aún una comunicación efectiva entre ellos.

6.1.6 Factor cooperación que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 12. Cooperación de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Preguntas	Este departamento se exige un rendimiento bastante alto.		En este departamento siempre presionan para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal.		Promedio
	F	%	F	%	
Muy en desacuerdo	0	0%	0	0%	0%
En desacuerdo	3	9%	9	28%	19%
De acuerdo	18	56%	16	50%	53%
Muy de acuerdo	11	34%	7	22%	28%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

El alto rendimiento exigido en el departamento muestra que una mayoría del 56% está de acuerdo, este resultado sugiere una cultura organizacional orientada hacia la excelencia y el cumplimiento de estándares elevados. Sin embargo, el 9% en desacuerdo plantea la posibilidad de que una parte del personal no comparta este enfoque o pueda experimentar presiones asociadas con estas expectativas.

La interpretación de los datos sugiere una división en las percepciones sobre la presión para mejorar continuamente el rendimiento en el departamento, mientras que el 50% está de acuerdo, lo que indica una aceptación de la necesidad constante de mejorar, el 28% en desacuerdo señala una proporción significativa que no comparte esta perspectiva. Este

desacuerdo puede ser indicativo de diversas interpretaciones de lo que constituye una presión constante para mejorar o podría reflejar resistencia a cambios frecuentes.

6.1.7 Factor conflicto que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 13. Conflictos de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Preguntas	Lo más importante en el departamento, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápido posible.		En este departamento se tiene una buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.		Promedio
Respuestas	F	%	F	%	
Muy en desacuerdo	0	0%	9	28%	14%
En desacuerdo	8	25%	11	34%	30%
De acuerdo	18	56%	10	31%	44%
Muy de acuerdo	6	19%	2	6%	13%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Según el 56% del personal, la toma de decisiones fácil y rápida se ve como algo importante en el departamento, lo cual puede indicar un énfasis en la eficiencia y la agilidad en la toma de decisiones. Sin embargo, el 25% en desacuerdo señala una proporción significativa que no comparte esta perspectiva, posiblemente sugiriendo preocupaciones sobre la calidad de las decisiones o la falta de consideración adecuada.

Existe una percepción mixta en el departamento en relación con mantenerse callado para evitar desacuerdos, aunque solo el 6% está "muy de acuerdo", indicando que algunos ven esta práctica positivamente, el 34% en desacuerdo sugiere una proporción significativa que no respalda la idea de que callarse es beneficioso para causar una buena impresión. Esta discrepancia podría señalar la existencia de tensiones o la necesidad de fomentar un entorno donde las opiniones divergentes sean bienvenidas y se manejen de manera constructiva.

6.1.8 Factor identidad que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 14. *Identidad de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.*

Preguntas	En este departamento cada cual se preocupa por sus propios intereses.		El departamento para usted tiene la misma importancia que su desarrollo personal.		Promedio
Respuestas	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	
Muy en desacuerdo	3	9%	0	0%	5%
En desacuerdo	10	31%	0	0%	16%
De acuerdo	11	34%	13	41%	38%
Muy de acuerdo	8	25%	19	59%	42%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En cuanto a la preocupación por los intereses personales, el 34% está de acuerdo, lo que podría indicar cierta tendencia hacia un enfoque individual. No obstante, el 9% en desacuerdo sugiere que existe un grupo que no comparte esta percepción, apuntando a la diversidad de opiniones dentro del equipo. Por otro lado, la pregunta sobre la importancia del departamento para el desarrollo personal revela una mayoría abrumadora (59%) que está "muy de acuerdo", lo que sugiere una fuerte conexión emocional y profesional con el desarrollo personal a través del trabajo en el departamento. Estos datos indican que mientras hay diversidad de opiniones sobre la preocupación por los intereses individuales, hay una firme creencia en la importancia del departamento para el desarrollo personal, lo que podría ser un punto de partida positivo para abordar posibles desafíos en la dinámica del equipo.

6.1.9 Factor ambiental que influye en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 15. *Factores ambientales de los servidores públicos del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.*

Preguntas	El horario de trabajo cumple con la satisfacción de sus necesidades.		En el departamento todos cumplen un horario de acuerdo a las necesidades de los usuarios.		Promedio
Respuestas	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	
Muy en desacuerdo	0	0%	1	3%	2%
En desacuerdo	9	28%	8	25%	27%
De acuerdo	13	41%	14	44%	42%
Muy de acuerdo	10	31%	9	28%	30%
Total	32	100%	32	100%	100%

Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

La percepción sobre el horario de trabajo sugiere cierta división de opiniones entre los servidores públicos, mientras que un significativo 41% está de acuerdo con que el horario actual satisface sus necesidades, un 28% se encuentra en desacuerdo. Esta variabilidad en las respuestas podría indicar que hay aspectos específicos del horario que generan opiniones divergentes entre los empleados.

La mayoría de los servidores públicos, un 44%, parece estar de acuerdo con que en el departamento todos cumplen un horario de acuerdo a las necesidades de los usuarios, sin embargo, un reducido 3% se muestra muy en desacuerdo. Esta discrepancia podría indicar posibles áreas de conflicto o malentendidos en cuanto a la percepción del cumplimiento de horarios y la adaptabilidad a las necesidades de los usuarios.

Cumplimiento del objetivo 1:

Para determinar qué factores influyen en el clima organizacional del departamento de Talento Humano se aplicó 32 encuestas, a los servidores públicos que laboran en dicho departamento del GAD Municipal de Loja.

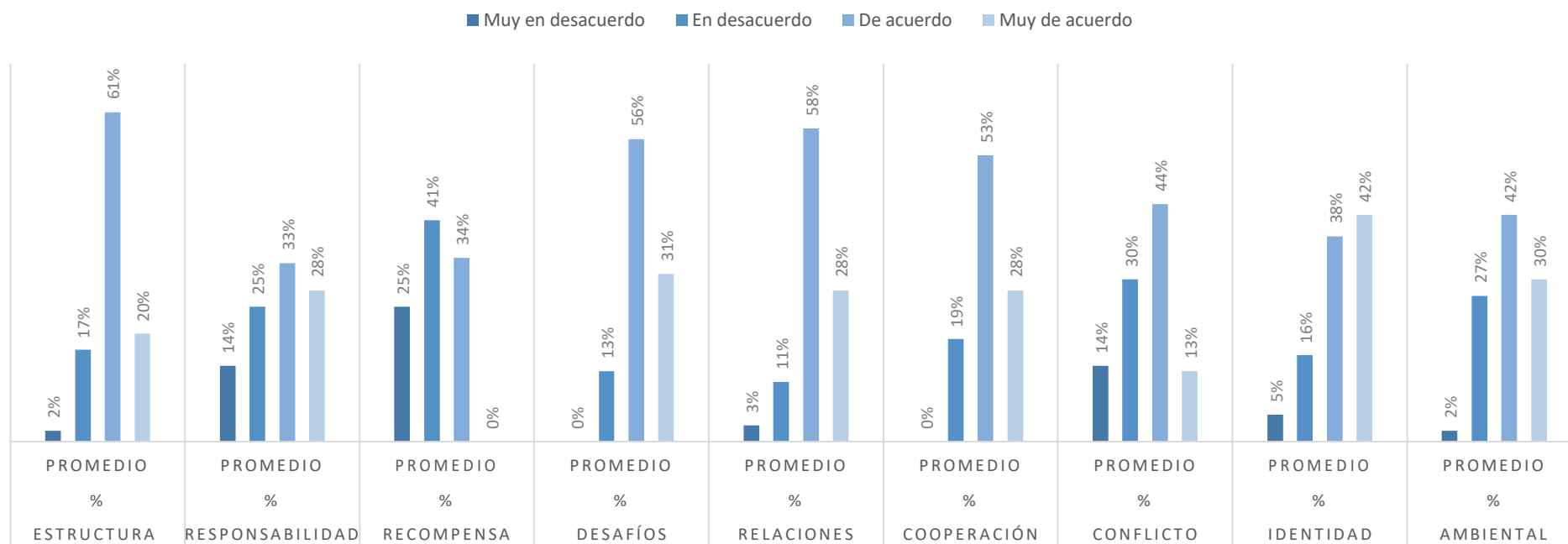
Desde el punto de vista de cada uno de los servidores que realizan sus funciones dentro del departamento de Talento Humano, se tomó en cuenta 9 factores, estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, conflicto, identidad, ambiental. Es así que el cuestionario aplicado está compuesto de 31 preguntas, en donde se utilizó la escala de Likert, y las alternativas de la escala estaban compuestas por: muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), de acuerdo (3) y muy de acuerdo (4). En la Norma Técnica para medir el Clima Laboral del Servicio Público, menciona que los valores asignados para calificar son: deficiente 0,1; regular 0,2; aceptable 0,3; muy bueno 0,4 y excelente 0,5.

Tabla 16. Resumen de los factores del clima organizacional

FACTORES	Estructura	Responsabilidad	Recompensa	Desafíos	Relaciones	Cooperación	Conflicto	Identidad	Ambiental
Escala	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio	% promedio
Muy en desacuerdo	2%	14%	25%	0%	3%	0%	14%	5%	2%
En desacuerdo	17%	25%	41%	13%	11%	19%	30%	16%	27%
De acuerdo	61%	33%	34%	56%	58%	53%	44%	38%	42%
Muy de acuerdo	20%	28%	0%	31%	28%	28%	13%	42%	30%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

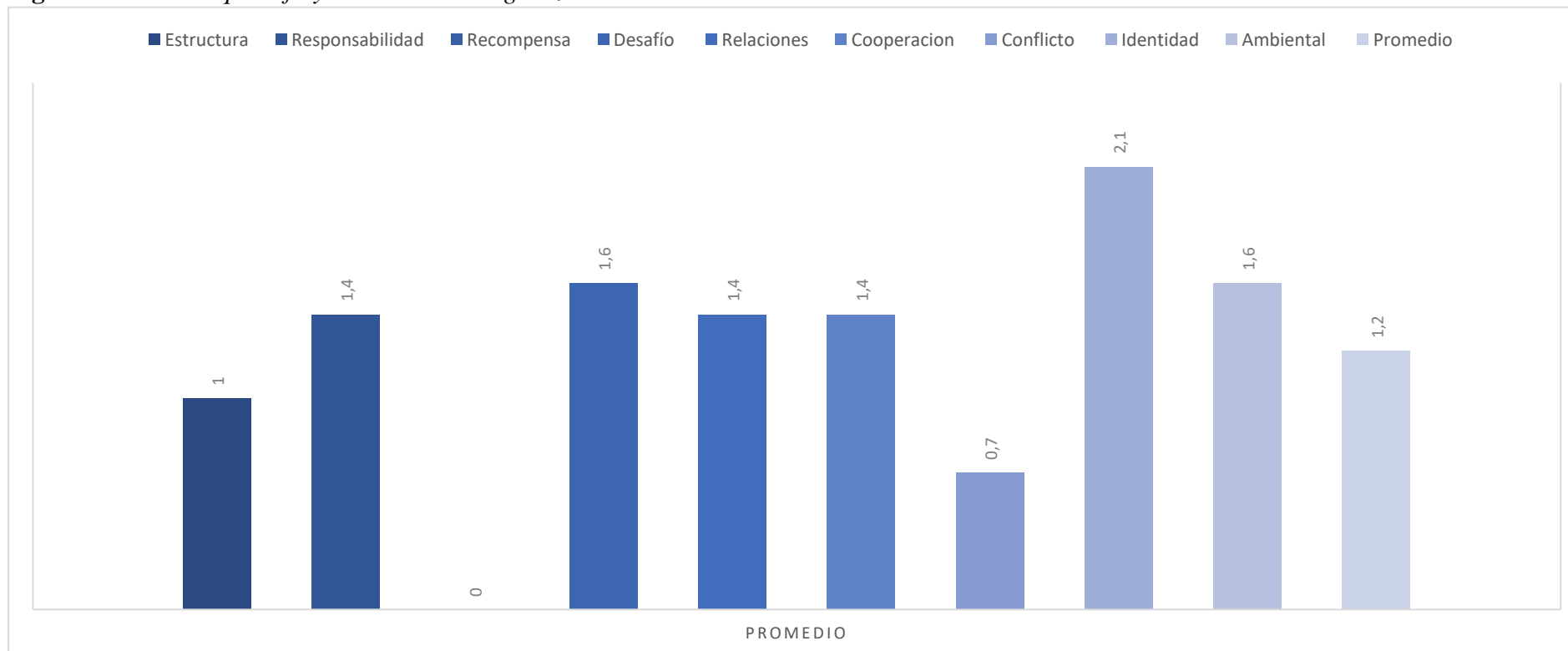
Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Figura 3. Promedio de los factores del Clima Organizacional



Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

Figura 4. Factores que influyen en el clima organizacional



Nota: Datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los servidores públicos. Elaborado por la autora.

En la figura 4 se puede evidenciar que los factores que contienen un puntaje más bajo son recompensa (0), conflicto (0,7) y estructura (1), sin embargo de ello tampoco cuentan con una calificación tan alta en ninguno de sus factores, pues únicamente el factor identidad tiene una calificación de 2,10; lo cual nos indica que en sí todos los factores están influyendo en el clima organizacional y el mismo no es el adecuado, pues tal como lo menciona la Norma Técnica para medir el Clima, esta calificación demuestra que existe un Clima Organizacional regular en este departamento, por lo cual es necesario que se trabaje de manera adecuada para tratar mejorar en todos los aspectos posibles y los servidores públicos puedan trabajar en las mejores condiciones posibles, en donde ellos se sientan seguros, cómodos y tengan esa seguridad para realizar cada una de sus funciones.

6.2 Diseño de estrategias específicas para el mejoramiento del Clima Organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

Tabla 17. *Estrategias específicas*

Factor	Estrategias Específicas	Responsables	Presupuesto
Estructura	Realizar una evaluación exhaustiva de la estructura actual identificando áreas de mejora. Facilitar talleres de clarificación de roles y responsabilidades.	Departamento de Talento Humano. Consultores Externos.	\$5,000 para consultoría y talleres
Responsabilidad	Implementar un sistema de evaluación individual que permita medir el desempeño de cada funcionario de manera objetiva y transparente, enfocándose en la asunción de responsabilidades y el logro de metas predefinidas. Facilitar la comunicación abierta sobre responsabilidades, mediante la organización de talleres específicos que mejoren la comunicación interna, fomentando un entorno propicio para la realización de tareas.	Departamento de Talento Humano.	\$3,500 para software de evaluación y talleres.
Recompensa	Implementar un programa de reconocimiento mensual destacando logros y contribuciones. Crear un sistema de retroalimentación continua que destaque los éxitos individuales y colectivos, ofreciendo comentarios positivos y constructivos que contribuyan a fomentar un ambiente donde el reconocimiento sea parte integral de la cultura organizacional.	Departamento de Talento Humano.	\$2,000 para reconocimientos y retroalimentación.

Desafío	<p>Fomentar una cultura de innovación y resolución de problemas, donde se promueva la generación de ideas y soluciones creativas para abordar los desafíos cotidianos del departamento, incentivando la participación activa y la búsqueda de mejoras continuas.</p> <p>Crear un comité de desafíos y soluciones, que reúna a miembros del equipo para identificar y abordar colectivamente los desafíos operativos y proponer soluciones estratégicas, fomentando el trabajo colaborativo y el pensamiento crítico.</p>	Departamento de Talento Humano.	\$4,000 para formación y actividades del comité.
Relaciones	<p>Establecer un programa de mentoría, emparejando a empleados más experimentados con nuevos integrantes del equipo, para promover relaciones sólidas y facilitar la integración de nuevos miembros.</p> <p>Facilitar espacios informales de comunicación, como cafeterías o áreas de descanso, que propicien la interacción casual y fortalezcan las relaciones entre colegas fuera del entorno laboral.</p>	Departamento de Talento Humano.	\$3,000 para mentorías y mejora de áreas comunes
Cooperación	<p>Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua para empoderar a los empleados con las habilidades necesarias para alcanzar y superar los estándares de rendimiento establecidos.</p> <p>Establecer metas y objetivos claros, alineados con la visión y misión del departamento, para proporcionar una dirección clara y motivar a los empleados a mejorar constantemente su rendimiento personal y grupal.</p>	Departamento de Talento Humano.	\$5,000 para capacitación y desarrollo
Conflicto	<p>Implementar procesos de toma de decisiones claros y eficientes, asegurándose de que exista una estructura organizativa que facilite la rápida resolución de problemas y la toma de decisiones fundamentadas.</p> <p>Proporcionar formación en habilidades de resolución de conflictos y técnicas de negociación para garantizar que los empleados estén equipados para abordar desacuerdos de manera constructiva y contribuir a decisiones efectivas.</p>	Departamento de Talento Humano.	\$3,000 para formación en resolución de conflictos.
Identidad	<p>Implementar programas de desarrollo profesional que conecten las metas individuales de los empleados con los objetivos globales del departamento, fortaleciendo así el sentido de identidad y pertenencia.</p> <p>Crear oportunidades para que los empleados participen activamente en la toma de decisiones que afecten al departamento, fortaleciendo así su sentido de pertenencia y conexión con la identidad organizacional.</p>	Departamento de Talento Humano.	\$3,500 para programas de desarrollo y participación.

Ambiental	Realizar auditorías regulares de los protocolos de bioseguridad en el Departamento para asegurar su cumplimiento, identificar posibles áreas de mejora y garantizar un entorno seguro y saludable para todos los empleados. Crear espacios de trabajo que promuevan la comodidad y el bienestar, considerando aspectos como la iluminación natural, la ventilación adecuada y la disposición ergonómica de los espacios para mejorar la calidad del entorno laboral.	Departamento de Talento Humano. Servicios Generales.	\$6,000 para auditorías y mejora de espacios de trabajo.
------------------	---	---	--

Nota: Elaborado por la autora.

Cumplimiento del objetivo 2:

Se realizó una tabla en donde se propuso 2 estrategias por cada factor, esto con el fin de mejorar el clima organizacional del departamento, ya que se evidenció que no existe un clima adecuado para que los servidores públicos puedan realizar cada una de sus funciones.

7. Discusión

En esta investigación se identificó el estado en el cual se encuentra el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados, se realizó la aplicación de una entrevista al director de Talento Humano y encuestas a los servidores públicos de dicho departamento, de igual manera se elaboró estrategias específicas que ayuden al mejoramiento del clima organizacional en este departamento.

En función del cumplimiento del primer objetivo específico *“Identificar los factores que influyen en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja”*, los resultados permiten comprobar que el clima organizacional en el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja presenta áreas críticas, identificadas a través de la evaluación de diversos factores, tomando en cuenta los factores establecidos por Litwin y Stringer. Entre los hallazgos más significativos se encuentran los factores de recompensas, estructura y conflicto, los cuales han emergido como puntos de atención debido a las dificultades que presentan y su impacto en la generación de un clima organizacional negativo. El factor de recompensas, según los resultados, refleja una percepción entre los empleados de que el reconocimiento por el desempeño laboral y las recompensas asociadas a él son insuficientes.

Sin embargo, al momento de realizar la entrevista al director de Talento Humano manifestó que él como líder del departamento siempre mantiene una buena comunicación con sus colaboradores con el fin de mantener una relación respetuosa y el departamento tenga resultados exitosos, también mencionó que el bienestar emocional de sus empleados era sumamente importante para él, por lo cual trataba de ayudar con sugerencias o consejos para ayudarlos en cierta forma, los resultados obtenidos en comparación a la entrevista tiene bastante discrepancia, puesto que para el director las cosas marchan súper bien, la percepción de los servidores es contraria a eso.

Hay que recalcar que, gracias a los resultados obtenidos, con la medición de la escala de Likert, el factor con más grado de ineficiencia es el factor **recompensa (0%)**, pues los servidores prácticamente la mitad se encuentran en desacuerdo en cuanto ellos no perciben que están siendo motivados, valorados, ni retribuidos de acuerdo al desempeño de sus actividades, pues manifestaron que sienten que las realizan por responsabilidad.

Tal como lo menciona Vrom (1964), en su teoría de las expectativas, destaca la relevancia de garantizar que los empleados vean una relación clara entre su esfuerzo, rendimiento y las recompensas ofrecidas, lo cual evitará que exista rotación de personal y los empleados se sientan motivados a tener un desempeño óptimo que garantice un clima organizacional positivo.

Del mismo modo los servidores en cuanto a los factores **estructura(1%)** y **conflicto (0,7%)**, perciben que debe existir mayor claridad en los roles y responsabilidades, puesto que al no estar definidas de manera clara las actividades y tampoco estar ajustadas a un proceso de cambio, lo más seguro es que ellos no tomen de manera rápida las mejores decisiones en el departamento, pudiendo surgir malos entendidos y por ende conflictos internos en el departamento, el director en la entrevista realizada menciona que los servidores tienen claro las funciones que deben realizar y están preparados para cualquier desafío que se les presente, sin embargo, en las respuestas obtenidas por la aplicación de las encuestas, existe una contradicción entre él y los servidores, pues perciben de manera distinta estos temas y sería óptimo que exista mayor diálogo para mejorar estos aspectos.

Goncalves (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Pudiendo deducir que conforme a los resultados obtenidos que el clima organizacional que existe en el departamento de Talento Humano, se percibe que no existe un clima bueno, debido a la falta de motivación y recompensas, lo cual incidiría a que los servidores realicen de mejor manera sus labores y tengan un mejor desarrollo personal y profesional.

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados, es decir un líder que trabaje de manera eficiente no solo brinda dirección y apoyo, sino que también crea un entorno en donde los empleados sientan que están siendo valorados, la comunicación abierta, el reconocimiento del desempeño y la capacidad existente para motivar impactan de manera directa al nivel de satisfacción laboral. Además, un liderazgo que fomente el desarrollo profesional y personal, facilite una retroalimentación constructiva y promueva el equilibrio entre los desafíos y apoyo, asiste de manera significativa a que el personal se mantenga comprometido y responsable.

En cuanto al segundo objetivo específico “*Diseñar estrategias específicas para mejorar el clima organizacional en el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja*”, mediante la evaluación de los factores se elaboró estrategias en base a las respuestas en donde se detectó desafíos, estas estrategias buscan mejorar la satisfacción y motivación de los servidores, la implementación de medidas concretas, como programas de reconocimiento, definición clara de responsabilidades, gestión eficiente de conflictos y enfoques que promuevan la identidad y el ambiente favorable, busca transformar positivamente la dinámica organizacional.

A través de estas estrategias, se busca no solo mitigar las dificultades identificadas dentro del departamento del GAD Municipal de Loja, sino también promover un entorno laboral que estimule el compromiso, el rendimiento y la colaboración, contribuyendo así a un clima organizacional más saludable y productivo.

8. Conclusiones

- El diagnóstico del clima organizacional en el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja pone en evidencia deficiencias significativas y un entorno laboral desfavorable, entre los factores más críticos se encuentran la comunicación ineficaz, la falta de reconocimiento y motivación, así como la carencia de oportunidades para el desarrollo profesional, estos aspectos afectan de manera directa el clima organizacional, con un impacto negativo tanto en la eficiencia como en el bienestar de los servidores públicos, según las evidencias recopiladas.

- En relación con el primer objetivo, se concluye que el clima organizacional del Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja presenta importantes deficiencias en los 9 factores evaluados, el factor recompensa obtuvo la calificación más baja, situándose en el rango de "deficiente". Además, ninguno de los otros factores alcanzó una calificación positiva, excepto el factor identidad, que se posicionó en el rango de "aceptable" de acuerdo con la escala de medición utilizada. Estos resultados sugieren una necesidad urgente de implementar mejoras en la gestión organizacional, especialmente en lo que respecta al reconocimiento y la motivación, factores clave para el rendimiento y satisfacción laboral.

- La identificación de factores que influyen en el clima organizacional en el Departamento de Talento Humano, destaca la preocupante percepción de los empleados sobre la falta de recompensas, así como deficiencias en el factor estructura y conflicto, aunque el director expresa una visión optimista, la discrepancia con las opiniones de los servidores evidencia la necesidad urgente de abordar estas deficiencias.

- Se diseñaron 2 estrategias específicas para cada uno de los 9 factores, con actividades aplicables para los servidores públicos, orientadas a superar y mejorar los puntos críticos identificados en el clima organizacional del departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja, estas estrategias se basaron en los resultados obtenidos en la investigación, y están encaminadas a lograr un clima laboral óptimo y adecuado.

- Para culminar, se proponen como aplicaciones prácticas de este trabajo la presentación de los resultados obtenidos a las autoridades del GAD Municipal de Loja, con el objetivo de que puedan tomar decisiones propicias y adoptar medidas correctivas que contribuyan a mejorar el clima organizacional en el departamento.

9. Recomendaciones

- Es importante facilitar sesiones de diálogo abiertas entre el director y los empleados para abordar las discrepancias y fortalecer la comunicación, de igual manera al establecer programas de capacitación en gestión de conflictos y mejorar la estructura organizacional se puede optimizar la eficiencia y promover un clima más colaborativo, sin dejar de lado las recompensas basado en méritos, alineando las percepciones de los empleados con la visión optimista del director.

- Es recomendable que se continúe fortaleciendo estos factores identificados como positivos, como la identidad y los desafíos, para ello, se sugiere implementar iniciativas que refuercen aún más la identidad institucional, como programas de integración, eventos culturales o actividades que promuevan el sentido de pertenencia. Además, es importante establecer nuevos desafíos y metas que mantengan a los empleados motivados y comprometidos con el desarrollo de sus funciones.

- Implementar un programa de reconocimiento formal basado en méritos para abordar la percepción de falta de reconocimiento y recompensas, de igual manera, establecer sesiones periódicas de retroalimentación entre el director y los servidores para comprender y abordar las discrepancias en la estructura organizacional y la gestión de conflictos, la implementación de estas prácticas contribuirá a cerrar la brecha entre las visiones del director y los servidores, mejorando así el clima organizacional en el Departamento de Talento Humano.

- Implementar un programa de capacitación continuada para los servidores públicos en las estrategias específicas diseñadas, garantizando la adopción efectiva de las actividades propuestas, además, establecer un sistema de seguimiento regular para evaluar el progreso y la eficacia de cada estrategia, permitiendo ajustes dinámicos en respuesta a las necesidades emergentes. Esta recomendación asegurará una ejecución eficiente y sostenible de las estrategias diseñadas, contribuyendo al logro de un clima organizacional óptimo y oportuno en el Departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja.

- Se sugiere establecer indicadores clave de rendimiento para monitorear el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario. Con un enfoque sistemático y proactivo, se puede cultivar un ambiente de trabajo más positivo y productivo, beneficiando tanto a los servidores como al éxito general del departamento.

10. Bibliografía

Alarcón, M. G. (12 de marzo de 2020). Clima y compromiso organizacional según condición y categoría laboral del personal en una institución educativa piloto de gestión pública.

Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5709/570962992018/>

Anaya, K. C. (16 de noviembre de 2021). Desafíos del Clima Organizacional y el Rol de Gestión Humana. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/desaf%C3%ADos-del-clima-organizacional-y-el-rol-de-gesti%C3%B3n>

kiana#:~:text=Principales%20desaf%C3%ADos%3A&text=Contar%20con%20un%20balance%20entre,los%20programas%20cl%C3%A1sicos%20de%20bienestar.

Anyi Pantoja, A. N. (30 de abril de 2020). Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v22n2/2389-7066-reus-22-02-137.pdf>

Arnao, E.E.(2004). Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11842/Ensayo%20Diplomado%20Alta%20Gerencia%2C%20Adm%C3%B3n..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Boudreau, J. (2005). "Talent Management Handbook". Chiavenato. (2008). Gestión del Talento Humano. Elsevier. Collins, J. (2001). Good to Great.

Correa, L. J. (21 de mayo de 2007). EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Asamblea Nacional del Ecuador. Quito-Ecuador: Registro Oficial-Suplemento 449.

Código Orgánico de Organization Territorial, A. y.-C. (2019). Presidencia de la República del Ecuador. Quito - Ecuador: Registro oficial suplemento 303.

Chiavenato (2008). En Chiavenato, Gestión del Talento Humano (págs.15-16). Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato>

Dessler, G. (1997). Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-gestion-talento-humano-para-que-sirve> Fitz-enz, J. (2013). "The New HR Analytics".

Francesc, G. (2015). Modelos de Policía y Seguridad. Bellaterra. Helgesen, S. (1995). "The Female Advantage". Junquera, F. y. (2013).

Francisco Quiñonez Tapia, Y. P. (9 de enero de 2015). Clima organizacional en una institución de educación superior mexicana. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/rc_salud_ocupa/article/view/4905

Harold Steven Lora Guzmán, S. C. (2 de diciembre de 2019). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaGestionPorCompetenciasComoEstrategiaParaElMejora-7511954.pdf>

Iñiguez, I. J. (30 de noviembre de 2017). Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana 2012-2016 Prácticas de Aprendizaje Organizativo. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/143>

Karla Verónica Castro Vivar, K. A. (abril de 2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7200012>

Ley Orgánica del Servidor Público. (2020). Ley Organica del Servidor Público. Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology, 140, 1-55.

Ministerio del Interior. (2013). Policía Comunitaria. Modelo de Gestión. Quito.

Narvaez, M. (03 de 01 de 2024). Gestión organizacional: Qué es, funciones y estilos. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-organizacional/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20organizacional%20es%20el,de%20alcanzar%20un%20objetivo%20predefinido>

Naveros, B. (16 de junio de 2023). ¿Qué es el clima organizacional? Obtenido de <https://tickelia.com/co/blog/glosario/clima-organizacional/>

Pérez, O. (13 de julio de 2021). PEOPLENEXT. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Pontón, D. (2008). Policía Comunitaria y cambio institucional en el Ecuador. Quito: Flacso.
Robbins, C. &. (2014).

Rosas, M. C. (2012). ¿Cómo será (o debería ser) la agenda de seguridad del nuevo gobierno en México? En M. Donado, Atlas comparativo de la defensa en América Latina y el Caribe. Buenos Aires: RESDAL.

Ulrich, D. (1997). "Human Resource Champions"

Roldán, P. N. (01 de 03 de 2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html>


Rodríguez, E. (2015). Factores del Clima Organizacional en una Empresa Manufacturera. Educación en Valores.

Tenorio, A. (2023). CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA COORDINACIÓN 08 DEL MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES DEL ECUADOR Y MOVILIDAD HUMANA LUEGO DE LA PANDEMIA COVID-19. Esmeraldas. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador-Sede Esmeraldas. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a7e39406-e0fc-4ea4-be7f-c69d7c7ae515/content>

UNIR. (31 de 03 de 2021). Control de gestión: qué es y cuál es su importancia. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/control-de-gestion/>

11. Anexos

Anexo 1. Formato de Entrevista

 <p>FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</p>
<p>Buenos días mi nombre es Emily Paulete Recalde Maurad, estudiante de 8 ciclo, esta entrevista me servirá de guía para mi trabajo de titulación denominado: “Clima Organizacional en el departamento de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023”, es así que me dirijo a usted de la manera más respetuosa y comedida para solicitarle de contestación a las siguientes preguntas:</p>
<p>1. ¿Cómo describiría el clima organizacional en el departamento de Talento Humano del GAD Municipal de Loja?</p>
<p>2. ¿Qué medidas toman en el departamento de Talento Humano para asegurarse de que el clima organizacional sea positivo?</p>
<p>3. ¿Cómo miden el clima organizacional en su organización?</p>
<p>4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el GAD Municipal de Loja en cuanto al clima organizacional en el departamento de Talento Humano?</p>
<p>5. ¿Qué importancia le da el departamento de Talento Humano al bienestar emocional de sus servidores?</p>
<p>6. ¿Cómo fomenta el departamento de Talento Humano la colaboración y el trabajo en equipo entre sus servidores?</p>
<p>7. ¿Usted considera que existe una buena comunicación entre los funcionarios del departamento?</p>
<p>8. ¿Qué medidas cree que podrían implementarse para fomentar un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo en el departamento de Talento Humano?</p>

A. FACTOR ESTRUCTURA

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5. En este departamento las actividades están lógicamente ajustadas a un proceso de cambio.				
6. En este departamento las actividades están claramente definidas.				

B. FACTOR RESPONSABILIDAD

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
7. A mi jefe le gusta que haga bien mí trabajo.				
8. En esta institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
9. En esta institución uno de los problemas es que los funcionarios no toman responsabilidades.				

C. FACTOR RECOMPENSA

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
10. En esta institución existe reconocimiento por realizar un buen trabajo.				
11. En esta institución las personas son				

recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
---	--	--	--	--

D. FACTOR DESAFÍO

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
12. La toma de decisiones en esta institución se hace con precaución para lograr la efectividad adecuada.				
13. La institución está preparada técnicamente para asumir desafíos, en el ámbito de su competencia.				

E. FACTOR RELACIONES

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
14. Esta institución se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
15. Entre el personal de esta institución prevalece un ambiente amistoso.				

F. FACTOR COOPERACIÓN

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
16. En esta institución se exige un rendimiento bastante alto.				
17. En esta institución siempre presionan para mejorar continuamente su rendimiento personal y grupal.				

G. FACTOR CONFLICTO

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18. Lo más importante en la institución, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápido posible.				
19. En esta institución se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				

H. FACTOR IDENTIDAD

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
20. En esta institución cada cual se preocupa por sus propios intereses.				
21. La institución para usted tiene la misma importancia que su desarrollo personal.				

DESEMPEÑO LABORAL

A. FACTOR MOTIVACIÓN

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
22. Su jefe le impulsa a su desarrollo y crecimiento profesional.				
23. La institución cumple con capacitar al personal de manera constante.				

B. FACTOR CLIMA LABORAL

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24. En la institución se fomenta y se				

desarrolla el trabajo en equipo.				
25. En la institución se trabaja en función del logro de objetivos y metas.				

C. FACTOR COMUNICACIÓN

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26. Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y desempeño en la institución.				
27. La institución se informa de todos los acontecimientos relevantes que acontecen en la misma.				

D. FACTOR HORARIO

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
28. El horario de trabajo cumple con la satisfacción de sus necesidades.				
29. En la institución todos cumplen un horario de acuerdo a las necesidades de los usuarios.				

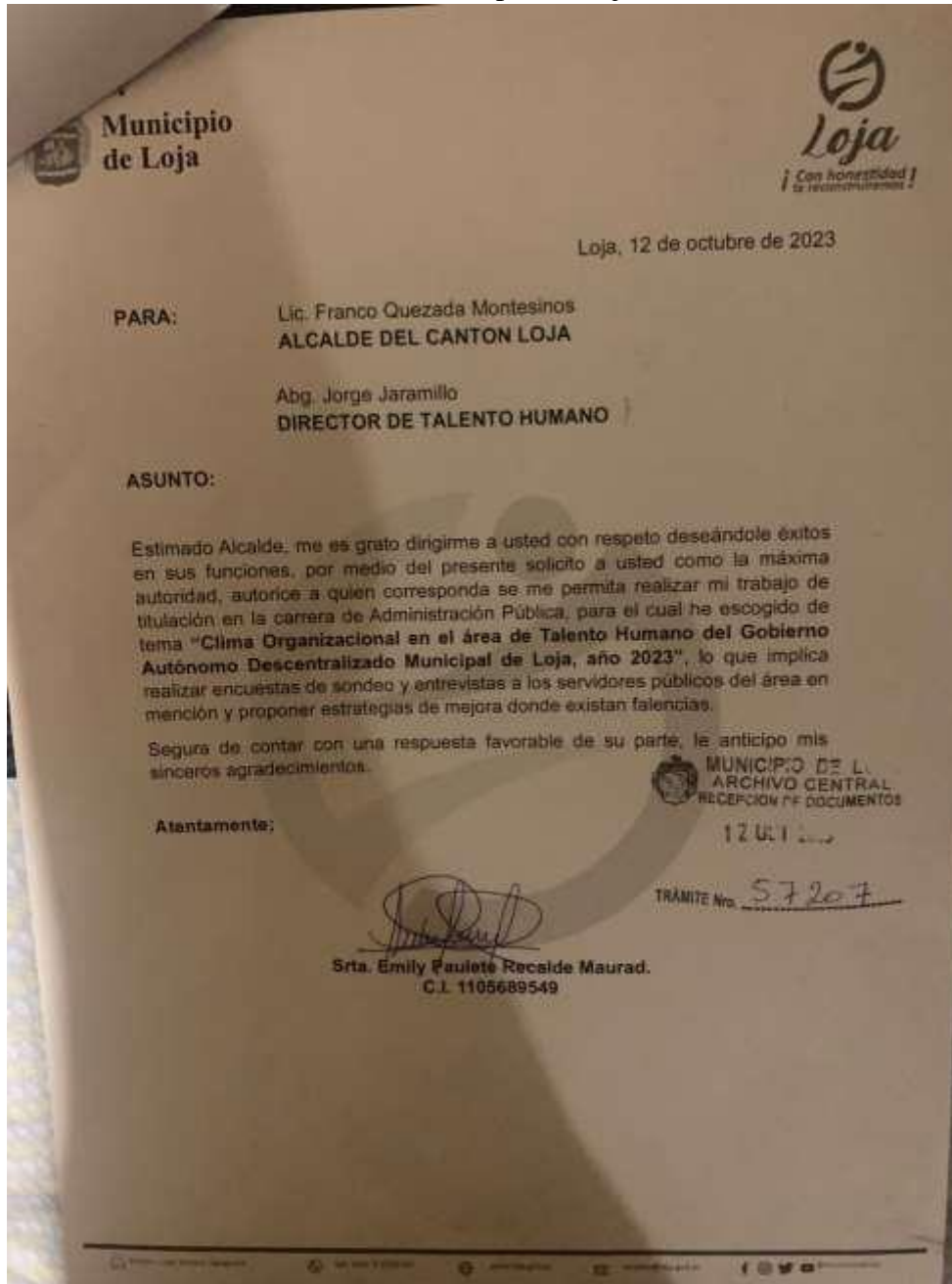
E. FACTOR AMBIENTAL

Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
30. En mi lugar de trabajo existe orden y limpieza para el desarrollo de mis actividades.				
31. Se mantienen en la institución los protocolos de bioseguridad en				

todas las dependencias.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 3. Solicitud de Permiso del GAD Municipal de Loja



Anexo 4. Permiso del GAD Municipal de Loja



**Municipio
de Loja**

DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO



Oficio Nro. ML-DTH-OF-2023-455-OF
Loja, 23 de octubre del 2023

ASUNTO: Autorización para desarrollo de trabajo de titulación.

Srta. Emily Paulete Recalde Maurad
ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA UNL

Ciudad.

De mi Consideración:

En atención a su requerimiento inserto en el trámite EXT-DTH-OS-57207-2023, donde solicita autorización para realizar el proyecto de tesis "Clima Organizacional en el área de Talento Humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, año 2023", y dado el visto bueno de la Alcaldía. Se autoriza el desarrollo de la investigación en la Dirección de Talento Humano del Municipio de Loja, utilizando únicamente encuestas y entrevistas anónimas, cuyos resultados serán de libre uso Municipal y solo de uso académico por parte del estudiante.

Particular que comunico para su conocimiento.

Atentamente,

Ab. Jorge Jaramillo Quezada
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
JJQ/Gabriel M



Anexo 5. Fotografías

Figura 5. *Aplicación de encuesta GAD Municipal Loja*



Autora. Emily Paulete Recalde Maurad

Figura 6. *Aplicación de encuesta GAD Municipal Loja*



Autora. Emily Paulete Recalde Maurad

Figura 7. *Aplicación de encuesta GAD Municipal Loja*



Autora. Emily Paulete Recalde Maurad

Figura 8. *Aplicación entrevista director Talento Humano*



Autora. Emily Paulete Recalde Maurad

Anexo 6. Decreto asignación de director



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

ADMINISTRACION PÚBLICA
FACULTAD JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

Presentada el día de hoy, 27 de noviembre de 2023, a las 11 horas 08 minutos. Lo certifica, la Secretaria Abogada de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la UNL.



LEONARDO RAMIRO
VALDIVIESO
JARAMILLO

Dr. Leonardo Ramiro Valdivieso Jaramillo Mg. Sc
**SECRETARIO ABOGADO ENCARGADO DE LA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

Loja, 27 de noviembre de 2023, a las 17 horas 15 minutos Atendiendo la petición que antecede, de conformidad a lo establecido en el **Art. 228 Dirección del trabajo de integración curricular o de titulación**, del Reglamento de Régimen Académico de la UN vigente; una vez emitido el informe favorable de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto, se designa al **ING. EDGAR MAURICIO BURNEO ALVAREZ MG. SC.**, Docente de la Carrera de **ADMINISTRACION PUBLICA** de la Facultad Jurídica Social y Administrativa, como **DIRECTOR del Trabajo de Integración Curricular o Titulación**, titulado: "**CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA, AÑO 2023**", de autaridad del Sr/Srta. **EMILY RECALDE MAURAD**. Se le recuerda que conforme lo establecido en el Art. 228 antes mencionado. Usted en su calidad de director del trabajo de integración curricular o de titulación "será responsable de asesorar y monitorear con pertinencia y rigurosidad científico-técnica la ejecución del proyecto y de revisar oportunamente los informes de avance, los cuales serán devueltos al aspirante con las observaciones, sugerencias y recomendaciones necesarias para asegurar la calidad de la investigación. Cuando sea necesario, visitará y monitoreará el escenario donde se desarrolle el trabajo de integración curricular o de titulación". **NOTIFÍQUESE para que surta efecto legal.**



Presentado y autorizado por:
**JIMMY WILFRIDO
JUMBO
VALLADOLID**

Ing. Jimmy Wilfrido Jumbo Valladolid MAE
DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION PÚBLICA

Loja, 28 de noviembre de 2023, a las 10H00, Notifiqué con el decreto que antecede a la **ING. EDGAR MAURICIO BURNEO ALVAREZ MG. SC.**, para constancia suscriben:



EDGAR MAURICIO
BURNEO ALVAREZ

ING. EDGAR MAURICIO BURNEO ALVAREZ MG. SC
ASESOR/A DEL PROYECTO



LEONARDO RAMIRO
VALDIVIESO
JARAMILLO

Dr. Leonardo Ramiro Valdivieso Jaramillo Mg. Sc
SECRETARIO ABOGADO (E) FJSA

Elaborado por: Ing. Paulina Ullauri Paladines
C.C. Sr/Srta **Emily Recalde Maurad**
Expediente De Estudiante

PAULINA
MARIANELA
ULLAURI
PALADINES

Expediente digitalizado por:
PAULINA
MARIANELA ULLAURI
PALADINES
Fecha: 2023.11.27
16:24:51 -23:01

C TLF. 072545114
Ciudad Universitaria "Guillermo" y Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Anexo 7. Certificado Abstract

CERTIFICADO

YO, Lic. MARÍA JOSÉ ARROBO CASTILLO, PORTADORA DE LA CÉDULA DE CIUDADANÍA 1106058918, PROFESORA DE INGLÉS, CERTIFICO QUE LA TRADUCCIÓN AL INGLÉS DEL RESUMEN DE TESIS REFERENTE A "CLIMA ORGANIZACIONAL, EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE LOJA, AÑO 2023.", PERTENECIENTE A LA SEÑORITA RECALDE MAURAD EMILY PAULETE, CON CÉDULA DE CIUDADANÍA 1105689549, CORRESPONDE AL TEXTO ORIGINAL EN ESPAÑOL.

Atentamente,



Lic. MARÍA JOSÉ ARROBO CASTILLO
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENCION INGLÉS
Registro N° 1031-2019-2074586 SENESCYT

REVISADO
Lic. María José Arrobo C.

Loja, 29 de febrero de 2024