

**Incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Clima Laboral del GAD Municipal de Río Verde, Esmeraldas.
Impact of Human Talent Management on the Work Climate of the Municipal GAD of Río Verde, Esmeraldas.**

Luz Marina Cifuentes Quiñonez, Lorena Aida Benites Valverde, Sandra Milena Rodríguez Banguera & Víctor Manuel Rodríguez Santos.

PUNTO CIENCIA**Julio - diciembre, V°6-N°2; 2025****Recibido: 01-09-2025****Aceptado: 11-09-2025****Publicado: 31-12-2025****PAIS**

- Esmeraldas, Ecuador
- Esmeraldas, Ecuador
- Esmeraldas, Ecuador
- Esmeraldas, Ecuador

INSTITUCIÓN

- Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
- Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Esmeraldas

CORREO:

- ✉ luz.cifuentes@utelvt.edu.ec
- ✉ lorena.benites@utelvt.edu.ec
- ✉ smrodriguez@puces.edu.ec
- ✉ victor.rodriguez@esmeraldas.gob.ec

ORCID:

- <https://orcid.org/0000-0002-0514-8616>
- <https://orcid.org/0000-0002-2151-1753>
- <https://orcid.org/0009-0003-1458-0413>
- <https://orcid.org/0009-0005-0101-0563>

FORMATO DE CITA APA.

Cifuentes, L. Benites, L. Apellido, N. Apellido, N. (2025). *Incidencia de la Gestión del Talento Humano en el Clima Laboral del GAD Municipal de Río Verde, Esmeraldas*. Revista G-ner@ndo, V°6 (N°2). p. 1407 - 1422.

Resumen

El estudio analiza la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD Municipal de Río Verde, Ecuador, evidenciando diversas problemáticas que afectan el entorno organizacional. A partir de una encuesta aplicada a 130 funcionarios, se identificó una correlación positiva significativa entre ambas variables ($r = 0.63$). Aunque se valoran la evaluación del desempeño y las capacitaciones, persisten falencias en el reconocimiento, la promoción interna y la comunicación vertical. Estas deficiencias impactan negativamente en la motivación, el compromiso y la percepción de justicia organizacional. Además, se observaron limitaciones en el liderazgo de mandos medios y en la implementación de políticas inclusivas generacionales. El estudio concluye que fortalecer estos aspectos críticos de la gestión de talento humano es clave para mejorar el clima laboral y la calidad del servicio público en el nivel local.

Palabras clave: gestión de talento humano, clima laboral, reconocimiento, comunicación interna, motivación

Abstract

This study examines the relationship between human talent management and work climate in the municipal government of Río Verde, Ecuador, highlighting organizational issues affecting staff perception. Based on a survey of 130 employees, a significant positive correlation was found between both variables ($r = 0.63$). While performance evaluations and training are moderately valued, shortcomings persist in recognition, internal promotion, and vertical communication. These weaknesses undermine employee motivation, commitment, and perceived organizational fairness. Additionally, leadership gaps among middle managers and limited generational inclusion were observed. The research concludes that addressing these critical issues in HR management is essential to improve the work climate and enhance public service delivery at the local level.

Keywords: human talent management, work climate, recognition, internal communication, motivation

Introducción

El talento humano constituye el pilar fundamental de las instituciones públicas, especialmente en los gobiernos seccionales, que mantienen una estrecha relación con la ciudadanía. La forma en que se gestionan los recursos humanos incide directamente en el clima laboral y en la calidad del servicio público ofrecido. Un ambiente de trabajo positivo se asocia con mayor motivación, compromiso y productividad, mientras que una gestión ineficiente puede derivar en desmotivación, tensiones internas y baja eficiencia institucional (ILO, 2023; OCDE, 2021). La gestión estratégica del talento humano es clave en la administración pública. Modelos como el de Cameron y Quinn (2019) resaltan el impacto de la cultura organizacional y el liderazgo en el desempeño. Organismos como la OIT (2023) y el BID (2022) evidencian que la gestión por competencias, la evaluación transparente y la capacitación continua fortalecen tanto la eficacia como la cohesión interna.

Según García-García (2025), el clima organizacional, así como lo definieron Litwin y Stringer (1968), es un factor determinante en el desempeño laboral en el sector público ecuatoriano, este modelo clásico propuesto ha sido actualizado por investigaciones recientes que incorporan variables como el bienestar psicosocial, la equidad de género, la diversidad generacional y el liderazgo transformacional (Rincón et al., 2021; Fernández & Rueda, 2020). Estas investigaciones muestran que el clima laboral impacta directamente en la productividad, el ausentismo y la rotación de personal, especialmente en entornos públicos donde los incentivos son limitados y la presión social elevada.

En Ecuador, la Constitución de 2008 y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) reconocen explícitamente la importancia del mérito, la profesionalización y la capacitación para garantizar servicios públicos de calidad. A nivel estratégico, el Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025 establece como prioridad el fortalecimiento del talento humano estatal y la generación de ambientes laborales inclusivos, equitativos y orientados a resultados. De forma complementaria,

el PDOT 2020–2032 del GAD de Río Verde identifica debilidades administrativas como la excesiva burocracia, desconocimiento de procesos internos y falta de equipamiento, lo que sugiere posibles limitaciones en la gestión del talento humano y un clima laboral mejorable. En este contexto, el presente estudio busca analizar la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD Municipal de Río Verde, a fin de generar evidencias que contribuyan a una mejora institucional sostenida, centrada en el bienestar de sus servidores y en la eficiencia de la gestión pública.

Problema de investigación: ¿Cómo se relacionan la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD Municipal de Río Verde? Se plantea la relación de que una gestión eficaz del talento humano se asocia positivamente con un mejor clima laboral en la institución, para demostrarlo, se llevó a cabo una investigación cuantitativa, recopilando datos de percepción del personal sobre ambos constructos y aplicando análisis estadísticos descriptivos y correlacionales. Objetivo general: Analizar la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD Municipal de Río Verde, integrando datos empíricos de encuestas al personal con referentes teóricos y normativos, para proponer recomendaciones de mejora acordes al marco legal ecuatoriano y las necesidades institucionales.

- Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Río Verde, evaluando dimensiones como capacitación, evaluación del desempeño, desarrollo profesional, reconocimiento y prácticas intergeneracionales.
 - Evaluar el clima laboral en la institución, considerando factores como motivación, comunicación interna, condiciones laborales, relaciones interpersonales y percepción de equidad y confianza.
 - Analizar estadísticamente los resultados de la encuesta institucional, mediante análisis descriptivo y correlacional, determinando la relación entre gestión de talento humano y clima laboral.
-

- Interpretar los hallazgos a la luz de marcos teóricos y normativos vigentes, incluyendo modelos de gestión por competencias, clima organizacional, y la normativa ecuatoriana (Constitución, LOSEP, COOTAD, PND, PDOT), para comprender sus implicaciones institucionales.

Con base en lo expuesto, a continuación, se detalla la metodología utilizada, los resultados obtenidos, su análisis y las recomendaciones propuestas.

Métodos y materiales

Enfoque y diseño: El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo-correlacional y diseño no experimental transversal. La información se recolectó en un único momento temporal, sin intervención directa sobre las variables, lo que permitió describir las percepciones del personal en torno a la gestión del talento humano y el clima laboral, y explorar la relación entre ambas dimensiones en un contexto organizacional real.

Participantes: La población objetivo estuvo conformada por los servidores públicos del GAD Municipal de Río Verde, con un total estimado de 168 funcionarios, según registros institucionales y el PDOT 2020–2032. Se aplicó un muestreo censal, debido al tamaño manejable de la entidad. Se obtuvo una muestra efectiva de 130 encuestas válidas (77% de respuesta), con representación de distintas áreas de trabajo y niveles jerárquicos (directivos, técnicos y personal operativo). A los participantes se les informó sobre los fines académicos del estudio, garantizando su participación voluntaria, la confidencialidad de las respuestas y el cumplimiento de los principios éticos establecidos para investigaciones en instituciones públicas.

La Tabla 1 presenta el perfil general de los encuestados. Se evidencia una ligera mayoría masculina, acorde con el predominio masculino en algunas áreas operativas del GAD. La mayoría del personal se concentra entre los 26 y 45 años y posee más de cuatro años de antigüedad, lo que refleja estabilidad institucional. En cuanto a formación académica, prevalece el nivel universitario, aunque también hay funcionarios con estudios técnicos, secundarios y de

posgrado. Esta diversidad exige programas de capacitación ajustados a distintos perfiles profesionales.

Tabla 1. Perfil demográfico de los participantes (n = 130)

Característica	Categorías	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Masculino	70	53.8%
	Femenino	60	46.2%
Edad	18–25 años	10	7.7%
	26–35 años	40	30.8%
	36–45 años	50	38.5%
	46–55 años	20	15.4%
	56 años o más	10	7.7%
	Menos de 1 año	10	7.7%
Tiempo de servicio en el GAD	1 a 3 años	20	15.4%
	4 a 6 años	40	30.8%
	Más de 6 años	60	46.2%
	Secundaria (bachillerato)	30	23.1%
Nivel educativo	Técnico / Tecnológico	40	30.8%
	Tercer nivel (universitario)	50	38.5%
	Cuarto nivel (postgrado)	10	7.7%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas aplicadas.

Para esta investigación se diseñó un cuestionario estructurado ad hoc, denominado *Encuesta sobre Gestión del Talento Humano y Clima Laboral en el GAD Municipal de Río Verde*. El instrumento se organizó en dos bloques: el **Bloque A** evaluó la percepción sobre la gestión del talento humano (15 ítems), abordando temas como capacitación, evaluación de desempeño, ascensos, reconocimiento y desarrollo de competencias, fundamentado en la LOSEP, el enfoque de gestión por competencias y lineamientos estratégicos de RR.HH. Por su parte, el **Bloque B** midió el clima laboral (15 ítems), centrado en dimensiones como comunicación, relaciones interpersonales, condiciones laborales, confianza en el liderazgo y sentido de pertenencia, adaptadas del modelo de Litwin y Stringer.

Cada ítem se valoró en una escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo), permitiendo cuantificar la percepción individual. La primera parte del cuestionario recopiló datos sociodemográficos como edad, género, formación, tiempo de servicio y área de trabajo para caracterizar la muestra. El instrumento fue validado por expertos en administración pública y psicología organizacional, y ajustado tras una prueba piloto con cinco

funcionarios. El tiempo de respuesta estimado fue de 15 minutos. La confiabilidad, evaluada con el alfa de Cronbach, mostró alta consistencia interna: 0.91 en talento humano y 0.88 en clima laboral. La encuesta se aplicó presencialmente en octubre de 2024, con participación voluntaria y confidencial. Los datos se digitalizaron y analizaron con SPSS 25 y Excel, aplicando estadísticas descriptivas, correlación de Pearson y gráficos de apoyo para examinar las relaciones entre variables.

Resultados

• Descripción de las prácticas de talento humano percibidas

Los resultados del Bloque A evidencian percepciones moderadas del personal respecto a la gestión de talento humano en el GAD de Río Verde, con promedios que oscilan entre 2.8 y 3.5 en una escala de 1 a 5. No se identifica un descontento generalizado, pero tampoco una gestión altamente satisfactoria. Entre las fortalezas percibidas destacan la objetividad en la evaluación del desempeño, la utilidad de las capacitaciones y la asignación de funciones según el perfil profesional, con promedios cercanos a 3.5. Estos resultados sugieren que existe una base técnica razonable en aspectos formales como evaluaciones y formación, acorde con lo establecido en la LOSEP.

En contraste, las debilidades más marcadas se relacionan con la falta de oportunidades de ascenso por méritos, programas para desarrollar talentos emergentes y el bajo nivel de reconocimiento al desempeño, todos con promedios entre 2.8 y 3.0. Esto refleja una percepción de estancamiento profesional y carencia de incentivos adecuados. También se identifican vacíos en el fomento del liderazgo, el aprendizaje organizacional y el desarrollo de carrera.

Seguidamente, se exponen los aspectos mejor valorados y los de menor valoración en la dimensión de gestión de talento humano, con sus medias correspondientes, para una visualización condensada de estos hallazgos.

Tabla 2. Aspectos mejor y peor evaluados en la Gestión de Talento Humano (percepción del personal)

Aspectos mejor valorados (Talento Humano)	Media	Aspectos de menor valoración (Talento Humano)	Media
Objetividad en la evaluación del desempeño	3.5	Oportunidades de ascenso interno (méritos)	2.8
Capacitaciones mejoran el desempeño laboral	3.5	Programas para potenciar talentos emergentes	2.8
Perfil profesional es considerado en la asignación de tareas	3.5	Reconocimiento al cumplir metas establecidas	3.0
La institución ofrece igualdad de condiciones de formación	3.4	Planificación de carrera clara y definida	2.9
El proceso de inducción ayuda a comprender las funciones asignadas	3.4	Acceso transparente a concursos o procesos de selección internos	2.9
Las capacitaciones son pertinentes para el cargo	3.3	Retroalimentación frecuente por parte de la jefatura	3.0
Existe cumplimiento de la normativa laboral y ética institucional	3.3	Promoción de habilidades de liderazgo en el personal	3.0
El ambiente entre compañeros favorece el aprendizaje	3.3	Espacios para proponer ideas sobre gestión del personal	3.0

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

La Tabla 2, resume los aspectos mejor y peor valorados de la gestión del talento humano en el GAD Municipal de Río Verde, según la percepción de los funcionarios encuestados. Entre los elementos con mejor puntuación destacan la objetividad en la evaluación del desempeño, la pertinencia de las capacitaciones recibidas y la consideración del perfil profesional en la asignación de tareas. Estos ítems obtuvieron una media de 3.5 sobre 5, lo que sugiere una percepción aceptable y moderadamente positiva sobre estos procesos clave. Esta valoración indica que, si bien no se alcanzan niveles óptimos, hay un reconocimiento a esfuerzos institucionales en áreas fundamentales para la eficiencia operativa.

Sin embargo, los resultados también evidencian importantes debilidades en áreas estratégicas relacionadas con la gestión del desarrollo profesional. Las oportunidades de ascenso, los programas orientados a potenciar talentos emergentes y el reconocimiento al cumplimiento de metas obtuvieron medias entre 2.8 y 3.0, evidenciando una percepción crítica o insatisfactoria en estos aspectos. Estas carencias afectan directamente la motivación, el sentido de pertenencia y la proyección profesional de los empleados, elementos clave para lograr un compromiso institucional sostenido.

Esta dualidad —entre elementos moderadamente valorados y aspectos claramente deficitarios— refleja un sistema de gestión de talento humano con avances puntuales, pero sin una estrategia integral que articule el desarrollo del personal con las metas organizacionales. Además, cabe destacar que ningún ítem superó una media de 4 sobre 5, lo que refuerza la idea de que hay un margen amplio para el mejoramiento continuo.

Se recomienda, por tanto, priorizar intervenciones en los aspectos con menor puntuación, especialmente aquellos vinculados a oportunidades de desarrollo, planes de carrera y reconocimiento, sin descuidar la consolidación de procesos ya medianamente

Percepción del clima laboral en la institución

Los resultados del Bloque B ofrecen un panorama general del ambiente laboral en el GAD Municipal de Río Verde, según la percepción de sus colaboradores. En esta dimensión, los promedios oscilaron entre 3.0 y 4.0, lo cual refleja una valoración moderada a positiva en diversos aspectos del clima organizacional.

Fortalezas destacadas: Las relaciones interpersonales y el apoyo entre colegas son los aspectos mejor valorados. Ítems como “El ambiente laboral se caracteriza por el respeto mutuo” y “Recibo apoyo de mis compañeros” alcanzaron promedios cercanos a 4.0, indicando un clima basado en la cooperación y el respeto. También se destacó el equilibrio entre la vida personal y laboral (media de 3.8) y el respeto a la diversidad (promedio similar), lo cual sugiere una cultura inclusiva y un manejo razonable de la carga laboral.

Áreas por mejorar: Los menores puntajes se centraron en comunicación y reconocimiento. “La comunicación entre compañeros y superiores es abierta y efectiva” promedió 3.2, evidenciando deficiencias en el flujo de información y en espacios de retroalimentación. Igualmente, “Me siento escuchado(a) y valorado(a) por mis superiores” marcó ~3.0, señalando una débil percepción de liderazgo participativo.

La falta de reconocimiento formal también fue evidente (promedio 3.2), así como ciertas dificultades intergeneracionales, aunque no graves. Por otro lado, las condiciones físicas del

entorno laboral fueron calificadas como regulares (~ 3.2), lo cual se relaciona con el proceso de remodelación institucional en curso. En conjunto, el clima laboral presenta fortalezas valiosas en cohesión social y respeto, pero aún requiere avances en comunicación organizacional, reconocimiento del desempeño y mejora del entorno físico. A continuación se muestran los aspectos mejor percibidos del clima laboral y los aspectos más débiles, con sus valores medios, para facilitar su apreciación.

Tabla 3. Aspectos mejor y peor evaluados del Clima Laboral (percepción del personal)

Aspectos mejor valorados (Clima Laboral)	Media	Aspectos de menor valoración (Clima Laboral)	Media
Respeto mutuo entre todos los niveles jerárquicos	4.0	Sentirse escuchado(a) y valorado(a) por los superiores	3.0
Apoyo y colaboración entre compañeros	4.0	Logros del personal son reconocidos públicamente	3.2
Equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal	3.8	Comunicación interna abierta y efectiva	3.2
Integración generacional positiva entre jóvenes y mayores	3.6	Participación del personal en decisiones que afectan su trabajo	3.1
Claridad en las normas de convivencia dentro del espacio laboral	3.6	Espacios para expresar opiniones o sugerencias al equipo directivo	3.1
Ambiente general de trabajo es cordial y colaborativo	3.7	Retroalimentación constructiva y oportuna de parte de los superiores	3.0

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

Los resultados de la Tabla 3, revelan que, dentro del GAD Municipal de Río Verde, los aspectos mejor valorados del clima laboral se relacionan principalmente con las interacciones entre compañeros y el ambiente general de trabajo. Se destacan el respeto mutuo entre todos los niveles jerárquicos y el apoyo entre colegas, ambos con una media de 4.0, seguidos por la percepción de equilibrio entre la vida laboral y personal (3.8) y una integración generacional positiva (3.6).

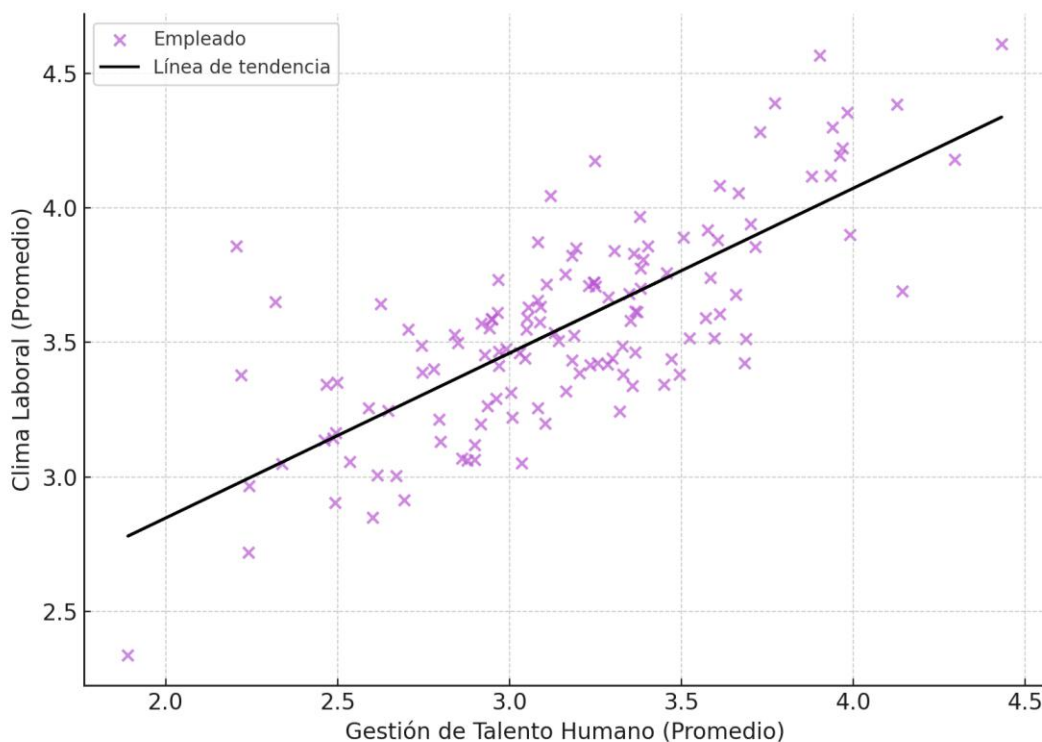
Estos resultados reflejan un entorno interpersonal saludable y colaborativo. Sin embargo, los aspectos de menor valoración evidencian debilidades estructurales en la gestión interna, especialmente en lo que respecta a la comunicación y al reconocimiento del personal. Sentirse escuchado por los superiores y recibir retroalimentación adecuada son las dimensiones peor

calificadas (ambas con una media de 3.0), lo que sugiere una desconexión entre la base operativa y la jefatura. La falta de espacios participativos y de reconocimiento público también refleja oportunidades de mejora en la cultura organizacional y en la gestión del talento humano.

Relación entre la gestión de talento humano y el clima laboral

El objetivo principal del estudio fue analizar si existe una relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD de Río Verde. Para ello, se calcularon dos puntuaciones promedio por encuestado: una para Talento Humano (Bloque A) y otra para Clima Laboral (Bloque B), ambas sobre una escala de 1 a 5. El promedio general en talento humano fue de 3.2 y en clima laboral de 3.5, con una desviación estándar de 0.5 en ambos casos. Esto sugiere una valoración ligeramente más favorable del clima frente a la gestión de RR.HH. En la Figura 1, se muestra un diagrama de dispersión donde cada punto representa a un trabajador según su percepción en ambas variables. La línea de regresión indica una clara tendencia positiva: a mejor percepción de la gestión del talento humano, mejor valoración del clima laboral.

Figura 1. Relación entre Gestión de Talento Humano y Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la encuesta.

También se muestra que los puntajes se agrupan a lo largo de una línea creciente, sin casos extremos que contradigan la tendencia. Por ejemplo, quienes puntuaron bajo en talento humano (~2.5) también lo hicieron en clima (~3.0), mientras que los valores más altos en ambas variables rondan 3.5–4, sugiriendo un “círculo virtuoso” entre ambas dimensiones.

Del análisis estadístico se confirma una correlación positiva entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD de Río Verde. El coeficiente de Pearson fue $r = 0.63$ ($p < 0.001$), lo cual indica una asociación moderada-alta y significativa. En otras palabras, quienes valoran positivamente las prácticas de RR.HH. tienden también a percibir un mejor ambiente laboral, y viceversa. Aunque no implica causalidad directa, este hallazgo respalda la suposiciones del estudio y se alinea con la teoría: una gestión efectiva del personal impacta favorablemente en el clima.

El coeficiente encontrado coincide con investigaciones previas en el sector público ecuatoriano, que reportan correlaciones entre $r = 0.50$ y 0.70 , especialmente en aspectos como capacitación, evaluación justa y reconocimiento. Al revisar algunas dimensiones específicas, se evidenció que empleados satisfechos con la comunicación y el feedback también valoraban mejor la gestión de talento, mientras que quienes percibían posibilidades de ascenso mostraban mayor satisfacción con el clima. Esto indica que factores como planes de carrera y reconocimiento tienen impacto cruzado en ambas áreas. Además, la correlación se mantuvo significativa en todos los subgrupos (por género y edad), lo cual sugiere que esta relación positiva es consistente en toda la institución. En suma, una adecuada gestión de RR.HH. se asocia con un entorno laboral más positivo, mientras que sus debilidades repercuten negativamente en el ambiente organizacional.

Discusión

Los resultados del estudio confirman una relación directa entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD Municipal de Río Verde. La literatura respalda esta conexión, señalando que una gestión adecuada en RR.HH. mejora la motivación y, con ello, el ambiente de trabajo y la productividad. Uno de los puntos críticos fue la falta de reconocimiento al personal. Según el modelo de Litwin y Stringer, esta dimensión es esencial para un buen clima laboral. En Río Verde, esta carencia afecta tanto la gestión como la percepción del ambiente. Acciones simples como destacar logros o felicitar por metas cumplidas pueden tener un impacto positivo inmediato. La comunicación también se identificó como una debilidad: los empleados expresan sentirse poco escuchados e informados. Mejorar los canales de diálogo, fomentar la retroalimentación y fortalecer la participación interna son medidas necesarias para optimizar el clima organizacional.

En cuanto a las competencias, se percibe que las habilidades blandas, especialmente de liderazgo, están poco desarrolladas en los mandos medios. Capacitar a directivos en liderazgo, comunicación y gestión de equipos fortalecería el clima y la eficiencia institucional. Si bien la evaluación de desempeño fue bien valorada, no se traduce en incentivos o ascensos, lo que genera desmotivación. En estructuras públicas con pocas vacantes, pueden aplicarse reconocimientos horizontales o económicos como alternativas viables. La equidad generacional y de género muestra resultados aceptables, aunque sería beneficioso promover programas intergeneracionales y reforzar políticas de respeto y prevención de acoso.

Estos hallazgos coinciden con estudios similares en el sector público, donde la capacitación y el liderazgo participativo se vinculan estrechamente con un buen clima laboral. En este contexto, potenciar la formación en áreas críticas como procesos administrativos y habilidades humanas puede ser clave. Aunque no se puede establecer causalidad directa, el estudio sugiere que un buen clima facilita la gestión del talento y viceversa, generando una dinámica virtuosa. En Río Verde, factores como el compañerismo y el respeto brindan una base

sólida para fortalecer esa sinergia. Finalmente, mejorar la gestión de talento humano no solo beneficia al personal, sino que impacta directamente en la calidad del servicio público, en línea con lo que exige la Constitución y el COOTAD.

Conclusiones

La investigación confirma la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el GAD Municipal de Río Verde, lo que subraya la necesidad de fortalecer las políticas y prácticas de recursos humanos como vía para promover entornos organizacionales saludables y productivos.

Entre los hallazgos más relevantes destaca la carencia de mecanismos formales de reconocimiento al personal, aspecto que impacta negativamente en la motivación y limita el aprovechamiento del potencial institucional, incluso en un contexto donde predomina un fuerte sentido de compañerismo. Esta situación se agrava por debilidades en la comunicación interna, especialmente en lo que respecta a la retroalimentación desde los niveles directivos hacia los empleados, lo cual afecta la percepción de inclusión, participación y transparencia.

Asimismo, se evidenció la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo y gestión de personas en mandos medios y directivos, dado que estas habilidades son determinantes para el bienestar laboral y la cohesión institucional. Si bien el sistema de evaluación de desempeño fue valorado positivamente, su efecto es limitado por la falta de incentivos concretos y oportunidades de ascenso, generando una percepción de estancamiento que desincentiva el compromiso a largo plazo.

En relación con la equidad de género y generacional, aunque no se detectaron conflictos explícitos, se recomienda la implementación de programas que fomenten la colaboración intergeneracional y consoliden una cultura organizacional más inclusiva, alineada con los principios constitucionales y normativas vigentes.

Los resultados obtenidos son coherentes con estudios previos realizados en instituciones públicas del Ecuador, donde la capacitación continua y el liderazgo participativo se reconocen como factores clave para el fortalecimiento del clima laboral. Además, los datos sugieren que la relación entre la gestión de talento humano y el clima organizacional es bidireccional: un entorno de trabajo positivo facilita la implementación de buenas prácticas en recursos humanos, y estas, a su vez, contribuyen a mejorar el ambiente laboral.

Finalmente, se concluye que mejorar de forma sostenida la gestión del talento humano no solo impacta favorablemente en el bienestar de los servidores públicos, sino que también fortalece el cumplimiento de los objetivos institucionales y eleva la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. A pesar de las limitaciones metodológicas propias de un estudio transversal, los hallazgos proporcionan un diagnóstico sólido que puede orientar la toma de decisiones estratégicas en el GAD y servir como insumo para futuras investigaciones y procesos de mejora continua.

Referencias Bibliográficas

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). Gestión pública y talento humano en América Latina. <https://publications.iadb.org>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (4th ed.). Jossey-Bass.
- Conexión ESAN. (2015). Las nueve dimensiones del clima organizacional. Blog de ESAN Graduate School of Business, 21 de julio de 2015. <https://www.esan.edu.pe>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial N° 449, 20 de octubre de 2008.
- Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia. (2020). Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH). <https://www.funcionpublica.gov.co>
- Farias Macías, Á. A., Zambrano Cedeño, L. A., Macías Moreira, M. E., & Farias Macías, O. A. (2021). Gestión del Talento Humano y su influencia en el Clima Laboral en empresas de Manabí. *Politécnico & Continental*, 6(11), 966–979. <https://dialnet.unirioja.es>
- Fernández, E., & Rueda, M. (2020). El clima organizacional y su influencia en el desempeño del talento humano en entidades públicas. *Revista Latinoamericana de Administración Pública*, 15(1), 45–67. <https://revistas.enap.gov.br>
- García-García, X. M. (2025). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana. *Revista Científica Hallazgos21*, 10(1), 79–91. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/690>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2019). Liderazgo y clima emocional en las organizaciones. [Referencia secundaria citada en Farias et al., 2021].
- International Labour Organization. (2023). People-centred public service: Human resource management in the post-pandemic era. <https://www.ilo.org>
- Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). (2010). Registro Oficial Suplemento N° 294, 6 de octubre de 2010. Quito, Ecuador.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Municipio de Río Verde. (2020). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Río Verde 2020–2032 (PDOT). Río Verde, Esmeraldas.
-

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2021. OECD Publishing.
- Rincón, C., Castillo, J., & Salazar, F. (2021). Liderazgo, clima organizacional y compromiso en instituciones públicas. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 37(2), 112–120. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a11>
- Reyes, E. (2020). El clima laboral y su impacto en la productividad. [Referencia secundaria citada en Farias et al., 2021].
- Sevilla, C. (2019). Clima organizacional y eficiencia en entes públicos. [Referencia secundaria citada en Farias et al., 2021].
- [Encuesta_Talento_Humano_Clima_Laboral_RioVerde.docx]. (2024). Instrumento de encuesta aplicado en el GAD Municipal de Río Verde. (Archivo institucional no publicado).
-