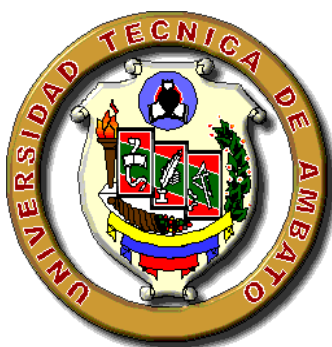




UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TEMA:

La Gestión del Talento Humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de
Cotopaxi

Trabajo de Titulación previa a la obtención del Título de Licenciada en Trabajo Social.

AUTOR:

Arleth Noemí Molina Loján

TUTOR:

Ing. Marcelo Iván Ortiz Díaz

Ambato – Ecuador

2026

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Investigación sobre el tema **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, de la Srta. Arleth Noemí Molina Loján, portadora de la CC. 050438321-7, egresada de la Carrera de Trabajo Social de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Ambato. CERTIFICO que dicho trabajo de Graduación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a Evaluación del Tribunal de Grado, que el H. Consejo Directivo de la Facultad designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Ambato, 01 de junio de 2026



Ing. Mg. Marcelo Ortiz Díaz

CC. 180186634-2

Tutor del trabajo de investigación

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad del adjunto, ideas, estudios y criterio expresado en el presente trabajo de investigación: **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, es un trabajo netamente perfilado por mi persona Arleth Noemí Molina Loján egresada de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Ambato certificando que el contenido es de mi autoría excepto las bibliografías.

Ambato, 01 de junio de 2026



Arleth Noemí Molina Loján

CC. 050438321-7

Autora

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la producción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no genere rentabilidad económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, 01 de junio de 2026



Arleth Noemí Molina Loján

CC.050438321-7

Autora

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los Miembros del Tribunal de Grado APRUEBAN el Trabajo de Investigación sobre **“LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI”**, presentado por la Srta. ARLETH NOEMÍ MOLINA LOJÁN de conformidad con el Reglamento de Graduación para obtener el Título Terminal de Tercer Nivel de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato,2026

Para constancia firman:

.....

Presidente del tribunal

.....

Miembro del tribunal

.....

Miembro del tribunal

DEDICATORIA

Dedico este logro académico especialmente a mi madre, por su amor incondicional, su fortaleza y el apoyo constante que me ha brindado a lo largo de mi vida. Gracias por cada sacrificio, por cada consejo y por creer siempre en mí. Tu confianza y dedicación han sido fundamentales para alcanzar esta meta, que también te pertenece.

A mi padre, por sus enseñanzas, su apoyo y el ejemplo de esfuerzo y perseverancia que me ha brindado. Gracias por acompañarme en este camino y por motivarme a seguir adelante en la búsqueda de mis sueños y objetivos.

A mis queridos abuelos, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida. Han estado siempre presentes, velando por mi bienestar, brindándome su apoyo incondicional y motivándome a seguir adelante en cada desafío. Su ejemplo de vida, sus valores y el inmenso cariño que me han entregado han sido una fuente constante de inspiración para alcanzar mis metas.

A mis hermanos, quienes han sido una parte muy importante de mi vida. Gracias por su cariño, por cada momento compartido y por acompañarme siempre con su apoyo y confianza. Este logro también es para ustedes, porque han caminado a mi lado en cada paso de este sueño.

A una persona muy especial: Alejandro, por su amor, comprensión y apoyo durante este proceso. Gracias por acompañarme en los momentos difíciles y celebrar conmigo cada logro alcanzado.

Y, finalmente, a mí misma, por la constancia, dedicación y esfuerzo que me permitieron alcanzar esta meta y culminar una etapa significativa de mi vida.

Arleth Molina Loján

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres, Isabel y Xavier, por su amor incondicional, apoyo constante, esfuerzo y confianza a lo largo de mi vida. Gracias por acompañarme en cada paso de mi formación, por sus enseñanzas, sacrificios y por brindarme siempre la motivación necesaria para alcanzar mis metas y culminar esta importante etapa académica.

A mis hermanos, Javier y Martina, por su compañía, cariño y comprensión durante esta etapa de mi vida.

A mis abuelos, Nelson, Rosa, María y Miguel, por sus enseñanzas y valores; y a mis tíos, Rodolfo y Cecy, por su apoyo, generosidad y por brindarme un hogar durante mi formación universitaria.

A mi tutor de tesis, Ing. Marcelo Ortiz, por su guía y acompañamiento en el desarrollo de este trabajo. Asimismo, agradezco a mis amigas por su amistad, apoyo y por los momentos compartidos a lo largo de esta etapa universitaria.

Finalmente, agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por contribuir a mi formación académica y profesional, y a la Universidad Técnica de Cotopaxi por abrirme sus puertas y permitirme desarrollar la presente investigación, facilitando los espacios y la colaboración necesarios para su realización.

Arleth Molina Loján

ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	iii
DERECHOS DEL AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
PROBLEMA CIENTÍFICO	3
DELIMITACIÓN	3
INVESTIGACIONES PREVIAS	4
DESARROLLO TEÓRICO	7
VARIABLE INDEPENDIENTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	7
<i>Concepto de Gestión</i>	7
<i>Concepto de Talento Humano</i>	8
<i>Concepto de Gestión del Talento Humano</i>	9
<i>Concepto y Clasificación de Procesos de Gestión del Talento Humano</i>	10
<i>Concepto de Competencias</i>	13
<i>Capacitación</i>	13
<i>Desarrollo profesional</i>	13
<i>Concepto de Políticas</i>	14
<i>Normativa Institucional</i>	14

<i>Esquemas organizacionales</i>	15
<i>Concepto de recursos</i>	15
<i>Distribución de recursos</i>	15
<i>Uso eficiente de recursos</i>	16
<i>Concepto de talento</i>	16
<i>Atracción del Talento</i>	17
<i>Retención del talento</i>	17
<i>Desarrollo del talento</i>	17
<i>Concepto de estrategias</i>	18
<i>Concepto de desempeño</i>	18
<i>Optimización del Desempeño</i>	19
<i>Eficiencia</i>	19
<i>Evaluación del desempeño</i>	20
<i>Concepto de personas</i>	20
<i>Integración Organizacional</i>	20
<i>Compromiso Institucional</i>	21
<i>Concepto de reclutamiento y selección</i>	21
<i>Concepto de capacitación y desarrollo</i>	21
<i>Concepto de evaluación del desempeño</i>	22
<i>Concepto de motivación laboral</i>	22
VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	22
<i>Concepto de ambiente laboral</i>	22
<i>Concepto de ambiente organizacional</i>	23
<i>Normativa</i>	23
<i>Fuerzas externas</i>	23
<i>Fuerzas internas</i>	24
<i>Concepto de Funcionamiento Organizacional</i>	24
<i>Coordinación Institucional</i>	24
<i>Cumplimiento de Objetivos</i>	25
<i>Concepto de Productividad</i>	25
<i>Rendimiento</i>	26

<i>Cumplimiento de Tareas</i>	26
<i>Concepto de satisfacción</i>	26
<i>Necesidades personales</i>	27
<i>Elevación moral</i>	27
<i>Concepto de motivación</i>	28
<i>Entusiasmo</i>	28
<i>Interés Laboral</i>	29
<i>Concepto de actitudes</i>	30
<i>Disposición laboral</i>	30
<i>Compromiso</i>	31
<i>Concepto de relaciones</i>	31
<i>Relaciones interpersonales</i>	32
<i>Respeto</i>	32
<i>Comunicación</i>	33
<i>Concepto de actitudes</i>	33
<i>Concepto de satisfacción</i>	33
<i>Concepto de productividad</i>	34
<i>Concepto de funcionamiento</i>	34
<i>Concepto de liderazgo</i>	34
<i>Concepto de comunicación organizacional</i>	35
1.2. OBJETIVOS	35
OBJETIVO GENERAL.....	35
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA	35
2.1. MATERIALES	35
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	35
2.1 MÉTODOS.....	37
NIVEL DE INVESTIGACIÓN	38
MÉTODO	38
POBLACIÓN	40
MUESTRA.....	40

CAPITULO III.- ANALISIS Y DISCUSIÓN	41
3.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	41
3.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	57
CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
4.1 CONCLUSIONES.....	61
4.2 RECOMENDACIONES.....	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
ANEXOS.....	71
ANEXO 1. PROPUESTA	71
DATOS INFORMATIVOS	72
ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	72
JUSTIFICACIÓN	73
ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	74
OBJETIVOS.....	75
OBJETIVO GENERAL.....	75
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	75
ENFOQUE DE TRABAJO SOCIAL.....	75
ESTRATEGIAS PROPUESTAS	76
ESTRATEGIA 1: FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES SOCIOFAMILIARES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL	77
<i>Descripción del procedimiento:</i>	78
ESTRATEGIA 2: PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA LABORAL Y FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.....	80
<i>Descripción del procedimiento:</i>	82
CRONOGRAMA	84
PRESUPUESTO	85

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1 Procesos básicos de la gestión del talento humano	10
Tabla 2 Resultado del alfa de Cronbach.....	37
Tabla 3 Tabla de frecuencias: Edad.....	41
Tabla 4 Tabla de frecuencias: Tiempo de servicio en la institución.....	41
Tabla 5 Análisis descriptivo de la Gestión del Talento Humano.....	42
Tabla 6 Capacitación y desarrollo	43
Tabla 7 Evaluación del desempeño	44
Tabla 8 Reconocimiento e incentivos	45
Tabla 9 Liderazgo.....	46
Tabla 10 Selección y Promoción.....	47
Tabla 11 Análisis descriptivo del Clima Organizacional	48
Tabla 12 Relaciones interpersonales	50
Tabla 13 Comunicación.....	51
Tabla 14 Trabajo en Equipo	52
Tabla 15 Motivación y satisfacción laboral	53
Tabla 16 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov	58
Tabla 17 Correlación de Spearman	59
Tabla 18 Prueba de Chi-cuadrado	59

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la investigación fue analizar la incidencia de la Gestión del Talento Humano sobre el Clima Organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi – Extensión Pujilí, por lo que el estudio se realizó con un enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, lo que permitió examinar la relación existente entre las prácticas de gestión del talento humano y la percepción del clima organizacional en la institución. La muestra estuvo conformada por el personal administrativo, directivo y docente de la Universidad, a quienes se les aplicaron instrumentos de recolección de información estructurados en escala Likert para evaluar las variables de estudio, cuya validez se aseguró a través del juicio de expertos y la confiabilidad se comprobó mediante los métodos estadísticos pertinentes. En los resultados se constató que la gestión del talento humano influye de forma significativa en el clima organizacional, detectándose problemas en la comunicación institucional, motivación laboral, reconocimiento al desempeño, relaciones interpersonales y condiciones laborales, aspectos que impactan directamente en el compromiso y la satisfacción del personal. De ahí que se propusiera como objetivo, identificar los procesos de cumplimiento de la gestión del talento humano, determinar la percepción del clima organizacional y establecer los mecanismos adecuados que contribuyan al fortalecimiento de un ambiente laboral positivo, participativo y eficiente dentro de la universidad, favoreciendo así tanto el desarrollo institucional como el bienestar de sus colaboradores.

Palabras claves: Comunicación institucional; motivación laboral; reconocimiento al desempeño; relaciones interpersonales; satisfacción laboral; compromiso organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the impact of Human Talent Management on the Organizational Climate among administrative, managerial, and teaching staff at the Technical University of Cotopaxi – Pujilí Campus. The study employed a quantitative, descriptive, and correlational approach, which allowed for an examination of the relationship between human talent management practices and perceptions of the organizational climate at the institution. The sample consisted of the University's administrative, managerial, and teaching staff, who were administered data collection instruments structured on a Likert scale to evaluate the study variables; the validity of these instruments was ensured through expert judgment, and their reliability was verified using appropriate statistical methods. The results showed that Human Talent Management significantly influences the organizational climate, with problems identified in institutional communication, job motivation, performance recognition, interpersonal relationships, and working conditions—aspects that directly impact staff commitment and satisfaction. Consequently, the objective was set to identify the processes involved in Human Talent Management, determine perceptions of the Organizational Climate, and establish appropriate mechanisms that contribute to strengthening a positive, participatory, and efficient work environment within the university, thereby promoting both institutional development and the well-being of its employees.

Keywords: Institutional communication; work motivation; performance recognition; interpersonal relationships; job satisfaction; organizational commitment.

CAPÍTULO I.- MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

Situación problemática

En América Latina, manejar bien el talento humano no es un lujo sino lo que separa a las organizaciones que crecen de las que se estancan, y esto pasa en un contexto complicado donde la economía no avanza al ritmo que se necesita, porque si bien se ha progresado bastante en educación, hay un problema que nadie ha resuelto del todo: lo que aprenden las personas en las escuelas y universidades no siempre encaja con lo que las empresas realmente necesitan, esa desconexión le cuesta caro a la región tanto en productividad como en oportunidades perdidas, razón por la cual conectar de verdad la formación con el mundo del trabajo y lograr que el Estado y el sector privado empujen en la misma dirección se vuelve indispensable, pues además un buen ambiente de trabajo no es solo cosa de recursos humanos sino que se traduce directamente en mejores resultados para las instituciones y en un desarrollo más sostenible para toda la región (CEPAL, 2025).

Según la Organización Internacional del Trabajo (2023), las empresas e instituciones de la región sufren presiones cada vez más intensas, como nuevas tecnologías, cambios en la forma de trabajar y exigencias de un mercado que no para de evolucionar, por lo que la respuesta no es ningún secreto, ya que hay que fortalecer las habilidades de los trabajadores, garantizar trabajos dignos y cuidar los ambientes laborales, ya que los datos respaldan esto con claridad: las organizaciones que invierten en capacitación, en buenos líderes y en el bienestar de su gente terminan siendo más eficientes y generando mayor compromiso entre sus equipos.

El Banco Interamericano de Desarrollo (2022) está alineado con esto, dado que para el BID el talento humano es uno de los motores más poderosos del crecimiento de la región, y no se trata únicamente de contratar personas con buenas credenciales sino de generar condiciones que les permitan desarrollarse, innovar y trabajar en equipo, ya que cuando el ambiente laboral funciona bien las personas rinden más, colaboran mejor y los objetivos de la organización se logran con mayor facilidad.

En Ecuador también se siente con fuerza esto, ya que la gestión del talento y el clima organizacional son temas de especial importancia para el sector público y educativo, y el Ministerio del Trabajo (2023) reconoce que mejorar las condiciones laborales y motivar al personal son factores indispensables para ofrecer servicios de calidad, aunque los retos persisten, pues hay problemas de comunicación interna, dificultades en la gestión del personal y climas laborales que no siempre ayudan, por lo tanto, fortalecer todo esto a través de capacitación, evaluación y programas de bienestar representa uno de los caminos más directos hacia instituciones que realmente funcionen.

El propio Ministerio del Trabajo del Ecuador (2025) reconoce que el clima laboral y la cultura dentro de las organizaciones públicas son piezas fundamentales para que todo funcione bien, pues el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento del trabajo bien hecho y las relaciones entre compañeros influyen directamente en cómo se siente la gente en su trabajo y en cuánto rinde, de manera que promover el bienestar y mantener alta la motivación del personal no es algo secundario sino parte central de cualquier estrategia institucional seria.

La UNESCO (2021) agrega algo importante en este sentido, pues las instituciones educativas necesitan pensar en su propio personal con la misma seriedad con que piensan en sus estudiantes, ya que la formación continua, el acompañamiento profesional y el bienestar de docentes y personal administrativo afectan directamente la calidad de lo que se enseña y la capacidad de cumplir los objetivos académicos, por lo que crear ambientes inclusivos y participativos donde las personas puedan crecer no es una moda sino una necesidad real que marca la diferencia.

La Universidad Técnica de Cotopaxi, extensión Pujilí, está ubicada en el cantón Pujilí en las calles Pasaje Carlos Alberto Toro Lema y José Merizalde, y dentro del marco normativo nacional y su propio Estatuto Orgánico ofrece cinco carreras: Educación Básica, Educación Inicial, Pedagogía de la Lengua y la Literatura, Pedagogía de los Idiomas Nacionales y Extranjeros, y Pedagogía de las Ciencias Experimentales, por las cuales pasan alrededor de 1.728 estudiantes atendidos por más de 60 profesionales entre docentes, personal administrativo y directivos que sostienen el funcionamiento integral de la institución.

Ahora bien, en una institución así la gestión del talento y el clima laboral no son temas menores, ya que la calidad de lo que hace la universidad depende en buena medida de cómo se sienten y trabajan las personas que la sostienen, pues la motivación, la comunicación, el liderazgo y las

condiciones de trabajo del personal administrativo, docente y directivo impactan directamente en el ambiente institucional, aunque pueden aparecer problemas como procesos de gestión mal planificados, evaluaciones que no llegan o un desarrollo del personal que se queda corto, y todo eso termina afectando el ambiente de trabajo y con él la calidad del servicio educativo que se ofrece (UTC, 2024).

Esta investigación nace de una pregunta concreta: ¿cómo afecta la gestión del talento humano al clima organizacional en la UTC extensión Pujilí?, y para responderla me acerqué directamente a quienes viven esa realidad todos los días, es decir, al personal administrativo, directivo y docente de la institución, con quienes realicé encuestas que permitieron recoger información de primera mano, lo que fue posible precisamente porque existe acceso directo a esas personas y a la información que manejan, y tiene todo el sentido hacerlo porque entender cómo se sienten y trabajan quienes sostienen la institución es el primer paso para mejorar lo que no funciona, ya que el bienestar del equipo no es un tema aislado de recursos humanos sino que determina de forma directa la eficiencia de la organización y la calidad de la educación que reciben sus estudiantes.

El objetivo principal es analizar cómo la gestión del talento humano incide en el clima laboral, empezando por identificar qué procesos de gestión se cumplen y cuáles no, para que a partir de ese análisis estadístico sea posible diseñar estrategias concretas que mejoren el manejo del equipo, no como un ejercicio académico y nada más, sería más bien como un punto de partida para construir un entorno donde la gente trabaje mejor, se comunique más y esté más comprometida con lo que hace cada día.

Problema Científico

¿Cómo incide la gestión del talento humano en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi?

Delimitación

Materia: Ciencias Sociales

Carrera: Trabajo Social

Elementos: La Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional

Localización: Universidad Técnica de Cotopaxi – extensión Pujilí

Tiempo: Periodo febrero – junio 2026

Unidad de observación: Personal administrativo, directivo y docente

Línea de investigación: Exclusión e integración social

Investigaciones previas

La presente investigación tiene como propósito realizar un análisis profundo de las principales definiciones y enfoques teóricos vinculados con las variables de estudio, a partir del cual se examinan críticamente diversas investigaciones previas relacionadas con la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi, lo que permite comprender distintas perspectivas sobre estos temas e identificar vacíos en el conocimiento actual que abren camino a nuevos aportes.

Uno de los estudios más relevantes es el de Pullopaxi y Pilaguano (2022), titulado "Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de la asistente ejecutiva y analista administrativo de la Universidad Técnica de Cotopaxi, sede matriz, periodo 2022", cuyo objetivo fue determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores mediante un enfoque cuantitativo, no experimental y descriptivo, y que a través de encuestas validadas con el Alfa de Cronbach y la metodología de Aiken evidenció una correlación positiva entre ambas variables, resaltando que un ambiente organizacional favorable impacta directamente en el rendimiento laboral y sugiriendo que implementar estrategias adecuadas puede fortalecer la gestión institucional.

Zegarra (2023), en su estudio "Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores en las Intendencias de Recursos Humanos de las entidades públicas recaudadoras de impuestos no municipales en Cercado de Lima, 2022", dentro de su investigación se encontró una asociación positiva entre ambas variables; en este estudio, los resultados evidenciaron que factores tales como las posibilidades de autorrealización, la participación en las actividades institucionales, la calidad de la comunicación interna, los procesos de supervisión y las condiciones laborales inciden en la percepción de bienestar de los trabajadores y de ahí que, con estos resultados el autor dio a entender que cuando las condiciones del entorno organizacional son favorables, los empleados se sienten algo más satisfechos con su trabajo.

Brito y otros (2020), en su estudio “Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicios” hay que mencionar que el objetivo fue el determinar la relación entre el ambiente laboral y el rendimiento de los colaboradores y mediante un enfoque cuantitativo de corte transversal y diseño correlacional aplicaron cuestionarios estandarizados al talento humano, obteniendo así ciertos resultados que demostraron una correlación positiva y significativa entre un clima organizacional favorable, la motivación del personal y el cumplimiento de metas y, a modo de conclusión que, gestionar bien el liderazgo y la comunicación optimiza de forma directa la eficiencia de la organización.

Pedraza Melo (2020), en su investigación empírica denominada “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”, pretendió examinar la incidencia del entorno laboral en la dedicación y salud de los trabajadores, y mediante un estudio cuantitativo y de relaciones comprobó aspectos como el liderazgo, la comunicación interna y el estímulo, arribando a la conclusión de que una debida administración de los recursos humanos promueve un clima organizacional positivo que repercute directamente en elevados niveles de satisfacción, compromiso institucional y eficacia en la labor de los empleados.

López (2021) en su artículo “La gestión del talento humano y su relación con el clima organizacional en docentes universitarios”, pretendió determinar el impacto de las políticas de administración de personal en el ambiente laboral académico y para ello empleando una metodología cuantitativa con instrumentos basados en la escala de Likert, comprobó que dimensiones tales como la equidad en las evaluaciones, la comunicación asertiva y el desarrollo profesional continuo influyen directamente en el clima organizacional. Una de las consecuencias es que las universidades que hacen del bienestar de su capital humano una prioridad, consiguen reducir la rotación del personal y elevar la calidad de los procesos académicos y administrativos de manera significativa.

Ramjauny et al. (2025) se preguntaron si el clima organizacional podía predecir la satisfacción laboral en colegios de secundaria, y para responder esa pregunta trabajaron con 128 personas entre personal docente y administrativo, usando un diseño cuantitativo no experimental de corte transversal con una encuesta validada, donde los datos arrojaron una correlación con rho de Spearman de 0.617, lo que habla de una relación positiva moderada-fuerte entre las dos variables, aunque hay un matiz importante porque la dimensión de presión laboral no mostró resultados

significativos, llevando a los autores a señalar que el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y el apoyo que siente el personal desde la organización son los elementos que más pesan a la hora de mejorar tanto el ambiente de trabajo como la satisfacción de quienes trabajan ahí.

Pecino y otros (2020), utilizando un análisis multinivel con 318 empleados de administración y servicios de una universidad pública y operacionalizando el clima a nivel de área y la satisfacción a nivel individual bajo el modelo de Kopelman, Brief y Guzzo, se enfocaron en el contexto universitario español para entender cómo se relacionan el clima y la satisfacción laboral, encontrando que el clima del área guarda una relación positiva y significativa con la satisfacción incluso cuando se controlan variables individuales, por lo que plantean que trabajar en el entorno, en el liderazgo y en las relaciones entre compañeros impacta directamente en el bienestar de las personas.

Albán (2023) mediante su estudio lo que intento es conocer el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo y claro para ello trabajó desde un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional analizando cinco dimensiones: comunicación, condiciones físicas, colaboración, liderazgo, organización y responsabilidad, cuyos resultados demostraron que cuando el clima es favorable, el personal cumple mejor sus funciones, trabaja con mayor eficiencia y se siente más motivado, entonces es por eso él mismo recomienda fortalecer la comunicación interna, mejorar las condiciones físicas del trabajo y desafiar tener un liderazgo más cercano si se quiere que el rendimiento administrativo mejore de verdad.

Siguiendo con los antecedentes, en un estudio sobre la gestión del talento humano en instituciones de educación superior ante los retos de la era 4.0, Chaparro et al. (2025) realizaron una revisión profesionales con el fin de poder conocer cómo las universidades están adaptando sus formas de gestionar el lado humano en medio de la transformación digital y, ellos encontraron que la automatización, trabajo remoto y nuevas competencias digitales están cambiando perfiles que se requieren y en contraste, que las instituciones que integran plataformas digitales para capacitar, evaluar y comunicarse logran mantener un clima más estable y un mayor compromiso por parte de sus docentes.

La Universidad de Cuenca (2023), en un estudio sobre la empresa Distribuidora Laura Narváez, combinó el análisis de perfiles por competencias de Martha Alles y el modelo de Litwin y Stringer con grupos de 58 y 55 colaboradores respectivamente, y aunque el desempeño promedio fue del

72%, los datos mostraron que no hubo una relación estadísticamente significativa entre clima y desempeño ($p=0.309$), sin embargo siete de las nueve dimensiones del clima fueron percibidas de forma favorable, lo que abrió la puerta para proponer nueve estrategias de mejora específicas para cada dimensión del clima organizacional.

Otra investigación importante la realizó La Federación Deportiva de Cotopaxi (2022) y estudio clima organizacional y también el desempeño laboral con una muestra de 60 colaboradores desde una metodología cuantitativa descriptiva-correlacional, y los resultados fueron que el reconocimiento, las condiciones físicas y el liderazgo participativo se conectan directamente con el compromiso y la productividad del equipo, razón por la cual sus recomendaciones son más a implementar programas de bienestar laboral y evaluaciones de 360 grados como herramientas concretas para fortalecer el desempeño institucional.

Desarrollo Teórico

Variable Independiente: Gestión del Talento Humano

Concepto de Gestión

Entender cómo funcionan las organizaciones pasa, casi inevitablemente, por entender qué es la gestión, porque es justamente ese proceso el que permite coordinar recursos, personas y acciones en función de un objetivo común, yendo mucho más allá de lo operativo para tocar también la toma de decisiones, el liderazgo y la capacidad de responder cuando el entorno cambia.

Con el paso del tiempo, este concepto fue cambiando junto con las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, ya que si bien en sus orígenes la gestión giraba casi exclusivamente alrededor de los recursos materiales y financieros, hoy nadie discute que el talento humano ocupa un lugar central dentro de ese proceso, y eso cambia bastante la forma de entenderlo. Chiavenato (2006) lo explica como un conjunto de funciones interrelacionadas, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar, que permiten usar bien los recursos de una organización para llegar a donde se quiere llegar, poniendo en el centro la estructura y la coordinación como condiciones necesarias para que todo funcione.

Robbins y Coulter (2014) le suman otra capa a esa idea al plantear que gestionar implica trabajar con otras personas y a través de ellas para alcanzar metas compartidas, lo que deja en claro que la

gestión no se trata solo de ejecutar tareas sino de cultivar relaciones, comunicarse bien, motivar y liderar de forma genuina, porque sin eso el resto se cae solo.

Drucker (2002), por su parte, mira la gestión desde un ángulo más estratégico al señalar que su verdadera función es hacer productivos los recursos, especialmente las personas, a través de decisiones que generen valor real para la organización, introduciendo así la idea de que una buena gestión no solo busca resultados inmediatos sino también sostenibilidad e innovación en el tiempo.

Con las organizaciones públicas pasa algo particular en su gestión, pues ya no solo apunta a la eficiencia interna sino al bienestar colectivo, y en ese sentido la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2018) señala que la gestión moderna debe propiciar la transparencia y la participación como pilares para construir confianza institucional y mejorar la calidad de los servicios, evidenciando que lo que pasa en el interior de una organización tiene un impacto mucho mayor que el que se queda dentro de sus propias paredes.

En la actualidad, con la globalización y la transformación digital como telón de fondo, las organizaciones se enfrentan a entornos cambiantes y veloces que exigen mayor flexibilidad, lo que obliga a desarrollar estrategias que optimicen recursos, mejoren el desempeño y fortalezcan a las personas que forman parte del equipo, convirtiendo así a la gestión en un proceso integral que articule lo técnico, lo humano y lo estratégico en un mismo movimiento.

De esta forma, la gestión dejó de ser una función puramente administrativa para pasar a ser un proceso complejo que combina planificación, liderazgo, toma de decisiones y adaptación al cambio y es su correcta aplicación lo que marca la diferencia entre organizaciones que simplemente funcionan y aquellas que generan entornos donde las personas realmente pueden desarrollarse y sentirse bien.

Concepto de Talento Humano

Hablar de organizaciones modernas sin mencionar el talento humano sería como armar un rompecabezas al que le falta la pieza central, porque son las personas, con sus capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores, las que en última instancia determinan si una institución crece, se estanca o retrocede, y ese vínculo tan directo con el desempeño, la productividad y el desarrollo es precisamente lo que convierte al talento humano en uno de los temas más estudiados dentro del mundo organizacional.

Lo interesante es que este concepto no siempre fue entendido así, ya que durante mucho tiempo el trabajador fue visto casi exclusivamente como un recurso productivo más, similar a una máquina o un insumo, pero esa mirada fue cambiando conforme las organizaciones entendieron que motivación, compromiso y desarrollo personal no son extras sino parte del núcleo de lo que hace funcionar bien a un equipo. Chiavenato (2009) lo pone en palabras claras al señalar que el talento humano lo conforman las personas que integran la organización y que aportan conocimientos, habilidades y capacidades que inciden directamente en el logro de objetivos, insistiendo en que no se trata de agentes pasivos sino de protagonistas activos del desarrollo organizacional.

Alles (2012) agrega algo que vale la pena no pasar por alto, ya que para ella el talento humano es la combinación de competencias y potencial que tienen las personas y que pueden crecer cuando la organización invierte en procesos adecuados de gestión, formación y bienestar, porque cuando se desarrolla bien ese potencial, la eficiencia y la competitividad de la institución mejoran de forma natural y sostenida.

A eso se suma la mirada de la Organización Internacional del Trabajo (2019), que va incluso más lejos al plantear que el talento humano es un factor que impulsa el crecimiento económico, la inclusión social y el trabajo decente, señalando que desarrollar capacidades, apostar por la formación continua y adaptarse al cambio son condiciones necesarias para enfrentar los desafíos que trae el mundo laboral de hoy.

En ese recorrido desde la visión del trabajador como simple recurso hasta reconocerlo como el principal activo de cualquier organización, queda claro que valorar y desarrollar bien el talento humano no solo mejora los resultados institucionales, a su vez que también impacta en el bienestar y crecimiento de cada persona que forma parte del equipo, lo que convierte a este tema en un eje que ninguna organización seria puede darse el lujo de ignorar.

Concepto de Gestión del Talento Humano

Cuando una organización se pregunta cómo sacar lo mejor de su gente, la respuesta casi siempre pasa por la gestión del talento humano, que en términos prácticos es el proceso estratégico que permite atraer, desarrollar, motivar y retener personas, potenciando sus capacidades en función de lo que la institución necesita lograr. Chiavenato (2017) lo describe como un conjunto de políticas y prácticas orientadas a dirigir todo lo relacionado con las personas, desde la selección y la

capacitación hasta la evaluación del desempeño y el desarrollo organizacional, dejando en claro que tratar a las personas como el recurso más valioso de la organización no es un discurso bonito sino la base de cualquier gestión que funcione de verdad.

Molina (2024) tiene un punto de vista desde otro prisma al definirla como un sistema integral que pretende alinear las capacidades y competencias de los colaboradores con la estrategia de la organización, porque cuando existe esa alineación, mejora el desempeño, se fortalece el clima laboral y los trabajadores encuentran espacios reales para crecer profesionalmente, lo que termina impactando directamente en la competitividad de la institución.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (2019) extiende todavía más ese horizonte planteando que gestionar el talento humano implica desarrollar competencias, promover el trabajo decente y claro generar condiciones laborales que favorezcan tanto el bienestar como la productividad, evidenciando que este proceso no tiene solo una dimensión organizacional, es también una dimensión social, porque cuando se hace bien contribuye al desarrollo sostenible y a una inclusión laboral más genuina.

Concepto y Clasificación de Procesos de Gestión del Talento Humano

Así pues, la administración de recursos humanos se entiende como un conjunto integrado de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas, que incluye la contratación, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2020). Esta gestión no es aislada, se trata como de procesos interdependientes que buscan dotar de talentos a la organización y, al mismo tiempo, permitir que las personas alcancen sus objetivos individuales.

En esta parte, cabe mencionar a Chiavenato (2020) divide la gestión del talento humano en seis procesos básicos que conforman un sistema cíclico y dinámico en la organización:

Tabla 1 Procesos básicos de la gestión del talento humano

Nº	Proceso	Descripción	Elementos clave	Objetivo
1	Integrar personas	Incorpora nuevo talento a la organización mediante	Reclutamiento, selección de personal	Abastecer de talento humano a la organización.

	reclutamiento y la selección, asegurando el abastecimiento continuo del capital humano requerido.		
2 Organizar personas	Define y estructura las actividades que desempeñará cada colaborador mediante el diseño, descripción y análisis de cargos, complementado con la evaluación del desempeño.	Diseño de cargos, descripción y análisis de cargos, evaluación del desempeño	Definir qué harán las personas en la organización.
3 Recompensar personas	Comprende los mecanismos de remuneración, prestaciones e incentivos destinados a motivar a los colaboradores y favorecer su permanencia en la organización.	Remuneración, prestaciones, recompensas e incentivos	Motivar y retener al personal.
4 Desarrollar personas	Potencia las competencias profesionales y el crecimiento personal mediante capacitación, desarrollo de carreras,	Capacitación, desarrollo de carreras, programas de comunicación e integración,	Preparar a las personas para el futuro.

	comunicación e desarrollo integración organizacional organizacional.	
5 Retener personas	Genera condiciones laborales favorables mediante la seguridad, la calidad de vida laboral y relaciones saludables entre colaboradores y organización.	Higiene y Mantener a las personas satisfechas en la organización. seguridad, calidad de vida laboral, relaciones con empleados y sindicatos
6 Auditar personas	Evalúa y controla las actividades de talento humano mediante sistemas de información, bases de datos y balances sociales para verificar el cumplimiento de objetivos.	Bancos de datos, sistemas de información administrativa, balances sociales Dar seguimiento y asegurar el cumplimiento de objetivos.

Nota. Elaboración propia (2026), a partir de la clasificación de los procesos básicos de la gestión del talento humano propuestos por Idalberto Chiavenato (2020).

Hay que mencionar que estos seis procesos están íntimamente relacionados entre sí, influyéndose mutuamente. Todo proceso, bien ejecutado, tiende a favorecer a los demás; mal ejecutado, los perjudica. Por lo tanto, es fundamental que existe un verdadero equilibrio en su conducción, todo esto con el fin de que la gestión del talento humano sea efectiva y contribuya al clima organizacional positivo en instituciones como la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Concepto de Competencias

Galleani (2023) definen las competencias de gestión del talento humano como ese conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que una persona tiene y que se hacen visibles en conductas concretas y observables cuando enfrenta su trabajo, porque no basta con saber algo en teoría si eso no se traduce en resultados reales, y en esa misma línea este enfoque va mucho más allá de la formación académica al incluir la capacidad de movilizar recursos personales para resolver los problemas que aparecen en el día a día del puesto. En la educación superior esto cobra un peso particular, ya que la calidad de la enseñanza, la investigación y la vinculación con la comunidad depende directamente de qué tan competente es el personal docente y administrativo que sostiene esos procesos, convirtiendo a la gestión del talento humano en un eje estratégico que las instituciones no pueden tratar como algo secundario.

Capacitación

Chiavenato (2020) describe la capacitación como ese proceso sistemático y planificado mediante el cual una organización le entrega a su personal los conocimientos y habilidades específicas que necesita para desempeñarse bien en su puesto actual, y lo que encontraron Pecino et al. (2020) en instituciones públicas ecuatorianas confirma que eso no es solo teoría, ya que cuando los planes de capacitación están bien estructurados no solo mejoran las habilidades técnicas del personal sino que se convierten en el mecanismo principal para retener el talento dentro de la institución, reduciendo la brecha entre lo que las personas saben hacer hoy y lo que el puesto exige, mejorando la eficiencia operativa y fortaleciendo el compromiso de quienes trabajan ahí.

En el caso de la Universidad Técnica de Cotopaxi, contar con programas de capacitación continua le permite al personal adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos que caracterizan al sector educativo, porque en un entorno que no para de cambiar, quien no se actualiza se queda atrás.

Desarrollo profesional

A diferencia de la capacitación, que apunta a lo que el colaborador necesita saber hoy para hacer bien su trabajo, el desarrollo profesional mira más lejos al orientarse al crecimiento de la carrera a largo plazo dentro de la organización, preparando a la persona para asumir responsabilidades mayores y roles de más complejidad en el futuro. (Tigua, 2024).

Por su parte, Tigua et al. (2024) van un paso más allá al demostrar que las instituciones que invierten en esto logran algo valioso, que es alinear lo que cada persona aspira con lo que la organización necesita conseguir, generando una coherencia interna que se nota en los resultados; ahora bien, en la práctica, ese proceso toma formas concretas como planes de carrera, mentorías, formación de posgrado y rotación de puestos, y en el contexto universitario esas herramientas son especialmente importantes porque ayudan a evitar que el talento académico se vaya a otro lado, asegurando que los procesos sustantivos de la institución tengan continuidad y no dependan de una sola persona para seguir funcionando.

Concepto de Políticas

En el tema de las políticas de gestión del talento humano, hay que acotar que estas son las directrices y normas formales que guían la toma de decisiones sobre el personal de una organización (Chiavenato, 2020). De esta manera, estas políticas son las que definen la filosofía institucional de cómo se trata a las personas, estableciendo criterios estables que aseguren coherencia e igualdad en los procesos de contratación, evaluación, desarrollo y retención y es importante entender que su objetivo esencial es reducir la discrecionalidad y alinear las prácticas de personal con las metas estratégicas de la institución, generando así un entorno de seguridad jurídica y operativa para la organización y los empleados (Poveda, 2018).

Normativa Institucional

Murillo (2025) define la normativa institucional como ese conjunto de reglamentos, estatutos, manuales y disposiciones legales internas que regulan cómo se comporta una organización y cómo se manejan las relaciones laborales dentro de ella, y los análisis en entidades públicas españolas muestran que cuando esa normativa es clara, la ambigüedad sobre los roles disminuye de forma significativa y los conflictos laborales también bajan, porque las personas saben con precisión cuáles son sus derechos, cuáles sus deberes y qué procedimientos deben seguir en cada situación.

En la Universidad Técnica de Cotopaxi ese marco normativo abarca desde el estatuto universitario hasta los reglamentos de carrera académica y escalafón administrativo, documentos que no son simples formalidades, son más bien las herramientas que delimitan las condiciones concretas de ingreso, permanencia, promoción y evaluación del personal, dándole a toda la gestión del talento humano un piso legal sobre el cual sostenerse.

Esquemas organizacionales

Chiavenato (2020) describe los esquemas organizacionales como la estructura formal que define cómo se distribuyen las funciones, las responsabilidades y las líneas de autoridad dentro de una institución, y esa estructura toma forma concreta en los organigramas, los manuales de funciones y los descriptores de cargos, que son los documentos que explican cómo se agrupa el trabajo y por dónde fluye la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.

Albán (2023) señala que cuando esos esquemas están bien definidos se evita algo que genera mucho desgaste en cualquier organización, que es la duplicidad de funciones, y además se facilita la coordinación entre departamentos, lo cual es especialmente crítico en instituciones de educación superior donde conviven al mismo tiempo procesos académicos, administrativos y de investigación que necesitan articularse sin chocar entre sí, porque un organigrama claro le permite a cada persona entender dónde está parada dentro del sistema y cómo su trabajo contribuye a que la institución cumpla lo que se propone.

Concepto de recursos

En toda organización, los recursos son mucho más que meros instrumentos de trabajo, pues se constituyen en el conjunto de activos, capacidades y elementos disponibles que hacen posibles el desarrollo de actividades y la realización de objetivos, comprendiendo tanto los recursos tangibles, financieros y materiales, como los intangibles, entre los que cabe destacar el conocimiento, la información o las capacidades organizacionales, por lo que se convierten en elementos estratégicos que inciden de forma directa sobre la eficiencia y competitividad de la institución.

Chavez (2025) refuerzan esa idea al plantear que los recursos organizacionales son elementos que las empresas controlan y usan para diseñar e implementar estrategias, generando valor y construyendo ventajas competitivas, y lo más interesante de esa mirada es que le asigna a los recursos un carácter dinámico, porque no basta con tenerlos, es que la forma en que se gestionan y combinan es lo que determina si una organización puede adaptarse cuando el entorno cambia o si simplemente se queda sin respuesta ante lo nuevo.

Distribución de recursos

Cabrera y Sánchez (2021) entienden la distribución de recursos como el proceso administrativo mediante el cual una organización asigna su talento humano, presupuesto, infraestructura y

tecnología a las distintas unidades e procesos institucionales según sus prioridades estratégicas, y lo que encontraron en instituciones de educación superior ecuatorianas es que cuando esa distribución es equitativa y está bien planificada impacta directamente en la optimización de los procesos y en algo que no siempre se mide pero que pesa mucho, que es la percepción de justicia que tienen las personas dentro de la organización, porque cuando la distribución falla aparecen problemas concretos como la sobrecarga en ciertas áreas, la subutilización en otras y los conflictos internos que poco a poco van deteriorando el clima laboral. En la Universidad Técnica de Cotopaxi esa distribución debería responder a criterios técnicos claros como la carga académica, el número de estudiantes y la complejidad de cada proceso, de manera que exista un equilibrio real entre las funciones de docencia, investigación y vinculación, sin que unas crezcan a costa de las otras (Universidad Técnica de Cotopaxi, 2024).

Uso eficiente de recursos

El uso eficiente implica lograr los objetivos institucionales con el menor consumo posible de recursos, maximizando la relación entre resultados obtenidos y medios empleados (Chiavenato, 2020). La eficiencia en la gestión del talento humano se vincula directamente con la evaluación del desempeño, pues permite identificar si el personal está generando valor acorde a los recursos invertidos en su contratación, capacitación y remuneración. Cabrera y Sánchez (2021) relacionaron la aplicación de evaluaciones rigurosas con la optimización de procesos académicos y administrativos, demostrando que el seguimiento sistemático evita el desperdicio de talento y recursos. El uso eficiente no significa reducción de personal, sino colocación de la persona correcta en el puesto correcto, con las herramientas adecuadas y en el momento oportuno, fortaleciendo así el funcionamiento institucional.

Concepto de talento

Chiavenato (2020) define el talento humano como el conjunto de personas que, gracias a sus conocimientos, habilidades, competencias y actitudes, crean valor diferencial para la organización y resultan difíciles de imitar o sustituir, y esa distinción respecto al enfoque tradicional de "recurso humano" no es menor, porque hablar de talento implica hablar de potencial, de compromiso y de capacidad de innovación, tres cosas que no se consiguen simplemente contratando a alguien. En las instituciones de educación superior eso cobra aún más peso, ya que la calidad académica, la producción científica y la capacidad de responder a lo que la sociedad demanda dependen

directamente de las personas que conforman esa institución, convirtiéndose el talento en el activo intangible más crítico que una universidad puede tener.

Atracción del Talento

Martínez (2022) describe la atracción del talento como el conjunto de estrategias y prácticas orientadas a captar candidatos con el perfil profesional y personal que la institución necesita y además de ello, aclaran que ese proceso va mucho más allá del reclutamiento tradicional porque implica construir una marca realmente sólida que posicione a la organización como un lugar donde realmente vale la pena trabajar, señalando además que en las organizaciones modernas lo que más pesa a la hora de atraer buenos perfiles no es exclusivamente el salario sino factores como el prestigio institucional, las oportunidades de desarrollo y el clima organizacional que percibe quien está evaluando si quiere o no formar parte de ese equipo; así, la UTC con el objeto de atraer el talento académico lo que debe hacer es ofrecer estabilidad, libertad de cátedra, posibilidades reales de investigación y un entorno que reconozca y valore el mérito de quienes allí trabajan.

Retención del talento

En cuanto al tema de la retención del talento se refiere a las políticas y acciones dirigidas a mantener dentro de la organización a los colaboradores clave, evitando su fuga hacia otras instituciones. Así pues, Pecino et al. (2020) comprobaron que los factores críticos para evitar la fuga de talento en organizaciones venezolanas trascienden lo salarial, ubicándose en el desarrollo orgánico interno, el reconocimiento, la calidad de las relaciones laborales y las oportunidades de crecimiento. La retención no significa inmovilizar al personal, sino generar condiciones para que elijan permanecer por convicción y claro, la pérdida de talento académico implica costos elevados para las universidades, no solo económicos, también en conocimiento institucional y continuidad de proyectos.

Desarrollo del talento

Así lo manifiestan Nando y Abad (2016) cuando describen el desarrollo del talento como el proceso mediante el cual se potencian las capacidades existentes en los colaboradores, a la vez que se crean nuevas competencias que les permitan asumir retos de mayor complejidad, y para que ese proceso sea real, integra elementos concretos como la capacitación, planes de carrera, mentoría y rotación de puestos, con el objetivo de preparar a las personas para futuros roles, y garantizar que

la institución no dependa de individualidades insustituibles. Estos mismos autores demostraron en el sector público ecuatoriano que cuando el desarrollo profesional está bien estructurado se convierte en el mecanismo más efectivo para retener talento, pues logra conectar lo que cada persona aspira con lo que la organización necesita y esa conexión genera un vínculo mucho más sólido que cualquier incentivo económico aislado. En el ámbito universitario eso se traduce en programas de doctorado, pasantías de investigación y actualización pedagógica, que son las vías concretas por las cuales el docente puede ir evolucionando al mismo ritmo que evolucionan las exigencias del entorno educativo.

Concepto de estrategias

Toda organización que quiere ir a algún lado necesita saber cómo va a llegar, y ahí es donde entran las estrategias, entendidas como ese conjunto de acciones planificadas y coordinadas que se implementan para alcanzar objetivos y responder a un entorno que no para de cambiar, implicando decisiones de largo plazo orientadas a usar bien los recursos disponibles y construir ventajas que sean sostenibles en el tiempo, porque una estrategia no solo define hacia dónde va la organización sino que también establece los lineamientos para actuar y resolver problemas cuando las circunstancias se complican (López, 2021).

Medina et al. (2023) lo expresan de forma directa al definir la estrategia como los medios a través de los cuales se logran los objetivos a largo plazo, integrando decisiones que le permiten a la organización posicionarse de manera efectiva frente a su entorno, y esa mirada deja claro que las estrategias no son documentos que se archivan sino herramientas vivas que facilitan la alineación entre lo que la institución quiere lograr y las acciones concretas que tiene que ejecutar para que eso realmente ocurra.

Concepto de desempeño

Alles (2012) entiende el desempeño laboral como el conjunto de acciones observables que una persona lleva a cabo en su puesto de trabajo y que están directamente relacionadas con los resultados esperados y las competencias que posee, dejando claro que el desempeño no depende únicamente de lo que cada individuo sabe o puede hacer, sino también de factores organizacionales como el clima laboral, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo que la institución ofrece, lo que le da un carácter integral que va mucho más allá de la simple ejecución de tareas.

Chiavenato (2020) complementa esa mirada al definirlo como el conjunto de comportamientos y resultados observables que una persona genera en su puesto en relación con las responsabilidades que tiene asignadas y los objetivos de la organización, aclarando que no se trata del cumplimiento mecánico de una lista de actividades sino de algo más complejo que incluye la calidad, la oportunidad y el impacto real de lo que se hace, y en el contexto de las instituciones de educación superior eso cobra una relevancia particular porque el desempeño del talento humano determina directamente la calidad de los procesos académicos, administrativos y de vinculación, convirtiéndose en el puente más visible entre una buena gestión del talento y los resultados que la institución efectivamente logra.

Optimización del Desempeño

Según Becerra (2019), la optimización es el proceso de mejora continua de los métodos de trabajo para obtener mejores resultados con los recursos que ya se tienen, y en las universidades ecuatorianas encontraron que esa mejora se logra cuando existen mecanismos formales para identificar dónde se atascan los procesos, rediseñar los flujos de trabajo y eliminar actividades que simplemente no agregan valor a nadie, porque optimizar no significa pedirle más esfuerzo a las personas, es mejor dicho, ayudarlas a trabajar de forma más inteligente apoyándose en tecnología, simplificando la normativa y distribuyendo mejor las cargas entre quienes conforman el equipo. En la Universidad Técnica de Cotopaxi esto se traduce en articular de manera coherente la docencia, la investigación y la gestión administrativa, de forma tal que cada área aporte desde su rol sin duplicar esfuerzos ni generar fricciones innecesarias entre procesos que deberían complementarse.

Eficiencia

La eficiencia se refiere a la relación entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, es decir, hacer las cosas bien con el mínimo desperdicio (Chiavenato, 2020). En la gestión del talento humano, la eficiencia se da cuando el personal alcanza los objetivos asignados en el tiempo estimado, con la calidad necesaria y haciendo un uso razonable del tiempo, el presupuesto y los materiales; por su parte, Medina et al (2023) vincularon de forma directa la aplicación de evaluaciones rigurosas con el incremento de la eficiencia institucional, pues la medición constante permite detectar desviaciones y corregirlas antes de que impacten los resultados. Una institución eficiente no es aquella que más trabaja, sino la que mejor aprovecha su talento humano.

Evaluación del desempeño

Albán (2023) define la evaluación del desempeño como el proceso sistemático mediante el cual se mide, analiza y valora el rendimiento individual y colectivo en función de estándares previamente establecidos, y lo que estos autores sostienen para el contexto de la educación superior es que una evaluación bien estructurada deja de ser una calificación punitiva para convertirse en una herramienta real de retroalimentación y desarrollo, cuyos resultados permiten tomar decisiones concretas sobre capacitación, promoción, incentivos y planes de mejora, porque cuando la evaluación es objetiva, participativa y está alineada con los objetivos institucionales, el personal percibe que su aporte es valorado con justicia y transparencia, y esa percepción fortalece el clima organizacional de una manera que pocas otras prácticas logran.

Concepto de personas

Chiavenato (2020) marca una diferencia importante al plantear que en la gestión del talento humano contemporánea las personas no son recursos inertes ni costos operativos sino socios estratégicos con personalidad, aspiraciones, competencias e inteligencia propia que impulsan a la organización hacia adelante, y ese cambio de mirada reconoce que el talento humano es el capital intelectual y social de la institución, capaz de generar valor, innovar y sostener lo que la diferencia de las demás. En el contexto universitario eso se hace todavía más evidente porque son las personas las que conforman el núcleo académico y administrativo que materializa la misión institucional a través de la docencia, la investigación y la vinculación con la sociedad.

Integración Organizacional

Bojorge et al., (2020) describen la integración organizacional como el proceso mediante el cual los nuevos miembros se incorporan a la cultura, la estructura y la dinámica de la institución, facilitando su adaptación y alineación con los valores y objetivos colectivos, y señalan que cuando los esquemas organizacionales son claros y las normativas son explícitas, la ambigüedad sobre los roles disminuye considerablemente durante ese proceso de integración, evitando conflictos y permitiendo que el personal contribuya de forma efectiva mucho más rápido. Ese proceso abarca desde la inducción formal hasta la socialización informal donde la persona entiende su lugar en el organigrama, qué se espera de ella y por qué canales puede comunicarse, porque cuando esa integración falla aparecen consecuencias concretas como el aislamiento, la baja productividad y una rotación temprana que le cuesta caro a cualquier institución.

Compromiso Institucional

Galván et al. (2024) definen el compromiso institucional como ese vínculo psicológico y actitudinal que une al colaborador con la organización, que se expresa en la identificación con sus valores, la participación activa en sus metas y el deseo genuino de quedarse, y lo que estos autores encontraron es que un clima organizacional positivo influye directamente en esa disposición del personal, predisponiéndolo a enfrentar con mejor actitud los cambios normativos y los desafíos que van apareciendo, porque el compromiso va mucho más allá del cumplimiento contractual e implica lealtad, esfuerzo que nadie exige pero que la persona da por convicción y una defensa natural de la imagen institucional. En la Universidad Técnica de Cotopaxi eso resulta especialmente determinante para sostener los procesos de acreditación, investigación y formación profesional, sobre todo en contextos donde los recursos son limitados y donde sin ese compromiso genuino muchas cosas simplemente no saldrían adelante.

Concepto de reclutamiento y selección

Dentro de lo que respecta a la gestión del talento humano, el reclutamiento y la selección de personal son dos procesos que van de la mano y que tienen un objetivo claro, el de atraer y elegir a las personas más idóneas para ocupar un puesto de trabajo, lo que implica identificar perfiles, así como captar aspirantes y evaluar sus competencias para asegurarse que lo que la persona puede hacer coincida con lo que el cargo exige. Así, Pecino y otros (2020) afirman que cuando estos procesos se llevan a cabo de forma correcta lo que ocurre es que permiten optimizar la incorporación del talento humano, así pues, logrando que la selección sea más eficiente y mejor alineada con las necesidades reales de la organización y además, algo importante es que evitan los costos que trae consigo una mala contratación.

Concepto de capacitación y desarrollo

Cuando una organización invierte en capacitar a su gente, no está gastando sino apostando, porque Chunga et al. (2023) dejan claro que la capacitación es una herramienta estratégica que mejora el rendimiento individual y organizacional al facilitar que las personas aprendan y trasladen nuevas habilidades directamente a su puesto de trabajo, transformándose así en algo muy distinto a un simple trámite administrativo, ya que promueve el crecimiento profesional, sube la productividad y le da a los trabajadores la capacidad de responder cuando el entorno laboral les exige cosas nuevas, porque en un mundo que no para de moverse, quedarse quieto tiene un costo muy alto..

Concepto de evaluación del desempeño

Drucker (2020) describe la evaluación del desempeño como un sistema continuo que busca mejorar el rendimiento de las personas y de la organización a través de la medición, la retroalimentación y el desarrollo, y esa definición dice algo importante, que no estamos hablando de un evento que ocurre una vez al año y se archiva sino de un proceso que acompaña a la persona durante toda su trayectoria dentro de la institución, mirando no solo los resultados que obtiene sino también cómo desarrolla sus actividades en el día a día, lo que permite tomar decisiones mucho más informadas sobre dónde capacitar, cómo retroalimentar y hacia dónde orientar el crecimiento de cada colaborador según sus fortalezas y los espacios donde todavía tiene margen para mejorar..

Concepto de motivación laboral

Robbins y Judge (2022) definen la motivación como el proceso que determina la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo de una persona hacia el logro de una meta, y esa definición ayuda a entender por qué dos personas con las mismas capacidades pueden tener desempeños tan distintos dentro de una misma organización, porque lo que mueve a alguien a dar lo mejor de sí no depende solo de lo que sabe hacer sino de una combinación de factores internos y externos que van desde el reconocimiento que recibe hasta el ambiente en el que trabaja y las oportunidades de crecimiento que percibe a su alrededor, y cuando esos factores están presentes el compromiso, el esfuerzo y la disposición del trabajador se notan de forma directa tanto en su comportamiento como en sus resultados.

Variable Dependiente: Clima Organizacional

Concepto de ambiente laboral

López (2021) vincula el clima laboral con la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, señalando que esa percepción afecta directamente su motivación y su desempeño, y eso tiene mucho sentido si se piensa que el clima no es solo una cuestión de instalaciones o escritorios cómodos sino que abarca también las relaciones sociales que se construyen dentro de la organización, porque una persona puede tener todas las herramientas del mundo pero si el ambiente humano es tenso, desconfiado o poco colaborativo, su forma de sentirse y de actuar en el trabajo va a reflejarlo inevitablemente.

Concepto de ambiente organizacional

El ambiente organizacional va más allá de las paredes o los escritorios. Medina et al. (2023) lo definen como el conjunto de características perceptibles del entorno laboral que moldean el comportamiento, las actitudes y el desempeño de quienes trabajan en una institución, pero lo que más interesa de esa definición es lo que viene después: no hablamos de infraestructura, hablamos de atmósfera, de lo que se siente cuando uno llega a trabajar un lunes por la mañana. Esa atmósfera, psicológica y social, la construyen las normas, la estructura institucional y las relaciones humanas que se tejen adentro, a veces sin que nadie lo planifique. El resultado de todo eso afecta directamente algo muy concreto: cuánto se satisface, cuánto se motiva y cuánto produce el talento humano que sostiene la organización desde adentro.

Normativa

Olivera et al. (2021) hablan de la normativa como el marco regulatorio formal que delimita qué puede y qué no puede hacerse dentro de una organización, fijando reglas, procedimientos y límites para todos sus miembros. Hasta ahí nada nuevo. Lo interesante aparece cuando claro, se muestran, en instituciones públicas ecuatorianas, que una normativa clara y bien socializada estabiliza el ambiente de trabajo porque reduce la incertidumbre y protege los derechos laborales de la gente. El problema viene cuando esa normativa es ambigua, se contradice a sí misma o se aplica según quién esté mirando, porque ahí deja de ser un marco de convivencia y se convierte en una fuente constante de tensión que erosiona la percepción de justicia dentro de la institución. En la Universidad Técnica de Cotopaxi, el estatuto, los reglamentos internos y las resoluciones del consejo universitario son los documentos que cumplen ese rol, para bien o para mal, según cómo se gestionen.

Fuerzas externas

Hay factores que la organización no elige pero que igual la afectan, y eso es exactamente lo que Cueva y Sánchez (2025) describen como fuerzas externas: elementos del entorno que no forman parte de la estructura interna pero que presionan sobre el ambiente laboral desde afuera. En el caso de las instituciones de educación superior, esa presión llega de varios lados a la vez, desde las políticas gubernamentales y los recortes presupuestarios hasta las exigencias de los organismos de acreditación, los cambios tecnológicos y las demandas sociales del territorio. Ninguna de esas fuerzas pide permiso. Lo que sí está en manos de la institución es cómo las enfrenta, porque según

los mismos autores, la forma en que una universidad gestiona esas tensiones exógenas es lo que define si su ambiente de trabajo se vuelve resiliente o simplemente se desordena cuando las condiciones cambian.

Fuerzas internas

A diferencia de las fuerzas externas, estas sí están en manos de la institución. Zambrano y Cedeño (2023) las llaman fuerzas internas y las describen como los elementos propios de la dinámica organizacional que construyen el ambiente desde adentro: el estilo de liderazgo de las autoridades, la calidad de las relaciones entre compañeros, cómo se distribuyen las cargas de trabajo, cómo fluye la comunicación, qué tan arraigada está la cultura organizacional y cuánto espacio tienen las personas para participar en las decisiones que las afectan. La lógica es simple. Cuando hay respeto, comunicación asertiva y un liderazgo que escucha, el ambiente tiende a ser sano. Cuando domina el autoritarismo, la desinformación o el conflicto enquistado, el ambiente se deteriora sin importar cuántas presiones externas haya o no haya. Esa es precisamente la diferencia entre lo que se puede cambiar y lo que no, y ahí es donde la gestión tiene más trabajo por hacer.

Concepto de Funcionamiento Organizacional

Gutiérrez (2015) definen el funcionamiento organizacional como la capacidad sistémica de una institución para articular sus áreas, procesos y niveles jerárquicos de forma coherente y orientada a su misión, pero esa definición cobra más sentido cuando se entiende lo que no es: no se trata de que cada área ejecute sus tareas por separado sino de qué tan fluido opera el conjunto como un todo. Cuando esa fluidez existe, es una señal bastante clara de que las tensiones, los conflictos y las barreras de comunicación se están gestionando bien. Cuando no existe, el problema suele estar ahí, aunque nadie lo nombre directamente y claro, en el caso de las universidades, todo eso aterriza en algo muy concreto: la calidad de la docencia, la investigación y la vinculación depende, en buena medida, de qué tan bien funciona la institución por dentro.

Coordinación Institucional

Que dos áreas hagan la misma cosa, sin saberlo, o que nadie se haga cargo de algo porque todos asumen que otro lo hará, son problemas que tienen nombre: falta de coordinación. Pecino (2020) la definen como el mecanismo que sincroniza esfuerzos, recursos y decisiones entre unidades académicas y administrativas para evitar precisamente eso, las duplicidades y los vacíos

operativos, y en instituciones de educación superior mexicanas demostraron que cuando esa coordinación interdepartamental falla, se convierte en una de las fuentes más importantes de desgaste del clima laboral. Para que funcione de verdad hacen falta canales de comunicación formales, responsabilidades bien definidas y espacios reales de articulación entre facultades, direcciones y unidades de apoyo y sin aquello, los empleados comienzan a experimentar desorganización, exceso de trabajo y una impresión de que nadie apoya a nadie, y cuando esa impresión se instala, el clima organizacional se deteriora más rápidamente de lo que cualquier política de bienestar puede remediar.

Cumplimiento de Objetivos

Los objetivos institucionales no se cumplen solos ni dependen solo de que cada persona haga bien su parte. Barragán y Astudillo (2023) lo explican al vincular el cumplimiento de metas con el funcionamiento colectivo, argumentando que de poco sirve la planificación estratégica si los esfuerzos dispersos no logran alinearse hacia resultados concretos y medibles. Lo que estos autores encontraron es que un clima organizacional positivo facilita ese cumplimiento porque genera compromiso genuino, baja la resistencia al cambio y promueve una colaboración que nadie tiene que exigir porque surge sola; así, el escenario contrario también es real: cuando el clima se deteriora, cada unidad empieza a trabajar en su propio mundo, priorizando lo suyo por encima de lo institucional, y ahí los objetivos comunes se diluyen. En la Universidad Técnica de Cotopaxi eso se traduce en algo muy específico, ya que el cumplimiento de los objetivos de acreditación, investigación y formación profesional depende directamente de qué tan bien logran coordinarse lo académico y lo administrativo, porque cuando esa articulación falla, los resultados lo muestran.

Concepto de Productividad

“Producir más no es siempre producir mejor”. Reyes (2021) hacen la distinción al plantear que la productividad es la relación entre resultados obtenidos y recursos empleados, introduciendo calidad, oportunidad y valor agregado, no sólo volumen de trabajo. En las universidades, no basta medirla con simples números, porque lo que verdaderamente importa es el impacto que tiene el personal en la formación de los estudiantes, la ciencia que genera y la conexión que establece con la sociedad. Sin un clima organizacional sano, ninguna de esas cosas ocurre con real eficiencia.

Rendimiento

Saber hacer algo no garantiza hacerlo bien en cualquier entorno, y Ríos y Vallejo (2020) lo confirmaron al medir en instituciones colombianas cómo el rendimiento laboral, es decir el nivel de eficacia con que una persona cumple los estándares de su puesto, sube de forma significativa cuando el ambiente se caracteriza por la confianza, el reconocimiento y una comunicación que fluye sin obstáculos, evidenciando que factores como la claridad de las metas, el apoyo de quien supervisa y la ausencia de conflictos que distraigan del trabajo pesan tanto o más que cualquier competencia técnica a la hora de explicar por qué alguien rinde bien o simplemente no rinde.

Cumplimiento de Tareas

Hacer la tarea no es suficiente si no se hace a tiempo y con el estándar que el proceso exige, Martínez (2022) demostró que en ambientes organizacionales deteriorados la procrastinación, el ausentismo y las entregas de baja calidad se vuelven habituales, confirmando que el cumplimiento oportuno y completo de las responsabilidades asignadas es una consecuencia directa del clima que el personal percibe en su día a día, algo que en la Universidad Técnica de Cotopaxi se siente con claridad porque el retraso de un docente desajusta la programación de toda una carrera, así como una demora administrativa puede frenar procesos de titulación e investigación que involucren a muchas personas a la vez..

Concepto de satisfacción

Sentirse bien en el trabajo no es casualidad, y Chunga Díaz y Escuza Pasco (2023) lo explican al definir la satisfacción laboral como la actitud que una persona desarrolla hacia su trabajo y hacia las experiencias que vive dentro de la organización, señalando que esa actitud influye directamente en su compromiso, su desempeño y su bienestar psicológico, de manera que cuando el ambiente es favorable las personas desarrollan sentimientos de realización personal y estabilidad emocional que fortalecen tanto su productividad como su deseo de quedarse en la institución, lo que convierte a la satisfacción en algo mucho más estratégico de lo que parece a simple vista.

Barragán y Astudillo (2023) complementan esa mirada al vincular la satisfacción con la percepción positiva que tienen las personas sobre la calidad del entorno donde realizan sus actividades, argumentando que factores como el reconocimiento, la comunicación, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales adecuadas inciden de forma significativa en cómo se

siente la gente, porque cuando esos elementos están presentes generan confianza, motivación y un sentido de pertenencia que no se fabrica con discursos, es con experiencias cotidianas, consolidando así a la satisfacción como un elemento indispensable para el bienestar humano y para la construcción de un clima organizacional que realmente funcione.

Necesidades personales

Las personas no llegan al trabajo como máquinas, llegan con necesidades físicas, emocionales, sociales y psicológicas que no desaparecen cuando cruzan la puerta de la institución, Medina, Biedma y Ramos (2023) lo reconocen al vincular esas necesidades con el equilibrio entre la vida laboral y familiar, el bienestar emocional y la estabilidad psicológica, argumentando que cuando las organizaciones implementan políticas reales de apoyo y bienestar, las personas logran satisfacer mejor esas necesidades y como consecuencia desarrollan mayores niveles de compromiso, satisfacción y rendimiento, lo que deja claro que atender lo personal no es un gesto amable sino una decisión que impacta directamente en los resultados de la institución.

Cueva y Sánchez (2025) actualizan esa mirada al señalar que las necesidades personales hoy abarcan también el desarrollo profesional, las competencias digitales, el reconocimiento social y algo que antes pocas organizaciones se atrevían a mencionar: la felicidad laboral, porque las transformaciones tecnológicas y sociales han cambiado lo que los trabajadores esperan de su trabajo, ya que ya no buscan solo estabilidad económica sino también crecimiento personal, equilibrio emocional y una sensación genuina de realización profesional, convirtiendo a las necesidades personales en factores que ninguna organización educativa puede ignorar si quiere construir espacios donde la satisfacción y el bienestar sean algo real y no solo un objetivo escrito en un plan estratégico.

Elevación moral

Ver a alguien actuar con ética, con generosidad o con una valentía moral que pocos tendrían mueve algo por dentro, y eso tiene nombre: elevación moral, una emoción positiva que inspira, que genera admiración y que empuja a querer actuar de la misma manera, fortaleciendo valores como la empatía, el respeto y la cooperación entre quienes comparten un mismo espacio. Galván et al. (2024) conectan esa experiencia con el bienestar organizacional al demostrar que las emociones positivas vinculadas a la justicia, el compromiso y la satisfacción favorecen ambientes de felicidad laboral, porque cuando las personas perciben comportamientos éticos y relaciones justas dentro de

su institución, la motivación crece, el sentido de pertenencia se fortalece y aparecen de forma natural conductas prosociales y colaborativas que ningún reglamento podría imponer.

López (2024) profundizan en esa idea al mostrar que las relaciones humanas construidas sobre el apoyo, la confianza y la responsabilidad moral generan actitudes positivas que benefician tanto a la persona como a la organización en su conjunto, señalando que los comportamientos éticos y las relaciones solidarias fortalecen la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la convivencia institucional de una manera que otros mecanismos de gestión difícilmente logran, convirtiendo a la elevación moral no solo en una emoción pasajera sino en un elemento que sostiene desde adentro la construcción de ambientes laborales verdaderamente saludables y respetuosos.

Concepto de motivación

La motivación es el proceso psicológico que orienta a las personas hacia el cumplimiento de sus objetivos personales y profesionales, determinando el nivel de energía, interés y disposición con que enfrentan sus actividades diarias; Ramjuany y Ramírez (2025) la explican desde las necesidades psicológicas básicas, argumentando que la autonomía para actuar, la percepción de que se desarrollan habilidades propias y la calidad de las relaciones con otros son las condiciones que, cuando están presentes, generan motivación genuina, bienestar y satisfacción, no como resultado de un incentivo externo sino como consecuencia natural de un entorno que respeta lo que cada persona necesita para funcionar bien.

Serrano y López (2022) sostienen que la motivación laboral va mucho más allá de los incentivos económicos, señalando que el reconocimiento, la comunicación efectiva, las oportunidades de crecimiento profesional y un liderazgo que acompañe en lugar de presionar son los factores que realmente fortalecen el compromiso organizacional y mejoran el clima de trabajo, porque cuando esas condiciones existen los trabajadores no solo cumplen sus funciones sino que se identifican con los objetivos de la institución, aportando desde una disposición genuina que ningún salario por sí solo podría sostener.

Entusiasmo

El entusiasmo no se decreta, ni tampoco se exige, él brota cuando una persona encuentra sentido en lo que hace y siente que el entorno acompaña ese esfuerzo, manifestándose como un estado emocional de interés, de energía y de disposición que en el contexto laboral se traduce en

creatividad, en compromiso, en participación activa, que mejora la calidad de todo lo que se produce. Seligman (2021) lo sitúa dentro de las emociones positivas que refuerzan el bienestar psicológico, señalando que el entusiasmo permite crear niveles más elevados de motivación, resiliencia y satisfacción personal, e impulsa actitudes optimistas que, a su vez, facilitan relaciones interpersonales más saludables dentro de los entornos donde las personas conviven y trabajan.

Pérez y Gázquez (2023) relacionan ese estado emocional con algo muy concreto en el ámbito organizacional, que es el nivel de implicación que tiene un trabajador respecto a sus funciones, pues quien llega con entusiasmo muestra mayor disposición para colaborar, para resolver lo que aparece en el camino y para participar de forma activa en el logro de los objetivos comunes, y los autores son claros en señalar que ese entusiasmo no nace en el vacío sino que lo alimentan los ambientes laborales positivos y las relaciones interpersonales que funcionan, convirtiendo al entorno en una condición tan importante como las capacidades individuales de cada persona.

Interés Laboral

Cuando una persona encuentra sentido en lo que hace, algo cambia en la forma en que se relaciona con su trabajo, y eso es precisamente lo que estudia el interés laboral, entendido como el grado de atención, compromiso y atracción que alguien desarrolla hacia sus actividades, influyendo directamente en su satisfacción, su rendimiento y su decisión de quedarse o no dentro de la organización. Ángeles et al. (2026) lo vincula con la percepción de significado y propósito, argumentando que los trabajadores que sienten que sus actividades tienen valor personal y social desarrollan mayor motivación, compromiso y bienestar emocional, porque no es lo mismo cumplir una tarea que creer en ella.

Medina et al. (2023) identifican los factores que alimentan ese interés desde afuera, señalando que el liderazgo positivo, la comunicación organizacional y las oportunidades reales de desarrollo profesional son condiciones que fortalecen la atracción de las personas hacia su trabajo, de manera que las organizaciones que construyen ambientes participativos y relaciones laborales saludables logran que sus colaboradores no solo produzcan más, es que se identifiquen genuinamente con lo que la institución busca, generando un compromiso que va más allá de lo que cualquier contrato podría exigir.

Concepto de actitudes

Las actitudes no son simplemente opiniones, son predisposiciones aprendidas que moldean la forma en que una persona piensa, siente y actúa frente a situaciones, personas y entornos, y en el ámbito laboral eso tiene consecuencias muy concretas porque determinan cómo responde un trabajador ante sus responsabilidades, sus relaciones con otros y los objetivos de la organización, afectando desde adentro tanto el clima laboral como el desempeño institucional. (Chavez (2025) las describe como evaluaciones favorables o desfavorables que las personas desarrollan hacia determinados comportamientos o situaciones, explicando que esas evaluaciones están construidas sobre creencias, emociones y experiencias previas que hacen de las actitudes algo mucho más profundo que una simple reacción momentánea, convirtiéndolas en factores que ayudan a entender por qué las personas se comportan como se comportan dentro de los entornos donde conviven.

Zerraga (2023) traslada esa idea al comportamiento organizacional al sostener que las actitudes laborales inciden directamente en la satisfacción, la motivación y el compromiso de los trabajadores, señalando que las organizaciones que construyen ambientes positivos, promueven una comunicación que funciona y reconocen el trabajo de su gente logran fortalecer actitudes favorables en sus colaboradores, lo que se traduce en mejor desempeño y mayor productividad, dejando claro que las actitudes no son algo fijo ni inmutable sino que responden al entorno y que, por tanto, la organización tiene más influencia sobre ellas de lo que generalmente se reconoce.

Disposición laboral

La disposición laboral es esa voluntad genuina que tiene una persona para cumplir sus responsabilidades y participar activamente dentro de una organización, y aunque suena a algo difícil de medir, Robbins y Judge (2022) muestran que influye de forma muy concreta en el comportamiento organizacional, en la capacidad de construir relaciones positivas con otros, de asumir responsabilidades sin que nadie las asigne y de contribuir al logro de metas colectivas, de manera que cuando esa disposición existe el clima organizacional se fortalece y la productividad mejora como consecuencia natural de personas que quieren estar donde están y hacer lo que hacen.

Alles (2012) profundiza en esa idea al describir la disposición laboral como la actitud proactiva y el compromiso que los trabajadores demuestran hacia sus funciones y hacia la institución que los recibe, señalando que quienes tienen una disposición alta muestran mayor capacidad de adaptación, más iniciativa y una cooperación que no hay que pedirles porque surge sola, elementos

que resultan especialmente valiosos en entornos laborales que cambian con rapidez, y que según la autora se fortalecen cuando la organización ofrece liderazgo que inspira, reconocimiento genuino y oportunidades reales de crecer profesionalmente.

Compromiso

El compromiso no se impone ni se firma en un contrato, se construye cuando una persona desarrolla una identificación genuina con la organización donde trabaja, sintiéndose responsable de lo que ocurre y emocionalmente vinculada a sus objetivos, y eso en la práctica se traduce en trabajadores que se esfuerzan más allá de lo que se les pide, cumplen sus metas y eligen quedarse porque quieren, no porque no tienen otra opción. Drucker (2020) explican ese vínculo desde tres dimensiones, la afectiva, la normativa y la de continuidad, que juntas describen la relación emocional y psicológica que une a una persona con su institución, señalando que cuando ese compromiso es alto la motivación crece, la satisfacción laboral mejora y la permanencia dentro de la organización se vuelve una decisión consciente y sostenida.

Seligman (2021) lo mira desde otro ángulo al vincular el compromiso con estados positivos de energía, dedicación y absorción en el trabajo, describiendo a los trabajadores comprometidos como personas que llegan con entusiasmo, persisten cuando las cosas se complican y se implican de verdad en lo que hacen, lo que según el autor contribuye de forma significativa tanto al rendimiento organizacional como al bienestar emocional de quienes forman parte de la institución, convirtiendo al compromiso en uno de los activos más valiosos que una organización puede cultivar si quiere sostenerse y crecer en el tiempo.

Concepto de relaciones

Dentro de cualquier organización, lo que ocurre entre las personas importa tanto como lo que cada una hace individualmente, y las relaciones laborales son precisamente ese tejido de interacciones que se construye entre compañeros y entre empleados y directivos, determinando cómo se coopera, cómo se trabaja en equipo y cómo se convive día a día en el entorno laboral. Poveda (2018) lo sostiene con claridad al argumentar que la interacción constante entre las personas es fundamental para lograr resultados efectivos, porque el trabajo en una organización no ocurre en el vacío sino que depende en gran medida de la calidad de los vínculos sociales que sus integrantes logran construir y mantener a lo largo del tiempo.

Relaciones interpersonales

Convivir, comunicarse y compartir experiencias con otros genera algo que va más allá del simple contacto: relaciones interpersonales que en el entorno laboral condicionan desde cómo circula la información hasta qué tan cómoda se siente una persona para pedir ayuda o expresar una opinión. Galleani (2023) estudió esa capacidad de conectar con otros bajo el concepto de inteligencia interpersonal, argumentando que quienes la desarrollan bien comprenden mejor a las personas que los rodean, se comunican con más efectividad y construyen vínculos que sostienen tanto el desarrollo emocional como el trabajo en equipo, elementos que en una organización marcan diferencias reales en los resultados.

Aguinis (2023) va directo al punto al vincular las relaciones interpersonales con el desempeño laboral, mostrando que cuando esas relaciones son saludables la comunicación mejora, la colaboración fluye y el clima organizacional se estabiliza, porque una persona que confía en quienes trabaja junto a ella llega con más motivación, se compromete más y termina sintiéndose más satisfecha con lo que hace, y en ese proceso el respeto, saber escuchar de verdad y la empatía no son detalles secundarios sino las condiciones mínimas sin las cuales ningún equipo de trabajo funciona bien por mucho tiempo.

Respeto

El respeto es un valor fundamental que consiste en reconocer y valorar la dignidad, derechos, opiniones y diferencias de las demás personas. Este principio favorece la convivencia armónica y fortalece las relaciones humanas dentro de cualquier contexto social, educativo o laboral. Según Cortez (2023), el respeto constituye una base esencial para la ética y la convivencia democrática, debido a que permite reconocer a los demás como personas valiosas y dignas de consideración. La autora sostiene que el respeto promueve relaciones basadas en la tolerancia, la igualdad y la responsabilidad social.

Martínez (2022) va al fondo de algo que muchas organizaciones dan por sentado sin cultivarlo realmente, argumentando que el respeto es indispensable para construir relaciones efectivas y ambientes de confianza, porque cuando existe entre las personas la comunicación mejora, la cooperación aparece de forma natural y el trabajo en equipo deja de ser un esfuerzo forzado para convertirse en algo que simplemente ocurre, contribuyendo tanto al bienestar colectivo como al cumplimiento de los objetivos que la institución se propone, lo que convierte al respeto no solo en

un valor moral deseable sino en una condición práctica sin la cual las relaciones humanas y laborales difícilmente prosperan.

Comunicación

Sin comunicación no hay organización que funcione, y Castells (2021) lo fundamenta al describirla como el proceso que permite construir relaciones sociales y transmitir conocimientos, valores y experiencias dentro de las sociedades contemporáneas, señalando que cuando esa comunicación es efectiva favorece la participación, la integración y el fortalecimiento de los vínculos entre las personas, porque intercambiar información, ideas y emociones de forma clara no es un detalle secundario sino la base sobre la que se sostiene cualquier forma de coordinación humana.

Chiavenato (2020) traslada esa idea al contexto organizacional al sostener que una comunicación clara y efectiva mejora la coordinación entre áreas, reduce los conflictos antes de que escalen y genera confianza entre quienes comparten un mismo espacio de trabajo, explicando además que cuando la comunicación es abierta y participativa el compromiso de los trabajadores crece, la motivación se sostiene y el desempeño dentro de los equipos mejora de forma natural, convirtiendo a la comunicación organizacional en una condición sin la cual ninguna institución puede aspirar a funcionar bien por mucho tiempo.

Concepto de actitudes

Las actitudes en el ámbito laboral se entienden como las disposiciones o formas de pensar y sentir que tienen los trabajadores frente a su trabajo, la organización y sus compañeros. Estas influyen directamente en su comportamiento y desempeño. En este sentido, el clima organizacional refleja valores y creencias que influyen en las actitudes de los empleados, determinando cómo actúan dentro de la organización (Ortiz, 2022)

Concepto de satisfacción

La satisfacción laboral va más allá de que a alguien le guste o no su trabajo, ya que representa el grado en que una persona siente bienestar y conformidad con sus condiciones laborales, con el entorno donde desarrolla sus actividades y con los factores que rodean su experiencia cotidiana dentro de la organización, entre ellos el ambiente, el reconocimiento y la calidad de las relaciones con quienes comparte el espacio de trabajo, y Chunga et al. (2023) lo confirman al mostrar que esa satisfacción se construye desde la percepción que los trabajadores tienen de su entorno, porque no

es la realidad objetiva la que define cómo se siente alguien sino la manera en que la interpreta, y esa interpretación afecta directamente tanto su motivación como su desempeño dentro de la institución.

Concepto de productividad

Martínez (2022) encontró algo que vale la pena detenerse a pensar: la productividad laboral no depende únicamente de cuánto trabaja una persona sino de qué tan comprometida y participativa es dentro de su organización, lo que cambia bastante la forma de entender ese concepto porque ya no se trata solo de medir resultados en función del tiempo empleado o los recursos usados sino de preguntarse qué condiciones hacen posible que alguien dé lo mejor de sí, y la respuesta casi siempre apunta al clima organizacional, porque cuando el entorno acompaña, las personas rinden mejor sin que nadie tenga que pedírselo..

Concepto de funcionamiento

Reyes (2023) lo plantea de forma directa al señalar que el funcionamiento adecuado de una organización depende de cómo interactúan sus miembros y de la manera en que se gestionan los procesos internos, y esa idea cobra sentido cuando se entiende que el funcionamiento organizacional no es solo que cada área ejecute sus tareas sino que los procesos, actividades y dinámicas internas se desarrollen de forma articulada, con una coordinación que evite los vacíos y una comunicación que mantenga a todos orientados hacia lo mismo, porque cuando alguno de esos elementos falla el resto lo resiente tarde o temprano.

Concepto de liderazgo

Hay algo que los estudios sobre clima organizacional repiten con consistencia, y Martínez (2023) lo confirma: el liderazgo es uno de los factores que más pesa en cómo el personal percibe su entorno de trabajo, porque quien ocupa un rol de conducción no solo administra tareas sino que con su forma de actuar moldea el ambiente, afecta las relaciones entre compañeros y determina si la gente llega motivada o simplemente llega, lo que convierte al liderazgo en una variable que ninguna institución puede descuidar si le importa el clima organizacional que viven sus colaboradores día a día.

Concepto de comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se transmite información dentro de una organización, permitiendo la coordinación de actividades y el entendimiento entre sus miembros. Una comunicación clara y efectiva facilita el trabajo en equipo y mejora el ambiente laboral. Según diversos estudios recientes, la comunicación es un elemento clave del clima organizacional, ya que influye en la percepción, las relaciones y el desempeño de los trabajadores.

1.2. Objetivos

Objetivo General

Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Objetivos Específicos

- Reconocer de qué manera se cumplen los procesos de gestión del talento humano dentro de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Analizar cómo vive y percibe el clima organizacional el personal administrativo, directivo y docente que forma parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Plantear mecanismos concretos que ayuden a fortalecer el clima organizacional entre el personal administrativo, directivo y docente de la UTC.

CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA

2.1. Materiales

Técnicas e instrumentos

Para la elaboración de la investigación se diseñó y utilizó un cuestionario de elaboración propia denominado “Cuestionario de Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional – UTC”, con el objetivo de recopilar información sobre la percepción del personal administrativo, directivo y docente respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi. El instrumento fue dirigido específicamente al personal administrativo, directivo y docente de la institución, y se garantizó que la información recopilada sería manejada de manera confidencial, conforme se estableció en las instrucciones del mismo.

El cuestionario se estructura en tres secciones, la primera de ellas corresponde a Datos Generales y está compuesta por cuatro ítems de tipo de opción múltiple orientados a recoger información sociodemográfica de los encuestados, atendiendo al sexo, la edad, el cargo que desempeñan y el tiempo de servicio en la institución, datos que permiten caracterizar con precisión a la población que integra el estudio.

La segunda sección evalúa la variable Gestión del Talento Humano y está conformada por quince ítems distribuidos en cinco dimensiones. La dimensión Capacitación y desarrollo se mide a través de los ítems 5, 6 y 7, los cuales indagan sobre las capacitaciones brindadas por la institución y la promoción del desarrollo profesional. La dimensión Evaluación del desempeño comprende los ítems 8, 9 y 10, enfocados en la claridad de los procesos de evaluación y la retroalimentación recibida.

La dimensión Reconocimiento e incentivos abarca los ítems 11, 12 y 13, que valoran el reconocimiento institucional y la existencia de incentivos que motiven el buen desempeño. La dimensión Liderazgo se evalúa mediante los ítems 14, 15 y 16, relacionados con el liderazgo directivo, el ambiente de respeto y la participación en la toma de decisiones. Finalmente, la dimensión Selección y Promoción se mide con los ítems 17, 18 y 19, que abordan la idoneidad de los procesos de selección y las oportunidades de crecimiento profesional.

La tercera sección aborda la variable Clima Organizacional y reúne catorce ítems distribuidos en cuatro dimensiones, donde la primera de ellas, Relaciones interpersonales, se evalúa a través de los ítems 20, 21 y 22, que exploran el respeto y el apoyo que existe entre compañeros de trabajo, mientras que la dimensión Comunicación agrupa los ítems 23 y 24, orientados a conocer qué tan adecuada es la comunicación interna y si la información institucional llega a tiempo a quienes la necesitan, y la dimensión Trabajo en Equipo se mide mediante los ítems 25, 26 y 27, que indagan sobre el fomento del trabajo colaborativo, la disponibilidad de recursos y las condiciones del ambiente físico, cerrando con la dimensión Motivación y satisfacción laboral, que abarca los ítems del 28 al 33 y evalúa la motivación, la satisfacción, el orgullo institucional, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la percepción que tiene el personal sobre las acciones que se han implementado para mejorar el clima organizacional.

Para responder las secciones segunda y tercera se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 corresponde a Totalmente en desacuerdo, 2 a En desacuerdo, 3 a Ni de acuerdo ni en

desacuerdo, 4 a De acuerdo y 5 a Totalmente de acuerdo, permitiendo medir con precisión el grado de acuerdo o desacuerdo de cada participante frente a las afirmaciones planteadas.

Fiabilidad del instrumento

Tabla 2 Resultado del alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.942	29

Fuente: Elaboración propia (2026)

El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de expertos. Para ello se contó con la participación de tres especialistas en el área de Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada uno de los ítems en relación con las variables de estudio. Posteriormente, se realizó una prueba piloto aplicada a tres colaboradores de la institución con el fin de determinar la confiabilidad del instrumento. Para este cálculo se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.942, lo cual indica una confiabilidad excelente de acuerdo con los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2014). El instrumento completo se presenta en el Anexo A de la presente investigación.

2.1 Métodos

Enfoque

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza en la recolección y análisis de datos numéricos para medir objetivamente la relación entre variables, como la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi. Este método permite formular hipótesis, identificar variables, recolectar datos mediante instrumentos estandarizados y aplicar análisis estadísticos para la comprobación empírica (Hernández Sampieri, Fernández & Baptista, 2014). La elección de este enfoque es adecuada, ya que facilita la medición de aspectos como la satisfacción laboral y la percepción del liderazgo, permitiendo obtener resultados generalizables. Además, se fundamenta en el positivismo, corriente que respalda el uso del método científico para estudiar fenómenos sociales de forma rigurosa y verificable (Bisquerra, 2009).

Nivel de investigación

Nivel Descriptivo

El nivel descriptivo tiene como objetivo caracterizar las variables del estudio, observando su manifestación en una población específica sin llevar a cabo intervenciones o manipulaciones. Este tipo de estudio tiene como objetivo detallar las propiedades y los rasgos más relevantes de los fenómenos sociales que se analizan (Supo, 2023).

En la investigación, el nivel descriptivo facilitó la identificación de las características del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, así como la descripción de las percepciones sobre la gestión del talento humano y los componentes del clima organizacional que experimentan. Mediante la aplicación de la descripción estadística, que incluye porcentajes, medias y desviaciones estándar, se logró obtener una visión precisa y cuantificable del fenómeno. Esto facilitó el reconocimiento de patrones de comportamiento y percepciones predominantes en la población analizada.

Nivel Correlacional

Por otra parte, el nivel correlacional pretendió determinar el grado de relación existente entre la gestión del talento humano y el clima organizacional. Según Hernández Sampieri y cols. (2023) los estudios de correlación analizan la asociación entre variables y la intensidad de la misma, sin asignar efectos causales.

En el presente trabajo, el nivel correlacional permitió establecer la relación que existe entre la variable gestión del talento humano y clima organizacional, o si, por el contrario, existen colaboradores que a pesar de percibir deficiencias en la gestión del talento humano mantienen una percepción positiva del clima organizacional. El uso de pruebas estadísticas, como la de Pearson, permitió cuantificar la intensidad y la dirección de la relación entre variables, lo cual robusteció el conocimiento empírico sobre el fenómeno investigado (Espinoza, 2025).

Método

Método Analítico–Sintético

El método analítico-sintético permitió descomponer el fenómeno de estudio, que comprende la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de

Cotopaxi, en sus elementos fundamentales, con el fin de analizarlos individualmente. Posteriormente se realizó la integración de los componentes en una visión holística. Según Espinoza (2025) el aspecto analítico se caracteriza por descomponer un todo en partes más simples para entender su estructura, mientras que el sintético consiste en reunir esas partes para lograr una comprensión completa del fenómeno.

Así, se hizo un análisis individual de dimensiones como capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, reconocimiento e incentivos, liderazgo, selección y promoción, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, motivación y satisfacción laboral, con el objetivo de determinar cómo inciden estos aspectos en la percepción del clima organizacional del personal. Finalmente, la síntesis permitió la integración de estos hallazgos, mostrando cómo cada dimensión analizada se relaciona entre sí para conformar la realidad institucional de los participantes.

Método deductivo

El método deductivo permitió partir de los principios teóricos generales sobre gestión del talento humano y clima organizacional para llegar a conclusiones específicas sobre lo que ocurre con el personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, siguiendo la lógica que Hernández Sampieri et al. (2023) describen al señalar que este método facilita comparar los postulados teóricos con los resultados que arroja la realidad, verificando si lo que la teoría plantea efectivamente se manifiesta en el contexto estudiado, razón por la cual en esta investigación se contrastó empíricamente la relación entre variables mediante análisis estadístico, tomando como punto de partida lo que la teoría existente sobre gestión del talento humano ya había establecido para comprobar de qué manera se expresa en el clima organizacional de la institución.

Método Hipotético–Deductivo

El método hipotético-deductivo fue el que orientó el proceso general de esta investigación, y su lógica es la que Bunge (2017) describe como la base del razonamiento científico: se formula una hipótesis que propone una posible relación entre variables, se deducen las consecuencias observables que de ella se desprenden y luego se contrastan con los datos reales, validando o refutando lo que inicialmente se planteó mediante la observación empírica, en un proceso constante de prueba y evaluación que es precisamente lo que permite avanzar en el conocimiento

científico sin dar nada por sentado. En esta investigación ese método se aplicó para establecer una hipótesis sobre la relación entre la gestión del talento humano y el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, y a partir de ahí determinar, con respaldo estadístico, si esa relación existe o no en la realidad de la institución.

Población

La población del estudio la conformaron los 60 colaboradores del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión Pujilí, y dado que ese número era reducido y accesible en su totalidad, se optó por trabajar con todos ellos en lugar de seleccionar una muestra, lo que Tamayo y Tamayo (2017) respaldan al señalar que cuando la población es pequeña y se puede alcanzar completa, estudiar cada uno de sus elementos garantiza mayor precisión en los resultados. Hernández Sampieri et al. (2023) definen la población como el conjunto de todos los casos que coinciden con determinadas especificaciones y hacia los cuales se pretenden generalizar los hallazgos, y bajo esa lógica el censo poblacional realizado en esta investigación permitió obtener información directa y representativa de cada estamento institucional, sin dejar fuera ninguna perspectiva relevante para el estudio.

La elección de esta población está en función del objetivo de la investigación, que es conocer las percepciones sobre la gestión del talento humano y el clima organizacional desde el punto de vista de los tres niveles operativos de la institución: personal administrativo, personal directivo y personal docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Muestra

Trabajar con los 60 integrantes del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi sin necesidad de extraer una muestra fue una decisión que se tomó precisamente porque la población era finita, pequeña y completamente accesible, condiciones que se identifican como las que justifican aplicar un censo poblacional en lugar de recurrir a técnicas de muestreo, porque cuando se puede llegar a todos no tiene sentido quedarse con una parte, ya que estudiar el 100% de los elementos elimina el error muestral, garantiza que los resultados representen fielmente la realidad de la institución y permite un análisis exhaustivo de cómo percibe cada estamento la gestión del talento humano y el clima organizacional en la UTC.

CAPITULO III.- ANALISIS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis y Discusión de Resultados

Descripción del Grupo de Estudio

Tabla 3 Tabla de frecuencias: Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-30 años	4	6,7
31-40 años	9	15,0
41-50 años	29	48,3
51 o más años	18	30,0
Total	60	100,0

Nota: Los datos corresponden a la distribución de edades de los participantes encuestados en la investigación.

Se observa que el grupo con mayor representación de edad corresponde a los colaboradores entre 41 y 50 años, con 29 participantes que representan el 48,3 % del total de la muestra, lo que significaría que la institución cuenta con personal con una trayectoria laboral consolidada y una mayor experiencia profesional, así mismo, la mayor parte de los participantes corresponde al sexo masculino, con 37 colaboradores que representan el 61,7 % de la muestra, mientras que el sexo femenino estuvo conformado por 23 participantes, equivalentes al 38,3 % y que la mayoría de los participantes pertenece al área docente, con 32 personas que representan el 53,3 % de la muestra siendo coherente con la estructura organizacional de las instituciones de educación superior, donde el número de docentes suele ser superior en comparación con otras áreas laborales.

Tabla 4 Tabla de frecuencias: Tiempo de servicio en la institución

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	3,3
1-5 años	11	18,3
6-10 años	6	10,0
Más de 10 años	41	68,3
Total	60	100,0

Nota: Los datos reflejan la distribución del tiempo de servicio de los participantes encuestados en la institución.

En cuanto al tiempo de servicio en la institución los resultados evidencian que la mayoría de los participantes tienen una amplia trayectoria laboral ya que el 68,3 % de la muestra tienen más de 10 años de permanencia en la institución y el 18,3 % corresponde a trabajadores con tiempo de servicio entre 1 y 5 años lo que demuestra que la universidad tiene personal con experiencia y estabilidad laboral que influye en la percepción y valoración de la gestión del talento humano y del clima organizacional dentro de la institución.

Análisis

Gestión del Talento Humano

Tabla 5 Análisis descriptivo de la Gestión del Talento Humano

Gestión del Talento Humano	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Capacitación y desarrollo	60	1	5	3,72	1,250
Evaluación del desempeño	60	1	5	3,57	1,307
Reconocimiento e incentivos	60	1	5	3,38	1,342
Liderazgo	60	1	5	3,63	1,390
Selección y Promoción	60	1	5	3,40	1,392

Nota: Los datos presentan los estadísticos descriptivos de las dimensiones de la Gestión del Talento Humano evaluadas en los participantes encuestados.

Los resultados obtenidos después de realizar el análisis descriptivo de la Gestión del Talento Humano muestran las variaciones de frecuencia y magnitud presentes en cada una de sus dimensiones, las cuales alcanzaron medias comprendidas entre 3,38 y 3,72, indicando que algunas dimensiones presentan una mayor valoración por parte de los participantes. La dimensión de Capacitación y desarrollo fue categorizada como la de mayor presencia con una media de 3,72, seguida de Liderazgo y Evaluación del desempeño con medias de 3,63 y 3,57 respectivamente. Por otro lado, las dimensiones de Selección y Promoción y Reconocimiento e incentivos obtuvieron medias de 3,40 y 3,38, siendo esta última la de menor valoración dentro del análisis realizado.

Se evidencia que la gestión del talento humano puede analizarse a través de diversas dimensiones que suelen presentar distintos niveles de valoración por parte de los colaboradores, reflejando fortalezas y debilidades en las prácticas organizacionales, además de permitir comprender cómo

las organizaciones administran y potencian las capacidades de su personal, influyendo directamente en la motivación, el compromiso y la productividad laboral y demostrando que la adecuada gestión del talento humano favorece el desarrollo profesional de los trabajadores y contribuye al logro de los objetivos institucionales (De la Calle-Durán, García-Muiña, & Alonso-Osuna, 2020).

Análisis de las Dimensiones de Gestión de Talento Humano

Dimensión I: Capacitación y desarrollo; este proceso está orientado a fortalecer los conocimientos, habilidades y competencias del personal a través de programas de formación continua y oportunidades de crecimiento profesional, con el fin de poder mejorar el desempeño laboral y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 6 Capacitación y desarrollo

Escala	Ítem 5		Ítem 6		Ítem 7	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,7	5	8,3	3	5,0
En desacuerdo	5	10,0	8	13,3	8	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13,3	10	16,7	12	20,0
De acuerdo	20	33,3	17	28,3	15	25,0
Totalmente de acuerdo	25	41,7	20	33,3	22	36,7
Total	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Nota: Los datos corresponden a las respuestas de los participantes sobre la dimensión capacitación y desarrollo de la Gestión del Talento Humano.

En la dimensión de Capacitación y Desarrollo se manifestó una percepción favorable respecto a las oportunidades de formación y crecimiento profesional dentro de la institución por lo que en el ítem 5, correspondiente a si la institución brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral, el 41,7 % indicó estar totalmente de acuerdo y en el ítem 6, relacionado con si las capacitaciones están vinculadas con las funciones desempeñadas, el 33,3 % manifestó estar totalmente de acuerdo pero en el ítem 7, referente a la promoción del desarrollo profesional dentro de la institución, el 36,7 % indicó estar totalmente de acuerdo y un 25 % de acuerdo.

La capacitación y el desarrollo del talento humano constituyen factores clave para mejorar el desempeño laboral y favorecer el crecimiento profesional de los colaboradores, especialmente cuando las acciones formativas se encuentran alineadas con las funciones que desempeñan dentro de la organización (Echeverría, Macías, & Vélez, 2020). En este sentido, los programas de capacitación permiten fortalecer conocimientos, habilidades y competencias necesarias para responder de manera eficiente a las demandas laborales y a los cambios del entorno organizacional además de incrementar la motivación, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia.

Dimensión II: Evaluación del desempeño; mediante este proceso que es algo sistemático permite medir y valorar rendimiento de los colaboradores de acuerdo con sus responsabilidades y objetivos, facilitando identificación de fortalezas y mejora continua en lo que es el desempeño laboral.

Tabla 7 Evaluación del desempeño

Escala	Ítem 8		Ítem 9		Ítem 10	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	6,7	5	8,3	4	6,7
En desacuerdo	6	10,0	10	16,7	9	15,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	18,3	9	15,0	13	21,7
De acuerdo	14	23,3	19	31,7	14	23,3
Totalmente de acuerdo	25	41,7	17	28,3	20	33,3
Total	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Nota: Los datos corresponden a las respuestas de los participantes sobre la dimensión evaluación del desempeño de la Gestión del Talento Humano.

Las respuestas obtenidas de los 60 participantes evidenciaron una percepción mayormente favorable respecto a la evaluación del desempeño. En el ítem 8, el 41,7 % manifestó estar totalmente de acuerdo y el 23,3 % de acuerdo en que existen procesos claros para la evaluación del desempeño. En el ítem 9, el 31,7 % señaló estar de acuerdo y el 28,3 % totalmente de acuerdo en que recibe retroalimentación oportuna sobre su trabajo, aunque un 16,7 % expresó estar en

desacuerdo. De manera similar, en el ítem 10, el 33,3 % indicó estar totalmente de acuerdo y el 23,3 % de acuerdo en que la evaluación del desempeño contribuye a mejorar su rendimiento laboral, mientras que el 21,7 % mantuvo una posición neutral.

La evaluación del desempeño constituye un proceso fundamental dentro de la gestión del talento humano pues permite valorar el rendimiento laboral, proporcionar retroalimentación oportuna a los colaboradores y contribuir a la mejora continua de su desempeño, especialmente cuando los criterios y procedimientos de evaluación son claros y conocidos porque pueden identificar fortalezas, necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, facilitando la toma de decisiones relacionadas con ascensos, incentivos y mejoras en las funciones laborales (Bojorge Calderón, Rodríguez Chávez, & Solórzano Pérez, 2020).

Dimensión III: Reconocimiento e incentivos. Cuando una organización reconoce el esfuerzo, el desempeño y los logros de su gente, no solo hace un gesto simbólico sino que activa algo mucho más concreto: la motivación de quien siente que su trabajo vale, el compromiso de quien se siente parte de algo y el deseo de quedarse en una institución que lo ve, y ese conjunto de acciones y estímulos orientados a valorar lo que cada persona aporta es precisamente lo que define un sistema real de reconocimiento e incentivos.

Tabla 8 Reconocimiento e incentivos

Escala	Ítem 11		Ítem 12		Ítem 13	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	11,7	8	13,3	4	6,7
En desacuerdo	7	11,7	9	15,0	8	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	25,0	17	28,3	14	23,3
De acuerdo	14	23,3	8	13,3	15	25,0
Totalmente de acuerdo	17	28,3	18	30,0	19	31,7
Total	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Nota: Los datos corresponden a las respuestas de los participantes sobre la dimensión reconocimiento e incentivos de la Gestión del Talento Humano.

Con respecto al reconocimiento e incentivos, los participantes evidenciaron una percepción moderadamente favorable sobre la valoración de su desempeño laboral por parte de la institución. En el ítem 11, el 28,3 % manifestó estar totalmente de acuerdo en que la institución reconoce el desempeño laboral de su personal, mientras que el 25 % mantuvo una posición neutral. En el ítem 12, el 30 % señaló estar totalmente de acuerdo en que existen incentivos que motivan el buen desempeño laboral, seguido por un 28,3 % que se mostró neutral. Finalmente, en el ítem 13, el 31,7 % indicó estar totalmente de acuerdo en que su trabajo es valorado por la institución y el 25 % expresó estar de acuerdo, aunque un 23,3 % se mantuvo neutral frente a esta afirmación.

Según Bohórquez et al. (2020) el reconocimiento del desempeño laboral y la aplicación de incentivos constituyen elementos fundamentales para la motivación del talento humano pero pueden generar valoraciones moderadas o posiciones neutrales por parte de los trabajadores cuando estas no son frecuentes e influyendo de manera diferenciada en su compromiso y desempeño laboral por lo que cuando los trabajadores perciben desigualdad o falta de transparencia en estas prácticas, pueden surgir sentimientos de desmotivación e inconformidad que afectan el rendimiento y la relación con la institución.

Dimensión IV: Liderazgo. Cuando se motiva al personal para alcanzar metas comunes, además de promover un ambiente de respeto y trabajo colaborativo dentro de la organización, muy importante dentro del TTHH.

Tabla 9 Liderazgo

Escala	Ítem 14		Ítem 15		Ítem 16	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	10,0	6	10,0	7	11,7
En desacuerdo	6	10,0	7	11,7	8	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	15,0	7	11,7	12	20,0
De acuerdo	15	25,0	17	28,3	13	21,7
Totalmente de acuerdo	24	40,0	23	38,3	20	33,3
Total	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Nota: Los datos corresponden a las respuestas de los participantes sobre la dimensión liderazgo de la Gestión del Talento Humano.

Sobre el liderazgo, los participantes evidenciaron una percepción favorable respecto al rol de los directivos y jefes dentro de la institución. En el ítem 14, el 40 % manifestó estar totalmente de acuerdo en que los directivos demuestran liderazgo en la institución, mientras que el 25 % indicó estar de acuerdo. En el ítem 15, el 38,3 % señaló estar totalmente de acuerdo en que los jefes fomentan un ambiente de respeto y confianza, seguido por un 28,3 % que expresó estar de acuerdo. Finalmente, en el ítem 16, el 33,3 % de los participantes manifestó estar totalmente de acuerdo en que se promueve la participación del personal en la toma de decisiones y el 21,7 % indicó estar de acuerdo, aunque un 20 % mantuvo una posición neutral frente a esta afirmación.

El liderazgo organizacional influye directamente en la generación de ambientes de respeto y confianza dentro de la organización debido a que la participación del personal en la toma de decisiones y aspectos que fortalecen el compromiso y la percepción positiva de los colaboradores hacia sus directivos pueden coexistir valoraciones neutrales dependiendo del estilo de dirección aplicado, por lo que un liderazgo efectivo favorece la comunicación abierta, el trabajo en equipo y la resolución adecuada de conflictos, permitiendo que los trabajadores se sientan valorados y motivados dentro de la organización (Tapia Castilla & Antequera Ripoll, 2020).

Dimensión V: Selección y Promoción. Elegir bien a las personas que ingresan a una organización y abrir caminos reales para que quienes ya están dentro puedan crecer es parte de lo que define a una institución que toma en serio su talento humano, y ese proceso de identificar, incorporar y promover al personal más idóneo según sus competencias, méritos y capacidades es lo que sostiene tanto la igualdad de oportunidades como el desarrollo profesional de quienes forman parte de ella.

Tabla 10 Selección y Promoción

Escala	Ítem 17		Ítem 18		Ítem 19	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	8,3	6	10,0	7	11,7
En desacuerdo	7	11,7	12	20,0	8	13,3
Ni de acuerdo ni	13	21,7	10	16,7	15	25,0

en desacuerdo						
De acuerdo	20	33,3	14	23,3	12	20,0
Totalmente de acuerdo	15	25,0	18	30,0	18	30,0
Total	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Nota: Los datos corresponden a las respuestas de los participantes sobre la dimensión selección y promoción de la Gestión del Talento Humano.

Los resultados obtenidos sobre selección y promoción evidencian una percepción moderadamente favorable por parte de los participantes respecto a los procesos institucionales. En el ítem 17, el 33,3 % manifestó estar de acuerdo en que los procesos de selección de personal son adecuados, mientras que el 25 % indicó estar totalmente de acuerdo. De manera similar, en el ítem 18, el 30 % señaló estar totalmente de acuerdo en que existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución, aunque un 20 % expresó estar en desacuerdo. Finalmente, en el ítem 19, el 30 % manifestó estar totalmente de acuerdo en que la asignación de cargos se realiza de manera justa, mientras que un 25 % mantuvo una posición neutral frente a esta afirmación.

Los procesos de selección y promoción del talento humano influyen directamente en la percepción de justicia organizacional puesto que son considerados adecuados y necesarios, aunque en algunas ocasiones presentan inconsistencias, suelen generar valoraciones moderadas y posturas neutrales en relación con la asignación de cargos y el desarrollo de carrera dentro de las instituciones (De la Calle-Durán, García-Muiña, & Alonso-Osuna, 2020). Por eso, la transparencia y objetividad en los criterios de selección y ascenso permiten fortalecer la confianza de los trabajadores en la organización, favoreciendo la motivación y el compromiso laboral.

Clima Organizacional

Tabla 11 Análisis descriptivo del Clima Organizacional

Clima Organizacional	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
----------------------	---	--------	--------	-------	---------------------

Relaciones interpersonales	60	1	5	4,13	1,033
Comunicación	60	1	5	3,88	1,223
Trabajo en Equipo	60	1	5	3,58	1,253
Motivación y satisfacción laboral	60	1	5	3,95	1,320

Nota: Resultados descriptivos del clima organizacional.

Los resultados obtenidos después del análisis de las dimensiones del clima organizacional se encuentran entre 3,58 y 4,13, lo que indica una valoración generalmente favorable de las condiciones organizacionales dentro de la institución siendo que la dimensión de Relaciones interpersonales presentó la media más alta con 4,13 y una desviación estándar de 1,033, reflejando una percepción positiva sobre la convivencia y el apoyo entre compañeros de trabajo pero la dimensión de Trabajo en equipo registró la media más baja con 3,58 y una desviación estándar de 1,253 y demostrando que aunque existe una valoración favorable, esta dimensión presenta mayores diferencias en las opiniones de los participantes.

En lo que se refiere al clima organizacional este es un constructo multidimensional que integra aspectos importantes como las relaciones interpersonales, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo, los cuales influyen de manera directa en la percepción que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral, según Olivera-Garay et al. (2021) estas dimensiones pueden evidenciar variaciones y diferencias en las opiniones del personal según sus experiencias y dinámicas internas de trabajo por lo que en el caso de un clima organizacional positivo se puede favorecer la satisfacción laboral, el compromiso institucional y la cooperación entre los colaboradores para lograr el cumplimiento de las funciones y objetivos organizacionales.

Análisis de las Dimensiones del Clima Organizacional

Dimensión I: Relaciones interpersonales. Lo que ocurre entre las personas dentro de una organización define en buena medida cómo se siente trabajar ahí, y cuando esa convivencia está basada en el respeto, el apoyo mutuo y la cooperación genuina, el resultado es un ambiente laboral que no solo es más armónico sino también más eficiente, porque las personas que se llevan bien trabajan mejor juntas y eso se nota en los resultados.

Tabla 12 Relaciones interpersonales

Escala	Ítem 20		Ítem 21		Ítem 22	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	3,3	2	3,3	3	5,0
En desacuerdo	0	0,0	5	8,3	2	3,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11,7	5	8,3	8	13,3
De acuerdo	20	33,3	22	36,7	21	35,0
Totalmente de acuerdo	31	51,7	26	43,3	26	43,3
Total	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Nota: Distribución de respuestas sobre la dimensión relaciones interpersonales.

La mayoría de los participantes evidenció una percepción positiva respecto a las relaciones interpersonales dentro de la institución. En el ítem 20, el 51,7 % manifestó estar totalmente de acuerdo en que mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, seguido por un 33,3 % que indicó estar de acuerdo, el ítem 21, el 43,3 % señaló estar totalmente de acuerdo en que existe respeto entre los miembros de la institución y el ítem 22, el 43,3 % indicó estar totalmente de acuerdo en que recibe apoyo de sus compañeros cuando lo necesita.

Las relaciones interpersonales positivas se reflejan en un clima laboral caracterizado por el respeto, el apoyo mutuo y la cooperación entre los trabajadores y logrando la convivencia institucional y la percepción de un entorno laboral saludable para lograr de manera directa en la satisfacción y el desempeño del personal. Para Reyes-Mejía (2021) la existencia de vínculos laborales basados en la confianza y la comunicación efectiva permite mejorar el trabajo en equipo, facilitar la resolución de conflictos y promover una mayor integración entre los colaboradores y generar un ambiente de motivación y bienestar emocional, favoreciendo el compromiso con la organización y el cumplimiento eficiente de las responsabilidades laborales.

Dimensión II: Comunicación. Intercambio de información

Tabla 13 Comunicación

Escala	Ítem 23		Ítem 24	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1,7	1	1,7
En desacuerdo	5	8,3	6	10,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	15,0	11	18,3
De acuerdo	24	40,0	21	35,0
Totalmente de acuerdo	21	35,0	21	35,0
Total	60	100,0	60	100,0

Nota: Distribución de respuestas sobre la dimensión comunicación.

En relación con la comunicación, los participantes evidenciaron una percepción favorable respecto al intercambio de información dentro de la institución. En el ítem 23, el 40 % manifestó estar de acuerdo en que existe una adecuada comunicación entre el personal, mientras que el 35 % indicó estar totalmente de acuerdo. De manera similar, en el ítem 24, el 35 % señaló estar de acuerdo y otro 35 % totalmente de acuerdo en que recibe información oportuna sobre asuntos institucionales, aunque un 18,3 % mantuvo una posición neutral frente a esta afirmación.

La comunicación favorece un clima organizacional positivo y permite un flujo oportuno y claro de la información institucional, fortaleciendo la confianza, la cohesión y la percepción favorable de los trabajadores, pero cuando la comunicación no llega de manera homogénea a todos los miembros, pueden presentarse posturas neutrales en la valoración del personal (Angeles-Cabrera, Chambi-Rosa, Quispe-Acosta, & Ulloa-De la Cruz, 2026). De esta manera la comunicación efectiva facilita la coordinación de actividades, el trabajo colaborativo y la comprensión de los objetivos organizacionales, contribuyendo a disminuir malentendidos y conflictos dentro del entorno laboral y cuando los colaboradores perciben apertura y transparencia en los canales de comunicación, se fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con la institución.

Dimensión III: Trabajo en Equipo. Alcanzar objetivos comunes rara vez es el resultado del esfuerzo individual, y el trabajo en equipo es precisamente esa capacidad que tienen los colaboradores para coordinar lo que hacen, compartir responsabilidades y funcionar de manera colaborativa, porque cuando esa dinámica existe dentro de una institución el funcionamiento organizacional se fortalece desde adentro y los resultados reflejan algo que ninguna persona hubiera podido lograr sola.

Tabla 14 Trabajo en Equipo

Escala	Ítem 25		Ítem 26		Ítem 27	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	6,7	3	5,0	10	16,7
En desacuerdo	5	8,3	9	15,0	4	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	13,3	13	21,7	7	11,7
De acuerdo	19	31,7	23	38,3	20	33,3
Totalmente de acuerdo	24	40,0	12	20,0	19	31,7
Total	60	100,0	60	100,0	60	100,0

Nota: Distribución de respuestas sobre la dimensión trabajo en equipo.

En relación con el trabajo en equipo, los participantes evidenciaron una percepción mayormente favorable respecto al ambiente laboral y los recursos institucionales. En el ítem 25, el 40 % manifestó estar totalmente de acuerdo en que se fomenta el trabajo en equipo en la institución, mientras que el 31,7 % indicó estar de acuerdo. En el ítem 26, el 38,3 % señaló estar de acuerdo en que los recursos disponibles son suficientes para realizar su trabajo, aunque un 21,7 % mantuvo una posición neutral y un 20 % expresó desacuerdo. Finalmente, en el ítem 27, el 33,3 % manifestó estar de acuerdo y el 31,7 % totalmente de acuerdo en que el ambiente físico de trabajo es adecuado y confortable, pese a que un 16,7 % indicó estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

El trabajo en equipo constituye una dimensión central del clima organizacional pues promueve la cooperación, el apoyo entre los miembros y la consecución de objetivos comunes pero su efectividad también depende de la suficiencia de los recursos disponibles y de las condiciones físicas del entorno laboral, aspectos que pueden generar percepciones favorables aunque no homogéneas entre los colaboradores, además un adecuado trabajo en equipo favorece la integración del personal, mejora la comunicación y fortalece la capacidad de resolver problemas de manera conjunta, contribuyendo a un ambiente laboral más participativo y eficiente (Taipe Díaz, 2022).

Dimensión IV: Motivación y satisfacción laboral. Que una persona llegue con ganas a trabajar, se sienta bien en lo que hace y quiera seguir aportando no es casualidad sino el resultado de una

combinación de factores internos y externos que juntos configuran la motivación y la satisfacción laboral, y cuando esos factores están presentes el bienestar, el compromiso y la conformidad con el entorno de trabajo se reflejan de forma directa en el desempeño y la productividad de quienes sostienen la institución día a día.

Tabla 15 Motivación y satisfacción laboral

Escala	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10,0	8,3	6,7	8,3	10,0	11,7
En desacuerdo	8,3	5,0	3,3	10,0	10,0	8,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11,7	8,3	6,7	6,7	15,0	20,0
De acuerdo	30,0	28,3	18,3	41,7	26,7	28,3
Totalmente de acuerdo	40,0	50,0	65,0	33,3	38,3	31,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota: Distribución de respuestas sobre la dimensión motivación y satisfacción laboral.

En relación con la motivación y satisfacción laboral, los participantes evidenciaron una percepción favorable respecto a su experiencia dentro de la institución. En el ítem 28, el 40 % manifestó estar totalmente de acuerdo en sentirse motivado en su trabajo y el 30 % indicó estar de acuerdo. En el ítem 29, el 50 % señaló estar totalmente de acuerdo en sentirse satisfecho con las actividades que realiza, mientras que el 28,3 % expresó estar de acuerdo. De manera similar, en el ítem 30, el 65 % manifestó estar totalmente de acuerdo en sentirse orgulloso de pertenecer a la institución, constituyéndose como el porcentaje más alto de esta dimensión. En el ítem 31, el 41,7 % indicó estar de acuerdo en que existe un equilibrio entre su vida laboral y personal, seguido por un 33,3 % que expresó estar totalmente de acuerdo. Finalmente, en los ítems 32 y 33, el 38,3 % y el 31,7 % respectivamente señalaron estar totalmente de acuerdo en que la institución implementa acciones para mejorar el clima organizacional y aplica medidas oportunas para corregir problemas que afectan el ambiente laboral, aunque en este último ítem un 20 % mantuvo una posición neutral.

La motivación y la satisfacción laboral influyen en el compromiso, el orgullo de pertenencia y el bienestar de los trabajadores y cuando las instituciones implementan acciones para mejorar el

clima laboral y corrigen oportunamente los problemas internos, se fortalece la percepción positiva de los colaboradores respecto a su experiencia laboral y tener un personal motivado tiende a mostrar mayor disposición para cumplir sus funciones, participar activamente en las actividades institucionales y contribuir al logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción laboral favorece la estabilidad emocional, la productividad y la permanencia de los trabajadores dentro de la institución (Cortez Rodríguez, 2023).

Discusión

Los resultados obtenidos permitieron analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, evidenciándose una relación positiva alta entre ambas variables y demostrando que las prácticas de gestión del talento humano influyen significativamente en la percepción del clima organizacional dentro de la institución y en el caso de las dimensiones como capacitación y desarrollo, liderazgo, evaluación del desempeño y los procesos de reconocimiento e incentivos mostraron se relacionaron con percepciones positivas respecto a las relaciones interpersonales, la motivación laboral, la comunicación y el trabajo en equipo y de esta manera se evidencia que una adecuada gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento del bienestar laboral, el compromiso institucional y la satisfacción de los colaboradores, coincidiendo con lo señalado por diversos autores respecto a la influencia de estas prácticas sobre el ambiente organizacional.

Moya (2023) lo confirma con datos: capacitar bien, liderar con criterio, evaluar con justicia y reconocer el trabajo de la gente no son acciones aisladas sino prácticas que juntas moldean el clima organizacional, porque inciden directamente en cómo se motiva, cómo se relaciona y qué tan satisfecho está el personal con su entorno laboral. El resultado de todo eso no es menor: ambientes más participativos, más equitativos y más orientados al bienestar, donde la productividad y el cumplimiento de objetivos institucionales mejoran no porque se exijan sino porque las condiciones los hacen posibles. Y hay algo más que el autor destaca: cuando un trabajador siente que la organización lo apoya, le abre puertas para crecer y valora lo que aporta, el vínculo con la institución se profundiza de una forma que ningún contrato podría generar por sí solo.

En relación con identificar los procesos de cumplimiento de la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi, se evidenció que las dimensiones de capacitación y desarrollo, liderazgo y evaluación del desempeño alcanzaron las valoraciones más favorables, reflejando que

los participantes perciben la existencia de procesos institucionales orientados al fortalecimiento profesional y al acompañamiento laboral, pero las dimensiones de reconocimiento e incentivos y selección y promoción mostraron valoraciones más moderadas y la presencia de posturas neutrales, lo cual evidencia que aún existen aspectos susceptibles de mejora, especialmente en lo relacionado con la percepción de equidad, reconocimiento institucional y oportunidades de crecimiento profesional.

Por lo tanto, la gestión del talento humano se manifiesta a través de diversas dimensiones como la capacitación y desarrollo, el liderazgo y la evaluación del desempeño, las cuales suelen presentar valoraciones más favorables cuando existen estrategias institucionales orientadas al acompañamiento, la formación continua y la retroalimentación laboral y por el otro lado las dimensiones de reconocimiento, incentivos y procesos de promoción tienden a mostrar percepciones más moderadas cuando persisten desafíos en términos de equidad, transparencia y oportunidades de crecimiento profesional (De la Calle-Durán, García-Muiña, & Alonso-Osuna, 2020). Entonces, estas dimensiones permiten comprender la manera en que las organizaciones gestionan el desempeño y bienestar de sus colaboradores, influyendo directamente en la motivación y el compromiso laboral y que la implementación de prácticas claras y participativas fortalece la confianza del personal hacia la institución y favorece un entorno organizacional más estable y eficiente.

Respecto a determinar la percepción del clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi se descubrió una valoración generalmente favorable del entorno laboral debido a que quedó reflejado que los participantes perciben un ambiente caracterizado por el respeto, la cooperación y el apoyo entre compañeros de trabajo además de un flujo adecuado de información institucional, el orgullo de pertenencia y el bienestar laboral, demostrando que el personal mantiene una percepción favorable del clima organizacional y de las dinámicas de convivencia dentro de la institución aunque existen diferencias en la percepción de los recursos disponibles, las condiciones laborales y la coordinación colaborativa, aspectos que podrían influir en la efectividad del trabajo institucional.

De esta forma, el clima organizacional se configura a partir de las relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo, las cuales influyen directamente en la percepción del entorno laboral, así como las relaciones interpersonales y la comunicación suelen

presentar valoraciones más favorables asociadas al respeto, apoyo y sentido de pertenencia (Olivera-Garay, Leyva-Cubillas, & Napán-Yactayo, 2021). Además, el trabajo en equipo puede evidenciar percepciones más heterogéneas cuando existen limitaciones en los recursos disponibles, las condiciones laborales o la coordinación colaborativa dentro de la institución, sin embargo, las dificultades relacionadas con la distribución de tareas, la disponibilidad de recursos o la coordinación entre equipos pueden generar diferencias en la percepción del ambiente laboral, afectando la satisfacción y el desempeño de algunos trabajadores dentro de la organización.

Finalmente, en relación a establecer mecanismos adecuados para un buen clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente se evidenció que el fortalecimiento de la gestión del talento humano constituye un mecanismo clave para mejorar el ambiente laboral dentro de la institución además de poder establecer la importancia de fortalecer procesos de reconocimiento institucional, promover criterios transparentes en la selección y promoción del personal, mejorar la comunicación interna y garantizar condiciones adecuadas para el trabajo en equipo y lográndose afirmar que el fortalecimiento integral de las políticas de gestión del talento humano favorecerá el desarrollo de un clima organizacional más positivo, participativo y orientado al bienestar de los miembros de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

El fortalecimiento de la gestión del talento humano constituye un mecanismo estratégico para la mejora del clima organizacional pues la capacitación continua, el liderazgo participativo, la retroalimentación oportuna, los sistemas de reconocimiento e incentivos y la transparencia en los procesos de selección y promoción influyen directamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores, favoreciendo entornos organizacionales más participativos, cohesionados y orientados al bienestar institucional y permitiendo potenciar las capacidades del personal, mejorar las relaciones laborales, fortalecer el sentido de pertenencia hacia la organización y desarrollar mayores niveles de confianza y disposición para contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Villadiego y Calics, 2022).

Durante el desarrollo de la investigación, se identificaron algunas limitantes que podrían ser consideradas en futuros estudios relacionados con la gestión del talento humano y el clima organizacional, por ejemplo, se destaca que la muestra estuvo conformada únicamente por personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, lo que limita la generalización de los resultados a otras instituciones de educación superior con características

organizacionales diferentes y el hecho de que el estudio se desarrolló desde un enfoque cuantitativo no se incorporaron técnicas cualitativas que hubieran permitido profundizar en las percepciones, experiencias y dinámicas internas de los colaboradores respecto al ambiente laboral y las prácticas institucionales.

Propuesta

Como una propuesta derivada de la investigación, se plantea fortalecer la gestión del talento humano mediante el diseño e implementación de estrategias institucionales orientadas a mejorar el clima organizacional dentro de la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de programas de capacitación continua, liderazgo participativo, reconocimiento al desempeño laboral y espacios de comunicación efectiva que favorezcan la integración, motivación y satisfacción de los colaboradores así como también implementar acciones de acompañamiento y seguimiento al personal para la resolución de conflictos, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y al mejoramiento de las condiciones laborales que permitan consolidar un ambiente laboral más participativo, armónico y orientado al bienestar institucional.

3.2 Verificación de Hipótesis

Se debe establecer la correlación que existe entre las variables Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, siendo formulada la siguiente hipótesis estadística para el respectivo análisis:

Hipótesis Nula (H_0): La gestión del talento humano no incide en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Hipótesis Alterna (H_1): La gestión de talento humano afecta en algo dentro del clima organizacional del personal administrativo, el directivo y también a los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Prueba de normalidad

Dado que la muestra de la investigación cuenta es superior a 50, la prueba de Kolmogorov-Smirnov será usada para evaluar la normalidad debido a que ofrece mayor estabilidad y poder estadístico en muestras grandes. Esto permitirá elegir la prueba de correlación apropiada para las variables de estudio (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017).

Tabla 16 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Variables	Estadístico	gl	Sig.
Gestión del Talento Humano	0,238	60	0,000
Clima Organizacional	0,243	60	0,000

Los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov evidencian que las variables Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional no presentan una distribución normal en los datos analizados. Esto se debe a que ambas variables alcanzaron un nivel de significancia de 0,000, valor inferior al criterio establecido de 0,05. En el caso de Gestión del Talento Humano se obtuvo un estadístico de 0,238 y para Clima Organizacional un estadístico de 0,243, con un total de 60 grados de libertad en ambas variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de normalidad y se determina que los datos poseen una distribución no paramétrica, por lo que es recomendable emplear pruebas estadísticas no paramétricas para el análisis de relación entre las variables. En consecuencia, se deberán emplear técnicas estadísticas no paramétricas, más adecuadas para datos que no siguen una distribución normal, para este caso, se hará uso del coeficiente de correlación de Spearman.

Prueba de correlación de Spearman

Hernández Sampieri et al. (2017) describen esta prueba como un método estadístico no paramétrico que sirve para determinar el nivel de relación entre dos variables de tipo ordinal o cuantitativo cuando los datos no siguen una distribución normal, y lo que la hace útil es que no trabaja con los valores directos sino con la clasificación por rangos, lo que permite identificar relaciones monótonas, es decir, aquellas donde las variables tienden a subir o bajar juntas aunque no lo hagan de forma estrictamente lineal. El coeficiente rho puede moverse entre -1 y +1, donde los valores cercanos a +1 hablan de una correlación positiva fuerte, los que se acercan a -1 indican una correlación negativa fuerte y los que rondan el 0 simplemente evidencian que entre las variables no existe una relación relevante.

Tabla 17 Correlación de Spearman

Rho de Spearman			Gestión del Talento Humano	Clima Organizacional
	Gestión del Talento Humano	Coeficiente de correlación	1,000	,843**
		Sig. (bilateral)	-	0,000
		N	60	60
	Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,843**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	-
		N	60	60

Nota: La correlación de Spearman evidencia una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional ($\rho = 0,843$; $p < 0,05$).

Los resultados obtenidos de la prueba de correlación de Spearman muestran que la relación entre Gestión del Talento Humano y Clima Organizacional alcanzó un coeficiente de correlación (ρ) de 0,843, evidenciando una correlación positiva alta entre ambas variables. Asimismo, el valor de significancia bilateral (Sig.) fue de 0,000, siendo menor al nivel de significancia establecido de 0,05. Debido a que el valor de significancia es inferior a 0,05, se procede a rechazar la Hipótesis Nula (H_0) y aceptar la Hipótesis Alterna (H_1), la cual plantea que la gestión del talento humano incide en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por lo tanto, existe evidencia estadísticamente significativa para afirmar que ambas variables se encuentran relacionadas dentro de la institución objeto de estudio.

Prueba de Chi-cuadrado

Tabla 18 Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	80,749 ^a	16	,000
Razón de verosimilitud	79,141	16	,000
Asociación lineal por lineal	44,826	1	,000
N de casos válidos	60		

Nota: a. 21 casillas (84,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,25.

Los resultados de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson alcanzó un valor de 80,749 con 16 grados de libertad y una significancia bilateral inferior a 0,001, resultado que permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna y evidenciando que evidencian que existe una relación estadísticamente significativa entre la Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, demostrando que las prácticas relacionadas con la capacitación y desarrollo, liderazgo, evaluación del desempeño, reconocimiento e incentivos, así como los procesos de selección y promoción, influyen significativamente en la percepción del clima organizacional dentro de la institución, especialmente en aspectos como las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación laboral.

Además, se refleja que la adecuada gestión del talento humano contribuye al fortalecimiento de un ambiente laboral favorable, caracterizado por el respeto, la cooperación y el compromiso institucional, no obstante, la tabla también evidencia que un alto porcentaje de casillas presentó frecuencias esperadas menores a 5, por lo que los resultados deben interpretarse con cautela debido al incumplimiento parcial de uno de los supuestos estadísticos de la prueba Chi-cuadrado. A pesar de esta limitación, se puede afirmar que las políticas y estrategias institucionales orientadas al desarrollo y bienestar del personal tienen una incidencia importante en la percepción del clima organizacional, favoreciendo la satisfacción y el desempeño laboral de los colaboradores dentro de la universidad.

CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Se determinó que la gestión del talento humano incide de manera directa en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, debido a que los procesos relacionados con la selección, capacitación, evaluación, comunicación, motivación y bienestar laboral influyen en la forma en que los trabajadores perciben su ambiente de trabajo. Una gestión adecuada permite fortalecer las relaciones laborales, mejorar el desempeño institucional y generar mayor compromiso con los objetivos de la universidad.
- La gestión del talento humano incide directamente en el clima organizacional y eso se hace visible en algo tan concreto como la satisfacción que siente el personal, el nivel de participación que muestra y el sentido de pertenencia que desarrolla con la institución, porque cuando las prácticas son claras, equitativas y bien organizadas el ambiente laboral mejora de forma natural, mientras que la ausencia de comunicación, reconocimiento o acompañamiento genera el efecto contrario: desmotivación, conflictos internos y un desempeño que se debilita sin que nadie lo haya decidido explícitamente.
- Los procesos de cumplimiento de la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi resultaron fundamentales para organizar las funciones del personal administrativo, directivo y docente, orientando el trabajo institucional, mejorando la asignación de responsabilidades, fortaleciendo la capacitación y permitiendo un manejo más eficiente del recurso humano, lo que confirma que una gestión bien estructurada es una condición necesaria para que la institución funcione con coherencia y propósito.
- La percepción del clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente está relacionada con la comunicación interna, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, el reconocimiento y las condiciones laborales. Estos factores influyen en el nivel de satisfacción del personal y en la manera en que cada trabajador se integra y participa dentro de la dinámica institucional.

4.2 Recomendaciones

- La Universidad Técnica de Cotopaxi necesita fortalecer la gestión del talento humano a través de procesos más organizados, participativos y transparentes, orientados a mejorar la comunicación, el desempeño laboral y la satisfacción del personal administrativo, directivo y docente, porque cuando esos procesos funcionan bien el clima organizacional mejora y se alinea naturalmente con los objetivos que la institución persigue.
- Contar con estrategias permanentes de seguimiento y evaluación del clima organizacional permitirá conocer de primera mano las necesidades, inconformidades y expectativas del personal, información que resulta indispensable para tomar decisiones oportunas, prevenir conflictos antes de que escalen y fortalecer el compromiso de quienes forman parte de la institución.
- Los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y reconocimiento laboral merecen una revisión profunda para asegurarse de que se aplican con claridad y equidad, porque una gestión del talento humano que funciona bien en esos aspectos garantiza una organización del personal más adecuada y un funcionamiento institucional más sólido.
- Aplicar instrumentos concretos como encuestas, entrevistas o espacios de diálogo abierto permitirá conocer cómo percibe el personal administrativo, directivo y docente su entorno de trabajo, y a partir de esa información la universidad podrá identificar con precisión dónde están las fortalezas y dónde están las debilidades en comunicación, liderazgo, motivación y relaciones laborales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2023). *Gestión del desempeño*. Pearson / Chicago Business Press.
- Albán Raura, M. (2023). El clima organizacional y el desempeño laboral en el contexto del personal administrativo . *Universidad Técnica de Cotopaxi* .
- Alles, M. A. (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3ra ed.). Ediciones Granica.
- Angeles-Cabrera, M. E., Chambi-Rosa, J., Quispe-Acosta, J. A., & Ulloa-De la Cruz, D. Y. (2026). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3). doi:10.5281/zenodo.18055080
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2022). *Habilidades para el trabajo en América Latina y el Caribe: Impulsar el talento para un futuro sostenible y equitativo*. BID. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Habilidades-para-el-trabajo-en-America-Latina-y-el-Caribe-impulsar-el-talento-para-un-futuro-sostenible-y-equitativo.pdf
- Barragán-Landy, M., & Astudillo Astudillo, J. (2023). El entorno laboral y su impacto en la satisfacción y el clima organizacional. *Revista de Ciencias de la Administración*.
- Becerra Lois, F. Á. (2019). *Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. Actualidades investigativas en educación*, 19(1), 571-604. Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032019000100571&script=sci_arttext
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202020000300385
- Bojorge Calderón, I. L., Rodríguez Chávez, P. M., & Solórzano Pérez, I. A. (2020). *Gestión del Talento Humano : Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones [Tesis]*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

- Brito Carrillo, C., Pitre Redondo, R., & Cardona Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicios. *Información Tecnológica*, 141-148. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141
- Chaparro Medina, J., Rincón Rodríguez, I., Crespo, J., García Lirios, C., Ortiz, E. G., Plata Acosta, Y., & Zarta Botero, M. (2025). Human Talent Management in Higher Education Institutions: Facing Challenges and Taking Advantage of Opportunities in the 4.0 Era. *REMIE: Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 170-181.
- Chavez Aco, J. J. (2025). *Gestión administrativa y la inclusión social en los vuelos de acción cívica del Grupo Aéreo N° 42 en la Colonia Angamos, Iquitos, 2023*. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/e1789a4b-6205-4a8e-a96d-2920123f5e7c>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chunga Díaz, T. O., & Escuzza Pasco, M. E. (2023). Satisfacción laboral y bienestar psicológico en las organizaciones. *Revista de Psicología Organizacional*.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (2025). *Brechas de talento humano en el marco de las políticas de desarrollo productivo*. CEPAL. Santiago: Naciones Unidas.
Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/pr/files/resumen_ejecutivo.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe: un gobierno abierto centrado en el ciudadano*. Naciones Unidas.
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). doi:10.23913/ride.v14i27.1668
- Cueva Estrada, J. M., & Sánchez Bayón, A. (2025). Transformación digital y nuevas expectativas del talento humano. *Revista de Economía y Empresa*.
- De la Calle-Durán, M. C., García-Muiña, F. E., & Alonso-Osuna, Á. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos: Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 33, 33. doi:10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp
- Drucker, P. (2020). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Grupo Editorial Norma.
- Echeverría, M., Macías, J., & Vélez, X. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173.
doi:10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Espinoza-Freire, E. E. (2025). *La investigación cuantitativa: fundamentos, características y aplicaciones en las ciencias sociales*. *Sociedad & Tecnología*, 8(S3), 1283-1298.
- Federación Deportiva de Cotopaxi. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral del talento humano en la Federación Deportiva de Cotopaxi. *UTC*.
- Galleani, R. G. (2023). *Coaching para competencias laborales: Gestión en talento humano*. Ediciones Olejnik. Obtenido de https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=_NbWEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=definen+las+competencias+de+gesti%C3%B3n+del+talento+humano+como+ese+conj

unto+integrado+de+conocimientos,+habilidades,+actitudes+y+destrezas+que+una+perso
na+tiene+y+que+se+hacen+vis

Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., Salazar-Altamirano, M. A., & Sorzano-Rodríguez, D. M. (2024). Happiness Management y elevación moral en el entorno de trabajo. *Revista de Ciencias Sociales*.

Gutiérrez Restrepo, C. C. (2015). *Lineamientos estratégicos para el fortalecimiento organizacional a partir de la relación entre las funciones misionales y los Sistemas Integrados de Gestión implementados en las IES públicas acreditadas de Manizales*.
Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/items/fb57ae1d-8d74-4a2b-bff0-f26ecb3bd7ff>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2017). *Metodología de la Investigación*. . México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

López Ludeña, W. (2021). La gestión del talento humano y su relación con el clima organizacional en docentes universitarios. *Revista Universidad y Sociedad*, 132-140.

López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro, C. (2024). Comportamiento ético y justicia organizacional. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Comportamiento Organizacional basado en la evidencia*. McGraw-Hill.

Martínez, D. (2022). *Selección De Talentos En La Era Digital, La: Prologo de Gustavo Aquino. Ediciones Granica*. Obtenido de
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=9hRuEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&q=describen+la+atracci%C3%B3n+del+talento+como+el+conjunto+de+estrategias+y+pr%C3%A1cticas+orientadas+a+captar+candidatos+con+el+perfil+profesional+y+personal+que+la+instituci%C3%B3n>

Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodriguez, A. R. (2023). Equilibrio trabajo-familia y necesidades personales en el entorno laboral. *Revista de Gestión y Desarrollo Humano*.

- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2023). *Informe de Rendición de Cuentas 2023*. Ministerio del Trabajo . Quito: Ministerio del Trabajo del Ecuador. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/Informe-de-Rendicion-de-Cuentas-MDT-2023-.pdf>
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2025). *Plan Estratégico Institucional 2025-2029*. Ministerio del Trabajo. Quito: Ministerio del Trabajo. Obtenido de https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2026/04/Plan_Institucional-2025%E2%80%932029.pdf
- Molina Jimenez, K. D. (2024). *La evaluación del desempeño como una herramienta para optimizar el alcance de objetivos organizacionales*. Obtenido de <http://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1873>
- Moya Lozano, M. E. (2023). *Gestión del talento humano y clima organizacional como predictores del desempeño docente en las instituciones educativas del departamento de Lambayeque, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Peruana Unión]*. Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional UPeU.
- Murillo Barberán, J. K. (2025). “*CONOCIMIENTO DE NORMAS INSTITUCIONALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DEL GAD MUNICIPAL PORTOVIEJO*” . Obtenido de (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).: <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7470>
- Nando, M. A. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje. Palibrio*. Obtenido de <https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=UTGvDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=cuando+describen+el+desarrollo+del+talento+como+el+proceso+mediante+el+cual+se+potencian+las+capacidades+existentes+en+los+colaboradores,+a+la+vez+que+se+crean+nuevas+competencias+q>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2). doi:10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de <https://eduteka.icesi.edu.co/pdfdir/unesco-reimaginar-juntos-nuestros-futuros--un-nuevo-contrato-social-2021-completo-espanhol.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Panorama Laboral 2023 de América Latina y el Caribe*. OIT. Lima: Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_906617.pdf
- Pecino Medina, V., Mañas Rodríguez, M., Díaz Fúnez, P., López Puga, J., & Llopis Marín, J. (2020). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 89-102.
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 90-101.
- Pérez-Fuentes, M. d., & Gázquez Linares, J. J. (2023). Entusiasmo laboral y bienestar psicológico. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Poveda Sierra, S. (2018). *La evolución del concepto de talento humano*. Obtenido de <https://repository.uamerica.edu.co/items/c87b3baf-fda1-4130-b830-f48abd07feba>
- Pullopaxi, A., & Pilaguano, V. (2022). *Repositorio Institucional UTC*. Obtenido de Repositorio Institucional UTC: <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8f99200b-77de-430f-9bf9-4600e60bb19d/content>
- Ramjuany, B., Condori Ramos, S., & Ramírez Calderón, D. (2025). Organizational climate as a predictor of job satisfaction among the staff of educational institutions. *Journal of Management and Business Education*, 237-252.
- Reyes-Mejía, R. U. (2021). Las relaciones interpersonales y su incidencia en el clima laboral entre el personal administrativo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero. *Tlamati Sabiduría*, 12, 67-77. Obtenido de https://tlamati.uagro.mx/images/Archivos/Tlamati_Vol_12_2021/Reyes-Mejia_2021.pdf

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ma ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración (12ma ed.)*. Pearson Educación.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). La teoría de la autodeterminación y la motivación intrínseca. *American Psychologist*.
- Seligman, M. E. (2021). *La auténtica felicidad*. Ediciones B.
- Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2022). Motivación laboral y compromiso organizacional. *Cuadernos de Gestión*.
- Supo, J. (2023). Obtenido de Niveles de investigación: Obtenido de <https://bioestadistico.com/niveles-de-investigacion>.
- Taípe Díaz, A. (2022). *Trabajo en equipo y clima organizacional de la empresa Gestión de Servicios Ambientales S.A.C., 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]*. Repositorio Institucional UPeU.
- Tapia Castilla, Z. C., & Antequera Ripoll, J. M. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. *Revista Ad-Gnosis*, 9(9), 119-134. doi:10.21803/adgnosis.9.9.443
- Tigua, G. P. (2024). *Capacidades y desafíos de las Direcciones Estratégicas para fortalecer las Instituciones Públicas de Ecuador*. Editorial Internacional Alema. Obtenido de <https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/23>
- Trabajo, O. I. (2019). *Trabajar para un futuro más prometedor. Informe de la Comisión Mundial sobre el Futuro del Trabajo*. Ginebra: OIT.
- Universidad de Cuenca. (2023). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento del desempeño laboral y clima organizacional en la empresa Distribuidora Laura Narváez. *Universidad de Cuenca*.
- Universidad Técnica de Cotopaxi. (2024). *Informe de Rendición de Cuentas Institucional 2024*. UTC. Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi.

Villadiego Sánchez, L. I., & Calics Salcedo, L. P. (2022). La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. *Dialogus*, 9.
doi:10.37594/dialogus.vi9.731

Zegarra Lizana, M. A. (2023). *Repositorio Académico UPC*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/server/api/core/bitstreams/570f623a-87cc-5f5d-9122-769ca959a590/content>

ANEXOS

Anexo 1. Propuesta

Estrategias de intervención social para el fortalecimiento del clima organizacional del personal administrativo, docente y directivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi

DATOS INFORMATIVOS

Participantes: Trabajadores de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Involucrados: Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Lugar: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).

Período de administración: octubre 2026 – marzo 2027

ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

El trabajo realizado en la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión Pujilí, se analizó de forma cuantitativa el impacto de la Gestión del Talento Humano en el Clima Organizacional del personal directivo, administrativo y docente. Mediante el análisis estadístico de los datos se identificaron los puntos fuertes de la institución y las áreas con problemas operativos que requieren atención. Ante estos resultados, es necesario diseñar estrategias desde el Trabajo Social que permitan mejorar el desarrollo institucional y el bienestar del personal.

Los resultados obtenidos nos permitieron identificar datos relevantes que brindaron sustento empírico a la propuesta de investigación. A través de las pruebas estadísticas aplicadas, se confirmó la hipótesis alterna al evidenciarse una relación significativa entre las variables estudiadas, así como una correlación positiva de nivel alto. Estos hallazgos fueron respaldados por el coeficiente Rho de Spearman de 0,843 y la prueba Chi-cuadrado de Pearson (80,749; $p < 0,001$). Los datos obtenidos reflejaron que una adecuada administración de la Gestión Talento Humano contribuye directamente al fortalecimiento del ambiente laboral en la universidad. Lograr un buen ambiente de trabajo es el impulso necesario para que el personal rinda al máximo y la convivencia dentro de la institución sea mucho más sana y eficiente

Los resultados del cuestionario nos permitieron identificar ciertos aspectos críticos dentro de las variables analizadas. En relación con la Gestión del Talento Humano, las puntuaciones más bajas correspondieron a las dimensiones: Reconocimiento e incentivos, con una media de 3,38, la dimensión: Selección y Promoción, con una media de 3,40. Respecto al ítem 18, el 30,0% de los trabajadores expresó desacuerdo frente a la existencia de posibilidades de desarrollo profesional, considerando las opciones “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

Por otra parte, dentro del Clima Organizacional, la dimensión Trabajo en Equipo presentó la valoración promedio más reducida, alcanzando una media de 3,58. En el ítem 27, el 23,4% de los participantes manifestó inconformidad con las condiciones físicas del entorno laboral. De igual forma, en el ítem 26, un 20,0% indicó que los recursos disponibles no resultan suficientes para el adecuado desempeño de sus actividades.

A pesar de que existen áreas que necesitan mejorar, los resultados dejaron claro que los trabajadores tienen un nivel de compromiso admirable con la institución. El porcentaje más alto registrado en todo el cuestionario correspondió al ítem 30, donde el 65,0% de los encuestados indicó estar “Totalmente de acuerdo” con sentirse orgulloso de formar parte de la institución.

De igual manera, el personal se mostró muy a favor de que la institución implemente acciones concretas para resolver los problemas y mejorar el ambiente de trabajo, ya que más del 60,0% manifestó una valoración favorable en los ítems 32 y 33. Estos resultados permiten identificar no solo un sólido sentido de identificación institucional, sino también una actitud receptiva frente a los procesos de mejora, elemento que favorece la permanencia y efectividad de las estrategias propuestas.

JUSTIFICACIÓN

El estudio de la realidad institucional, pese a la validez de los resultados, limita su valor académico y social, por no reflejarse en estrategias orientadas al bienestar del personal. La obtención de los resultados estadísticos establece una correlación positiva entre la manera en que se gestiona el Talento Humano y el clima organizacional, por ende, surge la necesidad de implementar propuestas de mejora. La Universidad Técnica de Cotopaxi integra un personal institucional que, aunque demuestra alto sentido de pertinencia y responsabilidad, también demanda una atención urgente en áreas primordiales como la equidad, la optimización de los recursos físicos y la apreciación de las actividades laborales. Bajo este contexto, el valor práctico del estudio está orientado a generar mejoras institucionales: transformar esas áreas de mejora en un plan de intervención realista y aplicable.

Desde el enfoque organizacional del Trabajo Social, constituye un elemento importante para promover la satisfacción laboral y fortalecer el trabajo colaborativo. Cuando una institución aplica mecanismos de mejora para fortalecer la comunicación, garantizar la transparencia en los procesos

de promoción e implementar pausas y reconocimientos, no solo está cumpliendo con una obligación administrativa, sino que está valorando el trabajo del personal. Al sentirse respaldado y apreciado, disminuye factores de riesgo psicosocial, fortaleciendo las relaciones interpersonales.

La propuesta de intervención planteada aporta al mejoramiento del entorno universitario. Por un lado, facilita a los departamentos de Talento Humano y Bienestar Universitario con herramientas claras para gestionar al personal mediante procesos más transparentes. Y por el otro, al mejorar la estabilidad organizacional del personal administrativo, directivo y docente, la institución asegura un funcionamiento mucho más eficiente, cohesionado y humano, lo que a su vez se refleja en la eficiencia de los servicios académicos y administrativos destinados a los usuarios institucionales.

ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La propuesta de mecanismos para fortalecer el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi demuestra una alta viabilidad técnica, operativa, institucional y social. La convergencia de estos factores favorables permite proyectar su implementación como un proceso sostenible, aplicable y beneficioso en el corto y mediano plazo para toda la comunidad universitaria.

Las acciones planteadas no se basan en teorías aisladas, sino en hallazgos empíricos de la investigación *“La gestión del talento humano y el clima organizacional”*. Las estrategias se diseñaron atendiendo las dimensiones más vulnerables identificadas en el diagnóstico, lo que otorga coherencia metodológica y pertinencia contextual a la propuesta. En el plano operativo, el diseño se integra de manera armónica con la estructura jerárquica y funcional de la universidad, aprovechando la capacidad instalada y el talento de áreas clave como Talento Humano y Bienestar Universitario, sin necesidad de alterar de forma disruptiva las dinámicas institucionales existentes.

La factibilidad institucional se respalda en la predisposición y compromiso del personal. El diagnóstico reveló que un 65 % de los colaboradores se siente orgulloso de pertenecer a la institución y más del 60 % expresó su apoyo directo a la implementación de medidas para mejorar el ambiente laboral. Existe un ambiente favorable para la transformación organizacional, donde las estrategias propuestas pueden ser apropiadas por el personal administrativo, docente y directivo, alineándose con la visión de excelencia de la UTC.

La dimensión social y humana, responde a una necesidad expresada por los propios colaboradores. La investigación confirmó que optimizar los procesos de gestión humana impacta de forma directa

y positiva en el clima laboral. Este efecto trasciende el bienestar individual y se convierte en un motor colectivo: un personal motivado y reconocido transmite esa estabilidad a las aulas y oficinas, elevando la calidad del desarrollo académico y administrativo que la universidad ofrece a sus estudiantes.

La implementación de mecanismos contribuirá a consolidar un modelo de gestión universitaria más empático, eficiente y comprometido, tanto con el desarrollo integral de quienes forman parte de la institución como con la excelencia de los servicios educativos que se brindan a la sociedad.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, orientadas a la gestión del talento humano y el clima organizacional, el sentido de pertenencia y la calidad del desempeño institucional.

Objetivos Específicos

Desarrollar las actividades socioeducativas, recreativas y participativas pertinentes para la ejecución de las estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional del personal administrativo, docente y directivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Evaluar los resultados de las estrategias implementadas para el fortalecimiento del clima organizacional del personal administrativo, docente y directivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi, mediante la comparación entre las problemáticas identificadas y los resultados obtenidos.

ENFOQUE DE TRABAJO SOCIAL

La propuesta se fundamenta en las competencias propias del Trabajo Social:

- **Aptitudes:** Capacidad de diagnóstico social, mediación institucional y diseño de programas de bienestar.
- **Actitudes:** Promoción de la equidad, participación activa, corresponsabilidad y compromiso ético.

- **Herramientas:** Entrevistas semiestructuradas, grupos focales, encuestas de percepción laboral, matrices de análisis institucional.
- **Técnicas:** Investigación-acción participativa, talleres de sensibilización, dinámicas de integración, mediación de conflictos.
- **Instrumentos:** Cuestionarios de Gestión del Talento Humano y el Clima Organizacional, guías de observación, registros de participación, actas de acuerdos.

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Las estrategias propuestas constituyen un conjunto de acciones planificadas y orientadas al fortalecimiento del Clima Organizacional del personal administrativo, docente y directivo de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Desde la perspectiva del Trabajo Social, estas estrategias representan herramientas de intervención que permiten promover el bienestar social, la integración y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro del contexto institucional. Su formulación responde a las necesidades identificadas durante el proceso de diagnóstico, en el cual se evidenciaron factores que inciden en la convivencia laboral, la comunicación, el sentido de pertenencia y las dinámicas sociofamiliares de los colaboradores.

Las estrategias planteadas se sustentan en la importancia de generar espacios de participación, diálogo e integración que favorezcan la construcción de ambientes laborales saludables. La intervención propuesta busca contribuir al mejoramiento de las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria, fortaleciendo valores como el respeto, la cooperación, la solidaridad y el trabajo en equipo. Asimismo, se considera que el bienestar sociofamiliar de los trabajadores influye directamente en su desempeño laboral, por lo que resulta necesario implementar acciones que permitan identificar y abordar aquellas situaciones que puedan afectar su estabilidad emocional y social.

De esta manera, las estrategias se conciben como mecanismos de intervención social orientados a fortalecer la convivencia institucional, promover la participación activa de los colaboradores y generar condiciones favorables para el desarrollo personal y profesional. Su implementación permitirá no solo mejorar el clima organizacional, sino también consolidar una cultura institucional basada en el bienestar, la corresponsabilidad y el compromiso colectivo. En consecuencia, las

acciones propuestas buscan contribuir al fortalecimiento de la calidad de vida laboral del personal administrativo, docente y directivo, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo integral de la comunidad universitaria.

Estrategia 1: Fortalecimiento de las relaciones sociofamiliares para mejorar el clima organizacional

Se ha identificado que un área de atención prioritaria para el personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi se concentra en la dimensión de las relaciones sociofamiliares, particularmente en las problemáticas familiares que inciden en el clima organizacional. A partir de esto, se evidencia la necesidad de una intervención que promueva la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y la convivencia armónica, como factores clave en la construcción de un clima organizacional favorable y el bienestar social de los colaboradores. En este marco, se presenta a continuación el procedimiento estratégico diseñado para abordar esta problemática desde las competencias del Trabajo Social.

- **Responsables:** Trabajador/a Social de la UTC
- **Indicador general de la estrategia:** Lograr que al menos el 70% del personal administrativo, directivo y docente manifieste una percepción favorable del clima organizacional una vez ejecutadas las actividades de fortalecimiento y los procesos de retroalimentación institucional.
- **Relación con la institución:** Colaboradores con un entorno sociofamiliar fortalecido promueven un clima organizacional favorable y un mayor bienestar social dentro de la universidad.

Tabla 1: Matriz de estrategia 1

Actividad	Descripción	Responsable	Recursos	Tiempo	Beneficiarios	Presupuesto
Diagnóstico sociofamiliar	Aplicación de encuestas y entrevistas para identificar problemáticas familiares que inciden en el clima	Trabajador/a Social	Encuestas, hojas, esferográficos, computadora	1 semana	Personal administrativo, directivo y docente	\$30

	organizacio nal.					
Taller de comunicación familiar	Capacitación sobre comunicación asertiva y resolución de conflictos familiares.	Trabajador /a Social	Proyector, material didáctico, impresiones	2 horas	Personal administrativo, directivo y docente	\$50
Jornada de integración familiar	Actividades recreativas que promuevan la convivencia entre colaboradores y sus familias.	Trabajador /a Social y Talento Humano	Material recreativo, sonido, refrigerios	1 día	Personal y familiares	\$150
Espacio de retroalimentación	Recolección de opiniones sobre las actividades ejecutadas y los cambios percibidos.	Trabajador /a Social	Formularios de evaluación	2 horas	Personal participante	\$20

Descripción del procedimiento:

1. Diseño y validación de los instrumentos

Estructura: Datos demográficos básicos; dinámica familiar; patrones de comunicación; manejo de conflictos familiares; percepción del apoyo familiar; y grado de incidencia de estas problemáticas en el entorno laboral.

Tipo de ítems: Escala de Likert para las encuestas y 3-5 preguntas abiertas estructuradas para las entrevistas cualitativas.

Lenguaje: Claro, empático, confidencial y reflexivo.

Piloto: Aplicar a una pequeña muestra del personal administrativo o docente para ajustar la claridad de las preguntas, tiempos de respuesta y pertinencia de los temas.

Validez y confiabilidad: Revisión técnica por parte del/la Trabajador/a Social y validación conjunta con el Departamento de Talento Humano.

2. Procedimiento de aplicación

Convocatoria: Comunicar los objetivos del diagnóstico sociofamiliar al personal administrativo, directivo y docente, enfatizando el propósito de mejorar el clima organizacional y garantizando la confidencialidad de la información.

Consentimiento informado: Hoja o formulario digital breve explicando la finalidad del estudio, el manejo ético de los datos y la voluntariedad de la participación.

Modo de aplicación: Modalidad mixta: envío de encuestas digitales (para mayor alcance) y programación de entrevistas presenciales en un ambiente privado y empático liderado por el/la Trabajador/a Social.

Tiempo estimado: 1 semana de ejecución para abarcar a toda la población objetivo.

Apoyo inmediato: Si durante las entrevistas se detectan crisis familiares graves o situaciones de vulnerabilidad crítica, el/la Trabajador/a Social brindará contención emocional inicial y derivará el caso a los canales de apoyo psicológico o legal pertinentes.

3. Sistematización y análisis

Codificación: Asignar códigos anónimos a los participantes; crear una base de datos para la tabulación de encuestas y categorizar las respuestas obtenidas en las entrevistas.

Indicadores clave:

- Porcentaje de personal que reporta conflictos familiares frecuentes.
- Porcentaje de personal que participa en las actividades de intervención propuestas.
- Porcentaje de personal con percepción favorable del clima organizacional.

Análisis: Uso de estadística descriptiva para los datos cuantitativos y análisis temático para los hallazgos de las entrevistas, permitiendo identificar las principales problemáticas que inciden en el trabajo.

4. Presentación de resultados y plan de acción

Informe ejecutivo: Documento que consolide los hallazgos del diagnóstico sociofamiliar, evidenciando cómo la dinámica familiar afecta el clima institucional.

Socialización: Presentación de resultados al Departamento de Talento Humano y autoridades para priorizar la ejecución de las actividades de intervención.

Acciones iniciales:

Capacitación: Ejecución del "Taller de comunicación familiar" (duración de 2 horas) enfocado en instruir al personal sobre comunicación asertiva y resolución de conflictos.

Integración: Desarrollo de una "Jornada de integración familiar" de 1 día de duración, utilizando materiales recreativos para promover la convivencia armónica entre los colaboradores y sus familias.

Seguimiento: Creación de un "Espacio de retroalimentación" (duración de 2 horas) mediante la aplicación de formularios de evaluación para recolectar opiniones sobre las actividades ejecutadas y medir los cambios percibidos por el personal participante.

La ejecución estructurada de este diagnóstico sociofamiliar permitirá contar con información real y sensible sobre las problemáticas familiares que afectan directamente el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente. Este insumo es la base fundamental para focalizar los esfuerzos del Taller de comunicación y la Jornada de integración familiar. Al fomentar espacios de resolución de conflictos, esparcimiento y retroalimentación guiados por Trabajo Social y Talento Humano, la institución promueve activamente el bienestar integral de sus colaboradores. En consecuencia, esta estrategia integral no solo fortalece los lazos familiares de los trabajadores, sino que se traduce directamente en un ambiente laboral más armónico, cohesionado y productivo.

Estrategia 2: Promoción de la convivencia laboral y fortalecimiento de las relaciones interpersonales

La promoción de la convivencia laboral y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales del personal administrativo, directivo y docente constituyen factores esenciales para garantizar un entorno de trabajo integrado. La necesidad de intervención evidencia que las problemáticas sociofamiliares y laborales deben identificarse mediante espacios de escucha activa para que no afecten el compañerismo institucional. Desde las competencias del Trabajo Social, se plantea esta

estrategia orientada a promover la integración mediante el desarrollo de dinámicas grupales participativas, círculos de diálogo y la elaboración de planes de intervención familiar específicos para los casos detectados. De esta manera, a través de una constante evaluación y retroalimentación (feedback) de las acciones ejecutadas, se busca consolidar un entorno de trabajo con un compañerismo fortalecido y una sana convivencia.

Responsable: Trabajador/a Social.

Indicador general de la estrategia: Comparación de resultados mediante encuestas y fichas de evaluación para medir el cambio entre la problemática inicial identificada y los resultados obtenidos en el personal participante.

Relación institucional: El desarrollo de actividades participativas fortalece la integración laboral y el compañerismo, mejorando las dinámicas de todo el personal institucional.

Tabla 2: Matriz de estrategia 2

Actividad	Descripción	Responsable	Recursos	Tiempo	Beneficiarios	Presupuesto
Dinámicas grupales	Desarrollo de actividades participativas para fortalecer el compañerismo y la integración laboral.	Trabajador/a Social	Material lúdico, hojas de trabajo	3 horas	Personal administrativo, directivo y docente	\$40
Círculos de diálogo	Espacios de escucha activa para identificar problemáticas sociofamiliares y laborales.	Trabajador/a Social	Sala de reuniones, fichas de registro	2 horas	Personal institucional	\$20
Elaboración del plan de intervención familiar	Diseño de acciones para atender los casos identificados	Trabajador/a Social	Computadora, material bibliográfico	1 semana	Casos detectados	\$30

	durante el diagnóstico.					
Evaluación y feedback	Comparación entre la problemática identificada y los resultados obtenidos mediante las estrategias ejecutadas.	Trabajador/a Social	Encuestas, fichas de evaluación	2 horas	Personal participante	\$20

Descripción del procedimiento:

1. Dinámicas grupales y Círculos de diálogo

Diseño de contenidos:

- Módulo 1: Desarrollo de actividades participativas orientadas a fortalecer el compañerismo.
- Módulo 2: Estrategias para fomentar la integración laboral.
- Módulo 3: Establecimiento de espacios de escucha activa.
- Módulo 4: Identificación de problemáticas sociofamiliares y laborales.

Implementación:

- Sesiones de 3 horas para dinámicas grupales y 2 horas para círculos de diálogo.
- Facilitación por parte del/la Trabajador/a Social utilizando material lúdico, hojas de trabajo y una sala de reuniones.
- Dirigido al personal administrativo, directivo, docente y personal institucional.

Acompañamiento breve:

- Uso de fichas de registro durante los círculos de diálogo para documentar las problemáticas expuestas.

Evaluación inmediata:

- Detección inicial y registro de los casos específicos que requieran mayor atención tras los espacios de escucha.

2. Elaboración del plan de intervención familiar

Identificación de casos:

- Focalización en los casos detectados durante el diagnóstico previo en los círculos de diálogo.

Diseño de acciones:

- Diseño de acciones concretas y personalizadas para atender las problemáticas sociofamiliares y laborales de los casos identificados.

Herramientas y recursos:

- Utilización de computadora y revisión de material bibliográfico por parte del/la Trabajador/a Social para fundamentar el plan.

Tiempo de gestión:

- Desarrollo estructurado del plan durante un periodo de 1 semana.

3. Evaluación y feedback

Presentación de los resultados con los siguientes detalles:

Indicadores de proceso:

- Aplicación de herramientas de medición al personal participante en un tiempo estimado de 2 horas.

Indicadores de resultado:

- Comparación directa entre la problemática identificada inicialmente y los resultados obtenidos mediante las estrategias ejecutadas.

Herramientas:

- Uso de encuestas y fichas de evaluación manejadas por el/la Trabajador/a Social.

La implementación de la Estrategia 2 para la Promoción de la convivencia laboral y fortalecimiento de las relaciones interpersonales constituye una intervención estructurada y necesaria. Las dinámicas grupales y los círculos de diálogo permiten fortalecer el compañerismo y la integración

laboral, al mismo tiempo que abren espacios de escucha activa vitales para identificar problemáticas sociofamiliares y laborales que afectan al equipo. Al diseñar un plan de intervención familiar específico para los casos detectados y culminar con una evaluación y feedback que compara los problemas iniciales con los resultados obtenidos, se garantiza un abordaje y seguimiento integral. En consecuencia, esta estrategia a cargo del Trabajador/a Social no solo promueve un clima organizacional armónico, sino que consolida vínculos interpersonales sanos, impactando positivamente en el bienestar del personal administrativo, directivo y docente.

CRONOGRAMA

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Planificación de la propuesta	X			
Elaboración de instrumentos de diagnóstico	X			
Aplicación de encuestas y entrevistas	X			
Análisis de la información recopilada	X			
Taller de comunicación sociofamiliar		X		
Dinámicas grupales de integración		X		
Círculos de diálogo y escucha activa		X		
Jornada recreativa e integración familiar			X	
Elaboración de planes de intervención familiar			X	
Seguimiento a los casos identificados			X	
Evaluación de resultados				X
Retroalimentación (feedback)				X
Elaboración del informe final				X

El presente cronograma detalla la ejecución secuencial de las actividades de la propuesta a lo largo de cuatro meses de trabajo. Durante el primer mes, el proceso se enfoca estrictamente en la fase diagnóstica, abarcando la planificación inicial, la elaboración de los instrumentos de evaluación, la aplicación de encuestas y entrevistas, y el posterior análisis de la información recopilada. En el segundo mes, se da inicio a la fase de intervención directa mediante la ejecución del taller de comunicación sociofamiliar, las dinámicas grupales de integración y los círculos de diálogo y escucha activa. Para el tercer mes, las acciones se centran en la vinculación familiar y la atención

de casos específicos, ejecutando una jornada recreativa y de integración, junto con la elaboración de planes de intervención familiar y el seguimiento pertinente a los casos detectados. Finalmente, el cuarto mes está destinado a la medición y cierre del proyecto, llevando a cabo la evaluación de los resultados obtenidos, los espacios de retroalimentación (feedback) con el personal y la redacción del informe final.

PRESUPUESTO

Rubro	Descripción del uso	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Impresión de encuestas	Aplicación del diagnóstico sociofamiliar	60	\$0,20	\$12,00
Material de oficina	Hojas, esferográficos, carpetas y marcadores	1 lote	\$25,00	\$25,00
Material didáctico	Elaboración de talleres y dinámicas grupales	1 lote	\$40,00	\$40,00
Refrigerios	Participantes en talleres y actividades grupales	60	\$2,00	\$120,00
Material recreativo	Juegos y dinámicas de integración	1 kit	\$50,00	\$50,00
Impresión de material informativo	Trípticos y guías de orientación familiar	60	\$0,50	\$30,00
Certificados de participación	Reconocimiento a participantes	60	\$0,50	\$30,00
Transporte local	Gestión y coordinación de actividades	1	\$30,00	\$30,00

El presupuesto estructurado para la ejecución de la propuesta detalla los recursos financieros necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades planificadas, sumando un total estimado de \$337,00. La mayor parte de la inversión se destina a la adquisición de refrigerios para los 60 participantes de los talleres y actividades grupales, con un costo total de \$120,00. Adicionalmente, se contemplan rubros para insumos esenciales, incluyendo material recreativo para juegos y

dinámicas de integración (\$50,00), material didáctico para los talleres (\$40,00) y un lote general de material de oficina (\$25,00). En cuanto a los recursos impresos, se asignan \$12,00 para las encuestas del diagnóstico sociofamiliar, \$30,00 para trípticos y guías de orientación familiar, y \$30,00 para los certificados de participación. Finalmente, el presupuesto asegura la logística del proyecto al incluir una partida de \$30,00 para cubrir el transporte local requerido en la gestión y coordinación de todas las actividades.

Anexo 2. Validación de instrumento



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Periodo Enero - julio 2026

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción del personal administrativo, directivo y docente respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque la opción que refleje su opinión. Esta información será manejada confidencialmente.

Encuesta dirigida a:

Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES			
1.- Sexo:			
Masculino	Femenino	Otro	
2.- Edad:			
20 – 30 años	31 – 40 años	41 – 50 años	51 o más años
3.- Cargo:			
Administrativo	Directivo	Docente	
4.- Tiempo de servicio en la institución:			
Menos de 1 año	1 – 5 años	6 – 10 años	Más de 10 años

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

SECCIÓN II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capacitación y desarrollo	1	2	3	4	5
5.- La institución brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.					
6.- Las capacitaciones están relacionadas con las funciones que desempeño.					
7.- Se promueve el desarrollo profesional dentro de la institución.					
Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
8.- Existen procesos claros para la evaluación del desempeño.					
9.- Recibo retroalimentación oportuna sobre mi trabajo.					
10.- La evaluación del desempeño contribuye a mejorar mi rendimiento laboral.					
Reconocimiento e incentivos	1	2	3	4	5
11.- La institución reconoce el desempeño laboral de su personal.					
12.- Existen incentivos que motivan el buen desempeño laboral.					
13.- Percibo que mi trabajo es valorado por la institución.					
Liderazgo	1	2	3	4	5
14.- Los directivos demuestran liderazgo en la institución.					
15.- Los jefes fomentan un ambiente de respeto y confianza.					
16.- Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.					
Selección y Promoción	1	2	3	4	5
17.- Los procesos de selección de personal son adecuados					

18.- Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.					
19.- La asignación de cargos se realiza de manera justa.					
SECCIÓN III: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
20.- Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
21.- Existe respeto entre los miembros de la institución.					
22.- Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.					
Comunicación	1	2	3	4	5
23.- Existe una adecuada comunicación entre el personal.					
24.- Recibo información oportuna sobre asuntos institucionales.					
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
25.- Se fomenta el trabajo en equipo en la institución.					
26.- Los recursos disponibles son suficientes para realizar mi trabajo.					
27.- El ambiente físico de trabajo es adecuado y confortable.					
Motivación y satisfacción laboral	1	2	3	4	5
28.- Me siento motivado(a) en mi trabajo.					
29.- Me siento satisfecho(a) con las actividades que realizo.					
30.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.					
31.- Existe un equilibrio entre mi vida laboral y personal.					
32.- La institución implementa de manera efectiva acciones para mejorar el clima organizacional.					
33.- Se aplican oportunamente medidas para corregir problemas que afectan el ambiente laboral					

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Trabajo Social

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN**

CUESTIONARIO

Este cuestionario se encuentra enfocado sobre “La Gestión del Talento Humano y el Clima organizacional”.

Datos del validador:

Nombre y apellido	Bethy Fernanda Albuja Jácome
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Analista de Talento Humano 2- Universidad Técnica de Cotopaxi
Email	bethy.albuja@utc.edu.ec

1. Instrucciones

A continuación, encontrará diferentes criterios sobre la estructura del instrumento de recolección de información (Cuestionario) sobre el tema de investigación: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Asigne a cada SI un puntaje de 1 y a cada NO un puntaje de 0.

1: SI

0: NO

Nº	CRITERIOS	SI	NO
1	Especificación de la técnica, instrumento y la población o grupo a ser aplicado.	1	

2	De acuerdo con el instrumento, los diferentes enfoques e ítems, tienen la pertinencia con el tema de investigación.	1	
3	<p>Relación de los objetivos de los instrumentos con el tema del proyecto de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <ol style="list-style-type: none"> Identificar los procesos de cumplimiento de la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi. Determinar la percepción del clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Establecer los mecanismos adecuados para un buen clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente de la UTC 	1	
4	El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	1	
5	Pertinencia entre objetivos, objeto y campo de estudio, e indicadores con los ítems de los instrumentos.	1	
7	Lenguaje utilizado en la formulación de los ítems.	1	
8	El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		0
9	Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles).		0

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N. ° de la(s) pregunta(s).	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	



F.

VALIDADOR

C.C. 1718822446

Fecha de validación	09/04/2026
----------------------------	------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Periodo Enero - julio 2026

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción del personal administrativo, directivo y docente respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque la opción que refleje su opinión. Esta información será manejada confidencialmente.

Encuesta dirigida a:

Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES			
1.- Sexo:			
Masculino	Femenino	Otro	
2.- Edad:			
20 – 30 años	31 – 40 años	41 – 50 años	51 o más años
3.- Cargo:			
Administrativo	Directivo	Docente	
4.- Tiempo de servicio en la institución:			
Menos de 1 año	1 – 5 años	6 – 10 años	Más de 10 años

Escala de valoración:
1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

SECCIÓN II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Capacitación y desarrollo	1	2	3	4	5
5.- La institución brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.					
6.- Las capacitaciones están relacionadas con las funciones que desempeño.					
7.- Se promueve el desarrollo profesional dentro de la institución.					
Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
8.- Existen procesos claros para la evaluación del desempeño.					
9.- Recibo retroalimentación oportuna sobre mi trabajo.					
10.- La evaluación del desempeño contribuye a mejorar mi rendimiento laboral.					
Reconocimiento e incentivos	1	2	3	4	5
11.- La institución reconoce el desempeño laboral de su personal.					
12.- Existen incentivos que motivan el buen desempeño laboral.					
13.- Percibo que mi trabajo es valorado por la institución.					
Liderazgo	1	2	3	4	5
14.- Los directivos demuestran liderazgo en la institución.					
15.- Los jefes fomentan un ambiente de respeto y confianza.					
16.- Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.					
Selección y Promoción	1	2	3	4	5
17.- Los procesos de selección de personal son adecuados					

18.- Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.					
19.- La asignación de cargos se realiza de manera justa.					
SECCIÓN III: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
20.- Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
21.- Existe respeto entre los miembros de la institución.					
22.- Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.					
Comunicación	1	2	3	4	5
23.- Existe una adecuada comunicación entre el personal.					
24.- Recibo información oportuna sobre asuntos institucionales.					
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
25.- Se fomenta el trabajo en equipo en la institución.					
26.- Los recursos disponibles son suficientes para realizar mi trabajo.					
27.- El ambiente físico de trabajo es adecuado y confortable.					
Motivación y satisfacción laboral	1	2	3	4	5
28.- Me siento motivado(a) en mi trabajo.					
29.- Me siento satisfecho(a) con las actividades que realizo.					
30.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.					
31.- Existe un equilibrio entre mi vida laboral y personal.					
32.- La institución implementa de manera efectiva acciones para mejorar el clima organizacional.					
33.- Se aplican oportunamente medidas para corregir problemas que afectan el ambiente laboral					

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Trabajo Social

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN**

CUESTIONARIO

Este cuestionario se encuentra enfocado sobre “La Gestión del Talento Humano y el Clima organizacional”.

Datos del validador:

Nombre y apellido	Myrian Lorena García Tapia
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Analista de Talento Humano 1- Universidad Técnica de Cotopaxi (Extensión Pujilí)
Email	lorena.garcia@utc.edu.ec

1. Instrucciones

A continuación, encontrará diferentes criterios sobre la estructura del instrumento de recolección de información (Cuestionario) sobre el tema de investigación: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Asigne a cada SI un puntaje de 1 y a cada NO un puntaje de 0.

1: SI

0: NO

Nº	CRITERIOS	SI	NO
1	Especificación de la técnica, instrumento y la población o grupo a ser aplicado.	1	

2	De acuerdo con el instrumento, los diferentes enfoques e ítems, tienen la pertinencia con el tema de investigación.	1	
3	<p>Relación de los objetivos de los instrumentos con el tema del proyecto de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <ol style="list-style-type: none"> Identificar los procesos de cumplimiento de la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi. Determinar la percepción del clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Establecer los mecanismos adecuados para un buen clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente de la UTC 	1	
4	El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	1	
5	Pertinencia entre objetivos, objeto y campo de estudio, e indicadores con los ítems de los instrumentos.	1	
7	Lenguaje utilizado en la formulación de los ítems.	1	
8	El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		0
9	Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles).		1

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N. ° de la(s) pregunta(s).	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

	Evaluación general del cuestionario			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario.	X			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	Mejorar la encuesta con preguntas que no sean de decisión y puedan ser valoradas en la escala presentada.

F. 

VALIDADOR

C.C. 0502851264

Fecha de validación	13/04/2026
---------------------	------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE JURISPRUDENCIA
Y CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Periodo Enero - julio 2026

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción del personal administrativo, directivo y docente respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque la opción que refleje su opinión. Esta información será manejada confidencialmente.

Encuesta dirigida a:

Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES			
1.- Sexo:			
Masculino	Femenino	Otro	
2.- Edad:			
20 – 30 años	31 – 40 años	41 – 50 años	51 o más años
3.- Cargo:			
Administrativo	Directivo	Docente	
4.- Tiempo de servicio en la institución:			
Menos de 1 año	1 – 5 años	6 – 10 años	Más de 10 años

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

SECCIÓN II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capacitación y desarrollo	1	2	3	4	5
5.- La institución brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.					
6.- Las capacitaciones están relacionadas con las funciones que desempeño.					
7.- Se promueve el desarrollo profesional dentro de la institución.					
Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
8.- Existen procesos claros para la evaluación del desempeño.					
9.- Recibo retroalimentación oportuna sobre mi trabajo.					
10.- La evaluación del desempeño contribuye a mejorar mi rendimiento laboral.					
Reconocimiento e incentivos	1	2	3	4	5
11.- La institución reconoce el desempeño laboral de su personal.					
12.- Existen incentivos que motivan el buen desempeño laboral.					
13.- Percibo que mi trabajo es valorado por la institución.					
Liderazgo	1	2	3	4	5
14.- Los directivos demuestran liderazgo en la institución.					
15.- Los jefes fomentan un ambiente de respeto y confianza.					
16.- Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.					
Selección y Promoción	1	2	3	4	5
17.- Los procesos de selección de personal son adecuados					

18.- Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.					
19.- La asignación de cargos se realiza de manera justa.					
SECCIÓN III: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
20.- Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
21.- Existe respeto entre los miembros de la institución.					
22.- Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.					
Comunicación	1	2	3	4	5
23.- Existe una adecuada comunicación entre el personal.					
24.- Recibo información oportuna sobre asuntos institucionales.					
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
25.- Se fomenta el trabajo en equipo en la institución.					
26.- Los recursos disponibles son suficientes para realizar mi trabajo.					
27.- El ambiente físico de trabajo es adecuado y confortable.					
Motivación y satisfacción laboral	1	2	3	4	5
28.- Me siento motivado(a) en mi trabajo.					
29.- Me siento satisfecho(a) con las actividades que realizo.					
30.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.					
31.- Existe un equilibrio entre mi vida laboral y personal.					
32.- La institución implementa de manera efectiva acciones para mejorar el clima organizacional.					
33.- Se aplican oportunamente medidas para corregir problemas que afectan el ambiente laboral					

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Trabajo Social

**FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE REGISTRO Y RECOLECCIÓN
DE INFORMACIÓN**

CUESTIONARIO

Este cuestionario se encuentra enfocado sobre "La Gestión del Talento Humano y el Clima organizacional".

Datos del validador:

Nombre y apellido	Silvia Allamirano A
Filiación (ocupación, grado académico y lugar de trabajo)	Docente - UTA. Hg. Trabajo Social
Email	sj.allamirano@uta-edu.ec

1. Instrucciones

A continuación, encontrará diferentes criterios sobre la estructura del instrumento de recolección de información (Cuestionario) sobre el tema de investigación: **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Asigne a cada SI un puntaje de 1 y a cada NO un puntaje de 0.

1: SI

0: NO

Nº	CRITERIOS	SI	NO
1	Especificación de la técnica, instrumento y la población o grupo a ser aplicado.	1	

2	De acuerdo con el instrumento, los diferentes enfoques e ítems, tienen la pertinencia con el tema de investigación.	1	
3	<p>Relación de los objetivos de los instrumentos con el tema del proyecto de investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar la incidencia de la gestión del talento humano en el clima organizacional del personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. <ol style="list-style-type: none"> Identificar los procesos de cumplimiento de la gestión del talento humano en la Universidad Técnica de Cotopaxi. Determinar la percepción del clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Establecer los mecanismos adecuados para un buen clima organizacional en el personal administrativo, directivo y docente de la UTC 	1	
4	El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente.	1	
5	Pertinencia entre objetivos, objeto y campo de estudio, e indicadores con los ítems de los instrumentos.	1	
7	Lenguaje utilizado en la formulación de los ítems.	1	
8	El número de preguntas del cuestionario es excesivo.		○
9	Las preguntas constituyen un riesgo para el encuestado (en el supuesto de contestar SÍ, por favor, indique inmediatamente abajo cuáles).		○

Preguntas que el experto considera que pudieran ser un riesgo para el encuestado:

N. ° de la(s) pregunta(s).	
Motivos por los que se considera que pudiera ser un riesgo.	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión).	

Evaluación general del cuestionario				
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido del cuestionario.	✓			

Observaciones y recomendaciones en general del cuestionario:	
Motivos por los que se considera no adecuada	
Motivos por los que se considera no pertinente	
Propuestas de mejora (modificación, sustitución o supresión)	

F. 

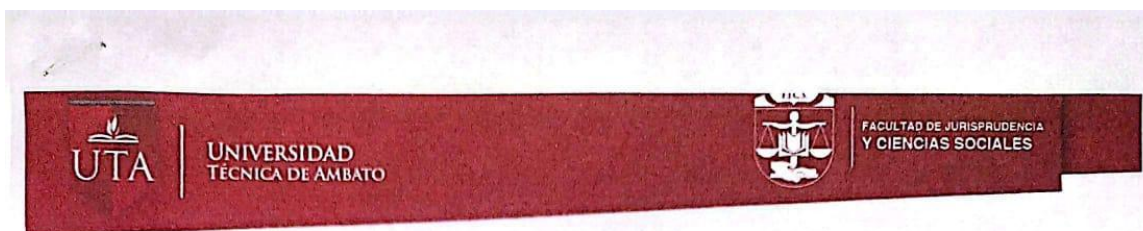
VALIDADOR

C.C. 1901917394

Fecha de validación	13-04-2026.
---------------------	-------------

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este cuestionario.

Anexo 3. Prueba Piloto



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Periodo Enero - julio 2026

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción del personal administrativo, directivo y docente respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque la opción que refleje su opinión. Esta información será manejada confidencialmente.

Encuesta dirigida a:

Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES			
1.- Sexo:			
Masculino	☒	Femenino	☐
Otro	☐		
2.- Edad:			
20 – 30 años	☐	31 – 40 años	☐
41 – 50 años	☐	51 o más años	☒
3.- Cargo:			
Administrativo	☐	Directivo	☒
Docente	☐		
4.- Tiempo de servicio en la institución:			
Menos de 1 año	☐	1 – 5 años	☐
6 – 10 años	☐	Más de 10 años	☒

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

SECCIÓN II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
Capacitación y desarrollo	1	2	3	4	5
5.- La institución brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.				/	
6.- Las capacitaciones están relacionadas con las funciones que desempeño.				/	
7.- Se promueve el desarrollo profesional dentro de la institución.				/	
Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
8.- Existen procesos claros para la evaluación del desempeño.				/	
9.- Recibo retroalimentación oportuna sobre mi trabajo.				/	
10.- La evaluación del desempeño contribuye a mejorar mi rendimiento laboral.				/	
Reconocimiento e incentivos	1	2	3	4	5
11.- La institución reconoce el desempeño laboral de su personal.				/	
12.- Existen incentivos que motivan el buen desempeño laboral.				/	
13.- Percibo que mi trabajo es valorado por la institución.				/	
Liderazgo	1	2	3	4	5
14.- Los directivos demuestran liderazgo en la institución.				/	
15.- Los jefes fomentan un ambiente de respeto y confianza.				/	
16.- Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.				/	
Selección y Promoción	1	2	3	4	5
17.- Los procesos de selección de personal son adecuados				/	
18.- Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.				/	

19.- La asignación de cargos se realiza de manera justa.				/	
SECCIÓN III: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
20.- Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.				/	
21.- Existe respeto entre los miembros de la institución.				/	
22.- Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.				/	
Comunicación	1	2	3	4	5
23.- Existe una adecuada comunicación entre el personal.				/	
24.- Recibo información oportuna sobre asuntos institucionales.				/	
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
25.- Se fomenta el trabajo en equipo en la institución.				/	
26.- Los recursos disponibles son suficientes para realizar mi trabajo.				/	
27.- El ambiente físico de trabajo es adecuado y confortable.				/	
Motivación y satisfacción laboral	1	2	3	4	5
28.- Me siento motivado(a) en mi trabajo.				/	
29.- Me siento satisfecho(a) con las actividades que realizo.				/	
30.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.				/	
31.- Existe un equilibrio entre mi vida laboral y personal.				/	
32.- La institución implementa de manera efectiva acciones para mejorar el clima organizacional.				/	
33.- Se aplican oportunamente medidas para corregir problemas que afectan el ambiente laboral				/	



Nombre: Carlos Peralvo

C.I.: 0501449508

Cargo: Directivo



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE JURISPRUDENCIA
Y CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Periodo Enero - julio 2026

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción del personal administrativo, directivo y docente respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque la opción que refleje su opinión. Esta información será manejada confidencialmente.

Encuesta dirigida a:

Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES			
1.- Sexo:			
Masculino	☒	Femenino	☐
Otro	☐		
2.- Edad:			
20 – 30 años	☐	31 – 40 años	☐
41 – 50 años	☐	51 o más años	☒
3.- Cargo:			
Administrativo	☐	Directivo	☒
Docente	☐		
4.- Tiempo de servicio en la institución:			
Menos de 1 año	☐	1 – 5 años	☐
6 – 10 años	☐	Más de 10 años	☒

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

SECCIÓN II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capacitación y desarrollo	1	2	3	4	5
5.- La institución brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.			X		
6.- Las capacitaciones están relacionadas con las funciones que desempeño.				X	
7.- Se promueve el desarrollo profesional dentro de la institución.				X	
Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
8.- Existen procesos claros para la evaluación del desempeño.				X	
9.- Recibo retroalimentación oportuna sobre mi trabajo.			X		
10.- La evaluación del desempeño contribuye a mejorar mi rendimiento laboral.					X
Reconocimiento e incentivos	1	2	3	4	5
11.- La institución reconoce el desempeño laboral de su personal.				X	
12.- Existen incentivos que motivan el buen desempeño laboral.				X	
13.- Percibo que mi trabajo es valorado por la institución.				X	
Liderazgo	1	2	3	4	5
14.- Los directivos demuestran liderazgo en la institución.				X	
15.- Los jefes fomentan un ambiente de respeto y confianza.				X	
16.- Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.				X	
Selección y Promoción	1	2	3	4	5
17.- Los procesos de selección de personal son adecuados					X
18.- Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.					X

19.- La asignación de cargos se realiza de manera justa.			X		
SECCIÓN III: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
20.- Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					X
21.- Existe respeto entre los miembros de la institución.					X
22.- Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.			X		
Comunicación	1	2	3	4	5
23.- Existe una adecuada comunicación entre el personal.				X	
24.- Recibo información oportuna sobre asuntos institucionales.				X	
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
25.- Se fomenta el trabajo en equipo en la institución.				X	
26.- Los recursos disponibles son suficientes para realizar mi trabajo.				X	
27.- El ambiente físico de trabajo es adecuado y confortable.			X		
Motivación y satisfacción laboral	1	2	3	4	5
28.- Me siento motivado(a) en mi trabajo.			X		
29.- Me siento satisfecho(a) con las actividades que realizo.					X
30.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.					X
31.- Existe un equilibrio entre mi vida laboral y personal.					X
32.- La institución implementa de manera efectiva acciones para mejorar el clima organizacional.				X	
33.- Se aplican oportunamente medidas para corregir problemas que afectan el ambiente laboral				X	


Nombre: CARLOS W. MAWUCA PARRA
C.I.: 0501553291
Cargo: DIRECTOR EJECUTIVO



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE JURISPRUDENCIA
Y CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales

Carrera de Trabajo Social

Periodo Enero - julio 2026

Objetivo:

Recopilar información sobre la percepción del personal administrativo, directivo y docente respecto a la gestión del talento humano y el clima organizacional en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque la opción que refleje su opinión. Esta información será manejada confidencialmente.

Encuesta dirigida a:

Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES							
1.- Sexo:							
Masculino	☐	Femenino	☒	Otro	☐		
2.- Edad:							
20 – 30 años	☐	31 – 40 años	☐	41 – 50 años	☐	51 o más años	☒
3.- Cargo:							
Administrativo	☒	Directivo	☐	Docente	☐		
4.- Tiempo de servicio en la institución:							
Menos de 1 año	☐	1 – 5 años	☐	6 – 10 años	☐	Más de 10 años	☒

Escala de valoración:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

SECCIÓN II: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Capacitación y desarrollo	1	2	3	4	5
5.- La institución brinda capacitaciones para mejorar el desempeño laboral.			X		
6.- Las capacitaciones están relacionadas con las funciones que desempeño.		X			
7.- Se promueve el desarrollo profesional dentro de la institución.				X	
Evaluación del desempeño	1	2	3	4	5
8.- Existen procesos claros para la evaluación del desempeño.		X			
9.- Recibo retroalimentación oportuna sobre mi trabajo.		X			
10.- La evaluación del desempeño contribuye a mejorar mi rendimiento laboral.				X	
Reconocimiento e incentivos	1	2	3	4	5
11.- La institución reconoce el desempeño laboral de su personal.			X		
12.- Existen incentivos que motivan el buen desempeño laboral.			X		
13.- Percibo que mi trabajo es valorado por la institución.			X		
Liderazgo	1	2	3	4	5
14.- Los directivos demuestran liderazgo en la institución.				X	
15.- Los jefes fomentan un ambiente de respeto y confianza.				X	
16.- Se promueve la participación del personal en la toma de decisiones.		X			
Selección y Promoción	1	2	3	4	5
17.- Los procesos de selección de personal son adecuados			X		
18.- Existen oportunidades de crecimiento profesional en la institución.			X		

19.- La asignación de cargos se realiza de manera justa.			X		
SECCIÓN III: CLIMA ORGANIZACIONAL					
Relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
20.- Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.				X	
21.- Existe respeto entre los miembros de la institución.				X	
22.- Recibo apoyo de mis compañeros cuando lo necesito.				X	
Comunicación	1	2	3	4	5
23.- Existe una adecuada comunicación entre el personal.			↓		
24.- Recibo información oportuna sobre asuntos institucionales.			X		
Trabajo en Equipo	1	2	3	4	5
25.- Se fomenta el trabajo en equipo en la institución.			X		
26.- Los recursos disponibles son suficientes para realizar mi trabajo.			X		
27.- El ambiente físico de trabajo es adecuado y confortable.			X		
Motivación y satisfacción laboral	1	2	3	4	5
28.- Me siento motivado(a) en mi trabajo.			X		
29.- Me siento satisfecho(a) con las actividades que realizo.			X		
30.- Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.			X		
31.- Existe un equilibrio entre mi vida laboral y personal.			X		
32.- La institución implementa de manera efectiva acciones para mejorar el clima organizacional.			X		
33.- Se aplican oportunamente medidas para corregir problemas que afectan el ambiente laboral			X		


 Nombre: Silpia Tobor
 C.I.: 050180367-0
 Cargo: Administrativo