



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACION PLANIFICACION PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

TÍTULO:

Influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo de Talento Humano en las instituciones Públicas de Manta.

Autor: Gema Liliana Loor García

Tutor: In Shirley Elizabeth Vinueza Tello

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA, CONTABLES Y COMERCIO

Manta – Manabí – Ecuador

Mayo, 2025

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

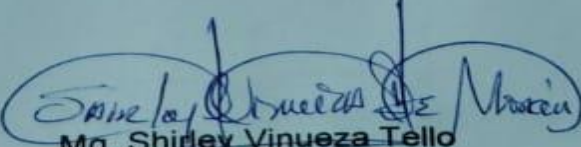
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante **Gema Liliana Loo García**, legalmente matriculado/a en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2025-2026-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es **"Influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo de Talento Humano en las instituciones Públicas de Manta."**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 07 de agosto de 2025.

Lo certifico,


 Mg. Shirley Vinueza Tello
 Docente Tutora
 Área: Contabilidad y Auditoría

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que el presente proyecto de investigación cuyo tema es “Influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo de Talento Humano en las instituciones Públicas de Manta”, corresponde de manera original y autentica autoría, con una investigación completa y respeto a los derechos de autor de todas las fuentes bibliográficas mencionadas en el texto.

Asumo la responsabilidad del presente trabajo de investigación, así como las conclusiones y los efectos legales. Declaro que el presente informe es patrimonio de la carrera de Contabilidad y Auditoría y de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Atentamente

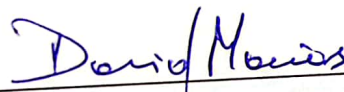
Loor García Gema Liliana
C.I.

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal de grado aprueban el informe del proyecto de investigación, presentado por la Sra. Loor García Gema Liliana de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

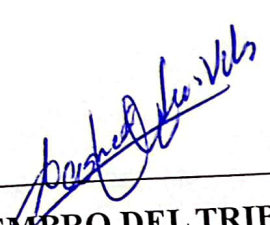
Con el tema: **"INFLUENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE MANTA"**

Para constancia firma:



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MGS. MACÍAS VALENCIA DAVID GABRIEL


MIEMBRO DEL TRIBUNAL 1

MGS. LINO VELEZ LEONEL


MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2

ING. VALLE JARAMILLO SILVIA ARACELY

DEDICATORIA

Dios por ser mi refugio en la tempestad, mi fortaleza en los momentos de debilidad y la luz que iluminó cada paso de este largo camino.

A mis padres, aunque papá no esté en esta vida terrenal, sé que el cielo me observará y lo orgulloso que ha de estar, que con su inmenso amor paciencia infinita y ejemplo de vida me enseñó a que no hay sueño imposible cuando se lucha con el corazón.

Esta tesis se la dedico a mi mamá un esfuerzo compartido y del amor que nos une Gracias por ser mi inspiración y mi mayor ejemplo.

A mí esposo por insistir con firmeza que retomará mis estudios

A mí hijo Neymar por tu madurez, comprensión y amor incondicional. Gracias por asumir con valentía y cariño el cuidado de tu hermano menor en mis ausencias, permitiéndome avanzar en este sueño.

RECONOCIMIENTO

El señor es mi fuerza y mi escudo; mi corazón en él confía; de él recibo ayuda. Mi corazón salta de alegría y con cánticos le daré gracias salmo 28:7

A Dios gracias por permitir este logro tan importante para mí y mi familia.

A ti mamá, mi guía y mi fuerza. Gracias por tu amor incondicional por cada palabra de aliento en cada paso de este camino. Tu sacrificio paciencia en mí ha sido la base sobre lo que haya construido mis sueños.

A mis hijos, mis amores, la razón más grande de mi esfuerzo y mi inspiración diaria. Gracias por entender mi ausencia y regalarme motivos para seguir adelante.

A mis docentes con su gentileza comprensión me brindaron su apoyo, cada vez que se me presentaba situaciones personales.

A mis compañeras que le impartieron de sus conocimientos me extendieron sus manos y me motivaban a seguir adelante y mi comadre Estefanía Cañarte.

INDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	3
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL	
.....	¡Error! Marcador no definido.
INDICE	6
INDICE DE TABLAS	10
RESUMEN	12
INTRODUCCION	14
CAPÍTULO I.....	16
1. MARCO TEÓRICO	16
1.1. Fundamentación Teórica	16
1.1.1. Variable Independiente.....	16
1.1.1.1. Cultura	16
1.1.1.2. Cultura organizacional.....	16
1.1.1.3. Características de la cultura organizacional	17
1.1.1.4. Importancia de la cultura organizacional.....	18
1.1.1.5. Beneficios de la cultura organizacional.....	19
1.1.1.6. Elementos de la cultura organizacional	19
1.1.1.8. Tipos de cultura organizacional.....	21
1.1.1.9. La cultura organizacional en las instituciones públicas.....	21
1.1.1.10. La cultura organizacional pública.....	22
1.1.1.11. Enfoques de la cultura organizacional.....	22
1.1.1.12. Clima organizacional.....	23
1.1.1.13. Factores de evaluación del clima laboral.....	23
1.1.1.13.1. “Comunicación.....	23

1.1.1.13.2. Colaboración	23
1.1.1.13.3. Liderazgo.....	24
1.1.1.13.4. Carrera profesional.....	24
1.1.1.13.5. Satisfacción	24
1.1.1.13.6. Condiciones físicas.....	24
1.1.2. Variable Dependiente	24
1.1.2.1. Talento humano	24
1.1.2.2. Gestión de talento humano	25
1.1.2.3. Relación entre cultura organizacional y talento humano.....	25
1.1.2.4. Administración del talento humano.....	26
1.1.2.5. Importancia de talento humano	26
1.1.2.6. Funciones del departamento de gestión de talento humano	26
1.1.2.7. Objetivos de la gestión de talento humano.....	27
1.1.2.8. Procesos de la gestión del talento humano	28
1.1.2.9. Desarrollo del talento humano.....	29
1.1.2.9.1. Capacitación.....	29
1.1.2.9.2. Coaching	29
1.1.2.9.3. Gestión por competencia.....	29
1.1.2.9.4. Planes de carrera	30
1.1.3. Antecedentes investigativos	30
CAPÍTULO II	34
2. DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE CAMPO	34
2.1. Información de la institución publicas	34
2.1.1. GAD DE MANTA	36
2.2. Diseño Metodológico	37
2.2.1. Población	37

2.2.2. Muestra.....	38
2.3. Método de investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1. Método descriptivo	34
2.3.2. Método Analítico	34
2.4. Técnicas de Recolección de Datos	34
2.4.1. Observación	34
2.4.2. Encuesta	35
2.4.3. FODA	35
2.5. Análisis e interpretación de resultados.....	39
2.5.1. Encuestas realizadas al personal de las instituciones públicas de manta	39
2.5.2. Análisis de Resultado FODA	51
2.5.3. Observación, encuesta y FODA.....	52
CAPITULO III.....	53
1. PROPUESTA	53
3.1. Título de la propuesta	53
3.2. Introducción.....	53
3.3. Objetivos de la propuesta	53
Objetivos específicos.....	53
3.4. Factibilidad de la propuesta	54
3.4.1. Factibilidad legal.....	54
3.4.2. Factibilidad económica	54
3.4.3. Factibilidad tecnológica	54
3.4.4. Factibilidad humana	54
3.5. DESARROLLO DE PROPUESTA	55

3.5.1. Plan de mejoras.....	55
3.5.2. Plan de acción	56
3.5.3. Estrategias para implementar en la gestión del talento humano	60
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	10
GRÁFICO 1. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 1	39
GRÁFICO 2. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 2	40
GRÁFICO 3. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 3	41
GRÁFICO 4 REPRESENTACIÓN PREGUNTA 4	42
GRÁFICO 5. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 5	43
GRÁFICO 6. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 6	44
GRÁFICO 7. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 7	45
GRÁFICO 8. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 8	46
GRÁFICO 9. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 9	47
GRÁFICO 10. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 10	48
GRÁFICO 11. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 11	49
GRÁFICO 12. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 12	50
GRÁFICO 13. FODA GAD MANTA	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población de las instituciones públicas	37
Tabla 2. Muestra Selectiva instituciones públicas	38
Tabla 3. Tabulación pregunta 1.....	40
Tabla 4. Tabulación pregunta 2	41
Tabla 5. Tabulación pregunta 3.....	42
Tabla 6. Tabulación pregunta 4.....	43
Tabla 7. Tabulación pregunta 5.....	44
Tabla 8. Tabulación pregunta 6.....	45
Tabla 9. Tabulación pregunta 7.....	46
Tabla 10. Tabulación pregunta 8.....	47
Tabla 11. Tabulación pregunta 9	48
Tabla 12. Tabulación pregunta 10.....	49

Tabla 13. Tabulación pregunta 11.....	50
Tabla 14. Tabulación pregunta 12.....	51
Tabla 13. Plan de mejoras.....	56
Tabla 14. Plan de acción	57
Tabla 145 Plan de gestión de talento humano.....	61

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo de Talento humano en las instituciones Públicas de Manta” tiene como finalidad conocer la influencia de la cultura en la gestión de talento humano en sus sistemas de capacitación, coaching, gestión por competencia y planes de carrera con el objetivo que los procesos de gestión sean más eficientes y eficaz, a la vez exista un ambiente laboral más ópticos.

El crecimiento institucional depende del correcto desempeño laboral en las empresas gubernamentales donde la capacidad, el conocimiento y actitud es fundamental en el fortalecimiento de la cultura en las instituciones públicas, por ello se propone un plan de acción y gestión de talento humano, buscando que los servidores y funcionarios sean mas aptos en el cumplimiento de sus deberes mejorando la eficiencia en los servicios blindados a la ciudadanía.

los resultados obtenidos demuestran que el liderazgo, conjunto con la promulgación de valores, ética y el compromiso es esencial en la proyección de la cultura organizacional que se quiera reflejar a los servidores públicos de las instituciones de Manta.

Palabras claves: Cultura organizacional, Talento humano, Instituciones públicas, Servidores y funcionarios públicos.

ABSTRACT

This research paper, entitled "Influence of Organizational Culture on Human Talent Development in Manta's Public Institutions," aims to understand the influence of culture on human talent management in training, coaching, competency-based management, and career planning systems. The goal is to make management processes more efficient and effective, while also creating a more positive work environment.

Institutional growth depends on proper job performance in government companies, where skills, knowledge, and attitude are essential for strengthening the culture of public institutions. Therefore, a human talent management and action plan is proposed, seeking to make public servants and civil servants more capable in the fulfillment of their duties, improving the efficiency of services provided to citizens.

The results obtained demonstrate that leadership, along with the enactment of values, ethics, and commitment, is essential for projecting the organizational culture that public servants in Manta's institutions should reflect.

Keywords: Organizational culture, Human talent, Public institutions, Public servants and civil servants.

INTRODUCCION

Actualmente la cultura organizacional predomina en todas las empresas ya que las organizaciones se han dado cuenta que son factores esenciales para el desarrollo de las mismas, hoy por hoy, es importante que una empresa maneje un adecuado clima y cultura organizacional ya que diversos estudios han demostrado la influencia de estos factores en el desarrollo de una organización y proporcionan el valor agregado que puede ofrecer una empresa en el mercado

De acuerdo con Luna et al. (2021), “las organizaciones comprenden que la cultura interna entre sus miembros impacta significativamente en el desempeño, la productividad y a adaptabilidad empresarial. Por consiguiente, es evidente que entender y gestionar la cultura organizacional, así como fomentar el talento, son elementos cruciales para crear un entorno laboral positivo, saludable y productivo” (p. 66)

la cultura organizacional cumple un rol importante en el desempeño laboral de los funcionarios de las instituciones públicas del Ecuador, todos esto, mediante la implementación de valores institucionales que influyen en el comportamiento de las personas y ayudan a constituir actitudes, personalidad y opiniones en los servidores públicos con la finalidad de brindar un buen servicio a la comunidad.

La presente investigación tiene como objetivo general conocer cómo la cultura organizacional influye en la efectividad de los programas de desarrollo de talento humano aplicados en las instituciones públicas del cantón Manta, mientras que el objeto de este proyecto es la Cultura organizacional y el desarrollo de talento humano en las instituciones públicas.

La Hipótesis de la presente investigación es establecer si la cultura organizacional, Influye positivamente en el desarrollo del talento humano en las Instituciones Públicas del cantón Manta.

Se tratará dos variables, variable independiente la cultura organizacional que son patones de actitudes, valores y comportamientos compartidos en un ambiente laboral y la variable dependiente talento humano que es la capacidad del personal para gestionar las actividades. Esta investigación se desarrolló por fundamentos teórico y antecedentes investigativos relacionados al tema, proporcionado ideas de la propuesta de mejora.

Se aplicaron métodos analíticos, técnicas de observación, encuesta y FODA, los datos obtenidos se presentaron en tablas e ilustraciones para conocer la cultura organizacional y talento humano en el GAD de Manta,

El aporte de esta investigación será positiva con el planteamiento de estrategias a las instituciones públicas en la mejora de la cultura organizacional, aumento del compromiso de los funcionarios, coordinación en el comportamiento de estos y diseño de nuevos métodos para encaminarlos al cumplimiento de las metas y lograr el éxito.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1.Fundamentación Teórica

1.1.1. Variable Independiente

1.1.1.1. Cultura

Según Morales (2017) “la cultura es el desarrollo de vida conjunto de valores y normas que se aplican tanto en el ámbito personal como laboral, cabe indicar que existen diversas culturas que tienen sus propios modelos de comportamientos como costumbres y creencias, en otras palabras, regula y administra el comportamiento humano dando vitalidad a su continua constitución y reproducción social”.

Mientras que Salomón (2013) expresa que “La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras, la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad”.

Por lo tanto, podemos decir que la cultura es el conjunto de normas, valores, creencias, religiones y costumbres que adquiere el ser humano desde su nacimiento, pero va cambiando a medida que forma parte de la sociedad y comparte con otras culturas.

1.1.1.2. **Cultura organizacional**

De acuerdo con (Schein, 1988) el cual indica que la cultura es “un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo o enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o interna que ha ejercido la suficiente influencia como para ser considerada valida, y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. Este autor observa la cultura desde diferentes perspectivas en donde se relacionan una con otra, induciendo a las personas adaptarse a un patrón ya sea creencias, valores y ética que ocasiona que otros individuos se adapten y sigan estos patrones.

Por ello (Zapata, 2007) define la cultura organizacional como “conjunto de comportamiento en un ambiente laboral compartidos por los miembros de una misma organización”, aquí observamos como el autor está de acuerdo en que los individuos aportan y reciben patrones que a futuro repercute en los resultados y logros de objetivos de las organizaciones.

Mientras Marulanda, López y Cruz (2018) se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que construyen las bases de la empresa, el sistema gerencial, las conductas procedimientos y gerenciales que forman parte de la cultura organizacional en las instituciones. Además, existen varios elementos que la conforman, debido a los cambios que se generan hoy en día en la vida cotidiana. A la vez “La cultura organizacional implica normas de tipo informal, donde se orienten al comportamiento diario de los colaboradores de la empresa y la manera en dirigir el trabajo al realizar cada objetivo organizacional, cada destacar que se centra en los hábitos y principios alineado a las normas, opiniones, cualidades y virtudes que interactúan con los colaboradores de la empresa” (Chiavenato, 2011).

Por esta razón los servidores públicos deben estar alineados a los valores instituciones, los principios éticos y morales, tanto personal como profesional, con la finalidad de cumplir con los objetivos de las organizaciones del estado de canalizar recursos y satisfacer las necesidades de los ciudadanos a los que estén direccionados.

1.1.1.3. Características de la cultura organizacional

De acuerdo con wordpress “la cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: son los valores que principalmente define la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

4. Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera”.

Para comprender mejor las características culturales de cada organización, destaca dos tipos extremos dentro de un continuum: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático de cultura.

1.1.1.4. Importancia de la cultura organizacional

Según, (Basurto María & Macias Marlon, 2022) menciona que “es importante contar con una cultura organización ya que todos los funcionarios públicos deben tener buena conducta laboral, cultura y valores organizacionales, así como capacidades y habilidades superiores en el desempeño de las tareas diarias, de modo que se puedan alcanzar todas las metas institucionales”.

“la importancia de la cultura organizacional se refleja en los estudios desarrollados a través de los métodos aplicados a la herramienta, los cuales lograron identificar las variables más relevantes en la organización y mejorar los procesos con base en la cultura organizacional y el bienestar social; formando así características dinámicas y competitivas. Asimismo, se identifican las dificultades existentes en la organización, destacando factores que permitan desarrollar mejoras en beneficio de la organización”. (García Muñoz Aparicio et al., 2018).

En todas las instituciones es importante contar con una buena cultura organización ya que esta representa el éxito de la misma, así como la ética, valores e integridad de los profesionales que colaboran en ella.

1.1.1.5. Beneficios de la cultura organizacional

La cultura organizacional es muy importante en las instituciones ya que logra representar los valores, creencias, culturas y prácticas que comparten los miembros de estas, cuando una buena cultura está presente se puede obtener los siguientes beneficios:

- “Favorecer la toma de decisiones de la empresa
- Mejora el clima organizacional
- Mejoras en la comunicación interna:
- Imagen fortalecida en el mercado
- Mejora del liderazgo
- Mejora la productividad
- Mayor transparencia
- Estabilidad y reducción de la facturación
- Contratación más precisa
- Empleados más comprometidos con el logro de objetivos colectivos”. (Gran lugar para trabajar, 2023)

1.1.1.6. Elementos de la cultura organizacional

(Sánchez, Tejero, Yurrebaso, & Lanero, 2006) en relación a los elementos que forman parte de la cultura, nos dicen que se “pueden distinguir dos posturas fundamentales: una holística (totalizadora), que considera que todo lo que genera o adopta un grupo es cultura, la otra, diferenciadora, que considera como cultura sólo algunos elementos, que pueden variar de un autor a otro, aunque la mayoría puede coincidir en cuáles son los compartidos por los miembros del grupo, de forma que todos los demás elementos serían manifestaciones de la cultura. Incliniéndose más por el punto de vista diferenciador definen:

- La “cultura” como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados por los miembros de un sistema cultural.
- Las “creencias” son todas las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. No siempre hay una uniformidad en las creencias, pero sí hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros y éstas serán las que dominen la cultura y la hagan distinguirse de otras culturas.

- Los “valores” son ideales que comparten los miembros de un grupo. Estos se manifiestan en el plano emocional, a diferencia de las creencias, que se aceptan racionalmente. Pero tan importante como identificar los valores que caracterizan a una cultura será comprobar cómo afectan a los resultados de la organización.
- Las “manifestaciones culturales” son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros y alimentan y enriquecen la cultura”.

1.1.1.7. Funciones de la cultura organizacional

“La cultura organizacional gua todas las decisiones en función de lo que beneficia a la empresa y lo que no contribuye a sus objetivos.

- Brinda estabilidad: Ofrece seguridad y consistencia en las interacciones de la empresa, ya sean con los clientes, empleados, socios u otros colaboradores.
- Genera un marco de trabajo sólido: Integra los procesos internos y facilita la resolución de problemas y surgen durante las operaciones.
- Promueve la comprensión de las directrices: Define y asegura la comprensión de la misión y las estrategias de trabajo, lo que ayuda a todos a tener mejor sus roles y las razones detrás de cada institución.
- Permite establecer metas: Facilita la definición de metas internas y externas y contribuye a identificar los medios para alcanzarlas, siendo la base de objetivos específicos medibles.
- Ayuda a tu empresa a adaptarse al contexto social actual: Proporciona un marco flexible que puede ajustarse según las circunstancias sociales o del sector.
- Fomenta la creación de una comunidad: Hace que los empleados se sientan respaldados y les permite transmitir esa misma confianza a los clientes. Sin una cultura organizacional bien definida, la empresa puede parecerse inconsistente y contradictoria.” (Pursell, 2023).

1.1.1.8. Tipos de cultura organizacional

Los tipos de cultura organizacional pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. “Cultura orientada a las normas: Esta cultura se centra en la adherencia a reglas y procedimientos establecidos. Las organizaciones con esta cultura valoran la estabilidad, el orden y la previsibilidad. La conformidad con las políticas y normas es primordial, y los empleados son evaluados por su capacidad para seguir las reglas.
2. Cultura orientada al poder: En esta cultura, el poder y la autoridad están centralizados en unas pocas personas, generalmente en la alta dirección. Las decisiones se toman desde arriba y se espera que los empleados las sigan sin cuestionarlas. La estructura jerárquica es muy marcada, y el liderazgo fuerte es un valor clave.
3. Cultura orientada a los resultados: Esta cultura pone un fuerte énfasis en el logro de objetivos y metas. La eficiencia, la productividad y el rendimiento son altamente valorados. Las recompensas y el reconocimiento están basados en el desempeño y los logros alcanzados. Los empleados son motivados por los resultados y se espera que contribuyan activamente al éxito de la organización.
4. Cultura orientada a las personas: En este tipo de cultura, el bienestar y el desarrollo de los empleados son las principales prioridades. Las organizaciones con esta cultura valoran la colaboración, el trabajo en equipo y el respeto mutuo. Se fomenta un ambiente de apoyo y se busca crear un sentido de pertenencia entre los empleados. La comunicación abierta y la participación son elementos clave”. (Harrison, 1989, p. 5)

1.1.1.9. La cultura organizacional en las instituciones públicas

Según Marcillo, Chilán, Parrales, Barcia y Indacochea (2017): 15 “Las instituciones públicas conforman una identificación particular, basada en una serie de normas y principios de actuación que van tomando forma a medida que transcurre el tiempo, permitiendo a la Cultura Organizacional”. (p.3)

Las instituciones públicas cuentan con normativas de servidores públicos, manuales de procesos y procedimientos, para que se ejecute de manera correcta por el personal que ocupen cargos en estas empresas del estado, así lograr la cultura organizacional establecida por estas.

1.1.1.10. La cultura organizacional pública

“La cultura organizacional pública es un elemento que permite la agilidad de los procesos y es por consiguiente el inicio de un diagnóstico de una organización” (Gelanzé, 2014, p. 292)

Rodríguez (Citado por Gelanzé, 2014) indica que la organización y su cultura permite mejorar y comprender los aspectos importantes tales como:

- a) El empleado o colaborador con las habilidades y competencias para desarrollar y lograr objetivos tangibles.
- b) Un proceso mucho más flexible ante cambios incorporados en la institución.
- c) Una estructura plana, reducida ágil d
- d) Trabajo en equipo y de acción

Es también necesario observar la conducta de los colaboradores o miembros de la institución, pues está relacionada con hechos sociales (p. 293).

1.1.1.11. Enfoques de la cultura organizacional

De acuerdo con Autores como Marcillo, Chilán, Parrales, Barcia y Indacochea (2017) citando a (Hatch & Schultz, 1997) (Divan, 2012) (Higueta, 2012) (Geertz, 2005) explican que “existen tres enfoques teóricos en la cultura organizacional que revelan diferentes filosofías:

- Perspectiva simbólica: De acuerdo con esta perspectiva, la cultura surge de la realidad y es socialmente construida, no es resultado de las condiciones del mundo físico, sino por la interpretación de estas, la interpretación de esta es dada por cada persona, pero sí es susceptible a la interpretación colectiva.
- Perspectiva de niveles de variación al interior de la organización: La cultura de una organización no es estática y está expuesta a cambios, así mismo puede estar

integrada, diferenciada o fragmentada, esta tiene la capacidad de ser practicada y estar presente en toda la organización.

- Herramienta de gestión: Bajo esta perspectiva, la cultura se crea como una variable manejable a favor del desempeño, y la influencia se ejecuta a través de las normas y valores que se sitúan de acuerdo con las conductas deseadas”.

1.1.1.12. Clima organizacional

Para Chiavenato (2011) el clima organizacional “está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades” p067.

De acuerdo con el autor se entiende que el clima organizacional depende mucho del estado de ánimo o motivación que tengan los empleados ya que estos transmiten sus sentimientos al entorno laboral e influyen en el desempeño de estos.

1.1.1.13. Factores de evaluación del clima laboral

Según Pilligua Lucas, Cristhian Fabricio; Arteaga Ureta., Flor María los factores de evaluación del clima laboral son:

1.1.1.13.1. “Comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos.

1.1.1.13.2. Colaboración

En este factor, se evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente, y la confianza, siendo factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo, del cual se tiene como resultado, la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, que será percibida por los

clientes.

1.1.1.13.3. Liderazgo

El liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área. Del nivel de liderazgo, se puede lograr resultados precisos en corto plazo.

1.1.1.13.4. Carrera profesional.

Se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida, confort, sueldos considerables y puestos acordes al desempeño, que se reflejen en la evaluación de desempeño laboral

1.1.1.13.5. Satisfacción

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Probablemente, el empleado que se encuentre dentro de un ambiente agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal.

1.1.1.13.6. Condiciones físicas.

Con relación a este aspecto, Elton Mayo, en una de sus investigaciones concluyó que, los ambientes, la iluminación, la reducción de ruidos, herramientas y equipos para los empleados eran elementos sustanciales (condiciones físicas), y que toda organización debe brindar a sus trabajadores para que sean más productivos.” p.5

1.1.2. Variable Dependiente

1.1.2.1. Talento humano

Chiavenato (2009), manifiesta que "El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito".

El talento humano consiste en la capacidad que tiene la persona entender, comprender y ejecutar con inteligencia una determinada ocupación, demostrando sus habilidades, destrezas y experiencia.

1.1.2.2.Gestión de talento humano

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

Para (Chiavenato, 2009), “la gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingentes y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, a la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

La gestión de talento humano es primordial en las organizaciones públicas, debido a las distintas funciones como la selección de personal profesional adecuado que necesitara la institución, así como generar estrategias para mejorar la comunicación de los distintos departamentos, para lograr los objetivos, cumplimiento los valores y políticas institucionales.

1.1.2.3.Relación entre cultura organizacional y talento humano

“La Gestión del Talento Humano es una de las áreas que dependen directamente de aspectos como lo son la cultura organizacional, la estructura organizacional, cultura, clima organizacional, la tecnología utilizada y los procesos internos y externos que realiza la organización”. (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional y el talento humano tienen una estrecha relación entre si ya que el tanto humano se encarga de buscar a la persona idónea para cada puesto de trabajo y que cumpla de manera eficiente los objetivos propuestos, adicional analiza los valores, costumbres e ideas que tiene cada indicado y validar que sea compatible con la cultura que promulgan la organización.

1.1.2.4. Administración del talento humano

De acuerdo con (Mondy, 2010), “la administración de recursos humanos se encarga de coordinar la participación de los empleados para el logro de los objetivos organizacionales”.

Para (Chiavenato, 2009), “seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional”.

1.1.2.5. Importancia de talento humano

todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. (Alles, 2009)

Entre las ventajas que tiene el talento humano esta:

- “Una disminución considerable, las competencias que se requiere la empresa y la capacidad que brinda el empleado.
- Una mejora significativa de los procesos para una mayor eficiencia y eficacia.
- Promover la consecución de objetivos de la organización.
- Un nivel adecuado de la satisfacción laboral para un mejor desenvolvimiento de los empleados
- Transmitir a cada trabajador el sentido de pertenencia hacia la organización.
- Reducción del movimiento o rotación de los trabajadores con el objetivo de retener talento humano adecuado”. (Pérez, 2021)

Las organizaciones son conscientes de la importancia del talento humano enfocándose en el perfeccionamiento de las contrataciones de capital humano de acuerdo con el potencial y la experiencia laboral, logrando así la eficiencia y eficacia de los procesos para el cumplimiento de los objetos de esta. Además, los gerentes y administradores serán los encargados de utilizar estrategias y técnicas para mejorar la gestión de talento humano.

1.1.2.6. Funciones del departamento de gestión de talento humano

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

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

1.1.2.7.Objetivos de la gestión de talento humano

Los objetivos primordiales que plantea (Chiavenato, 2009) en “la gestión de los recursos humanos son los siguientes:

- Mejorar atreves de la consolidación de los objetivos y la realización de la misión que se ha propuesto la organización.
- Brindar un modelo competitivo a la organización.
- Adjuntar personal con un nivel de entrenamiento y motivación adecuado para un buen funcionamiento de la organización.
- Mejorar el nivel de satisfacción de cada departamento que conforma la organización.
- Implementar cambios que permiten un buen funcionamiento de cada departamento que conforma la organización
- Establecer políticas y normas de convivencia dentro de la organización”.

Las instituciones creen que se puede mantener y crecer optimizando a los empleados de allí radica la función del departamento en la colaboración eficaz con los colaboradores alcanzando los objetivos organizacional e individual. Por eso es importante tener una buena relación con los individuos de las organizaciones.

1.1.2.8. Procesos de la gestión del talento humano

Son procesos de gestión de recursos humanos destinados a la formación y mejora del desarrollo profesional y personal de los empleados, incluyendo la formación, el desarrollo, la gestión de conocimientos y habilidades, el aprendizaje, los programas de cambio y el desarrollo de carrera. (Saucedo, 2021)

De acuerdo con Alberto Reynoldi, (2007) citando a Chiavenato” existen varios procesos para la gestión que son:

- Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional, esto implica la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras.
- Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
- Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa”.

Todos los procesos están relacionados entre sí, ya que la gestión de talento humano guiara todos los procesos brindando los mecanismos necesarios para la integración y

coordinación del personal de la organización.

1.1.2.9.Desarrollo del talento humano

1.1.2.9.1. Capacitación

Según (Chiavenato, 2009) define que “La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayores sería la eficiencia del trabajador.”

1.1.2.9.2. Coaching

“El coaching es una herramienta que apoya a las empresas a lograr los objetivos deseados mediante la determinación de una mayor percepción de la realidad, realizando cuestionamientos conscientes que orienten al cambio de las acciones rutinarias. Es el arte de asistir a los individuos para que logren sus objetivos, superando sus limitaciones y potenciando sus fortalezas a través de la facilitación de procesos de reflexión y toma de decisiones. El coach ayuda a las personas a identificar su situación actual y el lugar al que desea llegar para establecer objetivos y reflexión sobre el plan de acción más adecuado para lograrlos. La reflexión se logra través de preguntas para identificar y evaluar acciones, pensamientos, opiniones y resultados”. (Instituto de Desarrollo Empresarial, s.f.).

1.1.2.9.3. Gestión por competencia

“La gestión de talento humano representa uno de los factores esenciales que subyacen dentro de las empresas, dado que posibilita determinar una diferenciación de los competidores que dinamizan en el mercado; esto se fundamenta desde una óptica muy particular que enmarca la presencia y el desenvolvimiento del trabajador y es que la destreza individual y aporte significativo del mismo permite conseguir los fines organizacionales, de forma que, esto beneficia a la organización mejora en la que a productividad, y con ello visualiza de mejor manera el desarrollo” (Díaz & Quintana, 2021).

1.1.2.9.4. Planes de carrera

El plan de carrera es “el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos”. (Werther y Davis 2008).

Las herramientas más utilizadas para el desarrollo de talento humano son las capacitaciones, coaching, gestión por competencia y planes de carrera, siendo cada una de estas esenciales en la evolución de las destrezas, conocimiento y habilidades de los trabajadores, permitiendo que se desplacen eficientemente dentro del trabajo logrando desempeñar sus responsabilidades de mejor manera ayudando así en la gestión de los procesos de la institución

1.1.3. Antecedentes investigativos

1.1.3.1. Antecedente 1

Luis Fernando Neira Altamirano; Henry David Vásquez Vásquez; Victor Hugo Vásquez Samaniego; Francisca Fernanda Guerrero (2019) #on el tema “Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de instituciones públicas gubernamentales La investigación analiza la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la ciudad de Manta, Ecuador con la finalidad de conocer el desarrollo de las variables descritas y poder así, generar premisas que permitan contribuir al desarrollo de instituciones eficaces al servicio de la población, con lo cual se podrá velar por el respeto hacia la sociedad como principio humanizador. Se trabajó con un tipo de investigación descriptiva no experimental, la población estuvo conformada 171 funcionarios de instituciones públicas gubernamentales del Ecuador. La cultura organizacional incide en el desempeño laboral, en el caso de investigación con mayor incidencia sobre la perspectiva burocrática, siendo pertinente que la gestión pública realice una revisión de enfoque que le permita trascender en perspectiva a los nuevos modelos de administración pública”.

1.1.3.2.Antecedente 2

Consuelo Sierra Sandoval (2012) Bogotá, con el tema “La cultura organizacional basada en el desarrollo del talento humano está basado en la ratificación de que la cultura organizacional enfocada en el desarrollo del talento humano es un factor primordial para toda organización; puedo afirmar con certeza que sin personas no hay grupos y sin grupos no hay organizaciones; el factor humano ligado a la cultura hace que las organizaciones sean productivas y competitivas en el mercado. Además Este ensayo pretende demostrar que la cultura organizacional basada en el desarrollo del talento humano, es un cimiento fundamental para animar a las empresas a ser más competitivas en el contexto social, ya que éstas, son un referente en el marco de la cultura empresarial, económica, política y tecnológica, y están expuestas a vivir los cambios drásticos para subsistir y salir a flote, o por el contrario, quedarse estancadas y morir en el intento; en éstos dos casos la realidad cultural enmarca un sinnúmero de valores, ideas, sentimientos, creencias, convicciones y voluntades de una comunidad organizacional. Desde esta perspectiva desarrollaré el tema basado en generalidades de la cultura organizacional, ¿qué son las organizaciones y para qué están hechas?, concepto de cultura, funciones de la cultura”.

1.1.3.3.Antecedente 3

Elsa Karina Moreno Pazmiño (2020) Quito, con el tema “Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019, En este trabajo de tesis se identifica el factor principal por el cual la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019, y presenta una propuesta de adaptabilidad de la cultura organizacional. Por la importancia que día a día tiene la cultura organizacional y el desempeño laboral en las organizaciones; la investigación manejara estas variables para ser un aporte diferente en el sector más difícil de adaptación de cultura organizacional en nuestro país como es el obrero La metodología usada en la investigación es descriptiva ya que detalla la formulación del problema, con método cuantitativo al usar una herramienta de información como es la encuesta y cualitativo al realizar preguntas que proporcionan información general de los trabajadores, donde se presenten los factores de incidencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral; apoyada en los conceptos de Stephen P. Robbins, autor del libro Comportamiento Organizacional, en la metodología por Hay Group y el cuestionario de W.E.N.S La investigación parte con la definición del marco teórico de los principales conceptos de las variables de estudio como

primer capítulo, seguido de levantamiento de información de la empresa de investigación, aplicación de la encuesta y presentación de resultados como segundo capítulo. El diseño de una propuesta basada en factores de cultura organizacional consta en el tercer capítulo, para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada”.

1.1.3.4. Antecedente 4

Signos, con el artículo “Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. En este artículo tratan de que los sistemas de gestión promueven en la organización el desarrollo de la cultura organizacional con una orientación hacia la mejora continua, por esto, es relevante aplicar procesos de cambio individual y colectivo planeados y dirigidos para lograr el desarrollo de buenas prácticas de desempeño que hagan eficiente y efectiva la gestión de las funciones. El estudio expuesto presenta una revisión bibliográfica de las definiciones e ideas esenciales sobre la transformación, mantenimiento y diagnóstico de la cultura organizacional. Se realiza una descripción y yuxtaposición de la información como una estructura comparativa a partir de las normas técnicas ISO 9000 e ISO 9001, de documentos académicos y de diversos autores. Esto permiten el análisis, identificación y clasificación de las dimensiones más significativas relacionadas con la cultura organizacional y que inciden en su adaptación e integración. El estudio comparativo concentra y alinea los diferentes referentes teóricos analizados y relacionados, con los principios de calidad, y da como resultado la síntesis de las dimensiones que requieren mayor intervención y que pueden ser incorporados en la cultura organizacional”.

1.1.3.5. Antecedente 5

Pardo Enciso, Claudia Esmeralda and Diaz Villamizar, Olga Lucia (2014) Bogotá, con el estudio de “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. El desarrollo organizacional ha sido un movimiento que surge a partir de 1962 como mecanismo educacional que intenta modificar las estructuras, creencias y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que los grupos están irremediamente sujetos a un proceso de cambio veloz en todos sus ámbitos Por otra parte, es este el resultado del cambio organizacional que emerge de una necesidad identificada, la cual ocurre por el interés de modificar una estrategia administrativa centrada en procesos o metas, mejorar el clima organizacional, transformar la cultura, disminuir el impacto de

procesos de división o de fusión empresarial y lograr entre otros aspectos, la participación efectiva de sus miembros en las metas organizacionales.

El propósito principal de este estudio consistió en comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo de empresas de la ciudad de Bogotá, desde la visión de los líderes de Gestión Humana. La metodología se basa en un estudio de tipo exploratorio descriptivo con un alcance correlacional ya que pretende entender mejor aún el fenómeno que se está estudiando. Para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de personal. El resultado esperado es identificar cómo estos programas se han constituido en un factor clave para el desarrollo organizacional”.

1.1.3.6. Antecedente 6

Dariel Mena Méndez (2019) barranquilla, con el tema “La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones trata de comprender las características de las instituciones y sus niveles de desarrollo es imprescindible considerar el alcance que tiene la cultura organizacional, una categoría relativamente joven pero que se ha reconfigurado en los últimos años. Sin embargo, no mucho se ha investigado acerca de sus distintas formas de expresión y a partir de las mediaciones que impactan en entidades como, por ejemplo, la globalización, el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la incidencia de los factores estructurales que acontecen a nivel macro y micro social, el incremento de la competitividad, la diversificación y las exigencias de los mercados, la expansión de la publicidad y las dimensiones sociopolíticas. Con el presente artículo nos proponemos reflexionar acerca de la cultura organizacional y el lugar que ocupa en el desarrollo de las instituciones. Para esto, analizamos sus elementos claves, los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los tipos de cambios culturales y las mediaciones”.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO Y ESTUDIO DE CAMPO

2.1. Metodología de la investigación

2.1.1. Método descriptivo

Aguirre y Jaramillo (2015) indican que “el método descriptivo es el procedimiento que se puede elegir cuando se deseen descripciones rigurosas de los fenómenos”. “La investigación descriptiva se refiere al tipo de pregunta de investigación, diseño y análisis de datos que se aplica a un tema determinado. La estadística descriptiva responde a las preguntas quien, que, cuando, dónde y cómo”. Abreu José Luis (2014).

Este método permitirá describir la situación actual y los elementos de la cultura organizacional de los funcionarios de las en las instituciones del cantón Manta, para poder determinar las características principales de los mismos.

2.1.2. Método Analítico

Según Rodríguez y Pérez (2017) es un “proceso lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, por otra parte, manifiestan que el método analítico consiste en la desmembración de un todo, en el cual se descomponen sus partes para ser observadas, y poder determinar las causas y efectos de los mismos”. Además, “Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”. **Ramón Ruiz Limón (2006).**

Mediante este método se indagará y conocer la veracidad de la información, descomponiendo todos los elementos para observar la problemática de la cultura organizacional y la gestión de talento humano en las entidades públicas de Manta.

2.2. Técnicas de Recolección de Datos

2.2.1. Observación

La observación, ha sido utilizada en varias disciplinas como instrumento en la investigación cualitativa para recoger datos sobre la gente, los procesos y las culturas. Bárbara (2015).

Este instrumento sirve de base para evidenciar y observar el lugar del objeto de estudio y el panorama de cómo es la cultura de la organización de los servidores públicos en el desarrollo de sus actividades.

2.2.2. Encuesta

Rosa Tafur (2020) menciona que la encuesta “Es flexible en su aplicación. Puede servir para recoger información de diferentes campos disciplinares. Permite hacer comparaciones entre resultados en forma objetiva” (pág. 52)

Mediante la aplicación de la encuesta se busca obtener las opiniones de los servidores públicos de Mantas a través de preguntas cerradas ya estructuradas

2.2.3. FODA

“El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno”. (Sánchez, 2020, pág. 15).

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. (Ponce, 2006, pág. 2)

De acuerdo a los autores mediante el FODA podremos evaluar la situación actual de las instituciones públicas, tanto en los factores internos como las fortalezas y debilidades; los externo: oportunidades y amenazas, logrando implementar estrategias para cada uno de los factores negativos.

2.3. Tipo de investigación

Investigación cuantitativa

Se centra en la medición y el análisis estadístico de variables, permitiendo identificar la relación entre la cultura organizacional (dimensiones como misión, involucramiento, consistencia) y el desarrollo del talento humano (capacitación, desempeño, promoción).

Investigación cualitativa

Busca comprender significados y percepciones sobre cómo los valores, normas y prácticas culturales influyen en la gestión del talento en instituciones públicas.

Investigación mixta

Integra ambos enfoques: primero se mide la relación (cuantitativo) y luego se profundiza en explicaciones y percepciones (cualitativo).

2.4. Información de la institución publicas

2.4.1. GAD DE MANTA

La cultura organizacional del GAD de Manta se refiere a los valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento y la interacción de los empleados dentro del gobierno autónomo descentralizado municipal. Esta cultura influye en cómo se toman las decisiones, cómo se realizan las tareas y cómo se relaciona la institución con la comunidad.

MISIÓN

CCPD MANTA “Implementar las políticas públicas para la protección de los grupos de Atención Prioritaria, articulando mecanismos y herramientas eficientes que permitan el cumplimiento de la ejecución de los planes, programas y proyectos con los organismos e instituciones públicas y privadas, con la corresponsabilidad ciudadana”.

VISIÓN

CCPD MANTA “Lograr la igualdad intergeneracional con el enfoque de género, interculturalidad, discapacidades y personas en situación de movilidad, garantizando la protección y el cumplimiento de los derechos, bajo la corresponsabilidad del Estado, la familia y la sociedad”.

POLÍTICAS

- “Concertación de los diferentes actores sociales, para el logro de una participación efectiva en el desarrollo de la ciudad.
- Contar con una infraestructura administrativa, material y humana que permita receptar y procesar adecuadamente los efectos de la descentralización.
- Mejorar e incrementar los ingresos de recaudación propia, impuestos, tasas, contribuciones especiales de mejoras, etc., que permita el autofinanciamiento de los gastos, mediante un proceso de administración municipal.
- Voluntad política, trabajo en equipo y liderazgo, para la búsqueda constante de los más altos niveles de rendimiento, a efectos de satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación de fuerzas y de compromisos de los diferentes sectores internos de trabajo: Legislativo, Ejecutivo, Asesoría, de Apoyo y de Valor Agregado; en consecuencia dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para lograr una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como la base del mejor enfrentamiento de problemas y de las soluciones”. Gad Parroquial Patricia Pilar.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y de sus áreas urbanas y rurales.
- Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el creciente progreso del Cantón.
- Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, la educación, la asistencia social, turismo, medio ambiente y seguridad ciudadana.
- Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta el municipio, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político, cultural y económico.
- Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada y empresarial, con procedimientos de trabajo uniformes y flexibles tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.
- Auspiciar y promover la realización de reuniones permanentes para discutir los problemas municipales mediante uso de mesas redondas, seminarios, talleres, conferencias, simposios, cursos y otras actividades de integración y trabajo.
- Capacitar al capital humano en el conocimiento de la organización interna institucional, su normatividad y funcionalidad, orientado al mejoramiento de los servicios y la atención ciudadana prevista en la gestión municipal. – Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

2.5. Diseño Metodológico

2.5.1. Población

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo y normalmente es demasiado grande para abarcarlo. “El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros”. Pineda B, De Alvarado E, De Canales F, (1994).

La población es el conjunto de individuos de los cuáles se quiere saber algo en específico

y serán estudiados en la investigación. En este caso serán los empleados de las Empresa Pública del cantón Manta, que se detalla a continuación:

Tabla 1. Población de las instituciones públicas

INSTITUCIÓN PUBLICA	TOTAL, DE EMPLEADOS
GAD DE MANTA	2100
TOTAL	2100

Elaborado por: Gema Loor

Fuente: Encuesta realizada por autor

2.5.2. Muestra

Según López Pedro Luis “Es un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Hay procedimientos para obtener la cantidad de los componentes de la muestra como fórmulas, lógica y otros que se verá más adelante. La muestra es una parte representativa de la población”.

La muestra seleccionada es no probabilística de muestreo por conveniencia este tipo de muestreo nos facilitó la selección de los datos de los participantes proporcionaron información en el proyecto de investigación.

Tabla 2. Muestra Selectiva instituciones públicas

INSTITUCIÓN PUBLICA	TOTAL, DE EMPLEADOS	TÉCNICA
Coordinación de Ecología y Ambiente	1	Encuesta
Servicios generales y supervisor de bodega	3	Encuesta
Seguridad y Salud ocupacional	2	Encuesta
TOTAL	6	

Elaborado por: Gema Loor

Fuente: Encuesta realizada por autor

2.5. Análisis e interpretación de resultados

2.5.1. Encuestas realizadas al personal de las instituciones públicas de manta

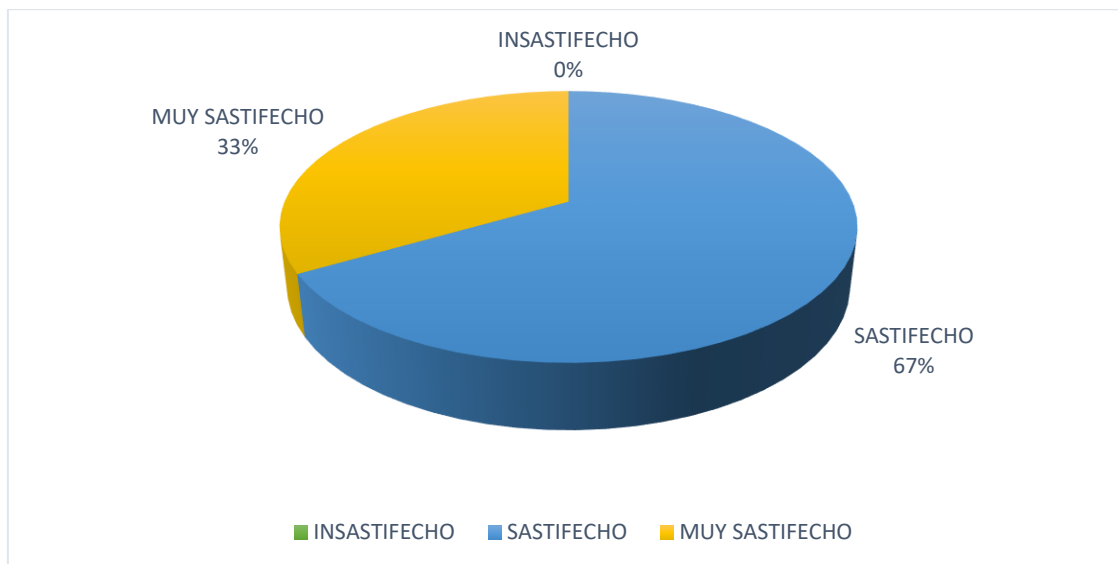
1. ¿Está satisfecho con el ambiente laboral dentro de su institución?

Tabla 3. Tabulación pregunta 1

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INSASTIFECHO	0	0%
SASTIFECHO	4	67%
MUY SASTIFECHO	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 1. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 1



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

Como resultado de la encuesta el 67% de los servidores públicos están satisfechos con el ambiente laboral en las instituciones públicas, mientras que el 33% están muy satisfecho y el 0% insatisfecho, lo que sugiere que el entorno laboral es saludable indicando productividad y bienestar de los empleados que laboran en estas instituciones.

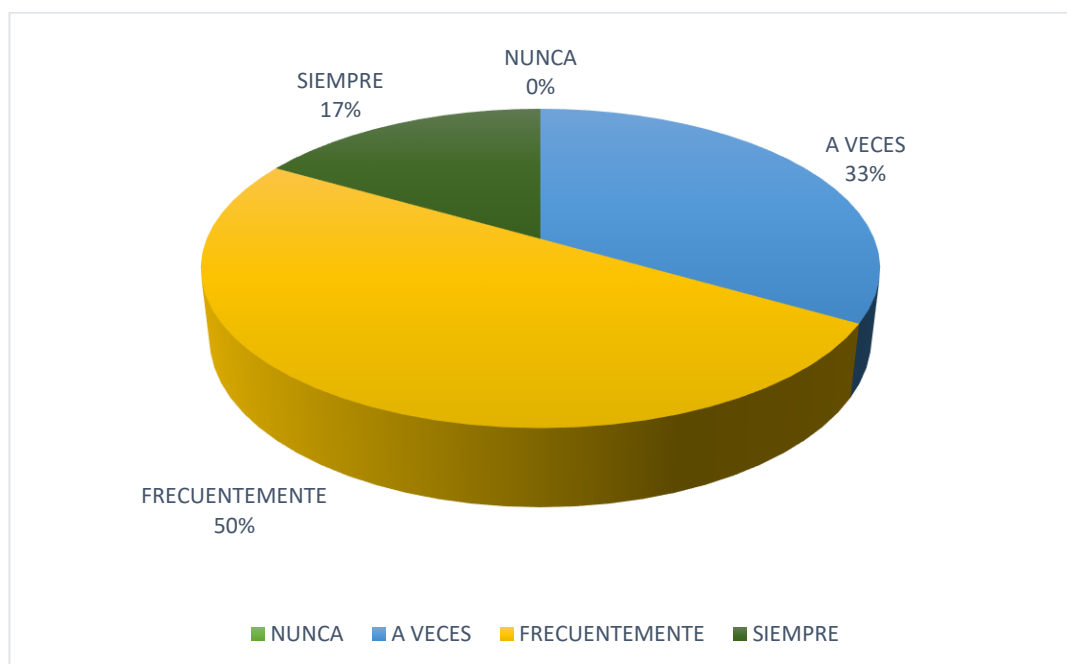
2. ¿Se controla que el personal observe los lineamientos del código de ética, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puesto de trabajo?

Tabla 4. Tabulación pregunta 2

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
A VECES	2	33%
FRECUENTEMENTE	3	50%
SIEMPRE	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 2. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 2



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

Los datos obtenidos dieron como resultado que el 50% de los encuestados consideran que frecuentemente existe un control en los lineamientos de código de ética, normas y procedimiento relacionados a la profesión y puesto de trabajo, mientras que 33% considera que se controla a veces y un 17% que siempre.

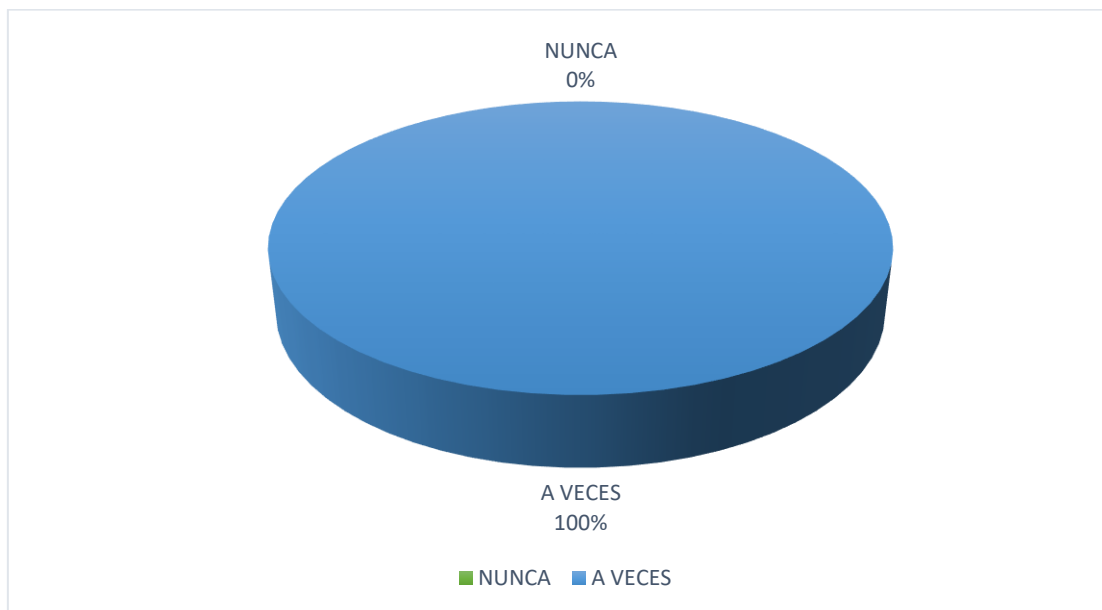
3. ¿Estaría dispuesto/a a participar en actividades que promuevan un mejor clima organizacional?

Tabla 5. Tabulación pregunta 3

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
A VECES	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 3. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 3



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

Del total de los encuestados el 100% están dispuestos a participar en actividades que promuevan un mejor clima organización y un 0% nunca, demostrando que existe un buen flujo de comunicación entre departamento y compañerismo.

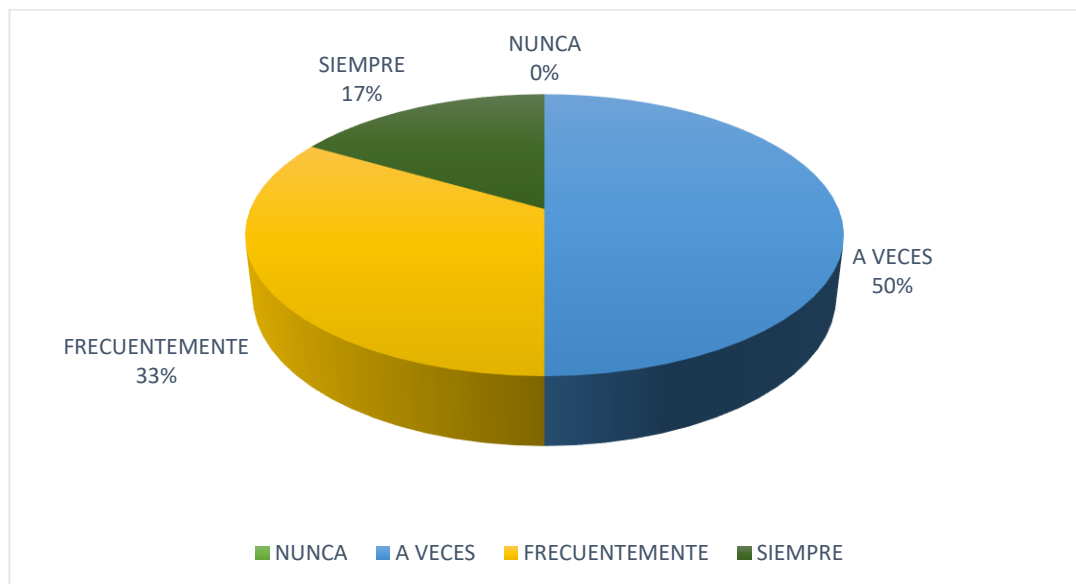
4. El nivel directivo de la entidad, motiva con sus actuaciones el cumplimiento del comportamiento ético del personal, observando el ordenamiento jurídico vigente.

Tabla 6. Tabulación pregunta 4

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	0	0%
A VECES	3	50%
FRECUENTEMENTE	2	33%
SIEMPRE	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 4 REPRESENTACIÓN PREGUNTA 4



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

Según la datos obtenidos e ilustración del grafico el 50% de los servidores públicos respondieron que “a veces” los directivos motivan con sus actuaciones el cumplimiento del comportamiento ético del personal de acuerdo a las normativas vigentes, el 33% que “frecuentemente”, el 17% que “siempre” y el 0% que nunca, lo que significa que no todos los directivos de las instituciones públicas están siendo un buen ejemplo de ética y ordenamiento jurídico.

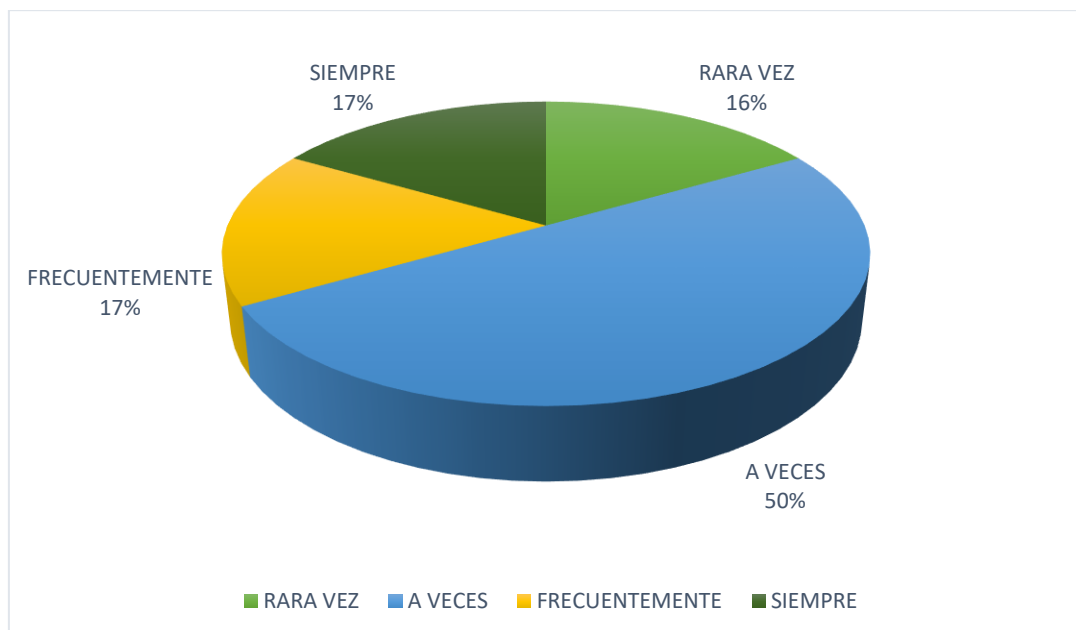
5. ¿Los líderes o directivos fomentan una cultura de aprendizaje dentro de la institución?

Tabla 7. Tabulación pregunta 5

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RARA VEZ	1	16%
A VECES	3	50%
FRECUENTEMENTE	1	17%
SIEMPRE	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

Gráfico 5. Representación pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

De acuerdo a los datos proporcionados por los encuetados el 50% establecio que “a veces” los lideres fomenta la cultura de aprendizaje en la instituciones publicas, el 17% frecuentemente, el 17% siempre y un 16% rara vez, dando como resultado no todos los directivos estan demostrando su liderazgo y demostrando la cultua del aprendizaje.

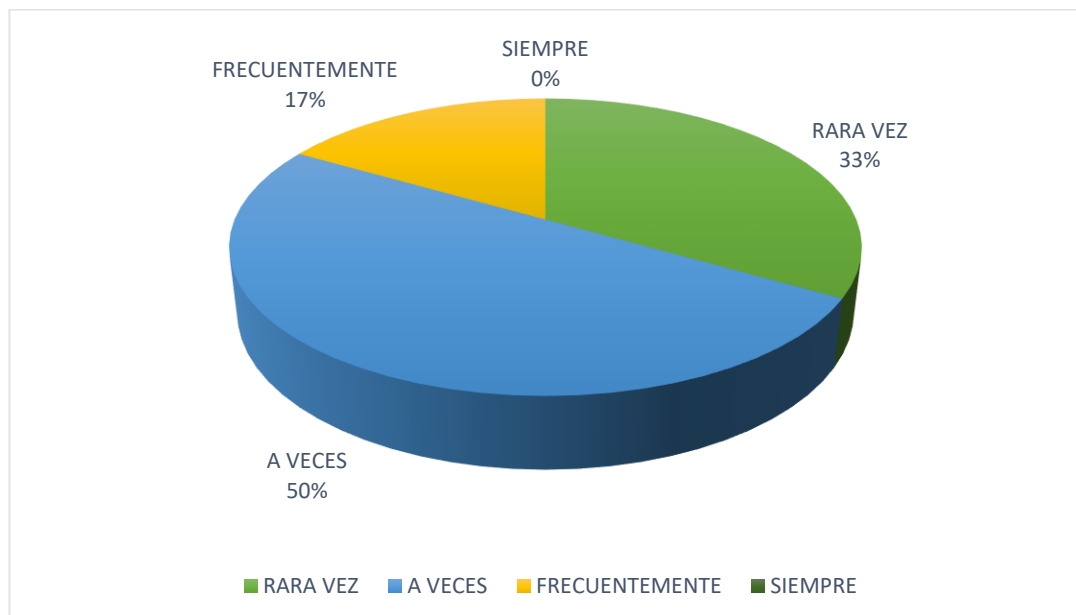
6. ¿El personal de la entidad actúa en cumplimiento de los principios de honestidad y profesionalismo, a fin de mejorar el nivel de credibilidad en la ciudadanía con relaciona a los servicios prestados?

Tabla 8. Tabulación pregunta 6

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RARA VEZ	2	33%
A VECES	3	50%
FRECUENTEMENTE	1	17%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 6. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 6



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

El 50% de los encuestados respondió que “a veces” el personal actúa en cumplimiento de honestidad y profesionalismo, el 33% “rara vez”, el 17% que frecuentemente y u 0% “siempre”, demostrando por qué en la actualidad la ciudadanía no tiene credibilidad en el trabajo y ética de los servidores públicos.

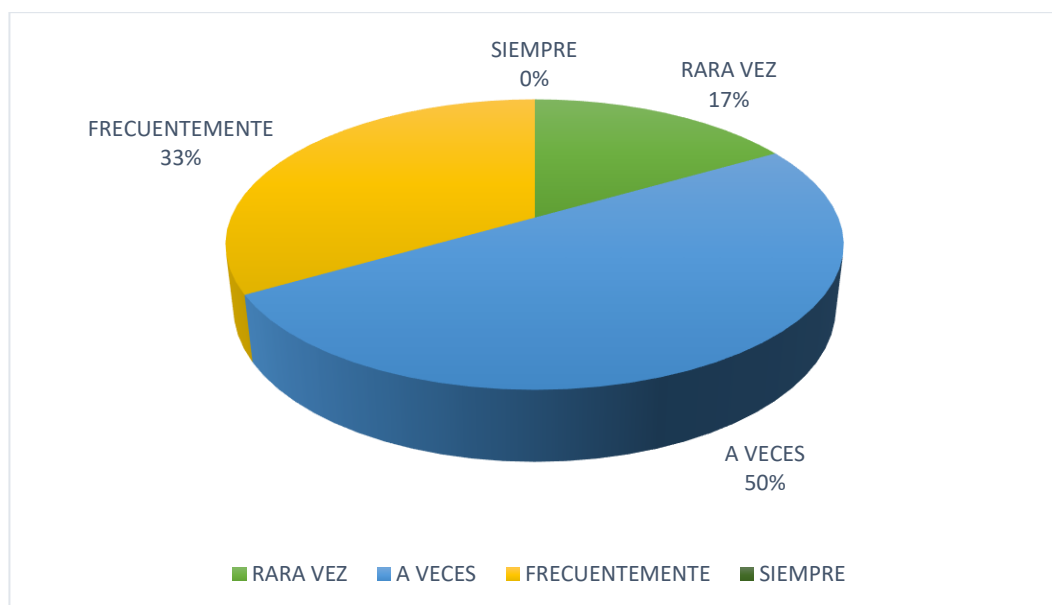
7. ¿Se promueven valores institucionales como la innovación, el aprendizaje continuo y el trabajo colaborativo?

Tabla 9. Tabulación pregunta 7

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RARA VEZ	1	17%
A VECES	3	50%
FRECUENTEMENTE	2	33%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 7. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 7



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

De acuerdo a los resultados el 50% sienten que “a veces” se promueva la innovación, aprendizaje y trabajo en equipo en el departamento de talento humano, el 33% de los empleados creen que “frecuentemente” existe un trabajo en equipo, innovación y aprendizaje continuo, el 17% que “rara vez” y un 0% que “siempre, lo que demuestra que existe un pequeño grupo desanimado en trabajar en equipo y aprender.

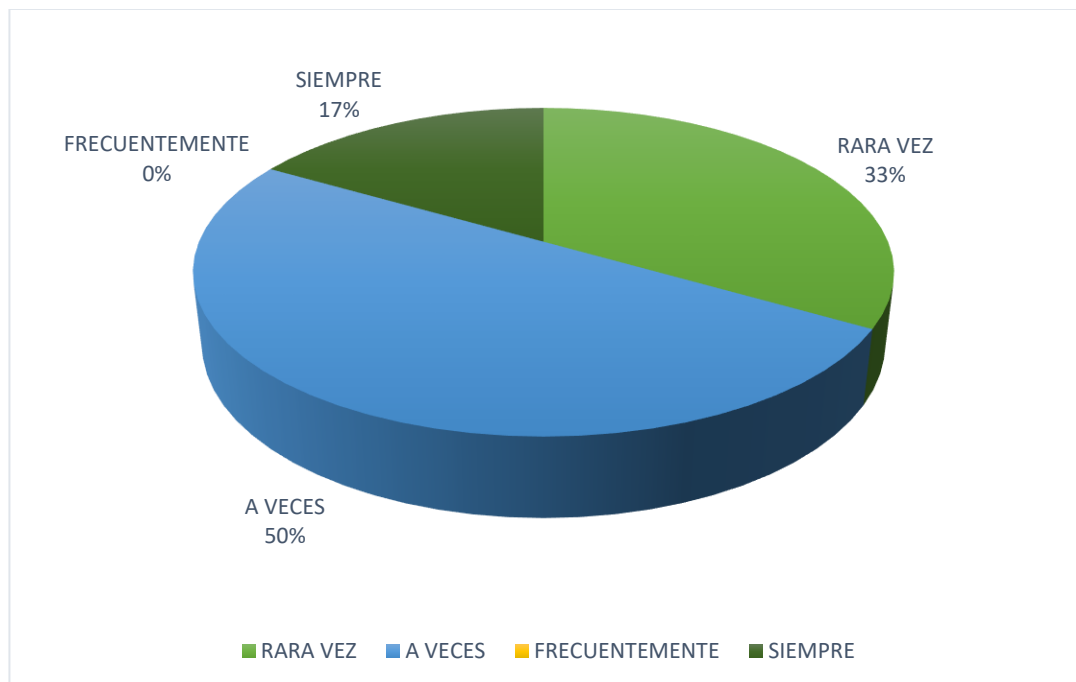
8. ¿La Institución cuenta con un plan de talento humano actualizado?

Tabla 10. Tabulación pregunta 8

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RARA VEZ	2	33%
A VECES	3	50%
FRECUENTEMENTE	0	0%
SIEMPRE	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 8. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 8



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

De acuerdo a las estadísticas el 50% creen que “a veces” la institución tiene el plan de talento humano actualizado, mientras el 33% rara vez considera que se estén actualizando constantemente los planes, el 17% que siempre se actualizan y mejoran y el 0% que frecuentemente, deduciendo que las instituciones públicas no están en constante revisiones de la planificación de la gestión de talento humano.

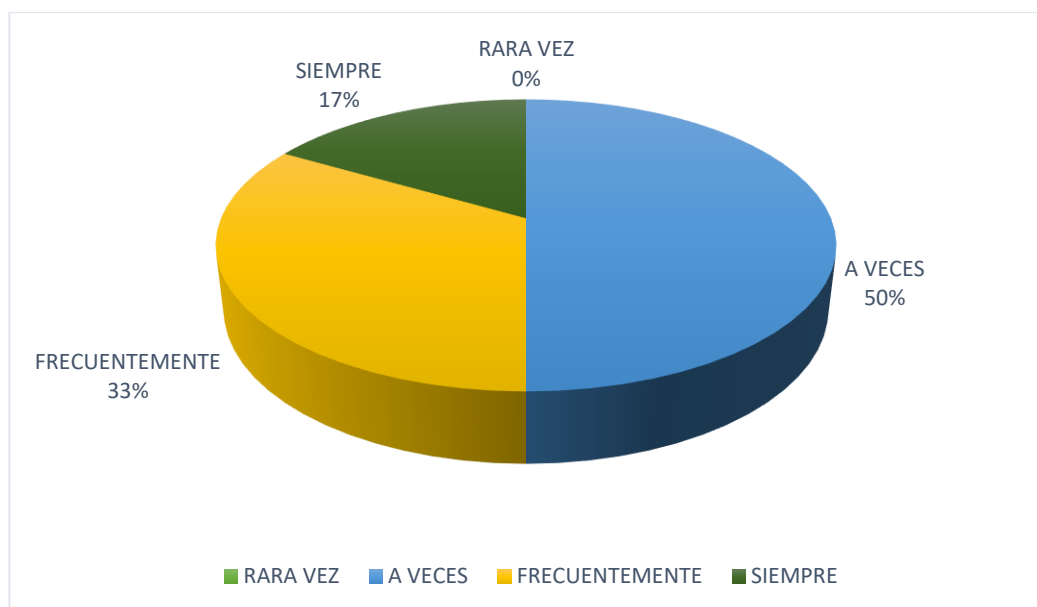
9. ¿Existen canales claros de comunicación entre los niveles jerárquicos que faciliten el desarrollo del talento humano?

Tabla 11. Tabulación pregunta 9

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RARA VEZ	0	0%
A VECES	3	50%
FRECUENTEMENTE	2	33%
SIEMPRE	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 9. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 9



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

En las instituciones públicas existen canales de comunicación en los niveles jerárquico que faciliten el desarrollo de talento humano, el 50% determino que rara vez, el 33 que frecuentemente, el 17% que siempre y un 0% rara vez, lo que determina que la buena comunicación en los diferentes departamentos y jerarquías.

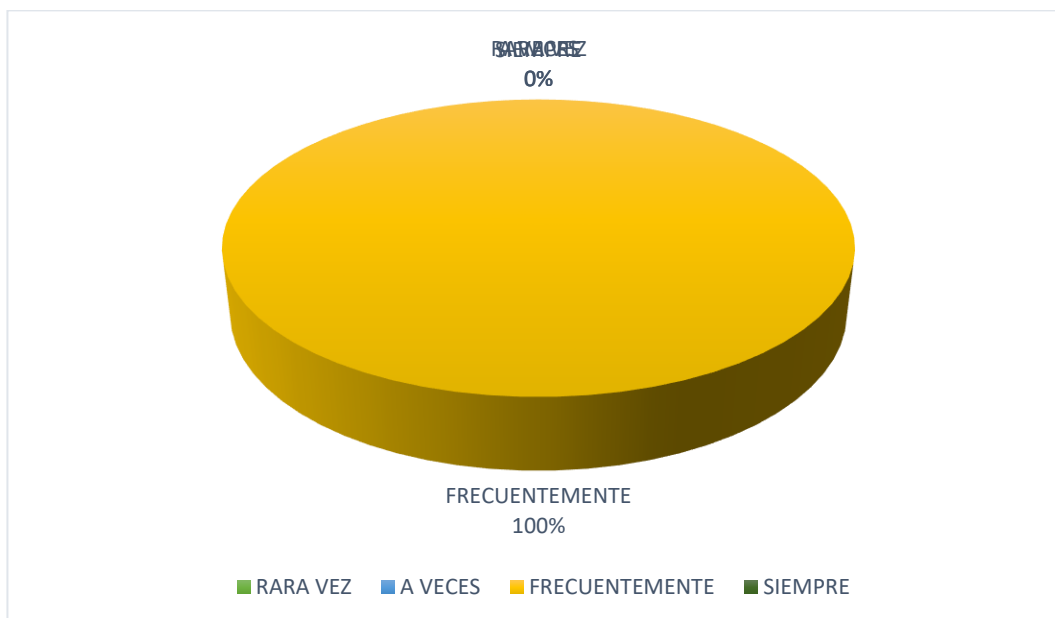
10. ¿Con que frecuencia se realiza evaluación del desempeño laboral?

Tabla 12. Tabulación pregunta 10

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RARA VEZ	0	0%
A VECES	0	0%
FRECUENTEMENTE	6	100%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 10. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 10



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

Los resultados demuestran que 100% de los encuestados frecuentemente están realizando las evaluaciones de desempeño laboral, demostrando que este proceso permite el mejoramiento del rendimiento profesional de los servidores públicos y la comprensión de lo que conlleva.

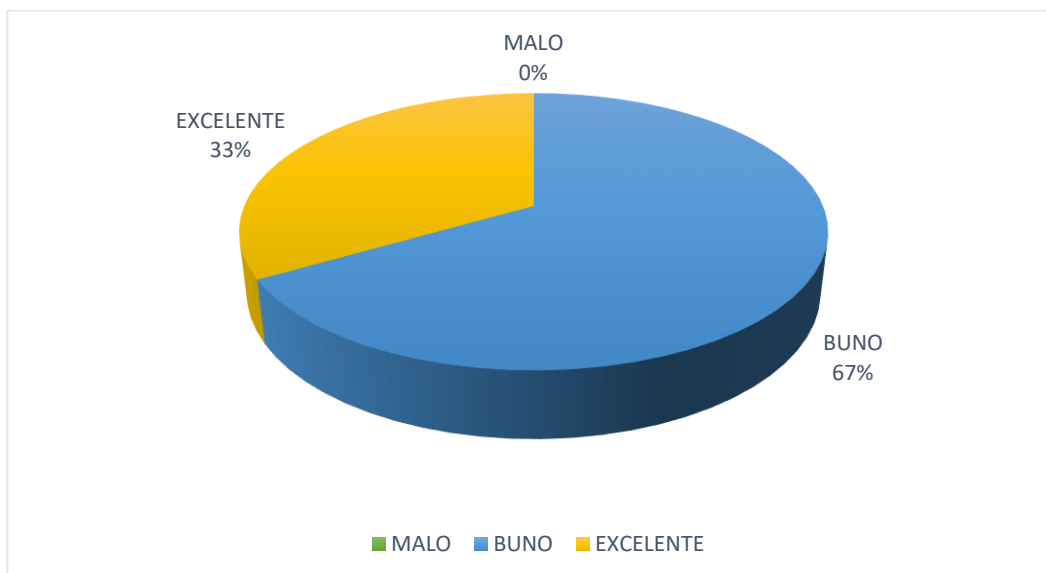
11. ¿Cómo calificarías si la institución favoreciera el que pongas en práctica tus habilidades y fortalezas para el desempeño laboral?

Tabla 13. Tabulación pregunta 11

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALO	0	0%
BUENIO	4	67%
EXCELENTE	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 11. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 11



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

De acuerdo a la ilustración del grafico el 67% de los servidores publico consideran que es bueno que puedan implementar sus habilidades y fortalezas en su desempeño laboral, mientras que el 33% creen que es excelente y les dará un plus en sus actividades laborales, demostrando que todos están de acuerdo en que se pueda implementar este método.

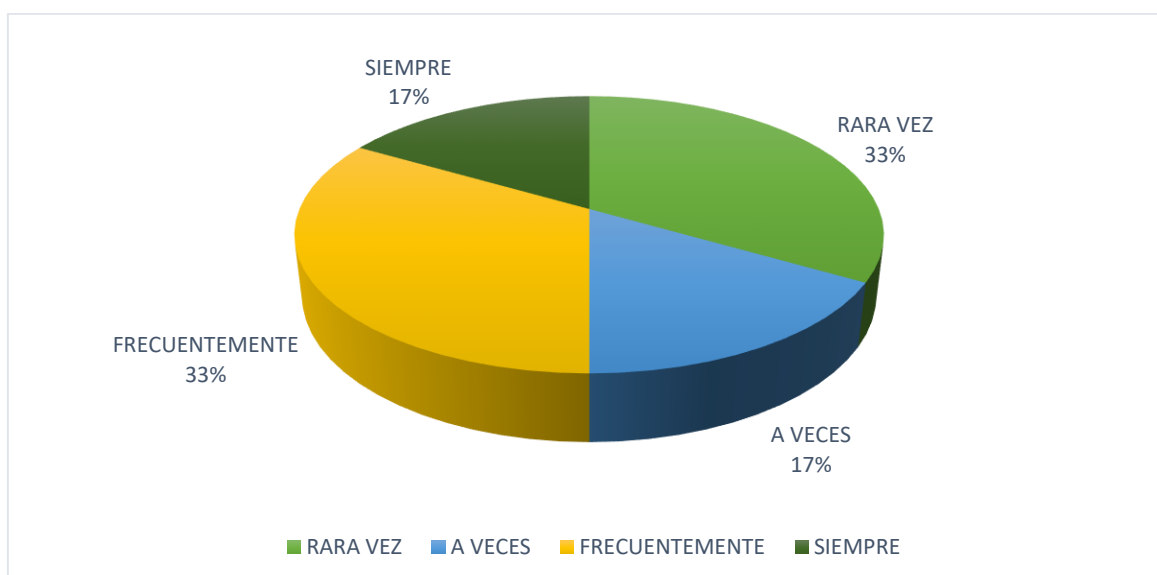
12. ¿Las políticas de bienestar (salud, recreación, beneficios) son suficientes y efectivas?

Tabla 14. Tabulación pregunta 12

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RARA VEZ	2	33%
A VECES	1	17%
FRECUENTEMENTE	2	33%
SIEMPRE	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta realizada por autor

GRÁFICO 12. REPRESENTACIÓN PREGUNTA 12



Fuente: Encuesta realizada por autor

Elaborado por: Gema loor

De acuerdo a los datos proporcionados se puede determinar que el 33% de los encuestados consideran que rara vez las políticas de bienestar son eficientes y efectivas, el otro 33% que frecuentemente es suficiente para la motivación del cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que un 17% que a veces y finalmente el otro 17% que siempre, determinando que no todas las instituciones tienen los mismos incentivos para el cumplimiento y mejoramiento del desempeño laboral.

2.5.2. Análisis de Resultado FODA

FODA GAD DE MANTA

GRÁFICO 13. FODA GAD MANTA



Fuente: Piedra Mera, S. A. (2016)

Elaborado por: Gema Iloor

2.5.3. Observación, encuesta y FODA

En esta investigación se encontró una relación significativa entre cultura organizacional y el talento humano en las instituciones publicad, conectando las convocatorias a concursos de méritos y oposición en la búsqueda de profesionales idóneas a las vacantes disponibles de acuerdo a las experiencias que poseen y a la vez de valores, ética y creencias que se alineen a las organizaciones del estado.

La cultura organizacional en el GAD de Manta requiere que sus líderes y directivos transmitan el liderazgo, conocimiento, compromiso, valores, creencias y ética en el desarrollo de sus actividades, promoviendo la cultura que quiere proyectar la institución a los servidores públicos, a la vez, estos logren la inspiración requerida para el cumplimiento de sus actividades.

La falta de comunicación entre los departamentos provoca deficiencia en el desempeño laboral y en los servicios ofrecidos a la ciudadanía, generado malestares e inconformidad con los funcionarios a cargo. Es necesario que se supervisar que la información fluya correctamente el 50% de los encuetados mencionan que “rara vez” se promulga la cultura del aprendizaje, innovación y trabajo colaborativo, lo que puede acarrear la falta de interés en adquirir nuevos conocimiento y colaboración afectando el rendimiento laboral.

El FODA de la institución es muy relevante ya que detalla la situación de la institución, en este caso sus fortalezas y oportunidades demuestran que tiene acceso a profesionales calificados para el cumplimiento de los servicios brindados a la ciudadanía en general, mientras que sus debilidades y amenazas confirman que la falta de planes de acción afecta a la gestión institucional.

CAPITULO III

1. PROPUESTA

3.1. Título de la propuesta

Diseño de un Plan de acción de mejora de perfeccionamiento con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional en las Instituciones Públicas de Manta.

3.2. Introducción

La presente propuesta se basa en los resultados del estudio de la cultura organizacional y su influencia de la gestión de talento humano en las instituciones de cantón Manta, el cual tuvo como objetivo mediante cuestionarios identificar los puntos positivos y negativos de la cultura institucional, así como el talento humano, para desarrollar una propuesta enfocada a la mejora de estos componentes.

el plan que se sugiere está enfocado al manejo de la cultura organizacional y talento humano, a fin que los funcionarios se comprometan con las instituciones públicas, logrando brindar un mejor servicio y la satisfacción de la ciudadanía.

3.3. Objetivos de la propuesta

Fortalecer la cultura organizacional en las instituciones públicas mediante un proceso sistemático de perfeccionamiento institucional, que promueva valores compartidos, sentido de pertenencia, compromiso laboral y alineación con los objetivos institucionales.

.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la cultura organizacional actual de las instituciones públicas de Manta, identificando fortalezas, debilidades y brechas en relación con la cultura organizacional deseada.
- Desarrollar capacidades institucionales orientadas a valores y principios del servicio público.

- Implementar estrategias de mejora continua en liderazgo, comunicación, capacitación y reconocimiento.

3.4. Factibilidad de la propuesta

3.4.1. Factibilidad legal

La propuesta es factible legalmente, ya que se puede proponer la implementación en las instituciones del estado, específicamente en el Gad de Manta y sobre todo que se enfoca en la correlación del talento humano y el cumplimiento de las normativas legales vigente.

3.4.2. Factibilidad económica

La propuesta es factible económicamente debido a que no necesita inversión adicional, solamente el prepuesto establecido para capacitaciones y proyectos en las instituciones públicas en su presupuesto anual.

3.4.3. Factibilidad tecnológica

Las instituciones del estado están adaptadas a tecnologías actuales de comunicación, supervisión y evaluación, por lo tanto, la propuesta se adapta perfecto siendo factible su implementación.

3.4.4. Factibilidad humana

La propuesta está dirigida para el departamento de talento humano los cuales están encargados del desempeño, evaluación y gestión de los servidores públicos de las instituciones del estado, con la implantación de la propuesta podrán mejorar varios aspectos con el personal.

3.5. DESARROLLO DE PROPUESTA

3.5.1. Plan de mejoras

Tabla 13. Plan de mejoras

Nº	Área/Proceso	Problema Detectado	Acción de Mejora	Responsable	Recursos Necesarios	Plazo	Indicador de Éxito
1	Talento Humano	Rotación alta	Implementar programa de retención	Jefe RRHH	Presupuesto capacitación	3 meses	% rotación reducida
2	Financiero/talento humano	Falta de capacitaciones	Coordinar capacitaciones acordes a cada departamento	Jefe Financiero/RRHH	Presupuesto capacitación	Cada 3 meses	% de personal capacitado
3	Talento Humano	Desmotivación	Establecer reconocimiento laboral	Jefe RRHH	Reconocimientos	Mensual	# de reconocimientos otorgados
4	Talento Humano	Eficiencia laboral	Establecer responsabilidades acordes a competencias	Jefe RRHH	Evaluación desempeño	Semestral	% de puestos de trabajo alineados a competencias.
5	Talento Humano	comunicación	Implementar reuniones periódicas	Jefe RRHH	Reuniones de trabajo	Mensual	# de reuniones realizadas
6	Talento Humano	Seguimiento de normativas	Actualización y adopción de normativas	Jefe RRHH	Normativas Reuniones	Anual	Difusión de las normativas

3.5.2. Plan de acción

Tabla 14. Plan de acción

FACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	CONTROL
TOMA DE DECISIONES	Impulsar la opinión de los servidores públicos en la toma de decisiones referente a las actividades laborales.	• Generar foro de opiniones previo a la toma de decisiones • Programas de reuniones de proyectos • Dinámica de trabajo en equipo para la toma de decisiones	Crear comités de discusión de proyectos antes de tomar decisiones importantes	Documentos Sala de reuniones Proyectos	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Trimestral
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	fortalecer el trabajo en equipo de los servidores públicos implementar métodos de resolución de conflicto Lograr un orden de relaciones donde antes no existían.	• Establecer dinámicas de trabajo en equipo antes de iniciar la jornada laboral eventos de socialización del personal de la institución publica • Implementar grupos de mediaciones y resolución de conflictos • Socializar el reglamento de ética	• Fomentar el trabajo en equipo • Separar a las personas del conflicto • Idear soluciones de mutuo beneficio	Reglamento interno Código de ética Moderadores de resolución de conflicto	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Permanente

COMUNICACIÓN	Eliminar barreras de comunicación entre los servidores publico mejorar la comunicación asertiva	• Boletines • Debates • Carteleros • Reuniones periódicas	• Capacitar a los servidores públicos en temas de comunicación efectiva • Crear canales de comunicación interna efectivos	Salas de reuniones Material didáctico Material de oficina	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Permanente
FORTALECIMIENTO DE ESTRUCTURA	Mejorar la gestión institucional mediante el aumento de la satisfacción de los usuarios logrando los objetivos y mejorando el desempeño laboral	• Buzón sobre sugerencias de la estructura actual • Monitorear la satisfacción de os usuarios • Revisión de los resultados logrados de los puestos de trabajo	• Revisar y reestructurar los roles, responsabilidades y flujos de trabajo de los servidores públicos para asegurar una organización más eficiente logrando la satisfacción de la ciudadanía.	Organigramas Descripción de puesto de trabajo Buzones Profesionales del área Manual de procesos	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Permanente

DESARROLLO Y FORMACIÓN LABORAL	Colaborar en el desarrollo profesional y laboral de los servidores públicos, para que tengan mayores oportunidades de crecimiento profesional y personal.	- Realizar capacitaciones - Realizar convenios educativos con facilidades de pago - Realizar evaluaciones de desempeño	- Ofrecer programas de capacitación y desarrollo - Establecer un sistema de mentoría y mejorar el acceso a recursos educativos	Presupuesto para Capacitación Presupuesto para convenios educativos	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Semestral
FORTALECIENDO DE PROCESOS	Mejorar el trabajo en equipo con cooperación y unión entre servidores públicos y líderes.	- Talleres que fortalezcan las relaciones personales y laborales - Capacitaciones que promulguen el trabajo en equipo	Desarrollar un programa de formación en habilidades interpersonales y comunicación internas eficaz que facilite el intercambio de información.	Presupuesto para Capacitación Presupuesto para convenios educativos	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Mensual

LIDERES PROACTIVOS	Fortalecer el liderazgo organizacional en el personal de las instituciones públicas, Promoviendo el desarrollo de liderazgo participativo para la contribución de la cultura organizacional	- Talleres de capacitación de liderazgo - Seminarios de liderazgo - Reuniones de lideres y personal administrativo	- Fortalecimiento del liderazgo - Implementar programas de capacitación y desarrollo de liderazgo efectivas - Implementar trabajos colaborativos entre los lideres y el personal.	Capacitaciones Seminarios Sala de reuniones	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Trimestral
MORAL Y SATISFACCIÓN	- Implementar un sistema de recompensas que combine incentivos económicos y no económicos, dirigido a reconocer su esfuerzo. - Brindar espacios de festividades de acuerdo a la cultura organizacional de la institución pública.	- Evento de reconocimiento al mejor desempeño laboral recompensas y reconocimiento al empleado del mes - Cena navideña y entrega de incentivos celebración de cumpleaños de los servidores públicos	- Implementar programas de reconocimiento, celebrar los logros de los servidores públicos y proporcionar retroalimentación positiva regularmente - Organizar agasajos navideños y bonificación - Elaborar un calendario de cumpleaños de los empleados.	Sala de Reuniones Bonificaciones Cartelera de reconocimientos y méritos Sala de eventos	Departamento de talento humano, personal operativo y administrativo	Semestral o dependiendo de festividades

3.5.3. Estrategias para implementar en la gestión del talento humano

Tabla 15. Plan de gestión de talento humano

FACTORES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	CONTROL
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Reclutar y seleccionar servidores públicos de acuerdo con las necesidades de las instituciones publicas	apertura de vacantes disponibles	Realizar concurso de méritos y oposición con el fin de reclutar y seleccionar el mejor talento humano acorde a los objetivos institucionales.	Plataformas virtuales	Departamento de talento humano,	Trimestral
CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN	Proponer capacitaciones enfocadas a las experiencias tanto personales como laborales	Realizar capacitaciones, talleres y seminarios de acuerdo a os requerimientos de área de trabajo	Desarrollar nuevas capacitaciones y talleres enfocados a las personas, como: liderazgo, finanzas y desarrollo profesional	Presupuesto para capacitaciones, talleres y seminarios Espacio para las capacitaciones	Departamento de talento humano,	Trimestral

ACTIVIDADES DE MEJORA CONTINÚA	Motivar la actitud hacia la mejora continua mediante la implementación de estrategias de formación de nuevos procesos y tecnologías, mejorando así el desempeño laboral.	Encuestas sobre los cambios propuestos	Desarrollar un sistema integral de mecanismo útiles, que incluya herramientas tecnológicas, procedimientos estandarizados y plataformas	Encuestas útiles de oficina	Departamento de talento humano,	Semestral
RECOMPENSAS	Motivar a los servidores públicos mediante un sistema de recompensas que reconozca y valore el desempeño, promoviendo así la mejora continua en sus funciones y contribuyendo al logro d los objetivos institucionales.	Proporcionar recompensas valoradas por los empleados. Realizar reconocimiento de manera pública ceremonias de reconocimientos trimestrales	Implementar un sistema de recompensas que combine incentivos económicos y no económicos, dirigido a reconocer el esfuerzo, desempeño el compromiso de los servidores públicos	Presupuesto de incentivos Menciones Reconocimientos	Departamento de talento humano,	Trimestral

Fuente: Gema Loor.

CONCLUSIONES

El trabajo de investigación que se realizó permitió establecer los diferentes factores positivos y negativos de la cultura organizacional mediante su visión, misión, foda, valores y la comunicación asertiva entre los funcionarios, basándose en la influencia que esto genera en la gestión de talento humano en las intuiciones públicas.

Con los resultados obtenidos se concluye que los servidores públicos del cantón Manta, no participan activamente en los valores institucionales como la innovación, aprendizaje continuo y trabajo colaborativo, debido a la falta de promulgación e importancia de los lideres, lo que provoca la disminución del desempeño laboral, mala imagen institucional y falta de fluides de procesos afectando la eficiencia en los servicios proporcionados a la ciudadanía.

Se pudo analizar que la cultura organizacional en las instituciones públicas se encuentra afectada, debido a que son pocos los lideres o directivos que actúan con ética profesional y fomentan el cumplimiento de las normativas vigentes, lo que conlleva a que los servidores públicos no se rijan a los principios de honestidad y profesionalismo, disminuyendo la credibilidad de los ciudadanos con las instituciones del estado.

La implantación de un plan de acción y gestión de talento humano beneficia en gran medida en la comunicación entre departamentos, liderazgo, desarrollo profesional, toma de decisiones, mejoras continuas, selección de personal, capacitaciones y sobre todo el fortalecimiento de estructura de las instituciones públicas de Manta.

RECOMENDACIONES

Realizar de manera periódica un diagnóstico de la cultura organizacional para la verificación del cumplimiento de la misión, visión valores, y actualizaciones del FODA, además fortalecer la comunicación interna entre departamentos con el fin de agilizar procesos a través de actividades de coaching

Implementar técnicas actualizadas de selección de personal, programar capacitaciones contantes que ayude al aprendizaje continuo, acorde a las necesidades de cada institución pública, realizar evaluación de desempeño periódicamente y con ello fomentar el compromiso organizacional para mejor el desempeño laboral de los servidores públicos.

Crear patrones de rendimiento y ética profesional a los lideres o directivos, ya que estos constituyen el ejemplo de desempeño laboral, valores, honestidad y profesionalismo para los servidores públicos, además de ello representan la cultura institucional de cada una de las organizaciones de estado.

Implementar la propuesta y establecer un grupo de trabajo que se encargue de fiscalizar, monitorear permanente y actualizaciones contantes.

BIBLIOGRAFIA

- Abreu José Luis (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. Daena: International Journal of Good Conscience. [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Armas Ortega, Y. M., Llanos Encalda, M. P., & Traverso Holguín, P. A. (2017). Gestión del talento humano y nuevo escenarios laborales. Obtenido de Universidad ECOTEC: <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talentohumano.pdf>
- Avelleda, C. (2009). Diccionario Bilingue de terminos financieros. Bogotá: McGraw
- Barbara B. Kawulich 2015
<https://recolecciondeinformacion.wordpress.com/2015/11/27/la-observacion/>
- Carrillo Punina, Álvaro Patricio; GALARZA TORRES, Sandra Patricia; Marcillo-Indacochea, M., Chilán-Robles, S., Parrales-Reyes, J., Barcia-Pincay, D., & Indacochea-Ganchozo, B. (2018). Perspectiva de la cultura organizacional en instituciones públicas del sector educativo. Polo del Conocimiento, 3(1), 172-181. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i1.421>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. México: Mc Graw-Hill
- Gad patria pilar <https://gadpatriciapilar.gob.ec/>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M. del C., & Ancona Alcocer, M. del C. (2018). La importancia de la cultura organizacional en una universidad. Revista Internacional de Estudios Organizacionales, 6(2), 1–8.
- Gelanzé, F. (2014). La cultura organizacional en la administración pública: una mirada teórica a la eficiencia en la gestión. Anuario 1 (37), Universidad de Carabobo. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc37/art13.pdf>
- Harrison, R. (1989). Conozca la forma de ser de su organización. https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf
- López Pedro Luis, (2004), Población Muestra y Muestreo, Scielo.

- Luis Fernando Neira Altamirano; Henry David Vásconez Vásconez; Victor Hugo Vásconez Samaniego; Francisca Fernanda Guerrero Chávez, 2019, Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de instituciones públicas gubernamentales Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología.
https://www.researchgate.net/publication/336032704_Cultura_organizacional_y_su_incidencia_en_el_desempeno_laboral_de_instituciones_publicas_gubernamentales
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información Tecnológica*, 29(6), 245–252
- Mena Méndez, Dariel. La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensam. gest.* [online]. 2019, n.46, pp.11-47. ISSN 1657-6276. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Ediciones.
- Moreno Pazmiño Elsa Karina (2020), Quito, Incidencia de la cultura organizacional, en el desempeño laboral de la industria Grupo Empresarial Amseal en el año 2019, Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pardo Enciso, Claudia Esmeralda and Diaz villamizar, Olga Lucia. Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *suma neg.* [online]. 2014, vol.5, n.spe11, pp.39-48. ISSN 2215-910X. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7).
- Pérez, O. (13 de Julio de 2021). ¿Qué es la gestión del talento humano? Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Piedra Mera, S. A. (2016). *Propuesta de fortalecimiento institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Manta (Tesis de Maestría)*. Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN.
- Pilligua Lucas Cristhian Fabricio y Flor María Arteaga Ureta (2019) El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, vol. XV, núm. 28, 2019 Universidad El Bosque.
- Pilligua, C. F. (2017). El clima laboral y su influencia en el rendimiento productivo de

- las empresas. Caso práctico: HARDEPEX Cía. Ltda. Trabajo de grado. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Pineda B, De Alvarado E, De Canales F, (1994) Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud, Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud.
- Ponce, T. H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar
- Pursell, S. (2023). Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Ramírez (2017). Comportamiento del consumidor, una perspectiva cultural. Ediberun. (en prensa)
- Schein, E. (1985). Organizations, culture and leadership. San Francisco: JosseyBass.
- Ramón Ruiz Limón (2006), Historia y Evolución del Pensamiento Científico, Culiacán, Sinaloa, México.
- Reyes, E. (14 de abril de 2022). Recurso Humano.
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento Revista EAN, 82. pp.179-200.
- Sánchez, H. D. (2020). Análisis FODA O DAFO El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos. Madrid: Bubok Publishing S.L
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. Revista de Antropología Iberoamericana, 374-397.
- Saucedo, S. (25 de abril de 2021). Conoce los procesos de la gestión del talento humano más importantes.
- Schein, Edgar (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Sierra Sandoval María del Consuelo (2012), Bogotá, la cultura organizacional basada en el desarrollo del talento humano, Universidad militar nueva granada facultad de ciencias económicas especialización en control interno. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/95531be0-17a8-4579-bc1b-fd0c1a23483b/content>
- SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, vol. 13, núm. 2, 2021 Universidad Santo Tomás.
- Solomon, M. R. (2013). Comportamiento del Consumidor. México: Pearson
- Tafur Puente, R., Revilla Figueroa, D. M., Alayza Degola, M., Sime Poma, L., &

- Mendívil Trelles de Peña, L. (2020). Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Villadiego Sánchez, L., & Calics Salcedo, L. (2022). La gestión del talento humano: elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. Obtenido de Amelica.org: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/326/3263545009/html/>
- Vinueza (2017), http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1422/1422_u1_act1_integ.pdf
- Wherther W. y Davis K. 2008 Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas 6ta edición Editorial Mc Graw Hill.S.A.
- Wordpress, Características Cultura Organizacional
<https://psicoempre17.wordpress.com/caracteristicas/>
- Zapata, A. (2007). Cultura Organizacional. Cali: Ediciones Universidad del Valle.