

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Gestión Del Talento Humano: Eje Transformador del Clima Laboral para Instituciones Educativas de Anconcito, Ecuador

Human Talent Management: Transformative Axis of the Work
Environment for Educational Institutions in Anconcito, Ecuador

Liliam Stefanie Villao Salinas

liliam.villao@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-7817-5568>

Universidad Estatal Península de Santa
Elena

La Libertad – Ecuador

Jacqueline Bacilio Bejeguen

jbacilio@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7071-1129>

Universidad Estatal Península de Santa
Elena

La Libertad – Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4303>

Artículo recibido: 11 de junio de 2025

Aceptado para publicación: 07 de agosto
de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4303>

Gestión Del Talento Humano: Eje Transformador del Clima Laboral para Instituciones Educativas de Anconcito, Ecuador

Human Talent Management: Transformative Axis of the Work Environment for Educational Institutions in Anconcito, Ecuador

Liliam Stefanie Villao Salinas

liliam.villao@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0009-7817-5568>

Universidad Estatal Península de Santa Elena

La Libertad – Ecuador

Jacqueline Bacilio Bejueguen

jbacilio@upse.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7071-1129>

Universidad Estatal Península de Santa Elena

La Libertad – Ecuador

Artículo recibido: 11 de junio de 2025. Aceptado para publicación: 07 de agosto de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo analiza la influencia de la gestión del talento humano en el clima laboral de instituciones educativas en la parroquia Anconcito. Se empleó un enfoque mixto: cualitativo, para explorar la percepción de los docentes y cuantitativo para medir las variables como el nivel de satisfacción laboral, grado de motivación a través de las encuestas a 147 docentes y entrevistas a 4 directivos, así mismo se evaluaron los procesos de planeación, ejecución, dirección y control en relación con la cultura organizacional, liderazgo, relaciones interpersonales y condiciones laborales. Todos los participantes fueron informados acerca de los objetivos de la investigación, su participación fue voluntaria respetando la confidencialidad de los datos. Los resultados evidenciaron una correlación de 0.984 lo que según el coeficiente de Pearson representa una correlación altamente significativa entre la gestión del talento humano y el clima laboral. En concordancia con lo planteado por Bravo (2017), sostiene que la gestión del talento humano no debe limitarse únicamente a procesos administrativos como la selección, el reclutamiento o la capacitación del personal. Su gestión debe orientarse también a promover un trato respetuoso, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar el desarrollo integral de los actores educativos. Finalmente se identificaron deficiencias en procesos de planeación, ejecución, dirección y control por lo que se concluye que es esencial fortalecer las estrategias de gestión del talento humano para mejorar el clima laboral, incrementar la motivación y satisfacción laboral de los docentes, y con ello, contribuir al rendimiento institucional.

Palabras clave: talento humano, clima laboral, docencia, capital humano

Abstract

This article analyzes the influence of human talent management on the work environment in educational institutions in the Anconcito parish. A mixed-methods approach was employed: a qualitative approach to explore teachers' perceptions, and a quantitative approach to measure variables such as job satisfaction and motivation levels through surveys administered to 147 teachers. Additionally, the processes of planning, execution, direction, and control were evaluated in relation to

organizational culture, leadership, interpersonal relationships, and working conditions. All participants were informed about the objectives of the research, their participation was voluntary, and data confidentiality was respected. The results revealed a correlation of 0.984, which, according to Pearson's coefficient, indicates a highly significant relationship between human talent management and the work environment. In line with Bravo (2017), it is emphasized that human talent management should not be limited solely to administrative processes such as selection, recruitment, or staff training. It must also aim to promote respectful treatment, strengthen interpersonal relationships, and foster the comprehensive development of educational stakeholders. Finally, deficiencies were identified in the areas of selection, induction, and training. Therefore, it is concluded that strengthening human talent management strategies is essential to improve the work environment, increase teachers' motivation and job satisfaction, and thus contribute to institutional performance.

Keywords: human talent, work environment, teaching, human capital

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Villao Salinas, L. S., & Bacilio Bejeguén, J. (2025). Gestión Del Talento Humano: Eje Transformador del Clima Laboral para Instituciones Educativas de Anconcito, Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (4), 704 – 720.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4303>

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial cuando se trata de evolución educativa, la gestión del talento humano es considerada un eje transformador para el clima laboral en las instituciones, debido a su estrecha relación con la calidad educativa que se brinda a los estudiantes. Esto lo convierte en un tema de gran relevancia, por esta razón investigaciones de firmas internacionales de consultoría como el informe de Deloitte (2025) sobre las tendencias globales en capital humano, destacan que: “las instituciones que implementan prácticas avanzadas de gestión del talento humano tienden a tener un clima laboral más positivo”. Una gestión adecuada no solo optimiza el desempeño del personal docente y administrativo, sino que también contribuye a un clima laboral más armonioso y productivo, repercutiendo positivamente en la calidad de la educación impartida.

En Ecuador para el Ministerio de Educación, el talento humano docente y administrativo es un recurso importante para el cumplimiento de la misión formativa. Por ello, gestionar adecuadamente este capital humano e impulsar un entorno laboral saludable se convierte en un aspecto estratégico vinculado estrechamente con la calidad educativa brindada. De ahí la importancia de fortalecer ambas dimensiones, con el fin de potenciar el desempeño y bienestar del personal, y por extensión, los resultados educativos. Es por esta razón que, en el contexto educativo, este enfoque cobra especial relevancia, ya que el capital humano es el principal motor para la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Según (Vargas, 2019), en su estudio la gestión de talento humano en el clima organizacional de los docentes, encontró que prácticas como la gestión del desempeño, planificación de recursos humanos y reclutamiento inciden significativamente en dimensiones del clima organizacional, tales como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación e identidad. Por otro lado (Cuzme et al., 2023) menciona que una adecuada gestión del talento humano mejora el clima organizacional en las instituciones educativas del Ecuador. La gestión de talento humano “se centra en un enfoque integral que abarca desde la adquisición y desarrollo del talento hasta su retención y optimización, con el propósito último de alcanzar los objetivos y la prosperidad de la organización”

En la investigación de la gestión del área de Talento Humano y el clima laboral de (Bravo, 2017) menciona que los subsistemas del área de talento humano, como el reclutamiento, selección, formación y desarrollo profesional, son fundamentales para alinear los objetivos organizacionales con los individuales. Además, se enfatiza que un clima laboral adecuado fomenta un sentimiento de pertenencia y fidelidad entre los colaboradores. Según (UNIR, 2023), la gestión del talento humano implica: “atraer, desarrollar y retener a los mejores empleados, logrando una alineación entre las metas organizacionales y las competencias del personal”. Este proceso no solo incrementa el desempeño individual y colectivo, sino que también tiene un impacto directo en el clima laboral, definido como la percepción del entorno de trabajo por parte de los empleados.

A pesar de la gran importancia la gestión del talento humano dentro de las instituciones educativas de la parroquia Anconcito, provincia de Santa Elena, se encuentra ubicada en zona rural donde la economía local se basa principalmente en la pesca y el comercio informal, estas condiciones socioeconómicas limitan al acceso a los servicios básicos, capacitaciones presenciales continuas y recursos educativos adecuados, es así que el sistema educativo presenta muchas carencias en infraestructura, y recursos educativos y personal en constante capacitación lo que genera dificultades en la gestión administrativa que afectan el clima laboral. Por tal motivo es importante revisar el proceso de planeación con respecto al reclutamiento y selección de personal, donde se asignan docentes que no cumplen con los perfiles requeridos. Esto obliga, en ocasiones, a las autoridades a distribuir las cargas horarias sin considerar la afinidad de los docentes con las asignaturas, lo que afecta la calidad educativa y genera inconformidad en el personal docente.

Además, los procesos de evaluación del desempeño se limitan a visitas esporádicas de los vicerrectores, sin basarse en criterios objetivos ni en una retroalimentación constructiva, ante esta falta de claridad y objetividad ha sido percibida por los docentes como un mecanismo de control, lo que genera desmotivación y estrés laboral.

Por otro lado, la carga burocrática excesiva, también limita la capacidad de los docentes para enfocarse en la planificación de clases, aumentando su estrés, ante esto la falta de canales de comunicación efectivos entre el personal administrativo y los docentes ha contribuido a la resistencia y desmotivación. Asimismo, algunos docentes, al tener nombramientos definitivos, perciben que su permanencia en los puestos no está en riesgo, lo que ha derivado en un desempeño insatisfactorio. En cuanto a la formación predomina la oferta exclusiva de capacitaciones virtuales, sin espacios presenciales que promuevan la interacción y el aprendizaje práctico. También la falta de una política clara de flexibilidad laboral ha deteriorado el clima laboral, afectando la cultura organizacional, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, generando ambientes tensos y un bajo sentido de pertenencia.

Estas deficiencias evidencian un modelo organizacional mecanicista que según la teoría de Morgan presentan rigidez estructural y procesos estandarizados que dificultan su adaptación a contextos dinámicos (Medina, 2024). Es por esta razón que es importante cambiar a un modelo donde se valore la autonomía de los docentes y se promueva un tipo de liderazgo pedagógico.

Este estudio busca comprender la influencia de la gestión del talento humano en la transformación del clima laboral dentro de las instituciones educativas de la Parroquia Anconcito. El análisis de diferentes aspectos de la gestión del talento humano tales como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación de desempeño. Además, se examinan las estrategias de fortalecimiento y su impacto en el clima laboral como en el rendimiento académico y profesional.

Siendo las preguntas de investigación ¿En qué medida la gestión del talento humano influye en la transformación del clima organizacional de las instituciones educativas de la parroquia Anconcito? y a partir de aquí surgen las siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera los procesos de planeación de la gestión del talento humano, en particular el perfil profesional y el reclutamiento inciden en el clima laboral de las instituciones educativas de Anconcito?
- ¿De qué manera los procesos de ejecución, tales como la selección de personal, inducción de empleados y capacitación, inciden en el clima laboral en las instituciones educativas de Anconcito?
- ¿Cómo las estrategias de dirección, como el desarrollo de talento y motivación, inciden en el clima laboral en las instituciones educativas de Anconcito?
- ¿De qué manera las prácticas de control, como la evaluación de desempeño, la retención de talento y el control de productividad, inciden en la percepción de los docentes sobre el clima laboral y el desempeño institucional en las instituciones educativas de Anconcito?

En este contexto, el objetivo general es analizar la influencia la gestión del talento humano en la transformación del clima organizacional de las instituciones educativas de la parroquia Anconcito, como los procesos de planeación de la gestión del talento humano, en particular el perfil profesional y el reclutamiento inciden en el clima laboral de las instituciones educativas de este sector. Determinar de qué manera los procesos de ejecución, tales como la selección de personal, inducción de empleados y capacitación, inciden en el clima laboral en las instituciones educativas de Anconcito. Identificar cómo las estrategias de dirección, como el desarrollo de talento y motivación, inciden en el clima laboral en las instituciones educativas de Anconcito. Evaluar de qué manera las prácticas de control, como la evaluación de desempeño, la retención de talento y el control de productividad, inciden en la

percepción de los docentes sobre el clima laboral y el desempeño institucional en las instituciones educativas de Anconcito.

La originalidad del presente artículo radica en que analiza la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en el contexto de un entorno rural que ha sido poco estudiado en investigaciones anteriores, es así que permitirá visualizar la realidad y recurrir a modelos de gestión enfocados a la realidad existente.

El estudio se sustenta en el análisis de la gestión de talento humano por procesos donde analiza las funciones de planeación, ejecución dirección y control, esta estructura permite analizar indicadores claves como el perfil profesional, la selección, la inducción, la capacitación, la motivación, la retención y la evaluación del desempeño, por otro lado al analizar el clima organizacional, a través del modelo de Litwin y Stringer influye significativamente en la productividad laboral, donde aspectos como la comunicación efectiva, el liderazgo adecuado y el reconocimiento impactan positivamente en el rendimiento de los trabajadores (Ibárcena, 2024).

Este enfoque permitirá tener una visión en cuanto al buen manejo de la gestión del talento humano puede generar cambios positivos en el clima laboral y sea un ambiente armonioso que no solo contribuye al bienestar y satisfacción de los docentes, sino que también impacta directamente en su desempeño profesional. Al mejorar las condiciones laborales, los docentes se sienten más motivados y comprometidos con su labor, lo que se traduce en un entorno educativo más favorable. De esta manera, se favorece la calidad educativa, ya que los docentes, al sentirse respaldados y valorados, pueden enfocarse mejor en la enseñanza, lo que repercute de forma directa en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

METODOLOGÍA

Este artículo realizado en las instituciones educativas de la Parroquia Anconcito, en la provincia de Santa Elena, estudió la relación entre la gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral. Se diseñó el marco metodológico que combina las técnicas cualitativas y cuantitativas más adecuadas, como encuestas y entrevistas, para la recopilación de información relevante y extraer hallazgos significativos, mediante el análisis de datos cualitativos y cuantitativos para abordar las preguntas de investigación. El enfoque cualitativo permitió explorar y comprender las percepciones y experiencias del personal (docentes y administrativos) respecto a la gestión de su talento humano y el clima organizacional (aspecto cualitativo). Por otro lado, también se cuantificaron y midieron las variables como niveles de satisfacción laboral, grado de motivación, entre otros (aspecto cuantitativo). Esta combinación enriqueció los datos y proporcionó una visión más completa de la relación entre las variables involucradas en el estudio.

El diseño de la investigación fue no experimental y correlacional, lo que implica que no se manipularon las variables, sino que se analizaron tal como se presentaron en su contexto natural dentro de la organización. Este modelo se utilizó para diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano y el clima laboral permitiendo identificar la relación entre variables como selección, liderazgo, y comunicación y cómo estas impactan dimensiones del clima organizacional como comunicación, motivación, y relaciones interpersonales.

El diseño fue transversal ya que se recolectaron los datos en un tiempo específico (2024) lo que permitió estudiar las variables en un solo momento del tiempo. Además se aplicó el diseño correlacional, ya que el estudio tuvo como propósito establecer la relación entre la gestión de talento humano y su incidencia en el clima organizacional en las instituciones educativas de Anconcito, donde se buscó la correlación entre ellas.

La investigación tiene un enfoque descriptivo, ya que se busca obtener conclusiones concretas sobre las prácticas actuales de la gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral. Este enfoque permitió recopilar datos relevantes sobre las percepciones y condiciones de la organización, sin intervenir directamente en los hechos observados. Además, fue correlacional debido a la presencia de dos variables.

La población objeto de estudio estuvo conformada por los 147 docentes a través de encuestas y entrevistas a 4 directivos de las Instituciones educativas de la Parroquia Anconcito del cantón Santa Elena. El personal docente, fue clave ya que señalarían su percepción sobre el clima laboral que se vive en cada una de ellas, brindando el insumo necesario para diagnosticar la realidad del problema. Se incluyó a todos los docentes activos en la institución durante el período de recolección de datos.

Para la recolección de los datos primarios, se utilizaron encuestas estructuradas, basadas en el modelo de una escala de Likert, cuyas preguntas fueron estructuradas, lo que de acuerdo a (Martínez H. , 2012), un cuestionario es “un documento que contiene una lista de preguntas sobre un tema específico y se aplica a un determinado grupo de individuos con objeto de reunir datos acerca del asunto o problema a estudiar” (p. 147). Las preguntas abarcan dimensiones claves de la gestión del talento humano, como planeación, ejecución, dirección y control, así como del clima laboral, incluyendo relaciones interpersonales, liderazgo institucional y condiciones laborales. La validez de las encuestas se aseguró su confiabilidad utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Las encuestas se distribuyeron de forma digital y física, durante el mes de mayo dentro de las instituciones educativas de la parroquia Anconcito y a los docentes que no se encontraban presentes se les envió un formulario de Googleforms. En todos los casos se informó que la participación era anónima para asegurar la confidencialidad de las respuestas, además las entrevistas semiestructuradas se las realizó a los 4 directivos previo a esto se presentó la debida petición a los directivos para su aprobación.

Los datos fueron procesados mediante el software SPSS empleando un análisis descriptivo. Además, se consideró el análisis de Pearson para examinar la correlación entre las variables la gestión de talento humano y el clima laboral.

En el procesamiento de datos arrojó una correlación de 0. 984 que según el coeficiente de Pearson es una correlación alta.

Tabla 1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	147	100.0
	Excluido	0	.0
	Total	147	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.984	30

Fuente: tabla realizada con datos obtenidos de la encuesta aplicada a docentes de las instituciones educativas.

DESARROLLO

Gestión del talento humano

Según Chiavenato (2009) se refiere a “La gestión del talento humano como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Es por este motivo la importancia del manejo adecuado de todos los procesos que se llevan a cabo en las organizaciones.

Diversos estudios han demostrado que las mejoras en la gestión del talento humano se reflejan en un clima organizacional más favorable, lo que a su vez puede influir en la calidad educativa Aguilar (2023). Por su parte Rendón (2019), en su investigación sobre la gestión del talento humano en organizaciones educativas define a la gestión del talento humano como una filosofía basada en valores, creencias, roles y la organización. Esta investigación evalúa por qué las organizaciones son lentas al asumir cambios y desarrollar gestión.

De acuerdo con la investigación de (Bravo, 2017), se destaca que la gestión del talento humano no debe limitarse únicamente a procesos administrativos como la selección, el reclutamiento o la capacitación del personal. Su gestión debe orientarse también a promover un trato respetuoso, fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar el desarrollo integral de los actores educativos. Desde esta perspectiva, prever y sostener un clima laboral positivo constituye una tarea esencial que involucra múltiples factores y exige una gestión estratégica comprometida con el bienestar y la calidad del clima institucional.

El proceso de reclutamiento y selección es un componente clave dentro de la gestión de talento humano, ya que permite atraer y seleccionar candidatos con el perfil adecuado para cubrir las necesidades de las instituciones educativas. Según (Cabrera, 2022), “El reclutamiento constituye un sistema de información donde se ofrecen oportunidades de empleo que se llenan con la finalidad de considerar a un gran número de candidatos que sean calificados para el puesto que se oferta en la entidad” (p. 8). Este enfoque resalta la importancia de implementar estrategias de reclutamiento que maximicen la posibilidad de identificar y captar talento que contribuya al logro de los objetivos educativos. El éxito del proceso de selección depende de definir con precisión el perfil profesional requerido para el puesto.

Según (Jauralaritsa, 2021) “el perfil docente incluye un conjunto de características, capacidades y competencias que permiten desempeñar adecuadamente las funciones y tareas propias del rol”. Una vez identificado el perfil profesional, el proceso de selección busca comparar las características, habilidades y conocimientos de los candidatos para elegir al más adecuado. Según (León, 2020), este proceso consiste en analizar y comparar las capacidades de los postulantes con el objetivo de seleccionar al individuo más idóneo para la vacante. En este contexto, las instituciones educativas deben considerar elementos como evaluación de competencias específicas, entrevistas estructuradas, pruebas de integración y adaptabilidad.

Según (Sharofutdinov, 2023), “Las competencias pedagógicas y metodológicas son fundamentales para el desarrollo efectivo del proceso de enseñanza-aprendizaje en el sistema educativo”. Algunos aspectos claves incluyen mejorar las habilidades metodológicas y pedagógicas de los docentes para desarrollar la actividad creativa y las competencias de los estudiantes de primaria y la organización de un sistema de gestión de la educación en ciencias pedagógicas orientado a las competencias implica crear fundamentos metodológicos para mejorar las competencias de los docentes.

En el ámbito educativo, la evaluación es fundamental para garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, dado que proporciona datos relevantes para tomar decisiones estratégicas relacionadas con el desarrollo docente y la satisfacción laboral. Sin embargo, la gestión de esta práctica hace que el clima laboral se torne difícil, aunque “La evaluación del desempeño consiste en el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores” (Rodríguez & Álvarez, 2021)

La retroalimentación en el ámbito laboral se define como “un proceso de comunicación que se desarrolla entre un jefe o supervisor y sus colaboradores a cargo, luego de una evaluación sobre el desarrollo de las tareas asignadas, con el fin de exponer diversos puntos sobre su desempeño laboral y garantizar la mejora continua” (Centro de Capacitación para la administración Pública, 2020). Este proceso es esencial en la evaluación del desempeño, ya que permite, brindar reconocimiento a los logros alcanzados, identificar áreas de mejora y establecer objetivos claros para el desarrollo profesional y a su vez fomentar una comunicación abierta y constructiva entre supervisores y empleados.

Según (Ortiz, 2020) “la satisfacción laboral después de una evaluación del desempeño puede verse influenciada por varios factores, como la percepción de justicia en el proceso de evaluación, la retroalimentación recibida, y las oportunidades de desarrollo y reconocimiento que se derivan de la evaluación”. Estos factores son determinantes para garantizar que el proceso de evaluación no solo cumpla con sus objetivos de la institución, sino que también contribuya al bienestar de los docentes. La motivación puede ser un instrumento de gran valía para desarrollar felicidad en el clima laboral, buscando la funcionalidad del capital humano (Ruiz et al., 2023).

En las instituciones educativas, fomentar un entorno motivador contribuye no solo al bienestar del personal, sino también a la calidad del proceso educativo y al logro de los objetivos organizacionales. Los incentivos laborales son herramientas esenciales para impulsar la motivación de los empleados. Estas herramientas incluyen tanto recompensas económicas como no económicas y están diseñadas para mejorar el rendimiento y crear un clima de trabajo positivo. En el contexto educativo, los incentivos pueden tomar diversas formas, tales como bonificaciones económicas e incentivos no económicos.

Clima Laboral

Por otro lado, Para Litwin y Stringer (1968), citado por (García Solarte, 2009) considera que: “El clima organizacional comprende los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”. El clima laboral en las instituciones educativas está directamente influenciado por las condiciones de trabajo y la percepción de flexibilidad laboral, factores que determinan el bienestar y satisfacción del personal. Según

Las condiciones laborales: Son un conjunto de factores que rigen la relación entre el empleado y la organización cuando las estrategias de flexibilidad no son implementadas de la mejor manera posible, ya que generan en el personal malestar, enojo, frustración, así como otras actitudes negativas, que con el paso del tiempo se van corrigiendo (Madero et al., 2021).

Además, el clima organizacional se refiere a “las percepciones individuales y colectivas por parte del recurso humano con relación al entorno en el que se desenvuelven, referido principalmente a situaciones laborales, psicosociales y organizacionales” (Cantú & Pedraza, 2023). En el contexto educativo, este clima influye directamente en la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y el bienestar de la comunidad escolar. Además, el clima laboral, es considerado un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora

en ellas donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos (Lucas & Ureta., 2019).

Según Unir (2023) la cultura organizacional se define como el conjunto de normas, creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias que definen el modo en el que las personas deben relacionarse, comportarse e interactuar dentro de una organización.

Según Martínez (2019), los valores son “patrones de premisas básicas que un grupo desarrolla para resolver problemas de adaptación y que se enseñan a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”. Estos valores incluyen aspectos como el respeto, la equidad, la innovación pedagógica y el compromiso con la excelencia educativa. Las normas representan las expectativas sobre cómo deben comportarse los empleados en diferentes situaciones. Estas pueden ser formales, como políticas escritas, o informales, como prácticas y costumbres no documentadas (Marulanda et al., 2019), las normas regulan aspectos como la convivencia, la comunicación entre docentes y estudiantes, y el cumplimiento de las responsabilidades laborales.

Dentro del clima laboral las creencias según (Marulanda et al., 2019) “son las percepciones compartidas que los miembros de la organización tienen sobre su entorno y su funcionamiento”. Estas creencias pueden influir en la toma de decisiones y en la forma en que se resuelven los problemas dentro de la organización. La ética laboral, también conocida como ética profesional, hace referencia al conjunto de normas y valores que sirven para mejorar el desarrollo de las actividades en un puesto de trabajo (Rubio, 2021), incluye principios como la integridad, la responsabilidad y el respeto hacia la diversidad.

Las relaciones interpersonales son fundamentales en cualquier entorno laboral, ya que fomentan la comunicación, la confianza y el sentido de pertenencia. Según Álvarez (2024), “estas conexiones que establecemos con otras personas y en las organizaciones, ayudan a mantener un buen clima laboral”. Estas se construyen sobre la comunicación, la confianza y la reciprocidad, y nos brindan un sentido de pertenencia y apoyo emocional, que mejoran la calidad de vida. Los conflictos laborales involucran a dos o más personas y pueden surgir entre compañeros de trabajo, entre empleados y supervisores o incluso con clientes. Estos conflictos a menudo son el resultado de diferencias de personalidad o malentendidos (Factorial, 2020). La comunicación es la base de toda relación interpersonal. Según (Giani, 2024) “Un canal de comunicación es el medio físico a través del cual se lleva a cabo un acto comunicativo, es decir, que sirve para el intercambio de información entre un emisor y un receptor”.

Las instituciones que implementan estrategias de comunicación abiertas y transparentes mejoran la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. En una institución educativa, esto se traduce en una mayor colaboración y cohesión entre el personal docente, lo que impacta positivamente en el ambiente de aprendizaje de los estudiantes. Entre las principales barreras en la comunicación organizacional se encuentran la sobrecarga de información, la falta de retroalimentación efectiva, la falta de transparencia y la comunicación interdepartamental deficiente, que generan desmotivación, desconfianza e ineficiencias en los procesos internos (Gómez & Velazco, 2024). Estas barreras pueden causar tensiones entre el personal y afectar la eficiencia organizativa. El trabajo en equipo promueve la innovación y permite abordar desafíos complejos de manera conjunta. Esto fortalece la cohesión del personal, mejorando el clima laboral y los resultados institucionales y se refiere a “varias personas, trabajando por un mismo objetivo, que permite avanzar con mayor eficiencia y permite alcanzar objetivos que de forma individual no se podría” (Peiró, 2024).

En el entorno educativo, una comunicación efectiva entre docentes y administrativos genera confianza y mejora la coordinación de actividades. Esto impacta positivamente en el clima laboral y en la satisfacción de todo el personal. “La comunicación efectiva es la capacidad de transmitir información de manera clara, precisa y comprensible, para que quien la reciba la entienda y procese de forma

correcta" (Miguel, 2024). El bienestar emocional "es un estado de ánimo en el cual la persona se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, trabajar productivamente y contribuir a la comunidad" (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes - Gobierno de España, s.f.).

El bienestar emocional del personal docente es esencial para mantener una actitud positiva hacia su trabajo, mejorando su desempeño y el clima laboral en general. Un liderazgo efectivo inspira al personal, fomenta la colaboración y asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales. El liderazgo institucional es un enfoque estratégico que busca transformar y mejorar una organización a través de la influencia positiva del líder. Este tipo de liderazgo se centra no solo en la gestión de un equipo, sino en el desarrollo de una visión clara y en la creación de un ambiente colaborativo que fomente el crecimiento y el aprendizaje continuo (Villacis & Ferrin, 2022) .

En el contexto educativo, se identifican varios estilos de liderazgo que impactan de manera diversa en las instituciones (Profuturo, 2024) entre los cuales están liderazgo transformacional que se centra en inspirar y motivar a los miembros de la organización para lograr cambios, liderazgo instruccional implica guiar y apoyar a los docentes en la implementación de prácticas pedagógicas efectivas, liderazgo distribuido promueve la participación de múltiples actores en la toma de decisiones y en la gestión de la institución, reconociendo que el liderazgo no reside únicamente en una persona y liderazgo autoritario este estilo puede ser efectivo en situaciones de crisis, pero a largo plazo puede limitar la creatividad y la motivación del personal.

La toma de decisiones en el ámbito educativo es un proceso crítico que afecta directamente el funcionamiento de la institución y el logro de sus objetivos. Un liderazgo efectivo en la toma de decisiones es importante en las instituciones educativas, para desarrollar la comunicación efectiva que se refiere a la capacidad de transmitir ideas y expectativas de manera clara y escuchar activamente a los demás es esencial para coordinar esfuerzos y resolver conflictos.

Las condiciones de trabajo son fundamentales para mantener un entorno educativo productivo y motivador y "se refieren a todos los aspectos del entorno laboral que afectan la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores." (Labora Salud y Prevención, 2023). Además, las instalaciones en buen estado generan un clima laboral más cómodo y seguro, promoviendo un clima laboral favorable y una mejor experiencia educativa. "proporcionando espacios óptimos para el desarrollo de actividades académicas y extracurriculares. Instalaciones en mal estado pueden afectar negativamente tanto a docentes como a estudiantes, disminuyendo la calidad de la educación impartida" (Bono, 2024).

La disponibilidad de recursos didácticos y tecnológicos es esencial para que los docentes puedan impartir clases de manera efectiva. La falta de materiales adecuados puede limitar la implementación de metodologías innovadoras y afectar la motivación tanto de profesores como de estudiantes. Garantizar un clima laboral seguro es un derecho fundamental de los docentes.

El estrés laboral en docentes puede derivar de múltiples factores, como sobrecarga de trabajo, falta de apoyo institucional o condiciones laborales precarias. Este estrés no solo afecta la salud de los educadores, sino que también puede influir negativamente en su desempeño y, por ende, en el aprendizaje de los estudiantes (Calderón & Racines, 2021).

RESULTADOS

Tabla 3

Correlaciones

		Gestión talento humano	Clima laboral
Gestión Talento Humano	Correlación de Pearson	1	.984**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	147	147
Clima Laboral	Correlación de Pearson	.984*	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	147	147
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Los resultados obtenidos en el presente estudio muestran que existe una relación extremadamente fuerte y positiva entre la gestión del talento humano y el clima laboral en las instituciones educativas de la parroquia Anconcito. la correlación según Pearson fue de 0.984 esto indica que, cuando la gestión del talento humano se maneja de manera eficiente (planeación, ejecución, dirección, control), el clima laboral mejora significativamente, tal como lo señala (Chiavenato, 2009) y Litwin y Stringer (1968), citado por (García Solarte, 2009) quienes indican que la administración debe ser centrada en el talento humano para transformar las instituciones.

Tabla 4

Correlación de hipótesis específicas

Correlaciones			
		Planeación	Clima Laboral
Planeación	Correlación de Pearson	1	.876**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	147	147
Clima Laboral	Correlación de Pearson	.876**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	147	147
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: abla realizada con datos obtenidos de la encuesta aplicada a docentes de las instituciones educativas.

La correlación fuerte y positiva (0.876) entre planeación (que incluye el perfil profesional y el reclutamiento adecuado) y clima laboral sugiere que una planeación adecuada de recursos humanos tiene un gran impacto positivo en el clima organizacional. Esto implica que una buena planificación en las instituciones educativas mejora la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.

Tabla 5

Correlaciones

		Ejecución	Clima Laboral
Ejecución	Correlación de Pearson	1	.883**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	147	147
Clima Laboral	Correlación de Pearson	.883**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	100	100
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).			

La correlación alta perfecta (0.883) entre ejecución (incluye selección, inducción y capacitación) y clima laboral muestra que una ejecución efectiva de estos procesos contribuye a mejorar el ambiente laboral. Esto sugiere que la ejecución de los procesos tiene un impacto importante.

Tabla 6

Correlaciones

		Dirección	Clima Laboral
Dirección	Correlación de Pearson	1	.893**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	147	147
Clima Laboral	Correlación de Pearson	.893**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	147	147

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: tabla realizada con datos obtenidos de la encuesta aplicada a docentes de las instituciones educativas.

La correlación muy fuerte (0.893) entre dirección (desarrollo de talento y motivación) y clima laboral indica que las estrategias de liderazgo y la dirección efectiva son importantes para un clima laboral positivo. Este valor muestra que una buena dirección mejora significativamente el ambiente de trabajo.

Tabla 7

Correlaciones

		Control	Clima Laboral
Control	Correlación de Pearson	1	.893**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	147	147
Clima Laboral	Correlación de Pearson	.893**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	147	147

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: tabla realizada con datos obtenidos de la encuesta aplicada a docentes de las instituciones educativas.

Al igual que en el caso de la dirección, la correlación fuerte (0.893) entre control (evaluación de desempeño y retención de talento) y clima laboral resalta la importancia de tener procesos de evaluación y control efectivos para asegurar un ambiente laboral saludable. Esto indica que la evaluación continua y el control de productividad son claves para mantener un clima organizacional positivo.

En las entrevistas realizadas a los 4 directivos de las instituciones educativas de Anconcito, se evidenció una percepción común respecto a las limitaciones de la gestión del talento humano, señalaron que la selección del personal docente para las instituciones educativas son manejadas por parte de Ministerio de Educación, sin considerar la realidad de cada institución, que muy a pesar que se realiza distributivos anuales no son considerados a cabalidad, por lo que estos desajustes no permite otorgar la carga horaria que debe corresponder a todos los docentes de acuerdo al perfil lo que afecta al ambiente interno generando inconformidad que afecta el clima laboral.

En relación a los procesos de inducción mencionaron que no existe un proceso establecido, mas bien se trabaja de manera informal con la ayuda de los docentes con mayor trayectoria, así mismo en cuanto a la participación en capacitación de los docentes corroboran que es generalmente virtual lo que no permite la cohesión entre sus miembros y en el contexto en el que se encuentran.

Respecto a la dirección estuvieron de acuerdo que no existen políticas de incentivos institucionales que permitan que el personal se sienta motivado y en cuanto a la evaluación de desempeño mencionaron que pese a que se trabaja con formatos de visitas áulicas no se tiene el tiempo para dar retroalimentación por la cantidad de docentes y la carga administrativa rígida y es por esto que todos coincidieron que todos estos aspectos efectivamente influyen sobre el clima laboral de sus instituciones

Los resultados revelan que para mejorar el clima laboral en las instituciones educativas de la Parroquia Anconcito es necesario que sus directivos apliquen una gestión de talento humano de manera integral que sea de forma participativa y que se centre en el desarrollo profesional de los docentes, mejorando la formación continua, estableciendo políticas de evaluación continua y desarrollar liderazgo empático, esto sugiere que cuando se desarrollen los procesos mejor estructurados los docentes podrían mostrar mejor satisfacción y compromiso que esto influye directamente en el clima laboral, cabe destacar que entre las principales limitaciones del presente estudio los datos fueron recolectados únicamente en las instituciones educativas de la parroquia Anconcito lo que no permite generaliza el hecho de que esto ocurra en todas las instituciones rurales o urbanas del Ecuador.

Además, que se consideró que son instituciones fiscales y que esta realidad probablemente no ocurra en instituciones de otra denominación, es por esta razón que se recomienda para futuros estudios ampliar el estudio a distintas zonas rurales, para tener un enfoque global y analizar cómo mejora el clima laboral cuando se establezcan distintas estrategias de gestión de talento humano. Así mismo sería importante considerar diversos escenarios y más actores que conforman la comunidad educativa como estudiantes y representantes legales.

CONCLUSIONES

La gestión del talento humano influye significativamente en la transformación del clima laboral en las instituciones educativas de la parroquia Anconcito, dado que las dimensiones como la planeación, ejecución, dirección y control que han sido evaluadas presentan correlación extremadamente fuerte entre la gestión del talento humano y el clima laboral. Esto demuestra que aplicar estrategias de gestión del talento humano influye directamente en la creación de un ambiente laboral positivo en las instituciones educativas de Anconcito.

Una planeación adecuada en la selección de docentes, alineada con las necesidades institucionales, que una correcta identificación de perfiles y una planificación adecuada del personal tienen un impacto positivo en la cultura organizacional y las relaciones interpersonales. La alta correlación (0.876) evidencia que una planeación deficiente contribuye a desajustes entre funciones y competencias, afectando la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia de los docentes.

Los procesos de ejecución (selección de personal, inducción y capacitación), los resultados mostraron una correlación alta (0.883), lo que indica que cuando estas etapas son llevadas a cabo con eficacia y sistematicidad, se promueve un ambiente de confianza, inclusión y desarrollo profesional, elementos clave para un clima organizacional favorable.

La dirección, específicamente en lo que respecta al desarrollo de talento humano y la motivación del personal, se observó una correlación de 0.893, reflejando que las estrategias de liderazgo participativo,

el reconocimiento y la promoción del crecimiento personal influyen directamente en el fortalecimiento del ambiente laboral y la cohesión institucional.

El control (evaluación de desempeño, retención del talento y control de la productividad) inciden de manera directa en la percepción de los docentes sobre el clima organizacional. La fuerte correlación (0.893) demuestra que cuando estos procesos son claros, equitativos y formativos, contribuyen a la estabilidad emocional, la transparencia institucional y la mejora continua del desempeño docente.

Los hallazgos revelan que la implementación de una gestión del talento humano basada en procesos estratégicos como lo proponen Chiavenato y Ulrich y articulada con un enfoque humanista, puede transformar de manera positiva el clima laboral incluso en contextos rurales como Anconcito. Esto se alinea con la teoría de Litwin y Stringer, que establece que el clima organizacional se construye a partir de las percepciones compartidas sobre las estructuras y dinámicas de gestión institucional.

REFERENCIAS

- Aguilar, F. d. (2023). Gestión del talento humano y su influencia en el clima organizacional de las instituciones de Educación Superior. <https://repositorio.uta.edu.ec/items/f9bc5853-95e8-4301-926a-32fd22a53c14>
- Alvarez, M. (2024). FIDE. FIDE: <https://www.fide.edu.pe/es-ec/blog/detalle/que-son-las-relaciones-interpersonales/>
- Bono, F. (2024). El país. El País: <https://elpais.com/espana/comunidad-valenciana/2024-12-16/los-profesores-exigen-seguridad-para-abrir-tres-institutos-afectados-por-la-dana-y-acusan-a-educacion-de-presionar-y-desinformar.html>
- Bravo, N. (2017). La gestión del área de Talento Humano en el clima laboral de las organizaciones.
- Cabrera, M. (2022). Universidad Politecnica Salesiana. Universidad Politecnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23986/1/UPS-CT010257.pdf>
- Calderón, & Racines, M. C.-L.-A. (2021). Análisis de las condiciones laborales del magisterio ecuatoriano durante la pandemia. Ciencia Latina Revista Multidisciplinar. <https://doi.org/https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/273/358>
- Cantú, N., & Pedraza, N. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. Formación Universitaria, 16, 10. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>
- Centro de Capacitación para la administración Publica. (2020). UnIVERSIDAD DE COSTA RICA. UnIVERSIDAD DE COSTA RICA: <https://cicap.ucr.ac.cr/como-dar-una-retroalimentacion-efectiva-para-la-mejora-de-los-equipos-de-trabajo/>
- Cetys. (2021). Cetys. Cetys: <https://www.cetys.mx/educon/barreras-de-la-comunicacion/>
- Chiavenato, A. (2009). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw.
- Cuzme, C. M., Recalde Aguilar, L. M., Jara Jiménez, M. M., Cadena Miranda, D. I., Méndez Rivas, E. A., & Muñoz Macías, S. C. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. South Florida Journal of Developmen, 13. <https://doi.org/https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/3010>
- Deloitte. (2025). Encuesta Tendencias Globales de Capital Humano 2025.
- Factorial. (2020). Factorial. Factorial: <https://factorialhr.es/blog/manejo-resolucion-conflictos-laborales/>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de administración, 20. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Giani, C. (2024). Canal de Comunicación. <https://concepto.de/canal-de-comunicacion/>
- Gómez , D., & Velazco , N. (2024). Diversidad en la comunicación organizacional. Scielo. <https://doi.org/https://doi.org/10.37135/chk.002.24.12>
- Ibárcena, K. (2024). El clima organizacional y la productividad laboral en los administrativos de la red de salud de Caylloma. Decisión Gerencial, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.26871/rdg.v3i8.57>

Jauralaritsa, E. (2021). Perfil Docente. En Perfil Docente. https://www.berrigasteiz.com/monografikoak/irakasleen_profila/0002021003c_Pub_EJ_irakasleen_profila_c.pdf

Labora Salud y Prevención. (2023). <https://doi.org/https://laboraprevencion.com/que-son-las-condiciones-de-trabajo/>

León, M. J. (2020). Proceso de Selección de Personal en una Organización. Proceso de Selección de Personal en una Organización: https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1451/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Lucas, C. F., & Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. Cristhian Fabricio Pilligua Lucas. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>

Madero, S., Ortiz, O. E., & Guerra, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectua. CienciaUAT. <https://doi.org/https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>

Martínez, A. P. (2019). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Scielo. https://doi.org/http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&tlng=es.

Martínez, H. (2012). Métodos de la Investigación. Cengage Learning Editores. <https://sd0bc5f099b0aa845.jimcontent.com/download/version/1494904262/module/10258608883/name/LIBROOO%20investigacion%20cientifica.pdf>

Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2019). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. Información tecnológica. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>

Medina, A. (2024). Organizaciones desde la metáfora instrumento de dominación de Morgan en el talento humano. Caso: fábrica para procesamiento de Sábila de Venezuela (Sabilven S.A). Qualitas Revista científica. <https://doi.org/https://doi.org/10.55867/qual28.06>

Miguel, J. d. (2024). Doofinder. Doofinder: <https://www.doofinder.com/es/blog/comunicacion-efectiva>

Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes - Gobierno de España. (s.f.). Cooperación territorial e innovación educativa. Cooperación territorial e innovación educativa: <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/mc/sgctie/cooperacion-territorial/programas-cooperacion/bienestar-emocional.html>

Ortiz, D. G. (2020). Universidad Andina Simón Bolívar . Universidad Andina Simón Bolívar : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7316/1/T3190-MDTH-Nolasco-La%20evaluacion.pdf>

Peiró, R. (2024). Economipedia. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>

Personio. (2024). Personio. Personio: <https://www.personio.es/glosario/condiciones-de-trabajo/>

Profuturo. (2024). Profuturo. Profuturo:
https://profuturo.education/observatorio/tendencias/transformando-la-educacion-a-traves-del-liderazgo-educativo/?utm_source=chatgpt.com

Rodríguez, L. C., & Álvarez, A. O. (2021). La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México . RASCENDER, 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.36791/tcg.v0i18.126>

Rondón, A. (2019). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. Scielo, 18. https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1010-29142016000200008

Rubio, N. M. (2021). PSICOLOGÍA Y MENTE. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/etica-laboral>

Ruiz, E. D., Gómez, J. F., & Rivera, M. d. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso . Revista Iberoamericana, 16. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

Sharofutdinov, I. (2023). EL ESTADO ACTUAL DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ACMEOLÓGICA DE LOS FUTUROS EDUCADORES EN LAS CONDICIONES DE LA EDUCACIÓN INFORMADORA. Investigación académica en ciencia moderna. <https://doi.org/https://econferences.ru/index.php/arims/article/view/6090>

UNIR. (2023). La Universidad en Internet. La Universidad en Internet: <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>

Vargas, G. J. (2019). Incidencia de la gestión de talento humano en el clima organizacional de los docentes de la unidad educativa presidente José Luis Tamayo, Ecuador, 2018. PERÚ. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/39442>

Villacis, A. I., & Ferrin, A. J. (2022). El liderazgo institucional y su incidencia en el clima. Digital Publisher. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1002>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .