UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS

Trabajo de Integración Curricular modalidad Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Licenciado en Sociología

Institución y organización interna: análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025)

AUTOR

GIANLUIGGI ANDRES JIMENEZ MONTENEGRO

CARRERA

SOCIOLOGÍA

TUTOR

SOC. ROMMEL SEBASTIAN COBA TORRES MSC.

ENERO 2025

GUARANDA – ECUADOR

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Yo, **SOC. ROMMEL SEBASTIAN COBA TORRES MSC**, en mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, modalidad de práctica, contemplando en la Malla Curricular de la Carrera de Sociología de la Facultad de Jurisprudencia Ciencias Sociales y Políticas, designado mediante resolución dictada por Honorable Consejo Directivo, bajo juramento **CERTIFICO:** que, el Sr. **Gainluiggi Andrés Jiménez Montenegro** estudiante de la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad de Jurisprudencia Ciencias Sociales y Políticas, Carrera de Sociología, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de investigación de carácter profesional previo al desarrollo del Trabajo de Integración Curricular para obtener el título de Licenciado en Sociología: **"Institución y organización interna: análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025)"**, habiendo trabajado conjuntamente en el desarrollo de este documento, constando de esta manera, que este proyecto es de autoría de la estudiante ante mencionada, por lo cual doy fe, apruebo y certifico todo lo antes mencionado.

Es todo cuanto puedo manifestar en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso del presente documento en los trámites académicos, al igual que, una vez emitido este se autoriza la presentación del proyecto de investigación a las diversas instancias correspondientes.

Atentamente:

Firmado electrónicamente por:
ROMMEL SEBASTIAN COBA TORRES
Validar únicamente con FirmaEC

SOC. ROMMEL SEBASTIAN COBA TORRES MSC

TUTOR DEL PROYECTO

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Gianluiggi Andrés Jiménez Montenegro, portador de la Cédula de Identidad No 1208261972, en calidad de autor de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación**: Institución y organización interna: análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025)**, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo/autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El (los) autor (es) declara (n) que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Gianluiggi Andrés Jiménez Montenegro
Autor

Declaración juramentada/cesión de reproducción

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORÍA

Yo, **Gianluiggi Andrés Jiménez Montenegro** portador de la cedula de identidad N.- 1208261972, perteneciente a la carrera de Sociología de la Facultad de Jurisprudencia Ciencias sociales y Políticas de la Universidad Estatal de Bolívar, bajo juramento declaro de forma libre y voluntaria que el presente proyecto de investigación titulado **"Institución y organización interna: análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025)"** este trabajo fue realizado bajo mi autoría con la dirección de la tutor **Soc. Rommel Sebastián Coba Torres**. Docente de la carrera Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas de la institución educativa superior, Universidad Estatal de Bolívar, al ser de mi autoría debo dejar constancia que las expresiones vertidas en el desarrollo de este proyecto las he realizado apoyándome en fuentes Bibliográficas, libros e informes actualizadas, formas necesarias de producción de esta Investigación.

Atentamente:

Msc. Abg. Alex Salinas Peñaloza NOTARIO 3ro. DEL CANTÓN VENTANAS

Autor

Gianluiggi Andrés Jiménez Montenegro

C.I 1208261972

Factura: 001-001-000055514

20261207003D00341

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20261207003D00341

Ante mí, NOTARIO(A) ALEX GEOVANY SALINAS PEÑALOZA de la NOTARÍA TERCERA , comparece(n) GIANLUIGGI ANDRES JIMENEZ MONTENEGRO portador(a) de CÉDULA 1208261972 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en VENTANAS, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE; quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORÍA, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), AUTORIZAMOS A QUE EL NOTARIO O SUS DEPENDIENTES CONSULTEN E IMPRIMAN EL CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD DEL SISTEMA NACIONAL DE IDENTIFICACIÓN CIUDADANA. MANIFESTAMOS NUESTRA VOLUNTAD Y AUTORIZACIÓN EXPRESA E IRREVOCABLE PARA EL TRATAMIENTO Y COMUNICACIÓN DE NUESTROS DATOS PERSONALES, EN LOS TÉRMINOS PREVISTOS EN EL ART. 8 DE LA LEY ORGÁNICA DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva un original. VENTANAS, a 27 DE MARZO DEL 2026, (9: 01).

GIANLUIGGI ANDRES JIMENEZ MONTENEGRO
CÉDULA: 1208261972

NOTARIO(A) ALEX GEOVANY SALINAS PEÑALOZA
NOTARÍA TERCERA DEL CANTÓN VENTANAS

UNIVERSIDAD ESTATAL DEBOLIVAR

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS CARRERA DE SOCIOLOGÍA

INFORME DE COMPILATIO

PARA: Gianluiggi Andrés Jiménez Montenegro

DE: SOC. ROMMEL SEBASTIAN COBA TORRES MSC.

ASUNTO: Informe de COMPILATIO

FECHA: 30 de marzo de 2026

Adjunto al presente, sírvase encontrar el documento final del Trabajo de Investigación titulado: **"Institución y organización interna: análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025) ."** elaborado por el señor **Gianluiggi Andrés Jiménez Montenegro** bajo mi dirección, previa a la obtención del título de **LICENCIADO EN SOCIOLOGÍA**, el mismo que cumple con los componentes que exige el Reglamento de Titulación vigente de la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad Estatal de Bolívar e incluye el informe de la herramienta COMPILATIO, el cual avala los niveles del 8% de similitud y el 92% de originalidad del trabajo investigativo.

GIANLUIGGI ANDRÉS JIMÉNEZ MONTENEGRO



Certificado de análisis
Compilatio Magister+ | UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR (UEB)

Andres_Jimenez 19-12-2025
ID : a844ef6a3ef6accfd7cbad62f4f6fa41650af7b7

8%
Textos sospechosos

Nombre del fichero : Andres_Jimenez 19-12-2025.txt
Tamaño del archivo original : 1,05 MB
Número de palabras : 33.487
Número de caracteres : 225401

Depositante : Rommel Sebastian Coba Torres
Fecha de depósito : 17 de marzo de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 17 de marzo de 2026

Atentamente,



Firmado electrónicamente por:
ROMMEL SEBASTIAN COBA TORRES
Validar únicamente con FirmaEC

SOC. ROMMEL SEBASTIAN COBA TORRES MSC.

TUTOR DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

vi. Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a mi familia por haberme brindado todo su apoyo durante este largo trayecto de estudio, mi papa Andrés Jiménez por haber sido ese apoyo que tanto necesite en esta etapa de mi vida académica y personal, y porque nunca dejaron de creer en mí.

Gracias al apoyo de mi familia por parte de padre, mi hermana, Niurka Jiménez por haberme inspirado a culminar este proyecto, y que siempre me motivaron a nunca rendirme frente a las dificultades.

Y finalmente, a mi pareja Andrea Cuadra por nunca dejar que me rinda durante este trayecto, por estar siempre a mi lado y apoyándome siempre en las buenas y en las malas.

Gianluiggi Jiménez

vi. Agradecimiento

Doy gracias a Dios por permitirme culminar una etapa más en mi vida, por guiarme por el camino correcto durante estos últimos años, a pesar de altos y bajos; gracias por nunca dejarme rendir para alcanzar mis sueños y metas.

De manera muy especial, un agradecimiento a mi tutor Soc. ROMEN SEBASTIAN COBA TORRES MSC, quien me instruyó en la elaboración de este trabajo de titulación, a mis docentes de la carrera de sociología, quienes fueron de gran ayuda e impartieron sus conocimientos inculcando grandes aprendizajes; y la Universidad Estatal de Bolívar, por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional.

Gianluiggi Jiménez.

vii. Índice

…… 2

i. Páiii. Declaración juramentada/cesión de reproducciónginа de la declaración de autoría ..... **¡Error! Marcador no definido.**

iv. Página donde conste el acta de calificación del tribunal 5

v. Reporte de similitud de Compilatio 6

vi. Dedicatoria 7

vi. Agradecimiento 8

vii. Índice 9

Capítulo I: Problema 12

1. Título 12

Abstract 14

1.2 Introducción 15

1.3 Planteamiento del Problema 19

1.4 Formulación del problema 23

1.5 Hipótesis 23

1.6 Variables 23

1.6.1 Variable Independiente 23

1.6.2 Variable Dependiente 23

1.7. Objetivos 23

1.7.1 Objetivo General 23

1.7.2 Objetivos Específicos 23

1.8 Justificación 24

Capítulo II – Marco Teórico 27

2.1 Marco Histórico 27

2.2 Marco Teórico 33

2.2.1 Sociología en las organizaciones 33
2.2.2 Sociología en las relaciones laborales 36
2.2.3 La tecnología y las relaciones laborales 49
2.2.4 Sociología en las instituciones públicas 52
2.3 Marco Legal 62
Capítulo III – Metodología 65
3.1 Método de la investigación 65
3.2 Tipo de Investigación 65
3.3 Técnicas e instrumentos de investigación 67
3.4 Criterio de inclusión y criterio de exclusión 70
3.4.1 Criterios de inclusión 70
3.4.2 Criterios de exclusión 70
3.5 Población y muestra 71
3.6 Localización geográfica del estudio 71
El análisis se realizará del Municipio de Ventanas, la cual se encuentra en el cantón Ventanas, en la provincia de Los Ríos, Ecuador 71
Capítulo IV – Resultados y discusión 73
4.1 Resultados 73
4.1.1 Tipo y tiempo de Trabajo 73
4.1.2 Funciones dentro del departamento 74
4.1.3 Normativas que guían la gestión diaria 75
4.1.4 Evaluación del cumplimiento de las normas 76
4.1.5 La facilidad o la limitación de la estructura jerárquica en la eficiencia administrativa 77
4.1.6 Las dinámicas de poder en el interior del municipio 78
4.1.7 Factores que influyen en la toma de decisiones 79
4.1.8 Actor con Mayor influencia simbólica o Política 80
4.1.9 Tensión entre la autoridad formal y las relaciones informales 81

4.1.10 Actores que intervienen en las decisiones clave 81
4.2 Discusión 82
Capitulo V – Conclusiones y Recomendaciones 89
5.1. Conclusiones 89
5.2. Recomendaciones 90
Bibliografía 92
Anexos 99

Índice de Tablas

Tabla 1:Clasificación de la teoría de juegos de acuerdo al grado de interacción entre participantes 37
Tabla 2: Dimensiones del Clima organizacional de Litwin Stringer 57
Tabla 3: Descripción de la herramienta de investigación 70
Tabla 4: Tiempo y tipo de trabajo técnico y administrativo del Municipio de Ventanas, periodo 2025. 74

Capítulo I: Problema

1. Título

"Institución y organización interna: análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025)"

1.1 Resumen

La investigación denominada "Organización institucional y funcionamiento interno: anális is del Municipio de Ventanas (2025)" tiene como objetivo entender las dinámicas de poder y las jerarquías que afectan los procesos de decisión en esta entidad pública. Este estudio resalta la importancia de una gestión municipal eficaz, clara y participativa como fundamento para el fortalecimiento de la gobernanza local y el progreso del cantón. En el contexto previo, se señalan estudios anteriores sobre la administración pública y la legitimidad institucional en diferentes contextos, que demuestran cómo las estructuras organizativas robustas, la planificación estratégica y los mecanismos de transparencia son esenciales para la calidad de los servicios públicos. No obstante, también se identifican desafíos como la burocracia, la falta de coordinación interna y las limitaciones presupuestarias que impactan la eficacia municipal.

La investigación utiliza un enfoque cualitativo, descriptivo y exploratorio, aplicando entrevistas semiestructuradas a funcionarios y trabajadores del municipio, con el propósito de reconocer los marcos normativos, las prácticas organizativas y las tensiones entre las normas establecidas y la gestión diaria. El marco teórico se fundamenta en autores como Weber, Foucault, Bourdieu, Crozier y Friedberg, así como en los principios de gobernanza local, para examinar las relaciones de poder y los procesos de decisión en instituciones públicas. También se incorpora un marco legal basado en la Constitución de la República del Ecuador, el COOTAD, la LOTAIP y el Plan Nacional de Desarrollo (2021-2025).

Los resultados de esta investigación no solo enriquecerán la comprensión del funcionamie nto institucional del Municipio de Ventanas, sino que también permitirán identificar fortalezas y debilidades para sugerir mejoras administrativas. Desde una perspectiva académica y social, esta investigación representa una valiosa contribución para la gestión pública local, fortaleciendo la confianza de los ciudadanos, optimizando los procesos administrativos y promoviendo un desarrollo sostenible e inclusivo.

Palabras Claves: Institucionalidad pública, Organización interna, Relaciones de poder, Jerarquías administrativas, Gobernanza local, Gestión municipal

Abstract

The research, entitled "Institutional Organization and Internal Functioning: Analysis of the Municipality of Ventanas (2025)," aims to understand the power dynamics and hierarchies that affect decision-making processes in this public entity. This study highlights the importance of effective, clear, and participatory municipal management as a foundation for strengthening local governance and the progress of the canton. In this context, previous studies on public administration and institutional legitimacy in different contexts are highlighted, demonstrating how robust organizational structures, strategic planning, and transparency mechanisms are essential for the quality of public services. However, challenges such as bureaucracy, lack of internal coordination, and budgetary constraints that impact municipal effectiveness are also identified.

The research uses a qualitative, descriptive, and exploratory approach, conducting semi-structured interviews with municipal officials and workers, with the aim of identifying regulatory frameworks, organizational practices, and the tensions between established norms and daily management. The theoretical framework is based on authors such as Weber, Foucault, Bourdieu, Crozier, and Friedberg, as well as on the principles of local governance, to examine power relations and decision- making processes in public institutions. It also incorporates a legal framework based on the Constitution of the Republic of Ecuador, the COOTAD (Council of Administrative and Administrative Development), the LOTAIP (Local Development Plan), and the National Development Plan (2021-2025).

The results of this research will not only enrich the understanding of the institutio nal functioning of the Municipality of Ventanas but will also identify strengths and weaknesses to suggest administrative improvements. From an academic and social perspective, this research represents a valuable contribution to local public management, strengthening citizen trust, optimizing administrative processes, and promoting sustainable and inclusive development.

Keywords: Public institutions, Internal organization, Power relations, administra t ive hierarchies, Local governance, Municipal management.

1.2 Introducción

El Municipio de Ventanas forma parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), es una entidad pública ubicado en las avenidas Seminario entre Malecón y 10 de Agosto, en la ciudad de Ventanas, Los Ríos, con registro único del contribuyente No: 1260000810001, según Intriago (2024) se trata de una entidad pública cuyo objetivo es el brindar la colaboración oportuna hacia la comunidad y garantizar el bienestar mediante la aplicación de proyectos, procedimientos y el control de recursos locales de tipo administrativos, sociales, ambientales y de seguridad, estos tienen el fin de resolver problemas para el correcto desarrollo sostenible del cantón lo cual requiere de la elaboración de cronogramas de actividades de forma semanal y mensual dependiendo del tipo de actividades para asegurar el cumplimiento de labores.

Actualmente La Municipalidad de ventanas basa sus actividades administrativas en base al Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD) con los objetivos de la autonomía política, financiera y administrativa de gobiernos autónomos y descentralizados el cual promueve el desarrollo igualitario, solidario, equitativo y sustentable del territorio elaborando también su funcionabilidad de acuerdo a los principios otorgados: Unidad, solidaridad, coordinación y corresponsabilidad, subsidiariedad, complementariedad, equidad interterritorial, participación ciudadana y la sustentabilidad del desarrollo, el municipio al formar parte de los gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador también involucra sus actividades de acuerdo al artículo 4.- en la recuperación y conservación del medio ambiente, la protección de la diversidad cultural, la adecuación de un lugar seguro para los ciudadanos y la garantía de los derechos humanos tanto adentro como afuera de cada vivienda (Constituc ió n de la República del Ecuador, 2010).

Las crecientes demandas sociales globales en la actualidad exigen a los gobiernos la construcciones de nuevas actualizaciones, visiones estratégicas que se adapten a las políticas gubernamentales pero también permita la innovación local y adaptable en cada territorio para evitar leyes frías y sólidas, la alta calidad institucional y las nuevas gobernanzas han creado debates de análisis en los trabajadores y los directivos a cargo, poniendo de manifiesto preocupaciones acerca de las nuevas tendencias sociales, Nogueira (2018) en su trabajo de investigación menciona que la institucionalidad es el acto de regular sistemas, poner restricciones a comportamientos y permitir acciones de acuerdo a intereses individuales u organizacionales, las acciones de crear, transformar, mantener y sustituir son de origen

interactivo entre más de un grupo de personas y multidimensionales porque requiere varios perfiles profesionales, a su vez estas acciones deben estar en constante equilibrio y ser coherentes, eso quiere decir que existen un orden en cada institución el cual se encuentra regulado.

La cultura laboral según Cogollo et al. (2018) en relación con las instituciones públicas y municipios toma a la organización como un sistema sociocultural en donde se desarrollan habilidades, competencias laborales, se maneja y práctica la ética laboral, se promueve la creatividad, se crea un verdadero ambiente laboral tanto general como operativo o interno, se logra una identificación de cada uno de sus miembros y se mejora las expectativas y la calidad de vida de cada trabajador, estos elementos de cultura y de mejora continua pueden ser aplicados entorno organizacional y son importantes para el aumento de la productividad y el mejoramiento de la competitividad, sin embargo, es necesario el conocimiento pleno de cada uno de los aspectos de la cultura institucional, el manejo de la jerarquización y la toma de mando y los diferentes poderes.

La organización de instituciones ha cambiado con el pasar de los años, las diferentes formas de administración se relacionan actualmente con el trabajador y su forma de realizar las diferentes funciones dentro de la empresa o institución en lugar de solo enfocarse en la mano de obra y las operaciones, Autores como Cordero (2022) también menciona que la motivac ió n laboral es un factor importante dentro de la cultura organizacional y los procesos de jerarquías internos, este es un estado que se adquiere con un correcto ambiente y el cual compromete al trabajador para alcanzar los objetivos establecidos, esto incluso permite la elaboración de ideas innovadores y aumentar la producción o el mantenimiento de servicios de calidad.

Con respecto al ambiente y la organización interna de los municipios Madero (2023) describe que en la actualidad se presentan varios problemas en los procesos organizaciona les como los temas relacionados con el comportamiento humano del trabajador, el uso y adaptación de las nuevas tecnologías para procesar información, esquemas de digitalización, el surgimiento de redes sociales como potencial factor de promoción de las actividades que realizan las instituciones ya sean públicas o privadas, esto ocasiona en cierto modo el aumento de la rotación del personal, la insatisfacción de los trabajadores, cansancio físico y psicológico, disminución de la motivación hacia las nuevas tendencias aplicadas, por ello los autores plantean que se debe verificar si pueden ser aplicado las teorías de la motivación tradiciona les

o es necesario realizar ciertas modificaciones a la forma en la que los directivos interactúan con sus trabajadores.

Dentro de las necesidades de los trabajadores en las instituciones municipales y privadas según Jerome et al. (mencionado por Madero, 2023) mencionan la oportunidad de crecer y avanzar dentro de la compañía o institución, el trabajo con buenos líderes, un buen ambiente laboral interno y externo y los planes de prestaciones con beneficios atractivos (retribuciones consolidadas), las políticas institucionales en relación con una fuerza laboral flexible es importante para el mantenimiento interno ya que en la actualidad se prefiere horarios más flexibles para mantener altos niveles de productividad, alcance de resultados y permanencia dentro de la institución, gracias a todos estos aspectos se habla de una buena dinámica de poder y una coordinación dentro de las jerarquías de las instituciones.

La jerarquía interna, la toma de poderes y funciones de cada trabajador dentro de una entidad pública debe coexistir con un sistema de control interno ya que estos regulan las funciones de cada trabajador, los registros de las actividades mejoran los márgenes de error que pueden estar ocasionando problemas financieros para la institución (Vásquez, 2023). Gracias a la tecnología se ha creado nuevos manuales o instrumentos de función y operación evidenciando nuevas tendencias de control y organización interna y a veces algunos problemas de calidad social, tecnológico y financiero, es importante que el sistema de control interno ofrezca seguridad con el cumplimiento de las normas basados en el marco legal, sin embargo también debe crear un ambiente interno laboral de calidad el cual garantice de forma proactiva el cumplimiento de los objetivos planteados por las instituciones.

En la actualidad las organizaciones gubernamentales, públicas o estatales tienen un sistema interno de jerarquización y relación social antigua en donde los elementos de control no están adaptados a las tendencias sociales y administrativas actuales, se cree por error que la organización sigue siendo piramidal y de carácter subordinado con poca o nula interacción entre las escalas bajas hacia las altas, Vásquez (2023) menciona que debe existir un marco legal estricto que crea dotrinas y estilos de trabajos fríos y rígidos, por ello se requiere para su control las auditorías internas en base a la contraloría general del estado, estas auditorias mencionan que para su correcta adaptación la cultura organización debe tener un equilibrio con cada función de cada trabajador, el comportamiento social, la motivación interna y externa y las leyes administrativas son factores importantes.

La cultura organizacional de las instituciones públicas en la actualidad según Millá n (2021) es un patrón de creencias y expectativas que se comparten entre los miembros de la institución, estas experiencias crean normas que modulan el comportamiento de las personas lo cual a su vez les ayuda a generar grupos, por lo tanto la gestión pública asociada debe estar dirigida a crear buenos resultados, se menciona que es una tarea difícil el cambio de una cultura a través de la empresa ya que cada persona tiene un proceso diferente de su comportamie nto, con respecto a los cambios de innovación muchas instituciones se ven en el escenario de un cambio repentino postulado por la alta dirección o por causas de las llamadas subculturas el cual tiene la intención de reforzar a la cultura principal del entorno donde se encuentra dicha institución, en este sentido también es necesario mencionar los avances tecnológicos y como son usados como medios de innovación.

Con respecto al capital humano como producto vital de la institución se señala que la planificación del capital y el recurso humano debe ir acorde a los objetivos principales de desarrollo, una planificación correcta y un sistema de calificación flexible requiere que los directivos conozcan y se relacionen con los trabajadores (Millán, 2021). Las consecuencias de una estructura rígida y leyes no actualizadas generan una pérdida de la integración, plantillas del personal que no llenen los objetivos propuestos, una rotación desmedida de los mandos medios y superiores que suelen ocurrir en los cambios de administraciones cada cierto tiempo, es por ello que el capital humano seguirá siendo una inversión importante en toda organizac ió n.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar cuáles son los procesos dinámicos de poder y jerarquías internas que inciden en los procesos de toma de decisiones dentro del Municipio de Ventanas, para ello se ha creado una fuente de investigac ió n observacional basado en preguntas semiestructuradas con el fin de obtener un análisis del funcionamiento del municipio, en primer lugar se presenta un referente bibliográfica de gran amplitud para el conocimiento de los procesos generales de administración institucional, medio interno, cultura organizacional, comportamiento del trabajador y el funcionamiento de la red pública gubernamental y descentralizada, todo ello en relación con el comportamiento del trabajador y los diferentes niveles de dirección, se presenta en segunda lugar un desglose metodológico con los métodos de selección y transformación de datos, a su vez la interpretación y los medios de análisis de los mismos, se relaciona la muestra con los resultados obtenidos y las discusiones en base a los referentes empíricos estudios.

La realización del estudio tiene una importancia en varios niveles, en el grado académico presenta una red de datos actualizada con bibliografía diversa de revistas, libros, compendios, repositorios y páginas web de importancia, en el grado investigativo crea una base referencial para futuros estudios con temas similares al comportamiento humano institucio nal, en el grado científico aporta con información relevante sobre las dinámicas de poder y las jerarquías internas de los municipios de las ciudades del Ecuador lo cual es importante para la creación de normas y procesos basados en el recurso humano y no solo enfocado en los resultados operacionales.

1.3 Planteamiento del Problema

En la actualidad existen nuevas formas de gestionar la administración pública desde el talento humano y los recursos humanos como la creación de nuevas herramientas que puedan determinar y revisar el cumplimiento de los objetivos y metas elaboradas de acuerdo a un plan estratégico, en este sentido Dillerva (2021) menciona que el nuevo plan crea estrategias innovadoras basadas en los servicios, la administración, organización empresarial, conceptos, medio interno, política y la estructura en general, lo cual afecta directamente a los procesos dinámicos internos y jerárquicos, debido a estos cambios la administración pública ha abandonado el sistema tradicional de las actividades individuales y se ha enfocado en un nuevo sistema de dinamismo y flexibilidad en donde se busca cumplir con los principios de eficacia y eficiencia mientras mantiene una cartera de servicios activos, un buen medio interno y una relación positiva entre los diferentes niveles de dirección.

En Latinoamérica se ha abandonado los gobiernos de facto y rígidos para entablar gobiernos democráticos con sistemas consensuados de poder en donde se descentraliza los recursos, se organizan los sistemas, se usa nueva tecnología y se mantiene una relación directa con las personas (Dillerva, 2021). La modernización administrativa sigue siendo un problema y un gran desafío para muchas personas, estos programas y sistemas buscan como objetivo el disminuir la burocracia de las normas legales y los procedimientos al mismo tiempo que elimina la sobrecarga laboral a través de la automatización y la disminución de funciona les, la simplificación de la administración elimina requisitos, tareas exigentes y formalidades que son innecesarias en los procesos lo cual reduce los tiempos de espera, esto crea también un nuevo perfil de gerencia y trabajo que involucra liderazgo, articulación con el medio político, visión estratégica, habilidades de gestión, vocación en el servicio, enfoque en los resultados y la alineación con los objetivos.

El entendimiento y desarrollo de un clima organizacional es importante para el mantenimiento de las dinámicas de poder y los procesos dentro de la empresa, organizac ió n o municipio, el clima es importante en la toma de decisiones y las relaciones, permite el alcance de logros, afiliación, poder, aumento de la productividad, baja rotación, satisfacció n tanto del trabajador como de los altos manos, adaptación rápida y flexible, Chiquito (2023) describe que si los trabajadores no entienden o están familiarizados con estos conceptos puede provocar la alta rotación, el fenómeno del absentismo, la pobre innovación de sus actividades lo que puede generar una monotonía laboral rígida y por ende baja productividad, es por eso que cuando se gestiona el talento humano se debe entender que toda capacidad de una empresa o institución radica en sus trabajadores y para tener un buen desempeño se debe lograr la satisfacción de la persona en su trabajo.

Existen muchos desafíos y factores de los procesos dinámicos internos de las empresas en la actualidad a pesar de la evolución de los mismos sistemas, Pinzón (2024) menciona una falla en la implementación de ciertas normativas que influyen de forma negativa en la cultura organizacional lo cual genera violencia de género dentro de las empresas ya que las mujeres trabajadoras no tienen el suficiente apoyo institucional. Autores como Aular (2024) hablan sobre desafíos relacionados con los cambios en las formas de trabajo, en la posmodernidad las instituciones creaban líderes individuales con gran capacidad generadora de oportunidades pero de forma operatorio, actualmente se están creando de forma social otros sistemas como el caso de la meta modernidad en donde se construye un liderazgo comunal donde la toma de decisiones se lo hace de forma colectiva lo que promueve la transformación del trabajador común ya que en términos filosóficos ya no se puede comprender el mundo a través de pequeñas formaciones de personas que trabajan por su cuenta o desempeñan solo una funció n.

De manera general los desafíos actuales de las organizaciones internas de las instituciones se centran en los propósitos de la propia organización, el enfoque hacia algo más ético, colectivo y responsable que llene exigencias sociales, las oportunidades de los recursos y potencialidades en cuanto a la fuerza de la creatividad e innovación y la integración de nuevas tecnologías y redes sociales con la oportunidad de crear verdaderas comunidades laborales o, como menciona Aular (2024), poder combatir con los desafíos puestos para la generación de una buena cultura organizacional, para ello se debe comprender en primer lugar las características y objetivos de la propia organización, determinar las acciones individua les de cada individuo como un ente de autonomía que ayuda a la acción colectiva, desarrollar

procesos dinámicos con flexibilidad y el aprendizaje continuo.

En Ecuador la administración pública descentralizada enfrenta grandes desafíos en relación a las reformas del funcionamiento estatal, la crisis fiscal del estado, las quejas sociales sobre burocracia lenta y fría, la globalización cambiante, la evolución digital y la competencia sistémica con otros países (Merchán, 2021). Estos problemas afectan tanto a organizaciones grandes como pequeñas y las nuevas motivaciones u objetivos deben centrarse en la satisfacción del ciudadano ya que los gobiernos descentralizados se centran en la ayuda al sistema político desde abajo, desde la comunidad y las personas que forman un territorio definido, estos no crean leyes, pero deben garantizar el uso apropiado de las mismas.

Así, se han creado nuevas competencias para los municipios de todo el estado por lo cual los trabajadores deben conocer: la planificación del desarrollo y la organizac ió n territorial, el control de los suelos, la planificación y el mantenimiento de las vialidad urbana, los servicios básicos como el agua potable, alcantarillado, depuración y tratamiento de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, salud equitativa, sistemas de educación y la construcción y preservación de la infraestructura física de las ciudades (Merchán, 2021). Estas funciones estatales y sociales presentan varios problemas que se deben abordar desde diferentes parámetros.

Erraez et al. (2025) mencionan que la gestión municipal en Ecuador tiene varios desafíos que pueden detener el cumplimiento de sus objetivos, entre ellos están los recursos mal distribuidos hacia las áreas rurales lo cual genera estrés en el trabajador que se encarga de mantener el funcionamiento de los sectores locales, la disminución del financiamiento, la falta del personal capacitado y la corrupción en la gestión pública, entre los factores sociales que afectan a los municipios se encuentra también la escasa participación ciudadana, las desigualdades dentro del territorio con respecto al acceso a servicios básicos, el cambio climático como un evento extremo el cual en los últimos años se ha visto más frecuente y por último la participación efectiva de los trabajadores dentro del municipio, se recomienda la colaboración entre los diferentes niveles de gobierno en donde se involucra al sector privado y la sociedad civil.

La institucionalidad municipal en Ecuador se encuentra en un proceso de modernización y fortalecimiento del buen gobierno, impulsando leyes nacionales que buscan garantizar transparencia, eficiencia y participación ciudadana en la gestión pública. A nivel

internacional en Chile, Colombia y Costa Rica muestran gobiernos locales que impleme ntan planificación. Por ejemplo, en Chile (2025) , “los municipios han integrado sistemas digita les para la atención ciudadana” (p. 1); en Colombia, la transparencia y rendición de cuentas han sido promovidas mediante la participación vecinal en proyectos locales; y en Costa Rica, la planificación territorial y la gestión ambiental destacan en la administración municipal.

A término nacional, las provincias del Ecuador van avanzando en la modernización de la gestión pública, promoviendo así una eficacia, transparencia y participación ciudadana en sus gobiernos autónomos descentralizados (GAD). SNE (2024), las iniciativas como la implementación de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) buscan mejorar la planificación y la ejecución de políticas públicas” (p. 1). Además, el Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador (CONGOPE) desempeña un papel muy importante en el fortalecimiento de capacidades y la representación de los intereses de los GAD provinciales.

En el cantón ventanas la estructura organizativa del municipio incluye diversas direcciones y unidades administrativas, cada una con su función específica orientada a la gestión de proyectos, atención ciudadana y el control interno. La colaboración entre estas entidades es esencial para asegurar una operatividad eficiente, prevenir la duplicación de funciones y elevar la calidad de los servicios públicos. Asimismo, la implicación de la comunidad en los procesos de planificación y evaluación ayuda a fortalecer la gobernanza local y a fomentar la confianza en las instituciones. En el ámbito interno, la estructura del Municipio de Ventanas enfrenta retos relacionados con la asignación de roles, la formación del personal y el uso de tecnologías para mejorar la gestión. Se debe conocer las diferentes formas de trabajo y las interrelacio nes entre los departamentos y funciones por ello se debe formular preguntas como: ¿Cuáles son las diferentes funciones y tomas de poder entre los trabajadores del Municipio de ventanas?, ¿bajo qué jerarquías o normativas se rigen los diferentes comportamientos dentro de la organizac ió n? Y ¿Qué tan complejo son los procesos de toma de decisiones dentro del municipio?

1.4 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto de la s dinámicas de poder y jerarquías internas en los procesos de toma de decisiones dentro del Municipio de Ventanas en el año 2025?

1.5 Hipótesis

Las diferentes dinámicas de poder y la jerarquía interna organizacional influyen de forma positiva en la toma de decisiones de los trabajadores del municipio de Ventanas en el año 2025

1.6 Variables

1.6.1 Variable Independiente

- Relaciones de poder de dirección
- Jerarquía interna del Municipio de ventanas

1.6.2 Variable Dependiente

- Procesos de toma de decisiones institucionales en el Municipio de ventanas

1.7. Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Analizar las relaciones de poder y las jerarquizas internar que inciden en los procesos de tomas de decisiones dentro del Municipio de ventanas en el año 2025.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Identificar los marcos normativos y reglamentarios que estructuran la institucionalidad formal del Municipio de ventanas.
- Describir las practicas organizacionales internas que guían la dinámica cotidiana de funciones y empleados municipales.
- Examinar las tensiones o discrepancias entre la normativa institucional y la organización interna en las practica administrativa

1.8 Justificación

Los municipios son entidades organizacionales que pertenecen al gobierno autónomo, son de carácter descentralizado y administrativo, actualmente estas entidades deben tener en consideración variables importantes en la gestión pública por parte del personal, las que más se consideran son la planificación, movilización, organización y transformación de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, metodológicos y el más importante, el recurso humano (Pico, 2023). Estas variables influyen directamente en la prestación de servicios de excelente calidad para el usuario por lo tanto su comportamiento es considerado un factor de influe ncia directa en el cumplimiento de los objetivos institucionales, muchos organismos en Ecuador tienen un mal discernimiento de los servicios que proveen y requieren de la mejora de la calidad de sus servicios, por ello se sugiere la capacitación del personal, la promoción de un buen ambiente interno, las prestaciones de servicios eficientes, la continua supervisión de las funciones de cada trabajador sin recurrir a políticas rigurosas o burocráticas.

Según Valverde, Daza y Pantoja (2020) el crecimiento de los municipios y entidades gubernamentales se encuentra en un periodo de rápida adaptación que requiere del fortalecimiento del medio interno y de la cultura empresarial, en el sentido de fortalecimie nto surgen nuevos términos como el de crecimiento empresarial, el crecimiento puede entenderse como un proceso que surge desde el interior de una organización y se refleja hacia el exterior, el proceso depende de recursos tangibles y el capital físico y humano, de una adecuada estructura interna que permita aprovecharlos eficazmente, además en el ámbito empresarial el crecimiento implica la expansión hacia nuevos mercados, regiones o segmentos de clientes, esto conlleva a creación de habilidades para atraer y mantener talento calificado, considerado un factor clave para la competitividad, el crecimiento de las empresas es un fenómeno dinámico que implica transformaciones tanto cuantitativas como cualitativas, estos cambios cualitat ivos que abarcan la estructura, la dirección y el control son determinantes importantes para alcanzar los resultados esperados y los objetivos que se diseñan como parte de la organización, aunque siempre existen factores externos que pueden influir en el éxito o dificultad del proceso.

La investigación denominada “Institucionalidad y organización interna: análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025)” es de gran relevancia tanto para el ámbito académico como para la administración pública local, pues permite una comprensión detallada de cómo se organizan y operan las entidades municipales, así como de la manera en que gestionan sus recursos, proyectos y servicios para los ciudadanos. El análisis de la

institucionalidad y la estructura interna del Municipio de Ventanas brinda una ocasión invaluable para examinar los procesos administrativos, la colaboración entre sus distintas áreas y la eficacia de sus políticas públicas en pro de la comunidad.

El enfoque de este estudio reside en la necesidad de realizar una evaluación crítica del funcionamiento de la institución municipal, reconociendo sus fortalezas y áreas que pueden mejorar para optimizar su gestión interna. Examinar la configuración organizativa del municipio es crucial para asegurar que los servicios públicos se ofrezcan de manera eficie nte, clara y participativa, favoreciendo así la confianza de los ciudadanos en sus gobernantes y potenciando la gobernanza local. Adicionalmente, la investigación se fundamenta en la necesidad de producir información valiosa que pueda servir como referencia para tomar decisiones estratégicas dentro del municipio. Un análisis meticuloso de los procesos internos, las funciones de cada dirección y unidad administrativa, y los métodos de colaboración, ayuda a identificar posibles deficiencias, redundancias o brechas en la atención a los ciudadanos. Esto facilita la propuesta de mejoras que optimicen los recursos, disminuyan la burocracia y fomenten una gestión más rápida y efectiva.

Es necesario contar con estudios de los sistemas internos institucionales que se centren en la gestión del personal, la selección de los trabajadores influirá de forma positiva en la calidad del trabajo, según Mestas et al. (2021) se puede capacitar al personal en base a los resultados obtenidos lo cual mejorara la calidad del trabajo, esto en entidades públicas es muy importante en la gestión laboral. Grin (2020) en su estudio en Brasil sobre la capacidad estatal municipal menciona que no basta solo con la modernización de la gestión local y la creación de nuevas herramientas de enfoque comunitario, la investigación en estas áreas es muy poco desarrollado al igual que el desarrollo institucional en la mayoría de los municipios, por ello se recomienda una organización interna transparente y acorde a los principios de cada organización, el solventar este tipo de problemas es un tema importante para el estado y para las personas que trabajan dentro de cada municipio.

Desde la perspectiva institucional como justificación del estudio se presenta los resultados obtenidos por Vega (2021) en donde menciona al desempeño laboral como uno de los principales factores de eficiencia y efectividad, el rendimiento forma parte dentro de un buen ambiente interno y organizado sumado a las capacitaciones y la comunicación entre los trabajadores y los directores o jefes, por consiguiente el autor recomienda la motivación

constante de los trabajadores, la promoción de participación individual y colectiva, una mejoría en los sistemas de comunicación y la confianza con los objetivos.

Desde un ángulo social, la investigación contribuye al avance comunitario, dado que una gestión municipal eficaz influye directamente en la calidad de vida de sus habitantes. Una organización interna adecuada garantiza que los proyectos y programas destinados a la comunidad se realicen con éxito, que las necesidades de los residentes sean atendidas a tiempo y que la participación ciudadana en la planificación y supervisión de la gestión pública se vea reforzada. Este estudio tiene un significado académico importante, ya que ofrece un anális is contemporáneo sobre la institucionalidad y gestión municipal en el contexto del cantón Ventanas. Los hallazgos de la investigación pueden servir como base para estudios comparativos futuros con otros municipios de la provincia o del país, aportando al conocimiento sobre la gestión pública en Ecuador.

Desde el lado científico y académico, los resultados obtenidos dentro de la presente investigación aportarán con temas de gran interés en el campo de la sociología al elaborar estructuras de organización interna dentro de una entidad pública y cuál es el comportamie nto de los trabajadores frente a las diferentes variables presentadas tales como sociales, económicas, administrativas, legales, ambientes entre otras, la información podrá ser tomado como referencias para la creación de estudios de masas dentro del campo público y social o para la creación de bases de datos actualizadas.

Capítulo II – Marco Teórico

2.1 Marco Histórico

La administración de los municipios y entidades gubernamentales y estatales nace de la creación misma del estado nacional y la constitución, Ayala (2025) menciona en su estudio que las bases de la administración se introdujeron al formar los estados nacionales en América Latina en las primeras décadas del siglo XIX en donde se crearon en primer lugar las naciones independientes hasta la década de 1830 donde los estados ya se encontraban formados y consolidados, cada uno estableciendo sus propias políticas independientes pero basados en estatutos organizacionales de escala global, los nuevos estados recién formados debían comenzar con la organización de su funcionamiento interno en relación a las nuevas constituciones, una vez organizados tenían que operar y revisar su funcionamiento en la práctica, por consecuencia el problema central del siglo XIX no fue redactar leyes sino construir estados nacionales en sociedades profundamente diversas y diferentes a los estados europeos en donde existía una marcada presencia indígena y afrodescendiente, además, la mayoría de estas naciones surgieron mientras aún persistían la servidumbre indígena y la esclavitud negra.

El primer gran desafío fue poner en funcionamiento la administración pública, tarea que se fue resolviendo con el tiempo mediante distintas medidas, algunas de ellas tuvieron un carácter democrático mientras que otras fueron más restrictivas y conservadoras, con la combinación de políticas y prácticas diversas los países fueron construyendo sus estados y aprendiendo a gobernar y administrar las entidades gubernamentales o estatales, incluso sin contar con una experiencia previa en este ámbito, uno de los pasos fundamentales para consolidar la institucionalidad según Ayala (2025) fue la organización de los poderes del Estado, tanto el poder ejecutivo como el judicial tenían antecedentes en las antiguas estructuras coloniales, las audiencias reales y los virreinatos. Los nuevos sistemas constituciona les requerían la creación de un poder Legislativo mediante un congreso o parlamento, institucio nes inexistentes antes de la independencia, debido a ello era necesario crearlas tomando como referencia el modelo estadounidense, aunque conservando ciertos elementos de carácter monárquico y autoritario.

La proclamación de la constitución tomaba a la ciudadanía y el pueblo soberano como principal motor de formación y apoyo gubernamental, durante gran parte del siglo XIX la

organización estatal dependió de un grupo reducido de personas mientras que el funcionamiento del aparato público recaía en una burocracia incipiente y pequeña, las tensiones entre las élites hicieron que el poder ejecutivo fuese apoyado en gran parte por las fuerzas armadas el cual predominó sobre los demás dando lugar a dictaduras o regímenes autoritarios.

La verdadera tarea después de la eliminación de las dictaduras consistía en gobernar eficazmente lo que requería mejorar la administración pública, establecer canales de comunicación adecuados y formar funcionarios capacitados, en este proceso desempeñaron un papel clave los medios de comunicación, el correo, las vías de transporte y más tarde el telégrafo. Algunos gobernantes según el autor asumieron este papel con autoridad y control, combinando modernización administrativa con rasgos autocráticos, como ocurrió con los líderes del siglo XIX que concentraron poder y gobernaron apoyándose en alianzas entre las élites, el ejército, la iglesia y las autoridades locales.

Hacia finales del siglo XIX el aumento de la población y la expansión de las ciudades transformaron la vida política de los países latinoamericanos, los electorados al ser ampliados dieron paso al surgimiento de nuevas formas de representación, entre ellas los partidos políticos que comenzaron a organizar y dirigir a las masas, en este sentido las burguesías comerciales y bancarias adquirieron un papel dominante, consolidando regímenes conocidos como Estados oligárquicos donde el poder político y económico quedaba concentrado en una minoría privilegiada, el fortalecimiento de la banca en cambio junto con la consolidación de las clases burguesas llevaron a una reconfiguración de las élites dominantes, además, Ayala (2025) menciona que aparecieron crecientes sectores medios, vinculados al aparato burocrático y profesional, en los países más grandes como Brasil y Argentina la banca local se asoció con el capital británico mientras que en otros a pesar de tener bancos nacionales dependían de las economías de los países industrializados.

Las inversiones extranjeras principalmente británicas aumentaron de manera significativa especialmente en infraestructura tales como los ferrocarriles, puertos, tranvías, plantas eléctricas y compañías de seguros, estas inversiones reforzaron la influencia externa y marcaron el rumbo económico de la región, los Estados tuvieron que adaptarse a las nuevas realidades, se crearon leyes que otorgaron a los banqueros un amplio control sobre las economías nacionales facilitando el acceso del gobierno a créditos para cubrir el gasto público y permitiendo a las instituciones financieras emitir moneda e incluso recaudar impuestos aduaneros (Ayala, 2025). El funcionamiento de estos estados dominados por la banca exigió

una mayor especialización administrativa, con funcionarios encargados de temas monetarios y crediticios, aunque se cree que las reformas liberales habían promovido la separación del poder civil respecto a la Iglesia y buscaban fortalecer lo público en realidad consolidaron la gestión económica en manos del capital privado, al mismo tiempo el aparato estatal creció en otras áreas especialmente en educación, correos y telégrafos en donde sí se amplió la presencia del Estado y su personal administrativo, en otras palabras este tipo de organizaciones se separaba más de la iglesia.

En el principio del siglo XX se evidenció la relevancia del control dentro de la gestión de los negocios al constatarse que este aspecto había quedado rezagado frente al acelerado crecimiento del proceso productivo. El ingeniero Henry Fayol (citado por Toctaquiza, 2021) al desarrollar la teoría clásica de la administración estableció cuatro fases esenciales: planificar, organizar, dirigir y controlar, definiendo el control como la función que verifica si cada actividad se ejecuta conforme a lo planificado, en la administración moderna el comprender de manera clara el concepto y alcance de un sistema de control de actividades internas era un elemento esencial para lograr el uso eficiente de los recursos, este control permitía evitar o reducir pérdidas derivadas de desvíos, despilfarros, fraudes, actos de corrupción o la producción de bienes que no cumplan con los estándares de calidad requeridos por el mercado, así esta gestión se convertiría en una herramienta fundamental que garantiza la conducción ordenada y eficiente de las operaciones de una organización.

Los aspectos vinculados con el control son determinantes para el progreso y la efectividad de cualquier institución pues su correcta aplicación previene el mal uso de los recursos, favorece la productividad y reduce los costos, contribuyendo a ofrecer servicios o productos de calidad (Toctaquiza, 2021). La administración que incorpora el control puede medir el grado de organización institucional tanto a nivel general como por áreas específicas y establecer las acciones necesarias para alcanzar un funcionamiento óptimo, actualmente el control interno se considera un instrumento imprescindible dentro del sector público ya que permite supervisar y evaluar todos los elementos relacionados con la gestión administrativa, su propósito es proporcionar información confiable que garantice la transparencia en los procesos.

Toctaquiza (2021) menciona que la implementación de este sistema en las institucio nes públicas recayó en el representante legal de cada entidad quien aplicaba métodos y procedimientos que aseguraron la calidad, eficiencia y eficacia de la gestión, también era deber de los jefes de cada dependencia velar por su cumplimiento ya que la responsabilidad del buen

funcionamiento de una entidad pública correspondía a todas las personas que laboran en ella, la normativa del sector público buscaba crear conciencia entre los servidores sobre la importancia del adecuado ejercicio de sus funciones, brindándoles una herramienta adicional para la administración, custodia, control y uso correcto de los recursos públicos. Esto contribuye a cumplir los objetivos institucionales establecidos en los planes de desarrollo, en concordancia con la legislación vigente, y fortalece principios fundamentales como la transparencia, la rendición de cuentas y la fiscalización de los recursos estatales.

El control interno según Toctaquiza (2021) se entiende como un sistema integra l conformado por la estructura organizativa y el conjunto de planes, métodos, normas, princip ios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad. La finalidad de este sistema es controlar que todas las actividades, operaciones, gestiones y la administración de la información y los recursos se ejecuten conforme a la Constitución, las leyes y las políticas definidas por la dirección para que se puedan cumplir metas y objetivos establecidos, en su ejercicio deben observarse los principios de igualdad, moralidad, eficienc ia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales, es por eso que se debe concebirse y organizarse de manera que forme parte natural del desempeño de todas las funciones dentro de la entidad especialmente de aquellas con responsabilidades de mando.

Su aplicación se manifiesta a través de las políticas aprobadas por los niveles directivos y administrativos, extendiéndose a todos los niveles de la estructura organizacional mediante la creación y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación, manuales de funciones y procedimientos, sistemas de información, y programas de selección, inducción y capacitación del personal (Toctaquiza, 2021). Es fundamental distinguir entre control interno contable y control interno administrativo los cuales representan ámbitos distintos pero igualmente relevantes para el funcionamiento del aparato estatal, el primero se centra en asegurar la existencia y eficacia de los procedimientos de control y verificación de las actividades contables con el fin de garantizar que la información financiera cumpla con las características de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad establecidas en el Régimen de Contabilidad Pública, el segundo se relaciona con la organización y los procedimie ntos orientados a la eficiencia operativa y al cumplimiento de las políticas institucionales, hay que señalar que la ausencia o deficiencia de un sistema de control administrativo refleja una administración débil e ineficaz.

La administración pública y la creación de empresas y entidades institucionales en Ecuador según Dávila (2024) se establecen desde 1949 con la creación de empresas públicas como telégrafos y las empresas de alcohol. El objetivo de la creación de las institucionales fue que el estado debía intervenir para solucionar problemas con los mercados, al mismo tiempo era el estado quienes se encargarían de ciertos sectores como la energía, agua, telecomunicaciones, transporte y finanzas alcanzando de esta forma un desarrollo social y económico, la economía estatal y gubernamental nacería también en 1972 junto con la instauración del gobierno nacionalista de las fuerzas armadas en donde se abría la expansión petrolera, en estas fechas el gobierno consolidaría su política internacional manteniendo su soberanía en pro de la defensa de los recursos naturales, las empresas públicas fueron creadas también bajo la definición del cuidados de los servicios públicos como el agua, la luz y la comunicación.

Con respecto a las empresas estatales Ruiz mencionado por (Dávila, 2024, p. 1259) menciona que estas entidades se constituían por lo general mediante leyes específicas que definían su propósito, estructura administrativa, procedimientos de contratación, mecanis mos de control y gestión del personal, entre otros aspectos, al crearse cada empresa mediante una ley propia funcionaban como unidades independientes dentro de una institucionalidad nacional ya fragmentada y débil, como resultado muchas de ellas a pesar de manejar volúme nes económicos significativos no actuaban en coherencia con las políticas públicas nacionales por lo que seguían objetivos particulares o intereses aislados, esto ocurría frecuentemente bajo la protección de la autonomía otorgada por las mismas normas que les daban origen lo que podía alejarlas de los propósitos generales de desarrollo del país.

Ya para el siglo 21 las empresas y la forma de gobierno se establecen en actores estatales y no estatales el cual participan en redes mixtas públicas y a la vez privadas, aquí se comienza a crear nuevos términos y entidades como los gobiernos descentralizados independientes que actúan como auxiliares del estado, los municipios y los sistemas de gobernanza locales toman protagonismo más adelante con la creación de la nueva constitución donde se le da fuerza al ciudadano y las personas en comunidades, en 2006, según Dávila (2024) por ejemplo se sugirió que las estructuras administrativas deben incorporar nuevas formas de organización y de gerencia con el objetivo de que los gobiernos puedan solucionar diversos problemas, asegurar la economía y el buen uso de los recursos, mejorar la administración pública y desarrollar competencias en los ciudadanos.

Con el nacimiento de las nuevas políticas y las nuevas áreas sociales y administrat ivas se crearon también nuevas formas de gobernanza, Mario A. citado por (Tantalean, 2022) la ciencia administrativa también debe tener como objeto de estudio las instituciones sociales en donde se incluye a la empresa como un influyente social y de gran evolución, la empresa no actúa de manera aislada sino que se adapta a las dinámicas, valores y normas dominantes de la sociedad en la que opera, esta relación hace que adopte prácticas, estrategias y decisiones que le permitan mantenerse vigente, resistir o aceptar los cambios del entorno, desde una perspectiva más profunda la naturaleza de la empresa debe entenderse rechazando dos visiones extremas: la idealista, que la reduce a simples documentos o estructuras formales, y la materialista, que la considera únicamente un conjunto físico de personas y recursos, desde esta época la empresa se define como un sistema complejo donde interactúan individuos, valores, normas legales y factores sociales.

La toma de decisiones en el ámbito laboral y empresarial al igual que el gubername ntal tuvo sus inicios en el comienzo del siglo XX pero a partir de 1950 de dio por comenzado las investigaciones acerca del comportamiento de los trabajadores en diferentes sectores gubernamentales y empresariales, los principales exponentes de esta corriente inicial fueron Simón, Manís, March, Moody, Huber, Mintzberg, Choo y Pomerol, durante la revolució n industrial la administración se sustentaba principalmente en la intuición, con el paso del tiempo los negocios comenzaron a expandirse y a adquirir una mayor complejidad, esta evolució n llevó en el siglo XX a que los directivos empezaran a tomar decisiones fundamentadas en la información interna y en estadísticas operativas pero estos modelos de gestión resultaban poco avanzados frente a la gran cantidad de factores tanto internos como externos que influían en las organizaciones.

Actualmente autores como Landazury citado por (Quituizaca, Vásquez & Uriguen, 2022) definen la toma de decisiones como un proceso de información donde los gerentes analizan las soluciones de mejora, el enfoque tradicional en el cual se centraba en la parte operativa es cambiado por un método sistémico pero flexible lo cual abandona la individual idad y el autoritarismo general nuevas oportunidades grupales, con el pasar del tiempo los cambios han sido evidentes y se han intensificado con el fenómeno de la globalización, es por ello que se desarrolla una economía basada en la información y el conocimiento los cuales se consideran factores fundamentales para la toma de decisiones dentro de las organizaciones empresaria les.

Según Quituizaca et al. (2022) con la llegada de las nuevas tecnologías se han producido transformaciones significativas en los procesos de toma de decisiones empresariales, estas transformaciones buscan ajustar los procesos productivos a las diversas formas de interconexión existentes entre los mercados, a nivel global las empresas ubicadas en distintas regiones del mundo procuran establecer diversos tipos de vínculos de conexión que faciliten la expansión del comercio internacional, la internacionalización y la globalización han impulsado a los altos directivos a implementar estrategias orientadas hacia las tecnologías de la información con el propósito de adaptarse al entorno dinámico y complejo en el que operan.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Sociología en las organizaciones

La sociología analiza cómo los grupos influyen en el comportamiento laboral ya que estos proporcionan identidad, establecen normas y roles, ejercen presión social y favorecen la colaboración, coordinación y apoyo emocional, al comprender estas dinámicas permite crear ambientes laborales más eficientes y saludables, según Miranda (2024) los factores externos como la economía y el contexto social también afectan el desempeño de los empleados, repercutiendo en la estructura y funcionamiento de las organizaciones. La estructura organizacional abarca la distribución de autoridad, la asignación de responsabilidades, los canales de comunicación y la coordinación de actividades dentro de una empresa, la cultura organizacional comprende los valores, normas, ideales y prácticas compartidas por los miembros de una institución que influyen directamente en la motivación, el bienestar, la participación del personal y el éxito empresarial, el comportamiento organizacional como disciplina integra conceptos sociológicos para entender, predecir y mejorar la conducta humana en el trabajo y analiza patrones de comportamiento, motivación, liderazgo y dinámica grupal.

Es un proceso dinámico donde se estudian los problemas y fenómenos de tipo social que ocurren dentro de la empresa, es un estudio que emplea métodos y técnicas de investigac ió n para entender y analizar el comportamiento de las personas y su relación con el ambiente interno y externo de la empresa, organización, sistema o institución, Guiliano Tardivo citado por (Farfán, 2021) menciona 3 diferentes tipos de empresa las cuales son: la empresa Taylor-Fordista, Empresa Toyotista y la empresa Red.

2.1.1.1 Modelo de Frederick Taylor y Henry Ford

Con respecto a la empresa de Frederick Taylor y Henry Ford se comenzaba a implementar una organización que se basaba en la partición o la creación de raciones, es decir, la descomposición y división del trabajo el cual puede dividir al personal y potenciar su trabajo de forma individual, gracias a esto se dividen los trabajos manuales de los trabajos administrativos.

De acuerdo a los estudios de Elton Mayo (citado por Farfán, 2021) sobre sociología empresarial los factores presentes dentro del ambiente interno organizacional influyen de forma directa en el rendimiento de los obreros, gracias a la adecuación de las entrevistas laborales se dio cuenta que existen factores sociales que influyen interna y externamente la calidad del trabajo y no solo temas de operación. De acuerdo a Pagani (2020, p.16) Taylor aportó a la formación de una escuela administrativa y a la definición de una doctrina práctica, su enfoque conocido como taylorismo no constituye una teoría formal de la administración sino una etapa previa. Este tipo de modelo representó una guía práctica para organizar el trabajo que influir ía en las estructuras organizativas de las sociedades modernas tanto capitalistas como socialistas, él consideraba necesario abandonar los métodos empíricos y sustituirlos por un control científico del proceso productivo para aumentar la productividad y evitar la ineficiencia laboral, por ello defendía la existencia de una única y mejor forma de realizar cada tarea la cual debía determinarse mediante el análisis de movimientos, tiempos, métodos y herramientas utilizados por los trabajadores.

El sistema taylorista de las empresas exigía que los directivos asumieran el control del proceso productivo lo cual reemplazaba los conocimientos empíricos de los obreros por principios científicos de gestión (Pagani, 2020). Por lo tanto esta transformación implicaba la selección y capacitación técnica de los trabajadores para lograr su máximo rendimiento, más que una teoría social el taylorismo fue un conjunto de principios prácticos destinados a incrementar la eficiencia industrial basados en una visión empírica y racionalista del ser humano, Taylor concebía al trabajador como un “homo economicus”, motivado principalme nte por el dinero cuya función era obedecer las órdenes sin cuestionar ni ejercer iniciativa, actuando como una pieza dentro de una máquina productiva.

En el fordismo el proceso de toma de decisiones y la organización se centraba en la producción en cadena lo cual requería de un trabajo altamente especializado, reglamentario y sistematizado debido a que la elaboración de automóviles pasaba por los procesos de cadenas

de montaje, maquinaria y ensamblaje, tal como mencionaba Pagani (2020) para que el trabajo sea de calidad se ofertaban grandes trabajos con salarios altos y requerimientos específicos de plantilla, la organización adoptaba un enfoque parecido al de Taylor pero enfocado en la mecanización del trabajo, el avance tecnológico derivado del fordismo integró el saber práctico del trabajo artesanal dentro de un sistema mecanizado de producción en cadena donde el trabajador debía ajustarse a los ritmos impuestos por el capital representado en las cintas transportadoras.

El fordismo combinó un alto nivel de empleo con una gran capacidad de consumo lo que impulsó el consumo masivo gracias a la producción estandarizada y en serie que abarató los costos y uniformó los productos consolidándose como un nuevo modelo de acumulac ió n capitalista, basado en la producción en masa, este sistema generó profundas transformacio nes sociales y culturales dando origen a una cultura de masas caracterizada por el consumo generalizado de bienes como los automóviles y la difusión de nuevos códigos cultura les mediados por el capital.

2.1.1.2 Modelo Toyotista

La Empresa Toyotista busca crear nuevos métodos donde no solo se adapten a un mercado creciente a través de regularizaciones sino que también optimicen la producción lo cual genera productos de calidad y mejoran la relación con el cliente, estos productos o servicios generan emociones a través de la personalización y la adaptación del trabajador al mercado o al cliente, para ello se crean también verdaderas áreas que cambian con el paso del tiempo y con las tendencias actuales (Farfán, 2021). El tipo de organizaciones que caracterizan a la filosofía Toyotista según Aja (2020) son las llamadas metodologías flexibles en donde toma como protagonista la producción ligera, el término "justo a tiempo" nació de la necesidad de abandonar los sistemas de producción en masa y resolver los problemas de pérdida de recursos en la producción, tiempo, transporte, procesos, inventario, calidad y el movimiento de los trabajadores. Es por ello que crearon un sistema que permitía producir lo que ya se encontraba vendido dando protagonismo también al cliente y al usuario que pedía sus productos en lugar de llenar grandes almacenes con productos sin vender lo cual a la larga producía otro tipo de desventajas.

Este sistema organizacional se populariza con Womack, James y Roos (citado por Aja, 2020) quienes mencionaron que debe centrarse en la flexibilidad, el aprendizaje continuo y la innovación permanente el cual se adaptaba a cualquier situación, la eficiencia en la

externalización y el almacenaje de productos que eran necesarios fue lo que más lo caracterizó, este referente inspira a la creación de otros sistemas que ayudan a pequeñas y medianas empresas como la formación de comunidades industriales y la era neoartesanal en donde se especializaba la creación de productos y servicios que se adaptaban al cliente.

2.1.1.3 Empresa Red de Castells

Farfán (2021) describe que la empresa Red es un término propuesto por el sociólogo Manuel Castells en donde se menciona la organización como más innovadora con el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, en ello se crean alianzas con otras organizaciones con el objetivo de mantener la rentabilidad y eliminar el estilo rígido y burocrático de una empresa individual y horizontal, con ello las decisiones son más descentralizadas junto con la producción. Las tecnologías usadas dentro de la sociedad red son recursos útiles para la interacción de los individuos dentro de este tipo de sociedad donde se forman verdaderas comunidades.

2.2.2 Sociología en las relaciones laborales

Para entender la relación de los trabajadores actuales con la toma de decisiones dentro de una entidad gubernamental es necesario entender las teorías actuales con la cual la sociología estudia las relaciones laborales, la relación entre trabajadores y los directivos deben mantener un correcto medio interno laboral.

2.2.2.1 Teoría de juegos y elección racional

Unas de las teorías actuales es la Elección racional y la teoría de juegos en donde las personas prefieren diversas situaciones y toman decisiones basados en los beneficios que estos puedan otorgarle o aquellas situaciones en donde un factor ya sea económico, político, social o empresarial puedan otorgarle una mayor utilidad. Gutierrez (2025) menciona que la teoría de juegos cambio fue un término acuñado en 1920 por Emile Borel y John von Newmann diseñado para estudiar las situaciones de interacción y elaboración de estrategias (juegos) entre los participantes basados en sus preferencias, la subdivisión de esta teoría puede ser explicada y usada en diferentes situaciones de tomas de decisiones, los subtipos de la teoría son los juegos estáticos, dinámicos, con información simétrica y asimétrica.

La teoría de juegos se divide de acuerdo al nivel de interacción de los jugadores y el nivel de información solicitada:

.Tabla 1:Clasificación de la teoría de juegos de acuerdo al grado de interacción entre participantes

Teoría de juegos	**Estático con información simétrica**	**Estático con información asimétrica**	**Dinámico con información simétrica**	**Dinámico con información asimétrica**
Característica	Dos jugadores o usuarios eligen y ejecutan de forma simultánea una acción en particular desde varias alternativas posibles lo cual maximiza la utilidad de esta.	Uno de los jugadores no tiene la suficiente información sobre la utilidad de la actividad, es decir, carece de la suficiente información del juego.	Destacan por su accionar en la interacción de jugadores a través de la secuencia y no al mismo tiempo.	Son dinámicas de estrategias secuenciales, el intercambio de información para la generación de estrategias será diferente
Interacción de los jugadores	Igual conocimiento	Conocimiento desigual	Igual conocimiento e intervención de otro jugador	Conocimiento desigual

Modificado de Gutiérrez et al. (2024)

2.2.2.1 Teoría del conflicto de Karl Marx

Dentro de las relaciones laborales contemporáneas se encuentran aquellas teorías que argumentan el comportamiento de los individuos de acuerdo a diferentes factores sociales, una de las más destacadas es la teoría marxista de las relaciones industriales o la Teoría del Conflicto de Karl Marx en donde el conflicto nace en la lucha de clases, Navarro et al. (2022) menciona que el enfoque se construye de la teoría de que los aspectos de la realidad no se pueden entender de forma autónoma o separados. Por ello el conflicto social no se puede estudiar o analizar de forma aislada a la totalidad de una estructura sino que forman parte en sí del problema en general, la estructura de una sociedad se encuentra dividido por niveles que se juntan bajo una base económica o de infraestructura donde las relación en común es la producción y otras superestructuras donde se mezclan diferentes aspectos como la jurídico-

política y las ideológicas, esta teoría también radica en la perpetua lucha de poderes entre una clase que intenta oprimir a otra basado en muchos factores, la mayoría sociales, lo cual requiere ser analizado cuando se intenta crear verdaderos espacios organizacionales.

Navarro et al. (2022) también menciona que las estructuras sociales donde se desarrolla la confrontación entre clases son el espacio donde realmente se mantienen y reproducen los diferentes modos y formas de producción. El sistema capitalista descrito por el autor se distingue por su tendencia constante hacia la expansión y la acumulación sin límites impulsada por su capacidad de generar movimiento de capital, obtener ganancias y reinvertirlas para incrementar su valor, el conflicto social surge debido a la separación de las personas de sus antiguos medios de producción al surgimiento del trabajo asalariado y a la continua reproducción de los mecanismos de acumulación, lo que fortalece el crecimiento de la clase dominante y al mismo tiempo mantiene a la clase trabajadora en una posición subordinada dentro del sistema social.

Se señala también que dentro de la teoría del conflicto la clase obrera o el trabajador influye en las relaciones ideológicas y políticas, sin embargo, Navarro (2022) añade que su existencia también es importante para la creación de un ambiente económico activo a través de los procesos de producción. Dentro del papel predominante que ejercen las relaciones de producción sobre las fuerzas productivas surge también la relevancia de las relaciones políticas e ideológicas ya que el proceso productivo y de explotación implica al mismo tiempo la reproducción de las estructuras de dominación y subordinación en estos ámbitos, desde esta perspectiva la clase que posee los medios de producción ejerce el control económico y también mantiene el poder político e ideológico mientras que la clase trabajadora permanece sometida en ambos aspectos.

Con respecto a la relación del estado y la lucha de clases sociales, Navarro (2025) divide a las superestructuras en el jurídico político que funciona como sistema represivo del estado (implica el gobierno, el ejército, los tribunales, las prisiones entre otros) y el ideológico donde se enseña y se fortalece el conocimiento, en ellas entra la iglesia, las escuelas y la estructura familiar. Los mecanismos ideológicos del Estado se encargan de construir y difundir la ideología dominante la cual está presente en todos los niveles de la división social del trabajo, estos actúan como manifestación concreta de las relaciones políticas e ideológicas que configuran y mantienen las clases sociales, el conflicto de clases por ende se extiende hasta los aparatos represivos e ideológicos del estado que funcionan como herramientas de la clase dominante para asegurar la continuidad del sistema social empleándolos para mantener bajo

control al proletariado dentro de una estructura moldeada por la ideología impuesta por la burguesía.

2.2.2.2 Teoría Weberiana o de la Burocracia.

La organización laboral del ambiente interno de las empresas deben obedecer a veces a reglamentos jerárquicos y tecnicismos creados que aseguren la correcta ejecución de las actividades, ello se respalda en la Teoría Weberiana o de la Burocracia, esta teoría es similar al funcionamiento de las máquinas en donde se construye un servicio o producto a través del seguimiento de estatutos que aseguran su calidad y eficiencia, según Azuero (2020) dentro de este modelo, el trabajo y las ideas deben estar claras y ser racionales para ser ejecutadas de forma precisa, el método propuesto por Weber se basa en tres tareas fundamentales: la interpretación, la comprensión y la explicación causal, siendo esta última el objetivo principa l ya que representa la meta final de toda ciencia social. la investigación sociológica implica la creación constante de tipos ideales que permitan organizar y dar sentido a la realidad.

Desde la perspectiva Weberiana (citado por Azuero, 2020) las ciencias cultura les construyen su comprensión del mundo social a través de modelos típico e ideales creados por el investigador, dichas construcciones son en parte subjetivas pues están influenciadas por los valores y perspectivas de quien las elabora. Los tipos ideales funcionan como herramie ntas analíticas que permiten comparar la realidad concreta con un modelo teórico "puro" sin que ello implique que representen la realidad en sí misma, además el uso de los tipos ideales busca servir como abstracciones lógicas para el análisis empírico por lo que estos modelos deben entenderse como instrumentos conceptuales que facilitan su comprensión y estudio.

Las características de la burocracia según Weber son que se trata de un sistema fijo, ordenado, mediado por reglas, leyes o lineamientos establecidos basados en un orden administrativo, se denominan también jerarquías funcionales y de tramitación ya que sus procesos son casi ritualistas, su administración se rige por documentos que se conservan en reglamentos a manera de expedientes, la actividad de la burocracia permite un aprendizaje continuo de las actividades que se realiza y requiere que el trabajador se mantenga en su cargo laboral, por último, el entorno burocrático es racional, existen normas y un medio objetivo que deja afuera cualquier tipo de acción improvisada.

Dentro de una organización burocrática el rol del funcionario resulta esencial para garantizar la aplicación de la racionalidad legal y la objetividad en los procesos, según la perspectiva weberiana el funcionario debe desempeñar sus tareas con base en criterios

objetivos, integrarse dentro de una estructura jerárquica y acatar sus niveles de autoridad, según Azuero (2020) también debe contar con competencias verificables mediante evaluaciones que respalden su ingreso y permanencia en una carrera laboral regulada por contrato, el cumplimiento de sus funciones debe realizarse de manera imparcial sin buscar el control o la apropiación personal de la organización sino que asegurando la correcta aplicación de sus normas y principios, en este sentido las cualidades del personal administrativo son fundamentales dentro del sistema de dominación racional o legal propio de la burocracia, por último se ha señalado que la descripción que hace Weber de la dominación legal se asemeja más a una caracterización detallada del cuerpo administrativo burocrático que a un análisis del fundamento de su legitimidad.

Robert Dahl citado por (Reyes, 2021) añade que existe una necesidad de contar con burocracias permanentes y altamente capacitadas que puedan formular alternativas y gestionar de manera eficiente la gran cantidad de decisiones que enfrenta un gobierno moderno, estas estructuras deben estar conformadas por especialistas en distintas áreas dado que se ocupan de funciones muy específicas y diferenciadas, sin embargo esta especialización también genera competencia y conflictos tanto entre las propias burocracias como con otros grupos oficia les dentro del sistema gubernamental, en cambio Jürgen Habernas refiere que las nuevas estructuras sociales se diferencian en dos sistemas que se relacionan entre sí los cuales son la empresa capitalista y el aparato estatal burocrático, la institucionalización es un término reciente que abarca también acciones económicas y administrativas racionales, aquí los modos de dominación tradicionales se basan en creencias, usos y costumbres denominados legitimidad, estas son tradicionales porque encuentran armonía en el orden y el mandato, este término de "dominación" también es mencionado por otros autores como Francisco Gil que los divide en dominaciones patrimoniales a aquellos que se sustentan de la tradición y el sultanista a aquellos que se administra en el arbitraje libre y la creación de nuevas formas de orden.

2.2.2.3 Escuela de las Relaciones Humanas

Uno de los enfoques actuales acerca de relaciones humanas con el ámbito laboral es descritas en la llamada "Escuela de las Relaciones Humanas", un enfoque brindado por Elton Mayo, Roethlisberger, Maslow y McGregor el cual se desvirtúa relaciones con el estado, la religión, el poder económico entre otros factores y se centra más en el factor humano y social como impulsor del trabajo, estas relaciones laborales crecen gracias al trabajo en grupo,

satisfacción y reconocimiento que pueden ser aplicados para mejorar el clima laboral y la motivación interna y externa.

Algunos de los aportes hacia esta escuela son mencionados por Polo (citado por Martino, 2023 p. 181) que describe al hombre como perfeccionador perfectible en donde marca la importancia de no desligar el carácter humano de las operaciones habituales lo cual contrarresta los principios de Taylor que se centraba en la producción. En este trabajo se menciona también la ética y el trabajo como apoyo a la relación humana y como los cambios deben ser dirigidos a la formación del trabajador en lugar de que se centre solo en que las operaciones salgan bien, las relaciones de personas mediadas por el dinero en donde se lo toma como factor motivador, la persona como fecunda y difusiva que marca las relaciones entre trabajadores, la divulgación de información y la persona como mediados de procesos.

Elton Mayo (citado por Martino, 2023) estableció que la productividad era directame nte proporcional a las condiciones ambientales y a la vinculación del grupo con los intereses de la empresa, siendo más fuertes como motivador que los incentivos económicos, desarrolló además características de un clima psicológico laboral, en ello se incluyen las necesidades de los empleados, la organización informal, la red convencional de comunicaciones, las competencias individuales, la influencia del liderazgo, sin embargo posee ciertas debilidades ya que centra el tema de producción a exponentes subjetivos en lugar de los objetivos lo cual puede influir al momento de marcar una relación con el trabajador y sus estrategias de trabajo.

Siguiendo la perspectiva de que la organización debe entenderse como un sistema social en el que cada parte depende de las demás, Roesthlisberger y Dickson (citado por Robledo, 2020, p.15) plantean que esta escuela se centra en el factor humano como protagonista de las relaciones sociales internas más que en el individuo de manera aislada, dichas relaciones son una fuente clave de desequilibrio ya que influyen directamente en la capacidad de los grupos para cooperar y alcanzar sus objetivos comunes. Como análisis descriptivo desde este enfoque el individuo se subordina al propósito general de la organización dejando en segundo plano sus intereses personales, también se reconoce la existencia tanto de una organización formal como de una informal que surge de las interacciones espontáneas entre los miembros, esta última es esencial para comprender el desarrollo humano dentro de la empresa pues resalta la importanc ia de las experiencias sociales y personales que cada trabajador aporta, así como la diversidad y las interrelaciones que se generan en el entorno laboral.

Uno de los términos más usados dentro de la escuela de relaciones humanas es el concepto de motivación, se define como el proceso que mide que tan fuerte, hacia dónde y por cuánto tiempo una persona mantiene su esfuerzo para alcanzar una meta, la intensidad alude al nivel de energía o empeño que el individuo pone en una tarea; la dirección implica que dicho esfuerzo esté enfocado hacia un objetivo concreto y la persistencia se relaciona con la capacidad de mantener ese esfuerzo durante el tiempo necesario para lograr el propósito establecido.

Una de las teorías más reconocidas sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por Abraham Maslow en 1943 (citado por Madero, 2023) la cual busca explicar los factores que impulsan la conducta humana hacia la satisfacción de diferentes tipos de necesidades, esta teoría se representa mediante una pirámide que establece una prioridad jerárquica entre cinco niveles principales: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima o reconocimiento y de autorrealización. Según Maslow, para alcanzar un nivel superior es necesario haber satisfecho los niveles inferiores, en el contexto histórico de las décadas de 1940 y 1950 la mayoría de las personas encontraba su principal motivación en la supervivencia, influenciada por las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial. En ese momento predominaban las necesidades fisiológicas, como saciar el hambre y la sed, descansar, aliviar el dolor y el cansancio, una vez cubiertas estas necesidades básicas los individuos podían aspirar a mejorar su calidad de vida, por ejemplo, al estudiar o trabajar para obtener estabilidad económica, una vivienda confortable y condiciones adecuadas para vivir y desarrollarse.

El segundo peldaño de la pirámide de Maslow corresponde a las necesidades de seguridad las cuales abarcan la búsqueda de protección y estabilidad tanto física como emocional (escudos mentales), en esta etapa las personas procuran mantener una vida ordenada y predecible, preocupándose por ahorrar, adquirir bienes y contratar seguros que les brinden tranquilidad frente al futuro, una vez satisfechas las necesidades básicas surge el tercer nivel relacionado con las necesidades de pertenencia o sociales que reflejan el deseo humano de relacionarse, ser aceptado y formar parte de un grupo, estas necesidades incluyen el afecto, la amistad, la aceptación social y la identificación con una comunidad, en el cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima o reconocimiento, que implican el deseo de sentirse competente, valorado y respetado, aquí se busca el desarrollo de la autonomía, la independencia, la reputación y el prestigio, el último nivel corresponde a las necesidades de autorrealización donde la persona alcanza la plena expresión de su potencial y logra la

realización personal, tanto en el ámbito físico como psicológico y social, actualmente existe una coexistencia de los diferentes peldaños en un mismo periodo de tiempo ya que dependen en gran manera del contexto social (Madero, 2023).

2.2.2.4 Teoría de los Sistemas Sociales de Niklas Luhmann

La teoría de los sistemas sociales de Niklas Luhmann según Ortiz (2021) describe a la organización como un sistema social abierto con un gran nivel de interacción interna y externa (con otras empresas), por lo tanto, las relaciones laborales se miden como procesos de comunicación y dependencia mutua entre los sistemas internos. El autor menciona que los sistemas sociales se diferencian de las máquinas, los organismos vivos y los sistemas psíquicos del mismo modo que las sociedades no son equivalentes a las organizaciones ni a las interacciones humanas, las biopraxis, entendidas como formas de acción orientadas por un propósito se componen de certezas momentáneas, convicciones profundas y coherencia en la actuación, representan la experiencia vital inmediata del ser humano, aquello que ocurre y se experimenta en el instante presente, por ello forma parte del proceso de configuración del sujeto y se manifiesta como esa vivencia que sorprende y da sentido a la existencia.

En la vida cotidiana según Ortiz (2021) el ser humano realiza principalmente tres operaciones esenciales: vivir, pensar y hablar, de las cuales derivan todas las demás actividades, de hecho, vivir es la única acción constante e inevitable. Las biopraxis constituyen, por tanto, las bases fundamentales de la existencia humana, a través del lenguaje las personas construyen los sistemas sociales y psíquicos, ya que el acto de hablar permite crear significado, generar pensamiento y establecer la distinción entre el "yo" y "lo otro", en este sentido el hablar se convierte en el origen del pensar y de toda forma de organización humana puesto que nada existe fuera de las biopraxis lingüísticas las cuales dan origen y estructura a los sistemas que conforman la realidad social.

2.2.2.5 Teoría del Interaccionismo simbológico y la etnometodología.

Según Longo (2021) la teoría del interaccionismo simbólico y la etnometodolo gía comparten el propósito de establecer estrategias de investigación que faciliten al observador comprender los procesos mediante los cuales los individuos interactúan, interpretan sus acciones, otorgan significado a las conductas propias y ajenas y reconocen las motivacio nes del otro, más allá de las controversias que han existido entre ambos enfoques los dos coinciden en su interés por consolidar la interacción cotidiana como objeto de estudio sociológico, un

ámbito que ha sido relegado por las perspectivas centradas en los aspectos macrosociales de la realidad, dado que tanto el interaccionismo como la etnometodología se sustentan en la perspectiva etnográfica resulta necesario e importante precisar el significado de este enfoque y revisar de manera concisa sus antecedentes históricos y teóricos. El método etnográfico se basa en la investigación de campo cuyo propósito principal es analizar el entorno social a través de la observación y la experiencia directa, se trata de una modalidad de investigación cualitat iva que permite al investigador identificar los patrones de conducta, el lenguaje, los valores y la cultura de los grupos sociales estudiados, este método el cual se origina en la antropología social y posteriormente incorporado a la sociología posee una tradición amplia que se remonta a la primera Escuela de Chicago.

En el interaccionismo simbólico el actor o el individuo es el protagonista de la construcción de la realidad social, estos actores no son presentados como receptores pasivos de normas sociales, roles o líneas de conducta, al contrario, forman parte de un accionar, en este sentido Herbert Blumer (citado por Longo. 2021) menciona que en este enfoque los individ uos pueden actuar de acuerdo a los significados de los objetos, el significado social de los elementos se originan de la interacción de una persona con otra, el significado de las cosas se abordan bajo un concepto de interpretaciones de ideas que se encuentran en la realidad, Durkheim en cambio añade a estos conceptos la capacidad del actor para describir hechos y manejar un ambiente crítico, estas bases teóricas se traducen en una metodología de las ciencias sociales sustentada en un enfoque deductivo para el análisis de la realidad social, en su núcleo se encuentra el método de la observación participante que inicia con una etapa exploratoria destinada a ofrecer al investigador una comprensión directa del contexto que pretende estudiar, este tipo de investigación debe estructurarse conforme a lo que Blumer (citado por Longo. 2021) denomina conceptos sensibilizadores los cuales no constituyen definiciones fijas o cerradas del objeto de estudio sino orientaciones flexibles que guían la atención del investigador hacia la comprensión de los actores sociales y sus interacciones.

En el interaccionismo Simbólico de Mead y de Popper el ser humano es concebido como un sujeto situado parcialmente condicionado por su entorno pero también dotado de libertad, creatividad y capacidad para construir sentido, es un individuo que en interacción con los demás configura su propio mundo al mismo tiempo que es moldeado por las relaciones sociales que establece, mientras que el Determinismo considera al ser humano como un ser completamente condicionado por factores externos y el Indeterminismo lo concibe como

totalmente autónomo, el Interaccionismo lo entiende como un ser emergente, producto de los procesos de interacción social (Posada, 2022).

Para comprender esta idea de emergencia en el interaccionismo simbólico, Posada (2022) indica que es fundamental introducir dos nociones esenciales el cual es el actor y la de reflexividad, la emergencia surge del intercambio social y no puede pensarse como un proceso totalmente determinado por lo previo ya que el actor a través de su capacidad reflexiva (la acción de la crítica del medio y la interpretación de todo lo que rodea a la persona) interactúa con el universo simbólico que habita generando nuevas realidades y significados. La emergencia se manifiesta por tanto como una posibilidad inédita que combina lo existente con lo nuevo que el actor aporta, articulando lo instituido y lo instituyente, es decir, aquello que ya está establecido con aquello que nace de la creatividad y la libertad humanas, de este modo, el interaccionismo simbólico no niega la existencia de causas previas que influyen en los fenómenos sociales pero enfatiza que dichas causas no determinan de manera absoluta el curso de los acontecimientos, por el contrario sostiene que gracias a la acción libre y creadora de los individuos, la vida social siempre está abierta a la aparición de lo nuevo y lo imprevisible.

2.2.2.6 Teoría del Capital Humano y la Meritocracia

Una de las teorías que relaciona más al trabajador como un engranaje importante en la creación de resultados económicos es la teoría del Capital Humano y la Meritocracia, se trata de una teoría neoclásica que concibe al sistema económico como el resultado de las decisiones y conductas individuales, bajo esta perspectiva Neffa et al. (citado por Quintero. 2020) menciona que el sistema ideal se representa como un conjunto de mercados en los que se articulan las condiciones necesarias para su funcionamiento, en este marco la competencia perfecta constituye el pilar fundamental que otorga validez científica al pensamiento neoclásico al sustentar los principios de racionalidad y la noción del agente representativo, dentro de este enfoque el mercado laboral se interpreta como el espacio donde se encuentran oferentes y demandantes de trabajo bajo un contexto de competencia perfecta entre los participantes.

Según Quintero (202) entre las características principales de la teoría del capital humano está el libre acceso y salida del mercado laboral sin restricciones para participar en él, el trabajo se considera un factor productivo que junto con el capital y la tierra permite generar bienes y servicios, su precio se expresa en el salario mientras que su cantidad corresponde al tiempo que cada oferente dedica a realizar su labor. Como punto analítico, el tiempo de trabajo ofrecido se entiende como un producto homogéneo de modo que para el empleador resulta

indiferente contratar a un trabajador u otro, esta homogeneidad implica que no existen diferencias sustanciales entre los oferentes convirtiendo al trabajo en un sustituto perfecto, elemento clave para determinar la oferta y demanda agregada de trabajo.

Los agentes del mercado disponen de información completa y gratuita garantizando la transparencia del mercado laboral donde todos conocen las condiciones generales de su funcionamiento, se asume una movilidad perfecta del trabajo lo que significa que los trabajadores pueden desplazarse libremente entre sectores o regiones, no existen costos de transacción por lo que los intercambios se realizan sin fricciones, el encuentro entre oferentes y demandantes ocurre de manera instantánea sin requerir un proceso prolongado de ajuste o búsqueda, en este contexto la noción de equilibrio general walrasiano constituye el eje central de la teoría económica neoclásica ya que permite comprender la interdependencia existente entre los precios determinados en los distintos mercados que conforman el sistema económico.

2.2.2.7 Teoría crítica y comunicativa del trabajo de Jürgen Habermas

La teoría crítica y comunicativa del trabajo de Jürgen Habermas (citado por Idrobo, 2020) se relaciona más como una teoría comunicativa dentro del ámbito laboral, esta posee una naturaleza filosófica, sociológica y política, aunque se fundamenta principalmente en una teoría de carácter lingüístico y comunicativo. Esta teoría puede asumirse también como un modelo interpretativo de la realidad social y organizacional, desde esta última perspectiva las prácticas sociales tanto en el ámbito público como en el privado deberían orientarse hacia la inclus ió n de los sujetos, en lugar de su exclusión dado que todos poseen la capacidad de comunicarse e interactuar racionalmente, la modernidad introdujo la concepción del ser humano como un sujeto autónomo y racional, capaz de dominar su entorno y controlar sus propios deseos, esta visión basada en el poder de la razón y en la idea de la autonomía del espíritu humano fomentó el impulso de organizar, manipular y dominar tanto la naturaleza como a otros individuos.

Habermas establece una distinción fundamental entre dos tipos de racionalidad: la racionalidad instrumental o estratégica y la racionalidad comunicativa, la primera se centra en el uso del conocimiento orientado a fines específicos cuyo éxito puede medirse en función de los resultados obtenidos (Idrobo, 2020). Por otra parte, la racionalidad comunicativa se sustenta en la capacidad del lenguaje para generar entendimiento, promover consensos y alcanzar acuerdos mediante el diálogo libre de ataduras técnicas o políticas, esta forma de racionalidad busca la construcción de una comunidad basada en convicciones racionales compartidas donde las diferencias se superan a través del intercambio argumentativo.

Desde esta visión Habermas (citado por Idrobo, 2020) plantea que las decisiones colectivas deben surgir del diálogo interdisciplinario y del intercambio de saberes con el fin de fomentar relaciones más humanas entre los individuos, de este modo recupera el ideal marxista de un ser humano que, mediante el desarrollo de la técnica, el conocimiento y el uso de su razón logre una sociedad libre de explotación y miseria. Para Habermas el concepto de racionalidad debe entenderse como la capacidad de los seres humanos para actuar y tomar decisiones mediante el conocimiento y el uso del lenguaje, esto invita a reflexionar sobre el tipo de racionalidad que deberían abordar las ciencias de la gestión y la administración en las instituciones las cuales bajo la lógica instrumental tienden a enfocarse únicamente en la eficiencia y en la consecución de fines.

En los procesos productivos aunque intervienen recursos materiales y tecnológicos también participan de manera esencial los recursos humanos, a pesar de los avances de la automatización y el toyotismo las organizaciones aún dependen en gran medida del trabajo humano, por ella existe una relación junto a las máquinas y las materias primas, aquí los individuos continúan siendo parte fundamental de la producción aunque muchas veces se les considere como medios para alcanzar los fines de la organización, los trabajadores contemporáneos aun teniendo derechos reproducen en parte la condición de los antiguos esclavos y siervos quienes también fueron utilizados como instrumentos humanos dentro de los sistemas productivos (Idrobo, 2020).

2.2.2.8 Teoría Sistémica de Niklas Luhmann

Otro de los temas que se frecuenta en el estudio de las interacciones sociales dentro de una organización o institución laboral es la relación entre las personas dentro de un sistema, la Teoría sistémica de Niklas Luhmann propone una nueva clasificación de los sistemas distinguiendo esencialmente tres tipos de sistemas, cada uno definido por una operación reproductora específica o función, Autores como Ocaña et al. (2021) indican que este planteamiento resulta fundamental ya que en su teoría los elementos constitutivos de los sistemas son precisamente operaciones, es decir, procesos mediante los cuales el sistema actúa y se autorreproduce, en los sistemas vivos la operación básica es la vida, en los sistemas psíquicos en cambio la operación es la conciencia; y en los sistemas sociales, la comunicac ió n. Desde esta perspectiva sistémica al referirnos a nosotros mismos como organismos vivos, como sujetos conscientes o como seres sociales hacemos alusión a realidades distintas debido a que se trata de unidades diferentes y definidas por estructuras y dominios propios, cada una con

una forma particular de existencia aunque en la actualidad estas distinciones tienden a diluirse dentro de una visión más unificada del ser, es decir, el todo de una sociedad o sistema donde cada parte se evalúa de forma general.

Según Luhmann (citado por Ocaña, 2021) tanto la conciencia como la comunicación se fundamentan en una dinámica del sentido debido a que no es posible pensar ni comunicarse sin otorgar significado, los seres humanos utilizamos el sentido para realizar operaciones esenciales como el pensar y el hablar que sirve para desarrollar la conciencia y la comunicac ió n, no obstante, las investigaciones neurocientíficas recientes plantean que el lenguaje y el pensamiento conforman un único proceso neuropsicológico lo cual difumina la frontera entre ambas funciones, los tres sistemas pueden ser objeto de comprensión teórica pero sólo los sistemas psíquicos y los sistemas sociales poseen la capacidad de comprender.

Esta teoría de sistemas no se centra en determinar si las acciones humanas son o no intencionales, permite explicar cómo los individuos pueden atribuir intenciones a las conductas y alcanzar consensos de forma relativamente rápida, en consecuencia la acción humana no debe interpretarse a partir de sus intenciones, es la comunicación el factor de accionar ideal en las relaciones humanas, la comunicación en la teoría luhmanniana es un sistema emergente, un proceso que se reproduce a sí mismo y constituye el núcleo de la sociedad, este en cambio se define como un sistema de comunicaciones y las posibilidades sociales dependen directamente de las posibilidades de comunicación.

En la concepción tradicional la comunicación se entiende como una interacción entre dos sujetos (el emisor, el receptor y el canal) donde el ser humano aparece como el protagonista del acto comunicativo, la comunicación requiere de la participación humana y no puede atribuirse a un individuo específico ya que todos participan dentro del sistema, la comunicac ió n es un proceso eminentemente social, dentro de ella cada individuo contribuye a actualizar el sistema social emergente pero ningún sujeto por sí solo puede considerarse responsable de la operación comunicativa, asimismo la comunicación no depende de la veracidad, credibilidad o sinceridad de los participantes ni requiere de consenso entre ellos (Ortiz, 2021). Incluso en la divergencia y el desacuerdo la comunicación se mantiene activa y funcional, la sociedad constituye el espacio donde se desarrollan todas las formas posibles de comunicación, la teoría también menciona que no existe comunicación fuera de la sociedad, incluso cuando se intenta referir al hombre como seres no lingüísticos se hace desde dentro del lenguaje ya que toda referencia sólo es posible dentro de él.

2.2.3 La tecnología y las relaciones laborales

Dentro del marco de la globalización y la construcción de nuevos sistemas de intercambio de información el ser humano se ha visto en la necesidad de adaptarse a un medio de innovación continua y trabajos esquematizados, se elaboran varias teorías y definicio nes que argumentan el cambio en las relaciones laborales con el uso de las tecnologías y un medio digital.

La teoría antes mencionada de la Sociedad Red de Manuel Castells nace bajo la creación de una nueva era digital, a partir de los años 70 comenzaron a generarse nuevos cambios a nivel global que creó un modelo social y técnico, este nuevo entorno ha generado transformacio nes que trascienden lo meramente tecnológico dando lugar a verdaderas revoluciones sociales, culturales y económicas que han influido significativamente en los procesos de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, Terceiro y Mathías (citado por Flores, 2020) mencionan que la estructura característica de la sociedad digital surge como consecuencia de una serie de cambios tanto sociales como económicos, esta nueva configuración social ha modificado de manera cuantitativa y cualitativa las formas de relación entre las personas, en gran medida este escenario de profundas transformaciones se originó con el surgimiento y desarrollo de la primera generación de Internet, esta generación surgió del resultado de una amplia colaboración científica y técnica internacional dando como resultados los primeros proyectos de redes.

La llegada de esta tecnología según Flores (2020) provocó transformaciones tan profundas que permiten afirmar que la humanidad comenzó a transitar del paradigma industr ia l hacia lo que se denominó la sociedad de la información o, en términos de Manuel Castells, la sociedad red, este modelo se distingue por su carácter tecnológico y sociocultural, él explica que una red consiste en un conjunto de nodos interconectados donde cada nodo representa un punto de intersección que facilita tanto el contacto humano como la generación de diversas formas de interacción comunicativa, la diferencia con las redes tradicionales es que las redes digitales carecen de un centro de control ya que se componen exclusivamente de nodos interconectados y la interconexión es difícil de controlar ya que se compone de elementos no cuantificables como los factores sociales.

Castells (citado por Flores, 2020) señala que las redes tradicionales solían reproducir un poder centralizado propio de las estructuras verticales que marcaron la historia de la humanidad, en la actualidad las redes derivadas de la cultura digital reflejan una distribuc ió n

descentralizada del poder, donde cualquier nodo, usuario o persona puede adquirir mayor relevancia en función de su capacidad para absorber, procesar y redistribuir información de forma eficiente. Desde esta perspectiva todo individuo tiene el potencial de convertirse en ciudadano activo dentro de una cultura digital participativa y abierta concebida como un espacio de libertad e interconexión global, sin embargo, en la práctica la conectividad también funciona como un elemento excluyente ya que mientras posibilita la inclusión de algunos, profundiza la marginación de quienes permanecen desconectados ya que no forman parte del sistema.

Se identifica tres rasgos fundamentales que diferencian a la sociedad red los cuales son su capacidad autoexpansiva para procesar y comunicar información en términos de volume n, complejidad y velocidad, su habilidad de recombinación, sustentada en la digitalización y en los procesos de comunicación continua y su flexibilidad estructural derivada del uso de redes interactivas y digitalizadas que permiten la adaptación constante a nuevas dinámicas (Flores, 2020). Este modo la comunicación dentro de la sociedad red se encuentra intrínsecame nte vinculada a la tecnología ya que esta actúa como su base y motor principal, por último, este sistema es descrito como una comunicación interactiva caracterizada por la posibilidad de transmitir mensajes a múltiples destinatarios en tiempo real o en momentos específicos, con la opción de establecer interacciones punto a punto.

La toma de decisiones según indica Mejía (2024) forma parte de la nueva cultura social y digital en donde toman fuerza las emociones y sentimientos, puede entenderse como un proceso mediante el cual los individuos eligen entre diversas alternativas, determina ndo acciones que impactan tanto su futuro personal como su existencia social, este proceso puede seguir dos rutas principales, susceptibles de combinarse entre sí, la primera denominada ruta B corresponde al ámbito en el que las emociones y los sentimientos intervienen directamente en la toma de decisiones.

En esta vía se distinguen tres mecanismos posibles que pueden estar interconectados, cuando las emociones influyen de manera inmediata ya sea de forma explícita o implícita, en la elección realizada, cuando se reactivan experiencias emocionales pasadas que guardan relación con la situación actual de decisión y cuando una corazonada o intuición impulsa una respuesta rápida e instintiva ante una determinada circunstancia (Mejía, 2024). Este tipo de causas de la toma de decisiones se basan en aspectos tanto emocionales o instintivos como en objetivos o racionales.

La ruta A representa la forma racional del proceso decisorio en la cual las emociones y los sentimientos ejercen una influencia indirecta sobre las acciones finales, en este caso las emociones delimitan el espacio de posibilidades dentro del cual actúa la razón orientando la elección a través de una señal positiva o negativa frente a las alternativas consideradas, razonar implica decidir y que la esencia de decidir radica en seleccionar una opción de respuesta, la selección según Mejía (2024) conlleva un proceso de valoración y juicio sobre las diferentes posibilidades, la ruta racional se apoya en la experiencia acumulada del sujeto quien a partir de sus vivencias forma categorías que le permiten interpretar una situación social específica, por último, las emociones y los sentimientos actúan como elementos que intervienen en la evaluación del conocimiento acumulado, considerando cuatro aspectos esenciales que son los datos del problema que se presenta, la opción seleccionada para resolverlo, el resultado obtenido tras la decisión y las repercusiones emocionales y sentimentales derivadas de dicha elección.

La toma de decisiones y el seguimiento de protocolos en las empresas también se basan en los niveles de poder, el poder puede entenderse como una capacidad relacional que permite influir en la conducta de los demás de manera desigual dentro de la sociedad digital, según Mejía (2024) se trata de una fuerza que se ejerce a través de las redes de interacción social donde quienes controlan los flujos de información y comunicación adquieren la capacidad de estructurar normas, valores e instituciones según sus intereses, además de ser una imposic ió n basada en la coerción o la violencia el poder se manifiesta como una forma de persuasión política que actúa sobre la mente de los individuos mediante la creación de significados e imágenes, finalmente su eficacia radica en la capacidad de generar aceptación o convencimiento lo que transforma la dominación en un proceso de influencia simbólica más que de fuerza directa.

Este tipo de poder opera principalmente a través de tres mecanismos los cuales son el consentimiento que produce adhesión mediante la difusión de mensajes capaces de moldear las creencias colectivas, el temor que fomenta obediencia ante quienes detentan la autoridad y la resignación que conduce a la inacción frente a un sistema percibido como inalterable (Mejía, 2024). En las estructuras contemporáneas según el autor el poder está condicionado por relaciones jerárquicas que atraviesan las instituciones sociales y los medios de comunicac ió n, donde se configuran los discursos que orientan la opinión pública, su ejercicio habitual depende en gran medida del impacto mediático y de la capacidad de quienes lo detentan para influir en la percepción colectiva, el poder se consolida como un mecanismo de control simbólico capaz

de organizar las categorías culturales, las formas de pensamiento y las decisiones individua les dentro del entramado social.

Mejía (2024) también menciona que en la sociedad digital la comunicación se convierte en el principal escenario del poder político, donde se construyen imágenes, mensajes e informaciones que buscan influir en la opinión pública, las redes y medios de comunicac ió n actúan como el vínculo esencial entre las estructuras de dominación y la ciudadanía pues en ellas se definen las relaciones de fuerza entre los distintos actores sociales y políticos. En este contexto el poder adopta la forma de una política mediatizada sustentada en la capacidad de controlar los flujos comunicativos y los significados que circulan en el espacio digital, esta política mediática contemporánea se articula principalmente en torno a dos procesos que son la personalización de la política y la política del escándalo, la personalización de la política se basa en la creación de una figura de liderazgo construida a través de la imagen y la confianza proyectada en los medios sustituyendo el papel tradicional de los partidos políticos por el carisma y la credibilidad del dirigente, este fenómeno responde al debilitamiento de las instituciones políticas y a la necesidad social de encontrar referentes individuales capaces de representar al colectivo.

La política del escándalo opera como un mecanismo de deslegitimación que busca erosionar la confianza pública mediante la exposición mediática de errores, conductas privadas o actos de corrupción, este proceso promueve una cultura de la desconfianza y contribuye a la crisis de representación política debilitando los vínculos entre ciudadanía y poder, en conjunto la comunicación se consolida como el espacio central donde se ejerce y disputa el poder en la sociedad contemporánea, la política se redefine como una lucha simbólica por la construcción de significados donde la imagen, la credibilidad y el escándalo determinan la percepción pública del liderazgo y la legitimidad.

2.2.4 Sociología en las instituciones públicas

Para entender el comportamiento de los individuos dentro de una institución pública primero hay que conocer acerca de las mismas organizaciones ya que según varias teorías el ambiente interno o el clima organizacional influye en factores muy importantes del trabajador como su motivación, el estrés laboral y el pensamiento crítico.

Con respecto a las Organizaciones, según Panta (2023) se tratan de estructuras que se consideran sistemas sociales donde el personal realiza diversas tareas y funciones según sus áreas de especialización, con el propósito de cumplir los objetivos establecidos y alinearse con

la misión institucional, en la actualidad el desarrollo del talento humano es un elemento esencial ya que permite la interacción con la sociedad y el entorno para alcanzar metas organizacionales. Esto quiere decir que el clima organizacional adquiere gran relevancia pues contribuye a mantener un ambiente favorable que impulsa el rendimiento laboral y genera resultados positivos orientados al aumento de la productividad.

El concepto de organización según (Gómez 2021) se aplica a diferentes tipos de instituciones como empresas, hospitales, escuelas o entidades gubernamentales, lo que demuestra que la sociedad está conformada y rodeada por una gran variedad de ellas, estas organizaciones al ser consideradas sistemas abiertos y complejos se mantienen en un proceso constante de adaptación frente a los cambios que surgen en entornos dinámicos y en permanente transformación, diversos autores sostienen que el cambio ha existido siempre y debe entenderse como una necesidad inherente tanto a nivel social como individual y colectivo, también se concibe como un proceso de evolución y supervivencia que permite a las organizaciones y a la sociedad ajustarse a los factores internos y externos que las afectan.

El cambio organizacional por tanto puede originarse en cualquier parte del sistema social ya que todas las estructuras tienden a transformarse y adaptarse con el paso del tiempo, este proceso también agrega una interacción constante entre la organización y su entorno lo que genera una adaptación mutua (Gómez, 2021). Un ejemplo claro de ello puede observarse en los procesos de elección de autoridades gubernamentales, los cuales representan mecanismos periódicos de cambio dentro de la sociedad, de manera similar, en el ámbito educativo se han presentado transformaciones significativas como la adaptación de las universidades a las necesidades de personas con discapacidad visual, auditiva o física, las instituciones han incorporado tecnologías y recursos en sus bibliotecas para garantizar la accesibilidad, promover la inclusión y eliminar barreras que limiten el acceso al conocimiento.

Según Panta (2023) muchas empresas a nivel mundial no implementan programas de capacitación ni ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a sus empleados lo que limita su crecimiento y desempeño, la falta de un plan estratégico impide vincular adecuadamente los objetivos, las metas y la misión institucional además de dificultar la creación de un ambiente laboral positivo, en tiempos anteriores el clima organizacional no era considerado un aspecto prioritario y se desconocían los beneficios que proporciona como la mejora en las relaciones interpersonales. El incremento del rendimiento, la motivación y las políticas de incentivos que fortalecen las competencias del personal, en el ámbito de las instituciones públicas existen diversos factores que inciden de forma directa en la calidad del clima organizacional, entre

ellos destacan la alta rotación de directivos, el incumplimiento de objetivos y la limitada capacidad para implementar programas que fortalezcan las habilidades de los trabajadores, la planificación estratégica se presenta como una herramienta fundamental para orientar las funciones y actividades, resolver problemas y coordinar las acciones dentro del entorno institucional, la planificación también permite integrar metas, políticas y realizar un seguimiento constante de las actividades ejecutadas.

Según el autor los problemas organizacionales se deben a estructuras débiles, falta de planificación y deficiente cumplimiento de metas lo que evidencia la necesidad de un plan estratégico que favorezca la organización, la coordinación y la ejecución eficiente de las funciones, de esta manera tanto el clima organizacional como la planificación estratégica se convierten en pilares para alcanzar la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de los objetivos institucionales, en las entidades públicas contar con un ambiente laboral adecuado, una atención de calidad hacia los usuarios y una gestión orientada a la mejora continua resulta esencial.

El clima organizacional según Panta (2023) se entiende como el entorno interno que existe entre los miembros de una institución el cual está estrechamente vinculado con la motivación del personal e influye directamente en su desempeño, este clima se forma a partir de factores económicos, sociales y políticos que impactan la productividad de los trabajadores, además de los aspectos individuales y psicológicos que intervienen en el ambiente laboral, también se concibe como el conjunto de elementos del entorno de trabajo que pueden medirse y son percibidos por todas las personas que integran la organización, el clima laboral o ambiente organizacional tiene gran relevancia para aquellas instituciones que buscan ser productivas y competitivas, su análisis permite identificar los factores que influyen de manera positiva o negativa en el entorno laboral lo cual favorece la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

En cuanto a los objetivos organizacionales se señala que toda organización está conformada por distintos elementos interrelacionados que orientan el cumplimiento de sus metas, estas instituciones deben contar con una estructura que defina su razón de ser, su misión y los objetivos que persiguen manteniendo un ambiente interno adecuado para el desarrollo de las personas (el trabajador y los directivos) quienes son el recurso clave para alcanzar los fines propuestos (Panta, 2023). Entre los principales objetivos se encuentran el satisfacer las necesidades de las personas, garantizar estabilidad laboral, promover el bienestar social

mediante el uso eficiente de los recursos, fomentar la satisfacción personal y profesional de los trabajadores, y asegurar un retorno justo de los recursos empleados.

La importancia del clima organizacional según Panta (2023) radica en que refleja el comportamiento y las actitudes de los colaboradores, la calidad de la comunicación interna, la confianza y las relaciones interpersonales, todos estos factores influyen directamente en el desempeño, la productividad y el cumplimiento de las funciones asignadas, generando un impacto positivo en los resultados institucionales, en cuanto a la creación de un plan estratégico se concibe como una guía que orienta la formulación de planes operativos anuales y el trabajo de las diferentes unidades de la organización, se define como un instrumento de gestión que permite identificar estrategias para generar ventajas competitivas y alcanzar los objetivos institucionales en un período determinado, generalmente de varios años, su propósito es promover la mejora continua, satisfacer las necesidades de la sociedad a la que sirve y asegurar el cumplimiento de la misión institucional.

De acuerdo con Sandoval (citado por Gómez, 2021, p. 217) el proceso del cambio en las estructuras, instituciones u organizaciones es un misterio en la actualidad a pesar de existir muchos estudios, en el modelo de Lewin por ejemplo intenta dar un aproximado a los diversos factores que influyen en el cambio de una organización el cual puede afectar el ambiente interno de los trabajadores y generar en ciertas ocasiones estrés, uno de estos procesos es el llamado “descongelamiento” en donde se debe convencer a los actores involucrados de que se va a ejecutar un cambio por lo que se debe empoderar a todos de los procesos de transformac ió n organizacionales, esto puede generar rompimiento, ansiedad y seguridad en su etapa final al contemplar fases más sólidas, en segundo lugar se encuentra el cambio como tal el cual consiste en la orientación de la organización hacia el estado que se ha planificado, en el último paso se encuentra la ejecución y la transformación.

Los principios del cambio organizacional de acuerdo a Sandoval-Duque (citado por Gómez, 2021) son el de origen holístico el cual engloba todas las estrategias, estructuras y servicios que forman la organización como tal y que todos deben relacionarse entre sí para provocar sinergia, el principio de constancia permite que la organización brinde el soporte a toda la estructura pero este debe ser permanente y estable, dentro de esta estructura el medio interno o clima organización debe ser valorado como esencial para sostener el resto de las partes, el principio de rompimiento genera las acciones en el sistema lo cual transforma el medio interno, en cambio en el principio de indeterminación sostiene que se debe delegar cada proceso tomando en cuenta que el cambio organizacional es un evento complejo, por ende se

menciona también que no se pueden controlar todas las variables que se presentan durante el proceso.

El clima organizacional y la Satisfacción laboral son dos factores que están muy relacionados entre sí, Chiang, Núñez & Martín (citado por Amaguaña et al. 2023) señalan que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores especialmente cuando se fomentan factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con sus actividades cotidianas, entre los factores mencionados destacan contar con condiciones laborales adecuadas, recibir una remuneración justa y acorde al perfil profesional, realizar tareas acordes a sus competencias y disponer de la libertad necesaria para aplicar sus conocimientos, todos estos elementos contribuyen a generar un entorno de trabajo favorable que impulsa la motivación y el compromiso de los colaboradores, otros autores como Mora y Mariscal (citado por Amaguaña et al. 2023) refieren que el clima laboral influye de forma positiva sobre el desempeño dentro de la organización y permite una buena dinámica al momento de realizar tareas, para ello se debe contar con buena comunicación entre compañeros y jefes inmediatos además de una buena estructura y estímulos positivos de forma continua que vengan por parte de la empresa.

Es importante resaltar que aunque el clima laboral influye de manera favorable en el desempeño de los trabajadores, dicha influencia suele ser indirecta y no necesariamente implica una relación causal entre ambas variables, esto significa que aun existiendo una asociación positiva puede no resultar estadísticamente significativa debido a factores como la edad, el nivel educativo o las actividades asignadas a cada persona, según Amaguaña (2023) en el ámbito organizacional actual aún existen organizaciones que centran su atención únicame nte en el incremento de la productividad y dejan de lado el valor esencial de su recurso humano, esta falta de enfoque en las personas provoca consecuencias negativas como baja remuneración, desmotivación, escasa identificación con la empresa y reducción del rendimiento laboral.

Por otra parte, la ética organizacional representa un pilar fundamental en la gestión de las instituciones ya que orienta la conducta de todos los miembros y fomenta un clima laboral armónico, las organizaciones que adoptan principios éticos sólidos fortalecen su cultura institucional, promueven relaciones laborales más humanas y logran mantener un entorno de trabajo equilibrado y productivo (Amaguaña, 2023). Esto quiere decir que la cultura interna y las leyes éticas están muy relacionadas a tal punto de que existe una coexistencia entre ambas y no pueden ser analizados en formatos diferentes.

2.2.4.1 Modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer

Para el estudio del entendimiento del clima organizacional y su relación con los trabajadores se han implementado varios modelos a lo largo del tiempo, uno de ellos es el del modelo del clima organizacional de Litwin y Stringer en donde se divide al clima en varias dimensiones que afectan el comportamiento y crea un nivel de satisfacción en las personas (Soberano, 2025).

Estas dimensiones son:

Tabla 2: Dimensiones del Clima organizacional de Litwin Stringer

Dimensiones	**Descripción**
Estructura	Se refiere al sistema, la jerarquía y los procedimientos que se han establecido, en ello se deben dejar claro los role de cada persona para generar menos estrés.
Estilo de Liderazgo	Los estilos son la capacidad de dirección de un equipo, en el liderazgo participativo y de apoyo mutuo se puede promover la colaboración, comunicación el cual es abierta y un incremento de la moral del equipo.
Apoyo	Es el nivel de ayuda que recibe el empleado por parte de sus compañeros de trabajo o de sus superiores, esto es importante sobre todo en los eventos estresantes o que demandan el trabajo de más de una persona, para disminuir la rotación del trabajador sobre todo de aquellos que recién comienzan a trabajar es necesario tenerlo en cuenta.

Responsabilidad	Nivel de autonomía para realizar las tareas dentro de la organización, dentro de esta dimensión los trabajadores toman cierto control de las actividades, pero basados en protocolos o reglas ya establecidas, el nivel de autonomía dependerá del grado de flexibilidad de las reglas o las normas.
Reconocimiento	Nivel de valoración y las recompensas obtenidas por los esfuerzos y logros de los trabajadores, el reconocimiento por el trabajo y dedicación es un impulso para la motivación laboral y estimula el sentimiento de pertenencia y lealtad de un trabajador hacia su organización o institución.
Desempeño	Nivel de calidad de trabajo de los empleados hacia el cumplimento con los objetivos de la empresa, el nivel de desempeño se mide a través de diferentes herramientas que evalúan la calidad de atención, el nivel de rigidez de estas herramientas puede influir en el comportamiento del trabajador.

Modificado de Soberano (2025)

Litwin y Stringer según Bañuelos (2020) relacionan los conceptos de clima organizacional y motivación destacando que el ambiente laboral y las situaciones que lo conforman influyen de manera significativa en la percepción y conducta de los individuos, esta percepción varía en cada organización lo que permite comprender que el clima organizacio nal es una experiencia única y particular dentro de cada contexto laboral.

En cuanto a la productividad McClelland (citado por Bañuelos, 2020) desarrolló un modelo de motivación basado en tres necesidades fundamentales: poder, afiliación y logro, dicho modelo busca explicar cómo estos factores impulsan el comportamiento de las personas en el entorno de trabajo. Las investigaciones de McClelland se distinguen por su enfoque en

los aspectos psíquicos inconscientes y su manifestación en la conducta, así como en la forma en que las personas relatan sus experiencias dentro de las organizaciones, finalmente se resalta la importancia de la cohesión grupal, el desarrollo de las individualidades, la adaptación y el bienestar social dentro del entorno laboral.

Bañuelos et al. (2020) recomiendan la implementación de programas de incentivos que integren tanto la motivación intrínseca como la extrínseca. Entre las estrategias sugeridas se incluyen: reconocimientos por logros, actividades de integración, fomento de la responsabilidad social, premios al desempeño, cajas de ahorro y bonos de puntualidad, estas acciones contribuyen a fortalecer la identidad organizacional, incrementar el sentido de pertenencia y promover una cultura laboral más comprometida y productiva.

Otros autores como Rojo (2022) en cambio mencionan que en relación con la descripción de un clima organizacional adecuado, depende en gran medida de la percepción que los empleados tienen sobre los elementos culturales de la institución, el clima refleja el sentir y la manera en que las personas reaccionan ante las características y la calidad de la cultura organizacional. El tema de la cultura resulta esencial ya que influye directamente en la forma en que cada individuo experimenta su entorno laboral, su nivel de productividad, desempeño y satisfacción dentro de la organización, un clima positivo favorece la motivac ió n, genera bienestar y contribuye significativamente al logro de los objetivos instituciona les, además se recomienda que las organizaciones implementen mecanismos de evaluació n periódica del clima laboral los cuales permitan medir la motivación, el comportamiento y el rendimiento del personal, contar con estos instrumentos de medición facilita la detección de áreas de mejora y la aplicación de estrategias orientadas a fortalecer el ambiente interno.

En cuanto a la identificación de un entorno laboral óptimo Brito (citado por Rojo. 2022) diseñó un modelo que considera siete factores fundamentales: bienestar en el lugar de trabajo, políticas organizacionales, compensación justa, formación y desarrollo profesional, relaciones interpersonales, liderazgo y ambiente laboral, estos elementos cuando se gestionan de manera adecuada promueven el compromiso y la motivación entre los empleados quienes a su vez se convierten en ejemplo para sus compañeros, por otra parte se resalta la importancia de fomentar un clima participativo en el cual los procesos de toma de decisiones se encuentren distribuidos e integrados en todos los niveles de la organización.

La ausencia de un clima laboral agradable puede afectar la estabilidad emocional de los trabajadores, reduciendo su compromiso y eficacia, por ello mantener un entorno laboral

seguro, motivador y armónico es fundamental para impulsar la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento de las metas organizacionales, la falta de orden y armonía dentro del clima laboral debe prevenirse o corregirse con el propósito de construir un ambiente positivo que favorezca el bienestar y el desarrollo integral de todos los colaboradores (Rojo, 2022).

Cuando se hace referencia a la cultura dentro de una empresa se alude al conjunto de principios, valores y normas internas que orientan el comportamiento de quienes la integran, este sistema de significados compartidos actúa como una guía que regula las acciones de los empleados y al mismo tiempo contribuye a la creación de una identidad corporativa la cual define la manera en que la organización se presenta ante el mercado y frente a sus públicos externos, en la práctica la cultura organizacional no suele surgir de forma espontánea ni de la interacción cotidiana entre todos los miembros porque debe ser construida y dirigida por un grupo reducido que ocupa posiciones estratégicas dentro de la empresa, este grupo busca mantener un equilibrio funcional y preservar una determinada forma de operar que asegure la productividad, así la cultura empresarial termina funcionando como una herramienta de control, diseñada para orientar la conducta de los trabajadores y garantizar resultados alineados con los intereses institucionales.

Más que un fenómeno dinámico o plural la cultura se administra como un instrume nto de gestión con un propósito específico dejando de lado la diversidad de perspectivas y valores que pueden coexistir en el entorno laboral, de esta manera se establecen normas culturales que muchas veces no representan el consenso colectivo pero sí la visión de la dirección que introduce ciertos códigos de comportamiento con la intención de estimular respuestas favorables y dirigir el desarrollo interno hacia metas concretas.

La cultura organizacional dentro de los municipios es similar a la estructura social de la mayoría de las organizaciones públicas y depende casi de los mismos fenómenos sociales para su función correcta, dentro de los municipios la cultura ofrece las ventajas del libre flujo de conocimientos entre los trabajadores de gran experiencia con los nuevos (teoría de juegos dinámica, estática y asimétrica), el desarrollo de la confianza entre las organizaciones, la conexión y afiliación del personal con los objetivos propuestos por la institución, Vargas (2021) menciona que las organizaciones de servicios como los gobiernos locales requieren de un capital humano altamente capacitado, competente y comprometido con los objetivos institucionales, por ello contar con personal alineado a la misión y visión de la entidad permite optimizar los procesos, incrementar la eficacia y eficiencia del servicio público y alcanzar un mejor desempeño organizacional.

En las instituciones basadas en el conocimiento la calidad organizacional se sostiene en la capacidad para actuar con eficiencia, responder eficazmente a las demandas sociales y mantener un rendimiento óptimo, un gobierno local como el municipio que se apoye en una cultura organizacional sólida y positiva tiene mayores posibilidades de éxito ya que esta cultura favorece la cohesión interna, el compromiso del personal y la orientación hacia resultados, cuando la gestión y todos los integrantes del organismo público participan activamente y se comprometen con los planes estratégicos institucionales la organización se encamina de manera natural al logro de sus metas y objetivos colectivos (Vargas, 2021). La relación entre cultura y el plan estratégico depende de varios factores como el capital humano y los tipos de proyectos.

La cultura organizacional en Ecuador se relaciona con los objetivos y formular ios establecidos en la constitución y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), Espinoza y Negrete (citado por Santana, Macías, & Basurto. 2023) mencionan que el régimen de ecuador a través de la secretaría Nacional de Funcionabilidad Pública diseña la coordinación de la administración de un cambio cultural en las organizaciones dentro de las entidades del sector público, esto tiene el objetivo de solidificar los planes de optimización de la eficiencia y efectividad de todo servicio, mencionan también que la cultura tiene que ver con la persona y como estos actúan con la organización, basados en la Ley orgánica del Servicio Público estos reglamentos fueron creados para el desarrollo del talento humano, con ello se pretende adquirir talento de carácter comprometido y actualizar al personal de forma continua, mejorar técnicas, habilidades y valores, crear una identidad acorde a la organización y establecer el respeto de los derechos humanos, brindando así solidaridad, calidez, justicia e igualdad traducidos en el comportamiento del servidor público.

Los valores institucionales según Santana (2023) representan los principios y convicciones que orientan la filosofía y el actuar de una organización, constituyen la base sobre la cual se construye su identidad y su propósito dentro de la sociedad, otorgándole sentido y legitimidad a su misión. Estos valores definen la doctrina organizacional, guían las decisiones y acciones encaminadas a fortalecer el compromiso social y promueve una estructura capaz de generar los recursos y métodos necesarios para satisfacer las necesidades integrales de sus trabajadores, a través de estrategias que inciden en los ámbitos cultural, económico, educativo y tecnológico la institución puede consolidar su papel transformador y su aporte al desarrollo colectivo.

Santana (2023) también menciona que la influencia de los valores institucionales y la cultura organizacional sobre el desempeño laboral de los funcionarios es determinante, cuando los trabajadores se identifican con los valores que la organización promueve, se fortalece su sentido de pertenencia y su compromiso con la misión institucional. Por ello, la construcción de una cultura organizacional sólida debe sustentarse en principios éticos y valores compartidos, los cuales orientan las metas, las razones y las formas de actuar dentro de la institución, las organizaciones que fomentan una cultura participativa entre sus colaboradores logran influir de manera directa en los resultados económicos y en la satisfacción de los usuarios, la cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de comportamientos, valores, principios y normas éticas que guían la conducta de las personas en su entorno laboral, y que resultan esenciales para el desarrollo eficiente de sus actividades y el fortalecimiento de la cohesión institucional.

2.3 Marco Legal

Para el desarrollo del presente trabajo se ha tomado en consideración las normativas y leyes basadas en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008 y la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP).

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)

Art. 33.- "El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado".

Art 325.- "El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano"

Art. 326.- Numeral 5: "Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar".

Con respecto a los principios del derecho de trabajo se habla de que el estado deberá impulsar el pleno empleo y la eliminación del desempleo, estos derechos son irrenunciables e

intangibles, todo trabajo será reconocido con remuneración y toda persona tendrá el derecho de desarrollarse y trabajar en un medio interno adecuado (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

2.3.2 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)

Capítulo 1: Principios, ámbito y disposiciones fundamentales

Art. 1.- Principios. – "La presente Ley se sustenta en los principios de: calidad, calidez, competitividad, continuidad, descentralización, desconcentración, eficacia, eficienc ia, equidad, igualdad, jerarquía, lealtad, oportunidad, participación, racionalidad, responsabilidad, solidaridad, transparencia, unicidad y universalidad que promuevan la interculturalidad, igualdad y la no discriminación".

Art. 2.- Objetivo. – "El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación".

Art. 3.- Ámbito. - "Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligator ia, en materia de recursos humanos y remuneraciones, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia

Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;

2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;

3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y,

4. Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos".

"Todos los organismos previstos en el artículo 225 de la Constitución de la República y este artículo se sujetarán obligatoriamente a lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales en lo atinente a remuneraciones e ingresos complementarios. Las escalas remunerativas de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general" (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2010).

"De conformidad con lo establecido en los artículos 160, 170 y 181 numeral 3 de la Constitución de la República, los miembros activos de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional y el personal de carrera judicial se regirán en lo previsto en dichas disposiciones por sus leyes específicas y subsidiariamente por esta ley en lo que fuere aplicable" (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2010).

Capítulo III – Metodología

3.1 Método de la investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo el método cualitativo. para este tipo de investigación es necesario el abordaje de esta metodología para poder abarcar la mayor información posible, esto aumenta la sensibilidad de la presentación del trabajo y trae más beneficios que las investigaciones individuales, se integra el enfoque con el objetivo de llegar a un análisis descriptivo, crítico, concreto, preciso y abordado, el método cualitativo aporta profundidad a las palabras, contextualiza resultados y puede lograr capturar perspectivas con respecto a un tema determinado compensando cada uno las limitaciones del otro y obteniendo resultados equilibrados (Medina, 2023).

Según Medina (2023) este tipo de enfoques triangula resultados lo que lo hace más flexibles, es decir, al momento de identificar un problema es necesario su medición y su descripción para poder llegar a una solución, muchas veces las soluciones no están basadas en un criterio numérico, en otras ocasiones los resultados precisan datos relevantes reflejados en los números, al ser flexible, por lo tanto, permite la obtención de los resultados más amplios.

El carácter Cualitativo del trabajo fue realizado a través del análisis descriptivo de los datos comparativos y subjetivos, dentro de los métodos de una prueba estuvieron las entrevistas, análisis de perspectivas y las conclusiones tanto del autor como de los involucrados, estos datos fueron recolectados y transmitidos a través de información por análisis y retroalimentación debido a que se trataban de preguntas que permitían conocer una realidad dentro del Municipio, según autores el enfoque cualitativo en los trabajos obedecen una naturaliza de textos, imágenes, narraciones con orden cronológico y comentarios que se dejan a la interpretación del lector, datos que se presentaron dentro del trabajo (Medina, 2023).

Los datos encontrados fueron analizados en contraste a las diversas teorías sociológicas y pruebas de valoración y evaluación de los trabajadores en el área pública, en este caso dentro del municipio.

3.2 Tipo de Investigación

Los diferentes tipos de investigación utilizados en el trabajo fueron la investigac ió n descriptiva, exploratoria y analítica.

3.2.1 La investigación descriptiva

La investigación descriptiva permite determinar las diferentes características de una población en particular, es el registro, análisis y traducción de los eventos actuales y procesos que están ocurriendo en un momento dado, las características deben ser importantes, fundamentales ya que se describen procesos homogéneos en donde se busca un objetivo o una meta, para ello se utilizan criterios sistemáticos de descripción en base a variables que se registran con anteriores para conocer qué es lo que se quiere buscar y poder también dar resultados sistemáticos que puedan ser comparables con otros autores o trabajos. Tienen como característica que la información debe ser verdadera, precisa y basado en normativas por lo que no se pueden realizar suposiciones, se debe dar a conocer un fenómeno desde varios puntos y se pueden usar varios métodos de recolección como la propia observación, las encuestas y los estudios de casos, los datos por lo general suelen ser cualitativos, aunque las encuestas proporcionan datos numéricos en algunos casos (Castro, 2020).

Los datos obtenidos tienen la ventaja de que pueden ser divididos y clasificados en varias categorías o fases. La descripción se logra a través de 3 métodos diferentes: la observación, la observación cuantitativa donde se recolectan datos de forma objetiva y permiten determinar variables como el peso, la edad entre otras, la observación cualitativa en cambio permite describir elementos de forma natural sin ninguna intervención, por último, los métodos de estudios de casos conllevan un análisis más minucioso en una persona o un grupo de personas lo que termina en la determinación de una hipótesis (Castro, 2020).

Durante la investigación se usaron los métodos descriptivos tanto cuantitativo como cualitativo para describir varias características dentro del contexto del trabajador en el área del municipio, estas características también poseían ciertos valores numéricos, todos estos descritos de forma sistematizada para poder ser comparado con otros autores como los que elaboran las diferentes teorías sociológicas.

3.2.2 La investigación exploratoria

La investigación exploratoria se aplica cuando se requiere obtener una comprensión inicial y profunda sobre un fenómeno del cual existe escasa información o estudios previos, su finalidad principal es abrir el camino hacia nuevos enfoques, hipótesis o teorías que sirvan como base para futuras investigaciones más estructuradas, este tipo de investigación se

caracteriza por su orientación hacia la búsqueda y descubrimiento de información lo que la convierte en una herramienta útil cuando no se dispone de un conocimiento sólido sobre el tema, su naturaleza flexible permite modificar el diseño y los métodos conforme se obtiene nueva evidencia o surgen distintas perspectivas, entre las técnicas empleadas se incluye n entrevistas abiertas, grupos focales, revisión bibliográfica, observaciones no estructuradas y encuestas exploratorias (Vizcaíno, 2023).

El objetivo esencial de este enfoque es generar ideas o hipótesis preliminares que puedan ser verificadas más adelante mediante estudios descriptivos o explicativos y facilita la identificación de tendencias o patrones iniciales que ayudan a comprender mejor el contexto del problema, debido a su interés por la comprensión profunda más que por la generalización de resultados la investigación exploratoria suele trabajar con muestras pequeñas y seleccionadas estratégicamente (Vizcaíno, 2023).

En el contexto del análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas (2025), la investigación exploratoria permitió examinar aspectos de la institucionalidad y la organización interna que aún no han sido suficientemente estudiados, facilitando la identificación de dinámicas, relaciones de poder, jerarquías y procesos administrativos que requieren un análisis más profundo y detallado.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

Una técnica de investigación se entiende como un conjunto de procedimie ntos organizados y sistemáticos que permiten recolectar y analizar información con el propósito de dar respuesta a un problema o pregunta planteada dentro de un estudio, existen múltip les técnicas que pueden aplicarse según los objetivos de la investigación entre ellas las encuestas, entrevistas, observaciones y experimentos, la selección de la técnica más adecuada depende del tipo de información que se desea obtener y del alcance del estudio ya que cada una presenta ventajas y limitaciones que influyen directamente en la calidad de los resultados obtenidos (Rojas, 2023).

Los instrumentos de investigación constituyen las herramientas concretas mediante las cuales se aplica una técnica para recolectar los datos necesarios, estos pueden adoptar diversas formas, como cuestionarios, fichas de observación, escalas de medición, guías de entrevista o pruebas estandarizadas, su correcta elección y aplicación son fundamentales para garantizar la

validez, confiabilidad y precisión de la información obtenida, en consecuencia tanto la técnica como el instrumento deben seleccionarse cuidadosamente para asegurar que los resultados del proceso investigativo sean sólidos, objetivos y útiles para alcanzar los propósitos del estudio (Rojas, 2023).

Los instrumentos de investigación permiten recopilar datos de una forma estándar, asegura la que los datos sean precisos y acorde a los objetivos planteados y mejora la validez de los resultados al ser basados en otros estudios ya fundamentados, los instrumentos pueden ser cuantitativos, cualitativos y mixtos, estos últimos brindan una información más completa de los temas que se están describiendo, algunos de estos instrumentos pueden ser las encuestas con opción múltiple o con preguntas abiertas, fichas de entrevistas semiestructuradas o estructuradas, grupos focales, cuestionarios con el uso de escalas Likert, fichas observacionales, fichas de análisis de datos y las pruebas proyectivas combinadas con escalas de medición (Rojas, 2023).

3.3.1 Entrevista

Es una técnica de investigación cualitativa y en algunos casos cuantitativo que se basa en el método de inducción y que permite buscar datos de característica social debido a que muestra la realidad de una persona o un grupo de personas.

En la entrevista estandarizada las preguntas se formulan en un orden fijo e idéntico para todos los participantes, lo que garantiza uniformidad en la recolección de datos, en contraste en otros tipos de entrevistas el entrevistador puede modificar el orden o la formulación de las preguntas según el desarrollo de la conversación, según el tipo de contenido las entrevistas pueden clasificarse como estructuradas o no estructuradas, en las no estructuradas se emplean preguntas abiertas que permiten al entrevistado responder con libertad facilitando la obtención de información empírica desde su propia perspectiva, las entrevistas estructuradas y estandarizadas suelen utilizarse en investigaciones cuantitat ivas ya que permiten comprobar hipótesis previamente establecidas, por otro lado las entrevistas no estructuradas o semiestructuradas se aplican con mayor frecuencia en estudios cualitat ivos cuyo propósito principal es explorar y describir fenómenos, comportamientos o relaciones sin buscar necesariamente la verificación de hipótesis (González, 2022).

Un tipo particular es la entrevista cuestionario en la que se utiliza un conjunto de

preguntas cerradas previamente elaboradas, en este formato tanto el entrevistador como el entrevistado tienen un margen limitado de intervención lo que facilita la comparación de respuestas entre diferentes participantes, la entrevista de formato libre o no estandarizada se caracteriza por su flexibilidad, permitiendo que el investigador oriente la conversación según los temas que surgen. Este enfoque es habitual en investigaciones cualitativas de carácter exploratorio, especialmente cuando se combina con técnicas como la observación participante, ya que proporciona una comprensión más profunda del fenómeno estudiado y refleja fielmente la perspectiva de los participantes (González, 2022).

Las entrevistas grupales implican la interacción simultánea de varios participantes bajo la moderación del investigador quien puede guiar el diálogo de forma más o menos estructurada dependiendo del objetivo del estudio, este tipo de entrevista se considera un punto intermedio entre los formatos rígidos y los flexibles, Finalmente la entrevista narrativa constituye una modalidad cualitativa centrada en reconstruir aspectos biográficos o historias de vida del entrevistado ofreciendo una visión detallada de sus experiencias, significados y trayectorias personales (González, 2022).

Este instrumento resulta especialmente útil para el análisis del funcionamiento del Municipio de Ventanas ya que permite obtener información detallada sobre la organizac ió n interna, las relaciones de poder, las jerarquías y los procesos de toma de decisiones al tiempo que facilita que los entrevistados expresen sus experiencias, percepciones y opiniones de manera abierta, la flexibilidad de este tipo de entrevista permite profundizar en temas emergentes durante la conversación, lo que enriquece el análisis y contribuye a una comprensión más completa de la cultura organizacional municipal. Para la determinación de los resultados del estudio se ha optado por las estructuras semiestructuradas debido a su composición mixta con datos estandarizados y a su vez manteniendo su carácter cualitat ivo el cual permitió conocer la realidad del Municipio desde varias perspectivas (Gonzále z, 2022).

Tabla 3: Descripción de la herramienta de investigación.

Técnica	Población / Muestra	Objetivo
Entrevistas	10 funcionarios del municipio de ventanas.	Analizar las preposiciones, experiencias y conocimientos de los funcionarios del municipio de ventanas respecto a la organización internar, los procesos de tomar de decisiones y la distribución de funciones.

Elaboración propia.

Se utilizaron las entrevistas semiestructuradas debido a que poseen menor rigidez que las estructuradas, de diseñaron preguntas fijas, sin embargo se permitió una respuesta libre de estructuras estandarizadas y diseñadas con anteriores dándole más libertad al anális is situacional, esto también permite que los exploradores puedan intervenir dentro de las entrevistas para lograr un mejor enfoque situacional, las entrevistas por ende son dinámicas, abiertas y flexibles (Lopezosa, 2020).

3.4 Criterio de inclusión y criterio de exclusión

3.4.1 Criterios de inclusión

- Funcionarios de nivel jerárquico medio y alto (directores, jefes de área) con al menos un año de experiencia en el Municipio de Ventanas.
- Empleados operativos y administrativos que participen directa o indirectamente en procesos de decisión institucional.
- Actores que acepten voluntariamente participar en la investigación, firmando el consentimiento informado.

3.4.2 Criterios de exclusión

- Funcionarios que hayan ingresado recientemente (menos de 6 meses), ya que no cuentan con experiencia suficiente en la dinámica institucional.
- Personas con conflictos legales o sanciones disciplinarias que puedan sesgar sus testimonios.

- Empleados que no otorguen el consentimiento.

3.5 Población y muestra

Población

La población de estudio está constituida por la totalidad de funcionarios y empleados que laboran en el Municipio de Ventanas, quienes poseen conocimiento directo sobre la organización interna, los procesos administrativos y la dinámica institucional de la entidad.

Muestra

Se seleccionará mediante un muestreo intencional o no probabilístico, considerando entre 10 y 12 participantes. Esta estrategia permitirá incluir a personas con distintos cargos y funciones dentro del municipio, garantizando diversidad de perspectivas y experienc ias. Además, el tamaño de la muestra busca alcanzar la saturación teórica, de manera que la información recolectada sea suficiente para comprender en profundidad los procesos, jerarquías y relaciones de poder dentro de la institución.

3.6 Localización geográfica del estudio

El análisis se realizará del Municipio de Ventanas, la cual se encuentra en el cantón Ventanas, en la provincia de Los Ríos, Ecuador.

figura 1: Mapa topográfico de la Ciudad de Ventanas.



Elaboración propia, tomado de Google Maps

Capítulo IV – Resultados y discusión

4.1 Resultados

Los datos analizados fueron realizados mediante entrevistas semiestructuradas en contexto informal de 10 preguntas a 9 trabajadores del Municipio de Ventanas en los diferentes departamentos de la institución, el objetivo fue el determinar las diferentes dinámicas de poder y jerarquías internas que inciden en los procesos de toma de decisiones dentro del Municip io, durante la entrevista se analizaron las variables Proceso de toma de decisiones instituciona les y la relación de poder y jerarquías.

Los resultados serán presentados de acuerdo a las categorías divididas de las preguntas realizadas.

4.1.1 Tipo y tiempo de Trabajo

Los resultados reflejan profesiones técnicas como técnico cantonal que pertenecen al consejo de protección de población vulnerable, otros son profesiones de campo y de administración en su mayoría con un tiempo de trabajo considerable, Anónimo 1 menciona que “Soy técnica cantonal del consejo de protección de niños, niñas y adolescentes” (Anónimo 2, 2025, p.1), mientras que Anónimo 2 con respecto al tiempo de su trabajo indica que “me desempeño como secretaria ejecutiva del consejo cantón de la Protección de derechos y en funciones tengo aproximadamente ya tres años aquí” (Anónimo 2,2025, p.1), el mismo cargo contable de anónimo 8 el cual se desempeña como secretaria general del consejo con 2 años y 8 meses de trabajo junto al cargo de jefe de departamento de Coactiva (seguridad para la participación ciudadana).

Otros llevan menos de 2 años en el trabajo como ejemplo anónimo 3 y 4 que menciona n que su perfil profesional es de presupuestos y de asistente de administrativo respectivame nte, ambos llevan trabajando 1 año, el asistente administrativo ayuda al anónimo 6 en su desempeño como director administrativo, otros como anónimo 5 desempeñan el cargo de asistente de alcaldía con un tiempo de 2 años y 5 meses de trabajo.

Se menciona que la alcaldía posee varios asistentes administrativos, en el caso de anónimo 7 desempeña su cargo como asistente y menciona que lleva trabajando 39 años.

Anónimo 9 menciona su trabajo de técnico de comunicación con un periodo de trabajo de 2 años con 8 meses dentro del cargo.

Tabla 4: Tiempo y tipo de trabajo técnico y administrativo del Municipio de Ventanas, periodo 2025.

Tipo de Trabajo	Menos de 2 años de trabajo	Más de 2 años de Trabajo
Técnico	2	1
Administrativo	1	5
Total	3	6

Elaboración propia

En el análisis del tiempo y tipo de trabajo técnico y administrativo se obtiene que la mayoría del personal se encuentran trabajando más de 2 años en la institución (total de 6), mientras que el personal que trabajaba menos de 2 años son un total de 3 trabajadores, a pesar de ello se mostró una buena relación entre los trabajadores, esto puede deberse a diversas causas como el nivel de apoyo y el tipo de liderazgo colegial que mencionó uno de las entrevist as. Según la teoría de Litwin y Stringer citado por Soberano (2025) la dimensión apoyo y liderazgo son importantes en la creación de un buen ambiente laboral. En este caso se consolidaba una fuerte organización interna con funciones bien definidas donde se recibía apoyo de otras áreas.

4.1.2 Funciones dentro del departamento

Las funciones de trabajo de los diferentes trabajadores se adaptan a sus puestos designados, en el caso de anónimo 1, 2 y 3 sus funciones se relacionan con la secretaria del consejo cantonal en los diferentes programas tales como la discusión de política pública, seguimiento y evaluación de normativas como en el caso de anónimo 2 y la elaboración de cédulas y el manejo de las matrices de control del presupuesto institucional, atención a usuarios y obras a la comunidad como en el caso de anónimo 3 y 5.

Anónimo 4 menciona que “Soy la persona encargada de realizar los contratos que se realizan dentro de la institución”(Anónimo 4, 2025, p5), refiriéndose a la parte de recursos humanos, mientras que anónimo 5 se encarga de la gestión completa (logística) de las diferentes funciones diarias del municipio, este control le lleva a la toma de decisiones departamentales y organización general lo cual le brinda la toma de poder principal después del Alcalde, en cuestión de administración general anónimo 6 menciona que las funciones son las de recibir documentación para el alcalde, llevar el orden, recibir a todas las comunidades que vienen en busca de alguna necesidad, y controlar que los documentos sean despachados a las diferentes

direcciones refiriéndose también a una logística general de cada función técnica y administrativa.

Con respecto a la organización de documentos y de sesiones anónimo 7 indica que sus funciones se relacionan con la organización y certificación, además de mantener activas las sesiones dentro del consejo y la participación de protagonistas externas en las reuniones, sus funciones con el departamento de Coactiva son la creación de mesas técnicas y la administración de los pagos. Estas funciones duales pueden ocasionar situaciones de estrés y conflictos a la hora de tomar decisiones dentro del departamento.

Por último, Anónimo 8 menciona que sus funciones son:

> "Coordinar y difundir la información institucional, cubrir los eventos oficiales, manejar las redes sociales del municipio, elaborar boletines de prensa y apoyar la comunicac ió n entre las diferentes dependencias municipales. Además, trabajo en conjunto con el área de Relaciones Públicas y la Alcaldía para mantener una imagen institucional clara y transparente ante la ciudadanía" (Anónimo 8, 2025, p. 9).

Refiriéndose a la parte publicitaria y de unidad de la institución, estas acciones también fueron establecidas por Anónimo 9 en sus funciones de comunicación.

4.1.3 Normativas que guían la gestión diaria.

De manera general la gestión técnica y administrativa según los encuestados en la ley de la niñez, adolescencia y adultos mayores, personas de discapacidad y grupos especiales para las organizaciones de ayuda, la normas de control interno de la Contraloría general del estado para la parte organizacional que, según Anónimo 2, "revisa siempre que los recursos sean bien distribuidos entre todas las unidades"(Anónimo 2, 2025, p.2) y según Anónimo 5 y 6 se regularizan por las leyes de contratación públicas regidas también por la Contraloría. Este tipo de normativas dirigen el control y la toma de mandos dentro de la institución debido a que son reglas estructuradas y concretas para el buen funcionamiento, por ende, al no cumplirlas se procede a la amonestación por parte de la institución.

Otros tipos de normativas que guían el accionar diario de cada trabajadores son las leyes actualizadas del proceso Ecuatorianos en el caso de Anónimo 3 que menciona su trabajo en base a estos códigos, en el caso de Anónimo 4 menciona acerca de la normativa interna y su relación directa con las directrices establecidas por el Alcalde, indica que "nos regimos a través

de la disposición que el alcalde nos dirige a cada uno de los funcionarios que realizamos ciertas funciones" (Anónimo 4, 2025, p. 5) como un marco de orden directa y subordinada.

Anónimo 7 menciona el COOTAD como código que permite la regulación del municipio como entidad autónoma, menciona además que "recordemos que nuestra constitución es garantista de derechos y va de la mano siempre con todos los reglamentos internos". Por último, Anónimo 8 y 9 también mencionan el reglamento interno del Municip io de Ventanas y las normas de comunicación que se establecen por la secretaria de Comunicac ió n (SECOM) y políticas de transparencia e información públicas por la Contraloría en concordancia también con el COOTAD (Constitución y código Orgánico de Organizac ió n Territorial, Autonomía y Descentralización.

Las diferentes normativas y códigos se registran como fuertes fuentes de reglas y seguimiento el cual influye en la toma de decisiones de los diferentes trabajadores del Municipio de ventanas.

4.1.4 Evaluación del cumplimiento de las normas

El cumplimiento de las tareas y normas dentro del Municipio se regula y se evalúa mediante las anteriores organizaciones mencionadas, Anónimo 2 indica que se regula a través del Sistema Integral de Protección de Derechos, Anónimo 3, 4, 5 y 6 agregan que cada departamento desarrolla su propio proceso y que el cumplimiento se establece con fechas de entrega y directrices acorde a las funciones, cada función y entrega de tareas debe enfocarse con el plan estratégico institucional elaborado 1 vez al año, en cuanto al área jurídica Anónimo 4 también menciona que "el departamento está a disposición y lo cumple a cabalidad enmarcado en el marco jurídico"(Anónimo 4, 2025, p.4).

Anónimo 5 menciona en cuanto a las funciones de su departamento que "De acuerdo a cada función que tiene toda dirección aquí, de una manera eficiente hemos tratado de cumplir de acuerdo a las necesidades que se requieran" (Anónimo 5, 2025, p.6), refiriéndose a los plazos de entrega y las evaluaciones departamentales. Anónimo 6 reitera que cada área incluye ndo coactiva, financiero, administrativo regulan y manejan sus normas para la gestión del ambiente interno de la institución.

En cuanto a la satisfacción del cumplimiento de las normas de acuerdo a los códigos actuales Anónimo 7 está de acuerdo y califica la administración como muy buena, agrega además que:

> "Considero que trabajamos dentro del marco y la normativa legal vigente y cuando no la tenemos buscamos ordenanzas mediante resoluciones por medio del Consejo Cantonal, que lo lidera el alcalde y los concejales para dar justamente una atención buena a la ciudadanía. Hasta aquí, el Cantón Ventanas ha sido uno de los mejores municipios a nivel nacional en lo que es el tema de atención" (Anónimo 7, 2025, p.8).

Por último, Anónimo 8 y 9 mencionan que las evaluaciones son de forma constante y que se rigen a través de informes y reuniones durante el seguimiento, además, agrega la dirección de normas éticas por parte del área de comunicación.

4.1.5 La facilidad o la limitación de la estructura jerárquica en la eficiencia administrativa

La estructura jerárquica puede influir de forma positiva o negativa en algunos aspectos de la eficiencia administrativa total del Municipio de ventanas, Anónimo 1 por ejemplo menciona que la estructura actual da ciertas facilidades sobre todo en la atención de situaciones vulnerables como enfermedades o problemas familiares, Anónimo 2 agrega que las funciones se desempeñan con total normalidad y de forma eficiente y acertada, esto quiere decir que permite el desarrollo de las diferentes funciones del Municipio, con respecto al desarrollo Anónimo 3 indica que no existe una limitante debido a que se avanza con las funciones cada día y existe un crecimiento poblacional por lo que se deben actualizar de forma periódica los organismos estructurales.

A nivel administrativa la jerarquía, según Anónimo 4 "va acorde a lo que las leyes lo estipulan" (Anónimo 4, 2025, p.5) indicando una relación positiva entre el desarrollo de funciones y la estructura actual interna y externa, esta respuesta es respaldada por Anónimo 5 que menciona que existe un orden dentro de la institución y Anónimo 6 indica que gracias a este tipo de jerarquías se puede asegurad una mejor atención a los usuarios.

En relación a la organización interna, Anónimo 7 menciona que la estructura jerárquica facilita la relación entre jefes, asistentes, directivos y el resto de los trabajadores. La relación permite una escucha activa de las diferentes funciones de acuerdo a lo mencionado por

Anónimo 8 existe una administración "a puertas abiertas" que busca también la mejora continua, dentro de esta comunicación Anónimo 9 indica que:

> "la estructura jerárquica facilita la eficiencia, porque permite una comunicación directa con los jefes departamentales y con el señor alcalde. Esto hace que los procesos sean más ágiles y que las decisiones se tomen con mayor rapidez y coordinación" (Anónimo 8, 2025, p.9).

La Eficiencia administrativa se relaciona con resultados positivos y el cumplimiento de todas las tareas, esto es gracias a una estructura jerárquica actual que facilita la comunicac ió n activa entre los implicados, el 100% de las personas de la institución están de acuerdo en que existe actualmente una comunicación dinámica.

4.1.6 Las dinámicas de poder en el interior del municipio

Con respecto a las dinámicas de poder se considera que cada trabajador cumple con su rol establecido, en este sentido Anónimo 1 menciona que cada funcionario tiene un rol bien definido dentro de la institución y que lo cumple de acuerdo a los diferentes marcos normativos de gestión, Anónimo 2 establece que gracias a los roles establecidos se dan ciertas facilidad es a los usuarios para que se les brinde una buena atención. Anónimo 3 en cambio menciona la importante del mantenimiento del ambiente interno el cual es tranquilo y correcto.

Otros trabajadores relacionan a las dinámicas de poder con las funciones subordinadas y la obediencia hacia el superior, en este sentido Anónimo 4 menciona que "hay responsabilidades que hay que cumplir y hay que cumplir a cabalidad con lo que dispone cada director. En este caso, el procurador síndico y, por supuesto, la disposición de los concejales y del señor alcalde" (Anónimo 4, 2025, p.5).

Las dinámicas de poder se relacionan con la creación de estrategias, Anónimo 5 está de acuerdo en que estas estrategias permiten poder cumplir con cada necesidad dentro del ambiente interno, otros como Anónimo 6 indican que las dinámicas de poder son descendentes y se regulan de arriba abajo, menciona que "iniciando con la máxima autoridad que es el señor alcalde, prosiguen los generales, luego los directores, entonces esa estructura jerárquica es la que mantiene y regula el control interno de todas las dependencias municipales" (Anónimo 6, 2025, p.7).

Anónimo 7 describe a las dinámicas de poder como excelentes ya que están basados en valores como la confianza, carisma y la escucha activa, en otro aspecto, Anónimo 8 indica que las dinámicas de poder están relacionadas con la dirección del Alcalde y sus directivos los cuales elaboran ordenanzas por donde se debe regir el ambiente interno, las normas son claras y definidas tal como menciona Anónimo 9, además, ya existen normas en cada departamento y el ambiente es de respeto mutuo en cada uno de ellos, la autoridad del Alcalde es reconocida pero existe un espacio de participación en donde se proponen ideas entre técnicos y funcionarios.

4.1.7 Factores que influyen en la toma de decisiones

La toma de decisiones dentro de la institución se ve influenciado bajo ciertos aspectos tales como políticos, técnicos y personales, Anónimo 1 menciona que en el caso de los factores técnicos se tiene los recursos tangibles dentro de la oficina el cual brinda ayuda sobre todo a las personas vulnerables, Anónimo 2 menciona que de todos los factores los políticos son los que influyen y destacan más en cuanto a la toma de decisiones dentro del municipio, estos factores políticos pueden ser los descritos por el partido actual, las ordenes establecidas por los directivos entre otras.

Uno de los factores que influye en la toma de decisiones son las normas internas y el seguimiento de esta, en este sentido Anónimo 3 reafirma el enunciado al mencionar que si no existe un seguimiento o una evaluación no se podría tomar ninguna decisión para algún cambio que se quiera realizar. Anónimo 4 menciona que los factores políticos y técnicos dominan a los demás en cuanto a la toma de decisiones, Anónimo 5 y 6 en cambio se refiere al alcalde como el principal factor que influye en la toma de decisiones de forma general, esto se realiza dependiendo de las necesidades que se presenten.

Con respecto a las influencias negativas se menciona que existen factores políticos que podrían bloquear ciertas acciones y toma de decisiones, Anónimo 8 menciona que "normalmente sabemos que una vez que ya existen autoridades electas por votación popular, en ese momento el tema político dentro de una administración se limita" (Anónimo 8, 2025, p.9).

Por último, Anónimo 9 menciona que los factores técnicos se presentan en la mayoría de los casos como factores que influyen en la toma de decisiones, estas decisiones deben basarse en los criterios profesionales de cada uno y en pro del ciudadano, ciertos factores políticos

influyen cuando se trata del diseño de decisiones estratégicas que se relacionan con la imagen de la institución o la gestión del municipio.

4.1.8 Actor con Mayor influencia simbólica o Política

Con respecto al protagonista con mayor poder funcional o administrativo Anónimo 1 menciona que "el mayor actor aquí sería el señor alcalde porque él es la persona, la primera, el personero municipal y nuestro jefe en este municipio del Cantón" (Anónimo 1, 2025, p.1), Anónimo 2 en cambio recalca que existe una división de influencia tanto simbólica como política en un 50%.

Como respuesta hacia una antítesis de la afirmación propuesta Anónimo 3 indica que no existe un actor con mayor influencia, solo un grupo de armonía y una relación con el alcalde de respeto y trabajo. Anónimo 4 y 5 en cambio, indica que existen otros actores con influencia política detrás del alcalde los cuales son los señores concejales, secretaria general, el procurador síndico y los directores de cada departamento del Municipio de Ventanas.

En cuanto a la fuerza y la calidad de los servicios Anónimo 6 indica que no existen actores simbólicos y de fuerza o influencia política debido a que las alcaldías como gobiernos existen para cooperar y ayudar a la comunidad, Anónimo 7 sin embargo afirma que existe gran influencia simbólica que se relaciona con la buena calidad de información.

Anónimo 8 menciona que:

> "Si hablamos dentro de la institución del GAT municipal, no. Dentro de este GAT municipal siempre se ha mantenido una estabilidad y se ha tratado en todo momento de mantener una igualdad de derechos entre los actores políticos, porque recordemos que el GAT municipal y el Cantón Ventanas, los concejales son de algunas líneas políticas y el señor alcalde de otras líneas políticas. Pero eso no ha limitado el trabajo de transparencia, al contrario, ha unificado ese deseo y esas ganas de trabajar en conjunto" (Anónimo 8, 2025, p.8).

Por último, Anónimo 9 indica que el principal actor político es el alcalde seguido de los concejales y los directores sobre todo en las funciones de cada departamento y en la seguridad de aplicación de las políticas locales.

4.1.9 Tensión entre la autoridad formal y las relaciones informales

Anónimo 1 y 2 mencionan que las tensiones se manejan de forma excelente con respecto a las autoridades superiores, indica que el alcalde es una persona de puertas abiertas y que las relaciones informales las mantiene también con el pueblo, Anónimo 3 indica que las relaciones son tranquilas y que se siempre se busca el balance y la tranquilidad por encima de los problemas observando que haya buenos resultados y el cumplimiento de los objetivos.

Anónimo 4 sugiere que se debe manejar con criterio centrado y que no perjudique a las personas, Anónimo 5 en cambio, aplicando las normativas se manejan las tensiones de acuerdo a la ley en su área formal y en el área informal se destaca la adaptación rápida de acuerdo al tipo de conflicto. Anónimo 6 menciona que:

> "Las relaciones formales son las que manejamos aquí de manera escrita, sea este a través de oficios, memos, keybooks, toda la documentación que se solicita de manera general y las de manera informal son cuando vienen los usuarios externos a solicita r requerimientos específicos de necesidades que ellos presentan en el pueblo" (Anónimo 6, 2025, p.6).

Anónimo 7 califica a las relaciones informales y las tensiones con un buen manejo en donde exista una correlación entre los implicados, Anónimo 8 indica que las relaciones formales se manejan mediante reuniones solemnes y administrativas en el caso de temas provinciales donde interviene el alcalde, prefecto y el gobernador, de forma informal se tiene también la participación de los ciudadanos en los problemas sociales de la comunidad.

Anónimo 9 menciona que:

> "La relación con la autoridad formal es muy buena y respetuosa. El alcalde mantie ne una política de puertas abiertas y una comunicación directa con el personal. En cuanto a las relaciones informales, también son cordiales y se basan en el respeto y la colaboración entre compañeros de trabajo, lo cual fortalece el ambiente laboral" (Anónimo 9, 2025, p.9).

4.1.10 Actores que intervienen en las decisiones clave

La toma de decisiones clave por parte de un solo administrador puede tener varias implicaciones, sin embargo, cada trabajador conoce acerca de la función de cada directivo,

Anónimo 1 menciona que "Aceptadas de parte del señor alcalde y también de los señores concejales, de los, también tendríamos los señores directores de cada uno de los departamentos, son aceptadas sus funciones" (Anónimo 1, 2025, p.1).

Anónimo 2,3 y 5 también reconocen al alcalde y los altos administrativos como actores de toma de decisiones importantes, sin embargo, Anónimo 3 también menciona que los directores departamentales también están en la disposición de tomar decisiones importantes que sean beneficiosos para el municipio incluso sin la participación del alcalde ya que se tratan de decisiones operativas o técnicas.

Anónimo 4 en cambio establece que la toma de decisiones importante es responsabilid ad de cada persona y como ejemplo toma su departamento como un gestor de decisiones importantes, en este sentido, menciona que "En este caso nosotros como departamento jurídico tratamos de que todo vaya marcado a la ley y que no se perjudiquen tanto los usuarios como las autoridades de turno" (Anónimo 4, 2025, p.5).

Anónimo 5 toma una perspectiva diferente y menciona como actor principal de decisiones clave a la ciudadanía junto al alcalde y a los directores como aquellos gestores preparados para ayudar a la comunidad. Anónimo 6 menciona que más que actores principales son los criterios legales, ética y moral los que guían a los demás en la toma de decisiones importantes. Anónimo 7 y 8 mencionan que los actores clave de toma de decisiones son el equipo de abogados y asesores, el consejo municipal, el alcalde y los administradores como gestor de decisiones en los proyectos. Por último, Anónimo 9 indica que "Generalmente intervienen el alcalde, los concejales, los directores departamentales y, dependiendo del tema, los equipos técnicos que sustentan las decisiones con informes o propuestas. Las decisiones se toman de manera colegiada, buscando siempre el bienestar del cantón" (Anónimo 9, 2025, p.9). La forma colegiada se refiere a un tipo de dirección en liderazgo dentro del departamento.

4.2 Discusión

Las dinámicas de poder y la toma de decisiones en el Municipio de Ventanas se deben a varios factores tanto internos como externos que involucran a todos los trabajadores, la fuerza y la organización de estas decisiones depende también del ambiente laboral o el medio interno de la organización.

Chiquito (2023) menciona acerca de las dinámicas de trabajo como el resultado de una buena gestión del talento humano y en el entendimiento de que toda capacidad de una empresa

radica en los trabajadores y que para obtener un buen desempeño se debe lograr la satisfacc ió n de la persona dentro del área laboral, en este sentido, los trabajadores del Municipio de Ventanas estuvieron de acuerdo de forma general que existe una buena organización de los diferentes departamentos y que no ocasionaba ningún conflicto en su medio interno.

Con respecto al medio interno y a grupos vulnerables Pinzón (2024) indica que la falla en la implementación de ciertas normativas influyen de forma negativa en la cultura organizacional lo cual genera violencia de género dentro de las empresas ya que las mujeres trabajadores no tienen el suficiente apoyo institucional, los resultados del presente trabajo difieren con lo mencionado por el autor al establecer una coordinación tanto entre hombres y mujeres, sin embargo se reitera la afirmación de que debe existir un reglamento y apoyo institucional y que puede que existan casos en otras instituciones que deben ser tomados en cuenta.

Aular (2024) menciona la creación de nuevos tipos de líderes para el mantenimiento de un buen ambiente laboral, refiere que la creación de un líder comunal permite la toma de decisiones de forma colectiva lo que promueve la participación de todos los trabajadores ya que en términos filosóficos ya no se puede comprender el mundo a través de pequeñas formaciones de personas que trabajan por su cuenta o desempeñan solo una función, gracias a las aportaciones de Anónimo 1, 4 y 5 se puede dar a entender que el Alcalde y los administrador es tienen un perfil similar al líder Comunal debido a su gran acercamiento con el resto de la población, se trata de un “líder de puertas abiertas” como menciona Anónimo 2 lo cual ha aumentado las relaciones de forma positiva dentro de la institución cumpliéndose lo que menciona Aular en su estudio.

En cuanto al tema de las políticas estructuradas y gubernamentales Merchán (2021) menciona que en Ecuador la administración pública descentralizada enfrenta grandes desafíos en relación a las reformas del funcionamiento estatal, la crisis fiscal del estado, las quejas sociales sobre burocracia lenta y fría, la globalización cambiante, la evolución digital, la competencia sistémica con otros países, estos problemas afectan tanto a organizaciones grandes como pequeñas y las nuevas motivaciones u objetivos deben centrarse en la satisfacción del ciudadano ya que los gobiernos descentralizados se centran en la ayuda al sistema político desde abajo, desde la comunidad y las personas que forman un territorio definido, estos no crean leyes pero deben garantizar el uso apropiado de las mismas.

La burocracia y la evolución digital ha sabido ser sobrellevada por los trabajadores dentro de cada departamento, la satisfacción del ciudadano han podido ser suplidas gracias a los diferentes programas realizados dentro de la comunidad, como menciona Anónimo 1, se han priorizado grupos vulnerables gracias a las normativas de estas personas y a la protección de los derechos de los niños, adolescentes, mujeres y personas de la comunidad LGBTI, además, el establecimiento de programas y el acercamiento del Alcalde a los diferentes sectores también ha acabado con este desafío social y a motivado a los diferentes trabajadores.

Uno de los factores que puede influir en la toma de decisiones son los factores externos, Erraez et al. (2025) mencionan que existen varios desafíos a nivel nacional como los recursos mal distribuidos hacia las áreas rurales lo cual genera estrés en el trabajador que se encarga de mantener el funcionamiento de los sectores locales, la disminución del financiamiento, la falta del personal capacitado y la corrupción en la gestión pública, dentro de ello también menciona a la escasa participación ciudadana y las desigualdades de territorio. Los resultados del presente estudio demuestran que varios de estos desafíos han sido resueltos gracias a la estructura jerárquica del municipio, el compromiso de cada trabajador por administrar su área y la participación de la alcaldía en sí, la participación ciudadana ha aumentado durante los últimos años sobre todo en actividades extracurriculares y también ha disminuido las desigualdad es territoriales.

Con respecto a la organización del municipio, Farfán (2021) menciona 3 diferentes tipos de empresa (Taylor-Fordista, Toyotista y la empresa Red) que depende del tipo de servicio que se entrega, al manejo de los trabajadores, los objetivos y resultados de la institución, de acuerdo a esta clasificación se clasifica al Municipio de Ventanas como una organización Tayloris ta debido a la creación de departamentos y la división de funciones que divide al personal en grupos de acuerdo a los cargos administrativos y técnicos, los factores presentes dentro del ambiente interno organizacional influyen de forma directa en el rendimiento de los obreros, gracias a la adecuación de las entrevistas laborales se dio cuenta que existen factores sociales que influyen interna y externamente la calidad del trabajo y no solo temas de operación, El sistema taylorista de las empresas exigía que los directivos asumieran el control del proceso productivo lo cual reemplazaba los conocimientos empíricos de los obreros por princip ios científicos de gestión, por lo tanto esta transformación implicaba la selección y capacitación técnica de los trabajadores para lograr su máximo rendimiento.

Dentro de las teorías que involucran la toma de decisiones en una organización se encuentra la teoría de Juegos creada por Emile Borel y John von Newman, se trata de la

selección de varias situaciones que se basan en los beneficios otorgados y la creación de estrategias, de acuerdo a esta clasificación el municipio de Ventanas permite un ambiente de juegos dinámicos con información asimétrica ya que permite la interacción de diversos participantes con diferentes conocimientos (unos poseen más conocimientos que otros) tales como los observados en las carreras técnicas y administrativas, otros en cambio poseen otros conocimientos de otras áreas como en el caso de Anónimo 3.

En base a las reglas o normas establecidas Azuero (2020) menciona que la teoría Weberiana o de la burocracia establece que existe un sistema basado en normas, se construye un servicio o producto a través del seguimiento de estatutos que aseguran su calidad y eficiencia, las ideas deben estar claras y ser racionales para ser ejecutadas de forma precisa, el método propuesto por Weber se basa en tres tareas fundamentales: la interpretación, la comprensión y la explicación causal, siendo esta última el objetivo principal ya que representa la meta final de toda ciencia social, sin embargo en el presente trabajo se menciona un accionar basado en normas como las creadas por la COOTAD o la SECOM o la asamblea constituye nte pero con una variación de trabajo informal, métodos propios de cada trabajador y la creación de nuevas ideas que fomenta la creatividad, el Modelo Weberiano también establece que cada funcionario debe reconocer su función dentro de la estructura jerárquica, en este sentido todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en sus funciones y reconocieron las funciones superiores de los administrativos y el Alcalde.

Una de las escuelas o modelos que más se apegan a las dinámicas de poder y jerarquías internas dentro de Municipio de Ventanas es la escuela de Relaciones Humanas de Elton Mayo, Roethlisberger, Maslow y McGregor. Martino (2023) menciona que este modelo se centra más en el factor humano y social como impulsor del trabajo, estas relaciones laborales crecen gracias al trabajo en grupo, satisfacción y reconocimiento que pueden ser aplicados para mejorar el clima laboral y la motivación interna y externa, que describe al hombre como perfeccionador perfectible en donde marca la importancia de no desligar el carácter humano de las operaciones habituales lo cual contrarresta los principios de Taylor que se centraba en la producción, menciona también la ética y el trabajo como apoyo a la relación humana y como los cambios deben ser dirigidos a la formación del trabajador en lugar de que se centre solo en que las operaciones salgan bien, las relaciones de personas mediadas por el dinero en donde se lo toma como factor motivador, la persona como fecunda y difusiva que marca las relaciones entre trabajadores, la divulgación de información y la persona como mediados de procesos.

El 50% de los trabajadores en el Municipio indican que el factor humano (Alcalde, administrador, funcionario) es el que más influye en la toma de decisiones y por ende es el centro de operaciones, el otro 50% se aleja de la escuela de relaciones Humanas hacia la escuela Weberiana en donde mencionan a los factores políticos y técnicos como aquellos en el centro en donde se deben y se guían la toma de decisiones de los diferentes trabajadores incluso del Alcalde ya que, como se mencionaba al principio, uno de los grandes problemas con respecto a los Municipios nacionales es la desigualdad social, política y financiera. A pesar de todo se sigue viendo a la persona como un principal gestor de decisiones y funciones, dentro de los sistemas sociales de Niklas Luhman mencionado por Ortiz (2021) se establece a la organizac ió n como un sistema social abierto con un gran nivel de interacción interna y externa (con otras empresas), por lo tanto, las relaciones laborales se miden como procesos de comunicación y dependencia mutua entre los sistemas internos.

Esta dependencia mutua se observa en el municipio de Ventanas, cada departamento y cada entrevistado menciona que sus funciones forman parte y se realizan en pro de la comunidad, esto se relaciona con los objetivos de la organización y forman parte de la interrelación entre departamentos, la comunicación se basa en la teoría crítica y comunicat iva del trabajo elaborado por Jürgen Habermas y citado por Idrobo (2020) donde se menciona a la comunicación laboral como un modelo interpretativo de la realidad social y organizacional, la modernidad introdujo la concepción del ser humano como un sujeto autónomo y racional, capaz de dominar su entorno y controlar sus propios deseos, esta visión basada en el poder de la razón y en la idea de la autonomía del espíritu humano fomentó el impulso de organizar, manipular y dominar tanto la naturaleza como a otros individuos, en este sentido algunos entrevistados como Anónimo 5 y 7 se reconocen como subordinadas y su comunicación con los departamentos se basan en las directrices elaboradas por los altos mandos, el resto de trabajadores menciona la participación colectiva dentro del ámbito laboral dejando a un lado la palabra “subordinado” y manteniendo la palabra “equipo de trabajo”

En cuanto a la tecnología como factor para la toma de decisiones, Flores 2020 en su estudio de la teoría de la sociedad Red de Manuel Castells establece que la llegada de esta tecnología provocó transformaciones tan profundas que permiten afirmar que la humanidad comenzó a transitar del paradigma industrial hacia lo que se denominó la sociedad de la información, en la actualidad las redes derivadas de la cultura digital reflejan una distribuc ió n descentralizada del poder, donde cualquier nodo, usuario o persona puede adquirir mayor relevancia en función de su capacidad para absorber, procesar y redistribuir información de

forma eficiente, desde esta perspectiva todo individuo tiene el potencial de convertirse en ciudadano activo dentro de una cultura digital participativa.

Anónimo 6 menciona algo similar al afirmar que muchas de las reuniones o decisiones importantes se toman a través de reuniones que a veces pueden ser virtuales, las invitaciones se realizan por medio de correos y memos por lo que la toma de decisiones podría basarse de acuerdo al dominio de las herramientas digitales.

La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes en la toma de decisiones y en el mantenimiento de un buen clima laboral, Amaguaña (2023) menciona que la satisfacc ió n laboral tiene un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores especialmente cuando se fomentan factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con sus actividades cotidianas, entre los factores mencionados destacan contar con condiciones laborales adecuadas, recibir una remuneración justa y acorde al perfil profesional, realizar tareas acordes a sus competencias y disponer de la libertad necesaria para aplicar sus conocimientos, en este sentido cada trabajador del Municipio de Ventanas reconoce que desempeña solamente sus roles dentro de la organización y que no ha sido presionado a realizar otro tipo de trabajos, además se menciona un fuerte ambiente laboral.

De acuerdo al clima organizacional de Litwin y Stringer que menciona Soberano (2025) el Municipio de ventanas puede ser analizado en base a sus dimensiones los cuales afectan el comportamiento del trabajador. En la dimensión estructura la jerarquía del municipio se encuentra bien definida y cada rol es entendido por sus trabajadores, en cuanto a la dimens ió n del estilo de liderazgo uno de los Anónimos dentro de la entrevista mencionó el tipo de liderazgo colegial el cual se refiere a la toma de decisiones basado en varios puntos de vista de todos los involucrados, en la dimensión de apoyo cada trabajador puede aportar y ayudar en los diferentes proyectos, en la dimensión responsabilidad el nivel de autonomía para realizar las tareas dentro de la organización se encuentra bien equilibrada ya que se basan en directrices y normas establecidas pero con la libertad para su realización y contribución creativa en los proyectos, en la dimensión reconocimiento los trabajadores son valorados, sin embargo no se pudo determinar si existe alguna forma de recompensa o reconocimiento por el trabajo ejercido además del sueldo mensual, por último en la dimensión desempeño cada trabajador ha cumplido con los objetivos de la empresa.

En cuanto a los sistemas de retribución Bañuelos et al. (2020) recomiendan la implementación de programas de incentivos que integren tanto la motivación intrínseca como

la extrínseca. Entre las estrategias sugeridas se incluyen: reconocimientos por logros, actividades de integración, fomento de la responsabilidad social, premios al desempeño, cajas de ahorro y bonos de puntualidad, estas acciones contribuyen a fortalecer la identidad organizacional, incrementar el sentido de pertenencia y promover una cultura laboral más comprometida y productiva. En el presente trabajo no se pudo recopilar datos de las diferentes formas de retribución y sobre como esto afecta en la toma de decisiones y las dinámicas de poder.

En base a los datos de los autores y a los resultados que se presentaron en el trabajo se puede concluir respuesta positiva a la hipótesis sobre que las diferentes dinámicas de poder y la jerarquía interna organizacional influye de forma positiva en la toma de decisiones de los trabajadores del municipio de Ventanas en el año 2025.

Capitulo V – Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se establecen las conclusiones en base al cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos elaborados en el presente trabajo.

En cuanto al objetivo 1 de identificar los marcos normativos y reglamentarios que estructuran la institucionalidad formal del Municipio de Ventanas se concluye que el munic ip io basa su estructura jerárquica en un componente mixto que relaciona las normativas establecidas de diferentes instituciones como la contraloría general de estado, el código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización, la constitución de la república y reglamentos locales de operación y la participación activa de cada uno de los trabajadores. La institucionalidad toma una fuerza formal a medida que va escalando en los diferentes niveles de poder, pero manteniendo cierta informalidad al momento de la toma de decisiones, esto se puede observar en la participación de directivos como concejales y el alcalde en proyectos comunitarios donde participan también los trabajadores del Municipio. Los marcos normativos por ende toman protagonismo en la toma de decisiones técnicas donde se deben seguir reglas para poder solucionar los diferentes problemas que se relacionan con cada trabajador en áreas como: comunicación, secretaria, dirección, gestión de proyectos, logística, calidad, educación continua entre otras, cada área tiene su marco normativo que debe ser seguido para mantener un ambiente dinámico, en cuanto a eso no se encontraron puntos en contra o discrepancias al momento de seguir las normativas.

En cuanto al objetivo 2 sobre describir las prácticas organizacionales internas que guían la dinámica cotidiana de funciones y empleados municipales se concluye que el Municipio de Ventanas cuenta con diversas prácticas internas tales como el área administrativa que se divide en operaciones, dirección y recursos humanos y el área técnica que se divide a su vez en técnicos de comunicación, de gestión como las secretarias, asistentes entre otros, las prácticas también consisten en la planificación departamental de las diferentes actividades que se van a realizar de acuerdo a los objetivos establecidos por los altos directivos en coordinación con la alcaldía, la coordinación y asignación de roles por parte de dirección y la planificación de reuniones por parte de secretaria a través de comunicados digitales, la gestión departamental por cada uno de los directores, la organización de proyectos en base a las normas establecidas en la COOTAD y la velación del cumplimiento por parte de los autores de calidad, dentro de las prácticas organizacionales se cumplen con lo establecido por la normativa, creando así un buen ambiente

interno dinámico y organizado. Los factores sociales que se relacionan con la buena práctica organizacional son las motivaciones laborales como las propias relacionales sociales, la buena conducta, la dirección y la relación del alcalde con los trabajadores, el rol definido de cada puesto de trabajo, la ayuda brindada por actores de otros departamentos, el cumplimie nto efectivo del proyecto, la participación de los ciudadanos entre otras. La dinámica cotidiana también se relaciona y se efectúa a través de una buena comunicación, este tipo de intercamb io de mensajes se debe a factores externos como la relación del Municipio con altos mandos como concejales y el alcalde e internos como la comunicación ni lineal entre trabajadores.

En cuanto al objetivo 3 acerca de examinar las tenciones o discrepancias entre la normativa institucional y la organización interna en la práctica administrativa se concluye que el Municipio de Ventanas mantiene un correcto y buen ambiente laboral, el clima organizacional se basa en el respeto, la ética y el cumplimiento pleno de los estatutos elaborados en la planificación de la organización, con respecto a las discrepancias no existen problemas de esa índole, la mayoría de los problemas son el resultado de la gestión y protocolos donde se requiere ayuda del resto de los trabajadores. El manejo de problemas internos se lleva a cabo a través de reuniones elaborados por la secretaria del departamento a través de medios digitales como entrega de citas electrónicas y memos, estas reuniones pueden ser formales con la participación de las entidades gubernamentales de gran influencia o informales los cuales pueden involucrar a los diferentes departamentos. De forma general no existen tensiones generales dentro de la institución y los problemas suelen ser técnicos como los instrume ntos digitales y medios de comunicación, sin embargo, estos problemas no influyen de forma negativa en la toma de decisiones o el ambiente laboral ya que suelen ser solucionado por los trabajadores de cada área de acuerdo al tipo de problema técnico, por ende, se cumple de forma organizada cada normativa establecida dentro de la institución.

5.2. Recomendaciones

Se elaboran las siguientes recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos durante la recopilación de información y los temas encontrados en la discusión, para su mejor entendimiento se han analizado y dividido las recomendaciones en diferentes áreas de acuerdo a su participación y tema dentro del trabajo de investigación.

En el área estructural se recomienda la creación y actualización de un organigrama en físico que pueda recopilar las diferentes áreas administrativas y técnicas dentro del Municip io con el objetivo de dar a entender los diferentes roles de cada trabajador, estos temas pueden

contener: el tiempo de trabajo, la función, los objetivos, el apoyo hacia la institución y ciertos parámetros de organización como el lugar de trabajo y entidades o actores de apoyo, este tipo de organigramas será importante para futuros trabajadores que quieran entender más sobre su trabajo y así mantener el ambiente laboral interno de forma coordinada y tranquila, es importante que cada trabajador entienda su función para evitar errores durante su jornada.

Con respecto al área social se recomienda la creación de múltiples proyectos o actividades que refuercen las relaciones de cada trabajador, dentro de estas actividades se pueden elaborar días de actividades extracurriculares que se alejen del trabajo en sí como salidas grupales entre otras, estas actividades no solo fomentan la unión sino que refuerza al equipo y mantiene una comunicación activa al momento del trabajo, además es importante la implementación de pausas activas por parte del área de recursos humanos que se basan en la teoría del capital humano como motor de la organización y no solo la creación de los resultados.

En el área retribuciones se recomienda la creación de un sistema de apoyo al trabajador con retribución por sus logros y actividades que realiza en la empresa, esto ayudará a mantener la motivación interna en los trabajadores y solidificará su relación con los altos directivos, según las teorías sociales y de redes las retribuciones son motores esenciales para evitar la monotonía durante la jornada laboral.

En el área académica es necesario mantener un formato de educación continua en cada una de las áreas, se recomienda la creación de cursos operativos y de habilidades en los diferentes trabajadores ya que esto proporciona cierta fuerza extra al momento de tomar decisiones, disminuye la inseguridad y fortalece los lazos académicos.

Con respecto al área investigativa se recomienda la replicación de este estudio en la elaboración de otros temas similares como el estudio de poblaciones comunitarias y la influencia de los trabajadores en el resto de las personas dentro de la sociedad, además se recomienda el establecimiento de un sistema de estudios que se relacione con el trabajo social en otras áreas a nivel nacional e incluso internacional para la creación de un sistema de aprendizaje y retroalimentación comparativa entre instituciones.

Bibliografía

Aja, V. J. (2020). Del Fordismo a la flexibilidad: para entender la precariedad laboral. *ESPACIOS, 41*(43), 69-86. doi:10.48082/espacios-a20v41n43p06

Amaguaña, Q. J. (2023). Clima organizacional y sastifacción laboral, factores e influencia en el desempeño laboral de las secretarias. *Digital Publisher, 9*(1), 687-699. doi:doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351

Aular, A. (2024). Dinámica organizacional. Desafíos en la Metamodernidad. *Compsidea, 1*(2), 6-17. Obtenido de https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/compsidea/article/view/516/624

Ayala, M. E. (2025). Papel de las instituciones en la historia de América Latina. *Estudios de La Gestión, 1*(17), 183-202. Obtenido de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2661-65132025000100183

Azuero, R. A. (2020). Evaluación epistemológica a la teoría de la burocracia de Max Weber. *ESPACIOS, 41*(45), 338-353. doi:10.48082/espacios-a20v41n45p27

Bañuelos, A. J. (2020). Clima organizacional bajo el modelo Litwin y Stringer, perspectivas Spicosociales de CIES A.C. *Journal CIM, 8*(1), 633-640. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC

Castro, M. N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimenta les, participativas, y de investigación-ación-acción). *RECIMUNDO, 4*(3), 163-173. doi:https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Chiquito, T. G. (2023). *Ciencias Sociales, educación comercial y administración Pública.* Quito: ALEMA. Obtenido de https://editorialalema.org/libros/index.php/alema/article/view/23/24

Constitución de la República del Ecuador. (20 de Octubre de 2008). *Constitución*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (11 de Agosto de 2010). *Gobierno de Ecuador*. Obtenido de https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-01/Documento_Codigo-Org%C3%A1nico-Organizaci%C3%B3n-Territorial-Autonomia-Descentralizaci%C3%B3n.pdf

Cordero, G. D. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *RVG, 2*(7), 132-149. doi:https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10

Dávila, T. L. (2024). Las empresas públicas en Ecuador: historia y evolución. *REDILAT, 5*(2), 1256-1268 . doi:https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1948

Dillerva, I. F. (2021). Nuevos desafíos de la administración pública hacia 200 años de independencia. *Lumen, 17*(1), 173-186. doi:10.33539/lumen.2021.v17n1.2396

Erraez, D. E. (2025). Administración de GADs municipales en Ecuador: un enfoque en el desarrollo local. *Revista científica ciencia & Sociedad, 5*(1), 110-126. Obtenido de https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/121/124

Farfán, Z. D. (2021). Organización y transformación: Una mirada desde la sociología empresarial. *Revista de la Universidad de Antioquía, 1*(1), 1-57. Obtenido de https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/1851d254-7590-46fa-886f-72728ed3710b/content

Flores, T. J. (2020). La Sociedad y la comunicación desde la perspectiva de Manuel Castells de sociedad red. *Sintaxis, 1*(5), 85-102. doi:https://doi.org/10.36105/stx.2020n5.05

Gómez, A. P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO, 8*(2), 213-220. doi:https://doi.org/10.30545/academo.2021.jul-dic.10

González, V. A. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. *Scielo*. doi:https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e571

Grin, E. (2020). El municipio en la federacion brasileña: Estructura, funcionamiento y perspectivas. *RIGL, 20*(34), 1-32.

Gutierrez, C. F. (2025). Teoría de juegos y elección racional: selección de candidatos en México en 2021. *Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales, 69*(252), 391-403. doi:https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2024.252.86741

Idrobo, Z. S. (2020). La teoría de la accion comunicativa de jürgen Habermas. Una interpretación y sus posibles aplicaciones en las Ciencias de la Gestión. *Criterio Libre, 18*(33), 35-65. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/7538/6772

Intriago, I. M. (2024). Gestión adminsitrativa del GAD municipal del Cantón Ventanas, Periodo 2023. *Revista de la Universidad Técnica de Babahoyo, 1*(1), 1-52. Obtenido de https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/843b742a-926f-404b-9fa7-3a113b414b6a/content

Iván, T. T. (2022). La naturaleza de la empresa Su teleología desde los Ciencias de la Administración, el Derecho y la Economía. *Scielo, 52*(136). doi:https://doi.org/doi.org/10.18566/rfdcp.v52n136.a11

Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. (6 de Octubre de 2010). *LOSEP*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%C3%BAb.pdf

Longo, M. B. (2021). Dos enfoques para el análisis sociológico de la vida cotidiana interaccionismo simbólico y entometodologia. *Contribuciones a las Ciencias Sociales, 1*(1), 1-14. Obtenido de https://www.eumed.net/es/revistas/contribuciones-cienc ias-sociales/febrero-2021/interaccionismosimbolico-etnometodologia

Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *METHODOS, 1*(1), 88-97. doi:https://doi.org/10.31009/methodos 2020.i01.08

Madero, G. S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Scielo, 68*(1), 235-259. doi:https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Madero, Gómez Sergio. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración, 68*(1), 235-259. doi:https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Martino, S. C. (2023). Repensar la empresa, la persona y el trabajo. Elton Mayo y algunos aportes antropológicos de Leonardo Polo. *Colloquia, 10*(1), 173-195. doi:10.31207/colloquia.v10i0.154

Medina, R. M. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo.* Puno: Instituto Universitario de innovación Ciencia y Tecnología Inudi . doi:https://doi.org/10.35622/inudi.b.105

Mejía, N. J. (2024). Neurociencia y ciencias sociales. Emociones, redes sociales, comunicac ió n y poder. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología, 33*(2), 9-22. doi:https://doi.org/10.5281/10.5281/zenodo.11208236

Merchán, P. N. (2021). Desafíos en la administración pública en los Gobiernos autónomos descentralizados del Ecuador. *Reciamuc, 5*(2), 197-207. doi:10.26820/reciamuc/5.(2).abril.2021.197-207

Mestas, G. C. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un Municipio de Perú. *Gestionar, 1*(2), 1-9. doi:https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002

Millán, G. M. (2021). Cultura Organizacional en la administración Pública. *CIVTA, 11*(2), 5-18. doi:https://doi.org/10.37843/rted.v11i2.229

Miranda, T. E. (2024). Sociología de las organizaciones. *UAEH, 11*(22), 62-64. Obtenido de https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/tepexi/issue/archive

Navarro, F. G. (2022). Debates y aportes sobre el conflicto social en el siglo XX. *DIALNET, 1*(1), 59-73.

Nogueira, M. R. (2018). La institucionalidad y gobernanza: ¿Nuevas perspectivas para la gestión pública? *Asociacion de adminsitradores*, 53-68. Obtenido de https://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/30/05%20-

%20Roberto%20Martinez%20Nogueira%20-%20La%20institucionalidad%20y%20gobernanza.pdf

Ocaña, O. A. (2021). La interacción entre los sistemas vivos, psíquicos y sociales en la teoría sistémica de Niklas Luhmann. *Praxis Filosófica, 1*(52), 159-176. doi:https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i52.10712

Ortiz, O. A. (2021). La interacción entre los sistemas vivos, psíquicos y sociales en la teoría sistémica de Niklas Luhmann. *Praxis Filosófica, 1*(52), 159-176. doi:https://doi.org/10.25100/pfilosofica.v0i52.10712

Pagani, M. (2020). De la organización científica a las nuevas formas de organización. *Memoria académica,* 12-26. Obtenido de https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4941/pm.4941.pdf

Panta, M. E. (2023). La incidencia del clima organizacional y el plan estratégico para la formación de instituciones públicas. Una revisión literaria. *Revista de climatología, 23*(1), 424-434. doi:10.59427/rcli/2023/v23cs.424-433

Pico, C. G. (2023). Gestión pública y su influencia en la sastifacción del usuario del Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio Portoviejo, provincia de Manabí. *Investigar, 7*(4), 1102-1119. doi:https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.4.2023.1102-1119

Pinzón, H. I. (2024). Análisis de las dinamicas de poder y desigualdades de género en el Mobbing laboral en Quintana Roo: Propuestas institucionales para su prevención y erradiación. *Ciencia Latina, 8*(4), 1-22. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9742290

Posada, Z. I. (2022). El interaccionismo simbólico de Mead y el Argumento en favor del interminismo de Popper. *CES Spicología, 14*(3), 171-190. doi:https://doi.org/10.21615/cesp.5599

Quintero, M. W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis Económico, 35*(88), 239- 265. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-66552020000100239&script=sci_arttext

Quituizaca, F. L. (2022). Influencia del entorno externo e interno en la toma de decisiones gerenciales. *Digital Publisher, 7*(2), 339-354. doi:doi.org/10.33386/593dp.2022.2.1046

Reyes, A. I. (2021). La burocracia en México: una breve aproximación desde la teoría de la dominación de Max Weber. *Acta sociológica, 1*(84), 149-174. Obtenido de https://revistas.unam.mx/index.php/ras/article/view/81513

Robledo, A. C. (2020). El desarrollo profesional del individuo en las teorías de la organizac ió n: una mirada crítica. *MBR, mutidisciplinary Business Review, 14*(1), 11-22. Obtenido de https://journalmbr.net/index.php/mbr/article/view/651/463

Rojas, L. C. (2023). *Metodología de la investigación. Técnicas e instrumentos de investigación.* Puno: INUDI. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/381093628_Metodologia_de_la_Investigacion_Tecnicas_e_Instrumentos_de_Investigacion

Rojo, U. R. (2022). Estudo diagnóstico del clima organizacional en una dependencia educativa. *Ciencia Latina, 6*(5), 4638 - 4649. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3421

Santana, A. J. (2023). Cultura organizacional y valores institucionales en los empleados del Gobierno Autónomo descentralizado Cantón Rocafuerte. *Sinergia., 14*(2), 98-109. doi:https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i2.5525

Soberano, T. S. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional de los profesionales de enfermería. *Ciencia Latina, 9*(3), 7010-7028. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18340

Toctaquiza, N. C. (2021). Control interno jurídico administrativo para la toma de decisiones en el sector público. *Dilemas contemporáneos: Educación, política y valores, 9*(1). doi:https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2992

Valverde, A. O. (2020). Desarrollo empresarial, gestión ambiental y calidad de vida en el municipio de Sucre. *Revista investigacion y Negocios, 13*(21), 77-85. doi:https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.84

Vargas, V. J. (2021). Cultura organizacional en los gobiernos locales. *Ciencia Latina, 5*(2), 1546 - 1562. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.369

Vásquez, F. A. (2023). La auditoría interna en las entidades públicas y privados de Ecuador. *Enfoques, 7*(26), 162-169. doi:http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.162

Vega, C. M. (2021). Administración interna y desempeño laboral en el ára de Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural de las Municipalidad Provincial de Chupaca, Región Junín en el 2019. *Universidad Continental, 1*(1), 1-85.

Vizcaíno, Z. P. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina, 7*(4), 9723 - 9762. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Anexos

Anexo I. Encuesta semiestructurada para la realización de la entrevista

Encuesta

1. ¿Cuál es su cargo y cuánto tiempo lleva trabajando en el municipio?
2. ¿Qué funciones cumple en su departamento dentro de las instituciones?
3. ¿Qué normativas o reglamentos manuales guían a su gestión diaria?
4. ¿Cómo evalúen cumplimiento de las normas dentro de las distintas áreas del municipio?
5. ¿Considera que la estructura jerárquica actual facilita o limita la eficiencia administrativa?
6. ¿Cómo describiría las dinámicas del poder al interior del municipio?
7. ¿Qué factores políticos o técnicos, personales, influyen más en la toma de decisiones?
8. ¿existe actor o grupo con mayor influencia simbólica o política?
9. ¿cómo se maneja la tensión entre la autoridad formal y las (4:16) relaciones informales?
10. ¿Qué criterios o actores intervienen en las decisiones clave?

Anexo II. Evidencia Fotográfica



Ilustración 1: Entrevista a anónimo 1 sobre el funcionamiento del Municipio de Ventanas.



Ilustración 2: Acercamiento a anónimo 2 sobre las diferentes funciones de su puesto.



Ilustración 3: Entrevista a los diversos trabajadores técnicos del Municipio de Ventanas



Ilustración 4: Entrevista a los funcionarios administrativos del Municipio de Ventanas.