



*Cultura organizacional en la toma de decisiones del Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal del cantón Isidro Ayora*

*Organizational culture in decision making of the Municipal Decentralized
Autonomous Government of the Isidro Ayora cantón*

*Cultura organizacional na tomada de decisões do Governo Autônomo
Descentralizado Municipal do cantão Isidro Ayora*

Jostyn Steven Tomalá-Martillo ^I
tomala-jostyn0414@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-4984-397X>

José Jorge Tualombo-Tituaña ^{III}
jose.tualombo@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-0420-7274>

Correspondencia: tomala-jostyn0414@unesum.edu.ec

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 11 de noviembre de 2024 * **Aceptado:** 17 de diciembre de 2024 * **Publicado:** 09 de enero de 2025

- I. Estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.
- II. Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Master en administración de Empresas, Docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

Resumen

El presente estudio de investigación titulado cultura organizacional en la toma de decisiones del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Isidro Ayora ha sido considerado para su estudio debido a las deficiencias latentes en la comunicación entre departamentos, planteando como objetivo el análisis de la cultura organizacional en la toma de decisiones, para dar cumplimiento al propósito se utilizó una metodología con un enfoque cualitativo y cuantitativo, por otro lado se empleó la investigación no experimental, seguido de una revisión bibliográfica denotando y recopilando información en revistas científicas, bases tecnológicas, repositorios y blogs de notas, finalmente se utilizó el método estadístico para la tabulación de la información y para el procesamiento el sistema SPSS donde se obtuvo un .924 de confiabilidad de la información a través del cálculo del alfa de Cronbach tomando en cuenta una muestra de 140 individuos para el estudio. Los resultados obtenidos muestran que el 64 por ciento de los funcionarios están totalmente de acuerdo en que el liderazgo fomenta la innovación y la mejora continua en los distintos departamentos, lo cual sienta las bases para una toma de decisiones progresiva y orientada al cambio; por otra parte, se evidenció debilidades en la transparencia con la que se maneja la institución. Finalmente se pudo concluir que la cultura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora demuestra tener una influencia crucial y multifacética en sus procesos de toma de decisiones.

Palabras clave: gobierno; cultura; eficiencia; economía; decisión.

Abstract

The present research study titled organizational culture in decision making of the Municipal Decentralized Autonomous Government of the Cantón Isidro Ayora has been considered for study due to the latent deficiencies in communication between departments, aiming to analyze the organizational culture in the decision making, to fulfill the purpose, a methodology with a qualitative and quantitative approach was used, on the other hand, non-experimental research was used, followed by a bibliographic review denoting and compiling information in scientific journals, bases technological, repositories and note blogs, finally the statistical method was used for the tabulation of the information and for processing the SPSS system where a .924 reliability of the information was obtained through the calculation of Cronbach's alpha taking into account a sample

of 140 individuals for the study. The results obtained show that 64 percent of officials fully agree that leadership promotes innovation and continuous improvement in the different departments, which lays the foundations for progressive decision-making and oriented to change; On the other hand, weaknesses were evident in the transparency with which the institution is managed. Finally, it was possible to conclude that the organizational culture of the Decentralized Autonomous Government of the Isidro Ayora canton demonstrates to have a crucial and multifaceted influence on its decision-making processes.

Keywords: government; culture; efficiency; economy; decision.

Resumo

A presente pesquisa intitulada cultura organizacional na tomada de decisões do Governo Autónomo Descentralizado Municipal do Cantón Isidro Ayora foi considerada para estudo devido às deficiências latentes na comunicação entre departamentos, com o objetivo de analisar a cultura organizacional na tomada de decisões, para cumprir os Para tanto, utilizou-se metodologia com abordagem qualitativa e quantitativa, por outro lado, utilizou-se pesquisa não experimental, seguida de revisão bibliográfica denotando e compilando informações em periódicos científicos, bases tecnológicas, repositórios e blogs de notas, por fim utilizou-se o método estatístico para a tabulação das informações e para o processamento do sistema SPSS onde foi obtida uma confiabilidade de 0,924 das informações através do cálculo do alfa de Cronbach levando em consideração uma amostra de 140 indivíduos para o estudo. Os resultados obtidos mostram que 64 por cento dos funcionários concordam plenamente que a liderança promove a inovação e a melhoria contínua nos diferentes departamentos, o que estabelece as bases para uma tomada de decisão progressiva e orientada para a mudança; Por outro lado, ficaram evidentes fragilidades na transparência com que a instituição é gerida. Por último, foi possível concluir que a cultura organizacional do Governo Autónomo Descentralizado do cantão Isidro Ayora demonstra ter uma influência crucial e multifacetada nos seus processos de tomada de decisão.

Palavras-chave: governo; cultura; eficiência; economia; decisão.

Introducción

La cultura organizacional es un conjunto dinámico de valores, normas y comportamientos que modelan las interacciones y decisiones dentro de una institución. En los Gobiernos Autónomos

Descentralizados (GAD), este concepto se convierte en un pilar estratégico, pues influye directamente en la efectividad de los procesos de toma de decisiones y, por ende, en la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía (Yopan, Santos, & Gómez, 2020). La relación entre cultura organizacional y toma de decisiones adquiere relevancia en un contexto de constante cambio social, político y económico, donde las instituciones públicas deben adaptarse para responder de manera efectiva a las demandas ciudadanas.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Isidro Ayora enfrenta desafíos relacionados con la comunicación interdepartamental, la transparencia y la capacidad para integrar a los funcionarios en el proceso de toma de decisiones. Estudios recientes muestran que una cultura organizacional sólida puede fortalecer aspectos como el liderazgo, la innovación y la agilidad, elementos críticos para abordar estas problemáticas (Alcaraz, 2023). Según los datos recopilados, el 64% de los funcionarios considera que el liderazgo fomenta la mejora continua, mientras que un 74% identifica el uso de datos objetivos como base para la toma de decisiones, lo que evidencia fortalezas significativas, aunque aún existen áreas de mejora, especialmente en la claridad de la comunicación y la transparencia institucional.

El presente artículo tiene como objetivo analizar la influencia de la cultura organizacional en los procesos de toma de decisiones del GAD Municipal del cantón Isidro Ayora. Para ello, se adoptó una metodología mixta, con enfoque descriptivo y exploratorio, utilizando herramientas de análisis cuantitativo y cualitativo. Este estudio busca proporcionar un diagnóstico integral que permita identificar fortalezas y debilidades en los procesos actuales, proponiendo estrategias para optimizar la cultura organizacional como un factor clave en la toma de decisiones.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es la vinculación de valores y normas que miembros de una institución conllevan, así mismo son un principio de estabilidad para las instituciones y a medida que pasa el tiempo va evolucionando constantemente (Yopan, Santos, & Gómez, 2020). Mientras que para (zendesk, 2023) la cultura organizacional se puede ver en una serie de cosas que todos en una empresa comparten; e incluye principios como el respeto, la tolerancia y la honestidad, así como perspectivas filosóficas y éticas sobre el trabajo en equipo y las relaciones con el medio ambiente. Aunque no sea fácil gestionarla, los componentes de la cultura organizacional siempre están presentes en el lugar de trabajo y entre los empleados. La importancia, según (Alcaraz, 2023)

menciona que es un activo estratégico y no solo una característica estética. Cumple tareas importantes que tienen un impacto en la toma de decisiones, la cohesión del equipo, la atracción de talento y la capacidad de adaptarse al cambio. Las empresas pueden aprovechar plenamente el poder transformador de su cultura, elevándola de un concepto abstracto a un motor impulsor del éxito sostenible al comprender y cultivar estas funciones.

Funciones, orientaciones y dirección de la cultura organizacional

Para el autor (Alcaraz, 2023) la cultura organizacional desempeña una labor que va más allá de ser una herramienta para las instituciones, tiene funciones que dan una identidad a las organizaciones, mediante a sus normas, valores y creencias unen a los empleados y dan forma a la toma de decisiones. Además, que las decisiones tomadas en todos los niveles de la organización están influenciadas por la cultura como un marco moral y estratégico. Establece los valores centrales para servir como principios rectores, garantizar la coherencia en la toma de decisiones y dar a los miembros de la empresa una dirección clara. Esta función es fundamental para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos colectivos. Por otro lado, la autora (Castillo, 2023) menciona que los objetivos y metas de una empresa son impulsados por las funciones de la cultura organizacional. La forma en que los empleados se relacionan con su trabajo y con la empresa en sí está influenciada por la cultura de la empresa. A través de la promoción de valores, normas y prácticas que fomenten la participación, la productividad y la conexión con la empresa. Las empresas pueden mejorar la retención de talento, fomentar la innovación y crear un entorno de trabajo orientado a resultados al aprovechar la cultura organizacional. Además, es un factor clave en la atracción de talento y la construcción de una reputación positiva en el mercado, lo que lo convierte en un diferenciador

Elementos de la cultura organizacional

Según (Alcaraz, 2023) la cultura organizacional es un mosaico complejo de múltiples componentes, cada uno de los cuales contribuye de manera distintiva a la identidad y el movimiento de una cultura de las organizaciones. Estos componentes afectan la percepción interna y externa de la organización, así como la forma en que se llevan a cabo las operaciones y actividades que realizan los empleados. La riqueza y profundidad de la cultura organizacional se revelan al desentrañar estos elementos. Entre los elementos de la cultura organizacional que pone a

consideración el autor (Chacin, 2023), los cuales menciona la importancia de saber su existencia y de la misma manera conocer su importancia y beneficio tenemos:

- Identidad
- Sistemas de control
- Estructura de poder
- Rituales y rutinas
- Historias y anécdotas
- El entorno empresarial
- El sentimiento de identidad

Cultura organizacional en instituciones públicas

Para (Mero & Taffur, 2022) la cultura organizacional se ha convertido en un factor cada vez más importante en las instituciones gubernamentales debido a la falta de eficacia de los funcionarios públicos, lo que ha llevado a que la población prefiera comprar bienes y servicios de empresas privadas. En este contexto, es necesario mejorar factores intangibles como la cultura organizacional, otorgándole la importancia adecuada y corrigiendo aspectos inadecuados en el entorno de trabajo. La cultura organizacional de los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales está fuertemente influenciada por variables como el liderazgo político, la composición de la población y los recursos. Pero estas variables tienen una tendencia cambiante cada vez que existe cambio de gobierno municipal, junto con la diversidad cultural y social de un municipio, por otro lado puede influir en los valores y creencias de la organización. Además, la implementación de iniciativas para mejorar la cultura organizacional puede ser difícil debido a la falta de recursos financieros. Para mejorar la calidad de vida de los habitantes, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales deben trabajar en el desarrollo de una cultura organizacional que promueva la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana.

De acuerdo al análisis realizado por (Pursell, 2024), uno de los beneficios en tener una cultura organizacional sólida promueve el desempeño de los empleados de los Gobiernos Autónomos Descentralizados gracias a planes estratégicos definidos, actitudes, creencias, valores y visión que comparte la organización con todos sus miembros. Una cultura organizacional bien definida sirve como una guía para el cumplimiento de las metas y hace que los empleados se sientan motivados

a seguir ese camino porque se sienten parte de una empresa con la que se identifican y que da buenos resultados.

Ventajas de una cultura organización

Tener una cultura organizacional positiva se convierte en una ventaja competitiva:

- **Mayor compromiso de los empleados:** Cuando los empleados se sienten conectados con los valores y la misión de la organización, están más comprometidos con su trabajo, con las actividades y están más dispuestos a dar lo mejor de sí mismos para realizar su trabajo.
- **Aumento de la productividad:** un entorno de trabajo positivo y colaborativo aumenta la productividad y la eficiencia. Los empleados están motivados para lograr objetivos compartidos y la organización está más cerca de completar las metas propuestas a largo plazo.
- **Reducir la rotación de personal:** una cultura organizacional atractiva ayuda a retener a los mejores talentos. Los empleados que se sienten valorados y satisfechos tienen menos probabilidades de buscar otras oportunidades laborales.
- **Fortalecimiento de la reputación de la empresa:** una cultura organizacional positiva se ve en todas las interacciones de la empresa, lo que ayuda a construir una reputación sólida y atractiva.
- **Facilitar la adaptación al cambio:** Las empresas pueden responder de manera efectiva a los cambios del entorno y a las nuevas tecnologías si tienen una cultura adaptable y flexible.
- **La resolución de disputas más efectiva:** Una cultura bien definida facilita la resolución de conflictos porque crea un marco de referencia común para todos los empleados.

Podemos decir también que la buena práctica de una cultura organizacional, conduce a nuevas ideas, a tomar decisiones razonables con el fin de crear una organización más dinámica y exitosa, promoviendo la creatividad y la innovación y de esta manera los empleados se sientan apoyados y estimados.

Toma de decisiones

El termino es complejo y diverso es por ello que según (UNC, 2024) las decisiones las toma una comunidad de individuos y grupos que pueden tener diferentes roles y especializaciones, pero comparten las mismas metas y objetivos organizacionales e intereses comunes como fuerza rectora

y, por lo tanto, se toman decisiones; por otra parte para la autora (Laoyan, 2024) nos dice que la toma de decisiones es un proceso en el cual mediante métodos reúne cierta cantidad de información para después evaluarla y en definitiva poder tomar la decisión final. Lo que sigue a continuación va a determinar si se deberá tomar decisiones complejas en las que hay varias partes interesadas, también se puede usar como algo tan simple si decidir si va a desayunar en casa o en una cafetería. La toma de decisiones en Ecuador es un proceso jerárquico y centralizado, arraigado en las estructuras sociales y culturales del país. Este proceso se caracteriza por una fuerte concentración del poder decisorio en los niveles superiores de las organizaciones, tanto en el sector público como en el privado. Es un ejemplo de una cultura que valora la autoridad y la experiencia de los líderes, quienes con frecuencia son los últimos en tomar decisiones importantes. Tomando en cuenta lo anterior, se puede mencionar que la toma de decisiones en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal refleja tanto las estructuras formales de gobierno como las dinámicas locales específicas. Es un proceso que combina estructuras formales con dinámicas informales. Los factores políticos, culturales y administrativos tienen un impacto en este proceso. Aunque la participación y la transparencia están aumentando, todavía hay problemas en términos de eficiencia, equilibrio de intereses diversos y capacidad para tomar decisiones a largo plazo efectivas.

Importancia de la toma de decisiones

Según el autor (Laoyan, 2024) menciona que, si las decisiones no están debidamente documentadas, el seguimiento de ellas puede resultar difícil. Las herramientas como Asana y otras herramientas de gestión del trabajo pueden ayudar a los miembros de tu equipo a seguir las decisiones importantes, colaborar con sus compañeros de trabajo y mantenerse al día con el progreso, resumiéndose en un solo lugar toda la información.

Para (Apolitical, 2023) menciona que los funcionarios públicos de las entidades del sector público todos los días toman decisiones importantes. Cada política, servicio, prioridad, presentación y estrategia tiene un impacto significativo en la vida de las personas. En este contexto, se entiende que la toma de decisiones incide en las estrategias, métodos y procedimientos que el sector público ejecuta para el bienestar y progreso de la comunidad, ya que esta permite tener una mejor comprensión de las necesidades de una comunidad y a su vez teniendo datos importantes para la elaboración de políticas públicas las cuales van a servir para mitigar estas necesidades, mejorando

también significativamente en ciertas falencias en la parte administrativa. La trayectoria del desarrollo social requiere la unión entre Estado, organizaciones sociales y sector privado.

Cultura organizacional y toma de decisiones

Cuando hablamos de cultura organizacional nos referimos a la atribución a la organización mediante normas, creencias y desempeño y que incide dentro de las instituciones para la respectiva toma de decisiones, mediante los principios que son compartidos por los miembros de la organización se logra obtener los objetivos, una evolución constante a nivel de desempeño y brinda seguridad y estabilidad de manera que facilita la toma de decisiones de manera eficaz y eficiente. Así, la cultura organizacional y la toma de decisiones es un factor determinante que alinea a las comunidades de individuos y grupos, con diferentes roles y especializaciones. en este contexto para (Tualombo Tituaña & Gonzabay Moreno , 2024) a toma de decisiones implica emplear todos nuestros procesos mentales para evaluar diferentes opciones y elegir la más apropiada. Al hacerlo, se debe considerar tanto las consecuencias positivas como las negativas que conlleva cada elección. Además, tomar una decisión requiere confianza y determinación para resolver problemas en diversas situaciones. Por lo tanto la cultura organizacional basada en instituciones públicas como en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales juega un rol influyente en la toma de decisiones, de tal manera que en los funcionarios incide para afrontar los problemas, encuentran las necesidades con más prioridad y se asignan los recursos a los diferentes departamentos de forma ordenada mediante normas.

Importancia de la cultura organizacional y la toma de decisiones

Es importante que las instituciones cuenten con una cultura organizacional bien planificada y ejecutada, ya que esta esta va de la mano al momento de que los líderes de las organizaciones puedan tomar decisiones que beneficien y enriquezcan a las instituciones para así dar un buen desempeño y beneficiar a la comunidad.; en este contexto los gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GAD), consideran importante contar con una cultura organizacional para tomar decisiones correctas, ya que si por error no se toman las mejores decisiones el problema incide en la comunidad en general. Por lo tanto, es importante que cuenten con una cultura organización, sólida, transparente y participativa que permita a los funcionarios

municipales tomar decisiones en base a estrategias que puedan responder a las necesidades prioritarias de la comunidad en general.

Materiales y métodos

El presente estudio tiene una metodología con un enfoque mixto, de tipo descriptivo, exploratorio y bibliográfico. Para la solución a las interrogantes planteadas en un inicio se usaron herramientas de recolección y análisis de datos de tipo cuantitativo y cualitativo, para fundamentar los datos en bases teóricas se realizó una revisión de fuentes bibliográficas para delimitar el estudio. La investigación se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Isidro Ayora. Donde se llevó a cabo una investigación cuantitativa y se tomó como población a los 140 funcionarios públicos de la institución, a quienes se les aplicó una encuesta en Google Form.

Para finalizar se utilizó el método estadístico, el cual permitió analizar e interpretar mediante tablas y gráficos los resultados de la técnica utilizada; además de que mediante el programa estadístico SPSS se determinó la confiabilidad de la información a través del alfa de Cronbach el cual se encuentra en 0,924 lo cual demuestra la confiabilidad de los datos y de la información, permitiendo establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones del artículo.

Desarrollo

Tabla 1: Las decisiones se toman en base a datos e información objetiva

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	104	74%
En acuerdo	18	13%
Neutral	11	8%
En desacuerdo	4	3%
Totalmente en desacuerdo	3	2%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los datos que se obtuvieron en la tabla 6, muestran que el 74 por ciento de los funcionarios ubicaron su respuesta en la categoría totalmente de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo

un 13 por ciento la categoría de acuerdo, lo que identifica que las decisiones en el GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora se toman basándose en datos e información objetiva con el objetivo de no cometer errores que perjudiquen a la ciudadanía, se puede considerarse un indicador de fortaleza por parte de los departamentos estudiados.

Tabla 2: Los empleados se involucran en el proceso de toma de decisiones importantes

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	77	55%
En acuerdo	26	19%
Neutral	12	9%
En desacuerdo	18	13%
Totalmente en desacuerdo	7	5%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los datos que se obtuvieron en la tabla 7, muestran que el 55 por ciento de los funcionarios ubicaron su respuesta en la categoría totalmente de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo un 19 por ciento la categoría de acuerdo, lo que identifica que los empleados de diferentes niveles jerárquicos en el GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora son involucrados en el proceso de toma de decisiones importantes en la institución, se puede considerarse un indicador de fortaleza por parte de los departamentos estudiados.

Tabla 3: Agilidad en la toma de decisiones con respuesta oportuna a necesidades de la comunidad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	95	68%
En acuerdo	19	14%
Neutral	15	11%
En desacuerdo	5	4%
Totalmente en desacuerdo	6	4%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En la tabla 8 podemos darnos cuenta que el 68 por ciento de los encuestados colocaron las respuestas en la categoría de totalmente de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo un 14 por ciento la categoría de acuerdo, lo que nos muestra este porcentaje de individuos de la población tomada para estudiar considera la toma de decisiones en nuestra institución es ágil y responde oportunamente a las necesidades de la comunidad del Cantón Isidro Ayora. Por el porcentaje obtenido mediante las encuestas y las categorías que escogieron los funcionarios, podemos considerar que este indicador como una fortaleza de los departamentos estudiados.

Tabla 4: Las decisiones tomadas son comunicadas de forma clara y oportuna a todos los miembros de la organización

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	41	29%
En acuerdo	44	31%
Neutral	43	31%
En desacuerdo	5	4%
Totalmente en desacuerdo	7	5%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La tabla 9 evidencia que el 31 por ciento de los funcionarios encuestados realizó sus respuestas en dos categorías de acuerdo y neutral, con los datos obtenidos mediante los funcionarios de la población estudiada consideran que las decisiones tomadas son comunicadas, pero no exactamente clara y también que no se les menciona a todos los miembros de la institución, puede considerarse un indicador de amenaza por parte de los departamentos estudiados.

Tabla 5: Proceso de evaluación y seguimiento de las decisiones se lo realiza para medir la efectividad

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	43	31%
En acuerdo	56	40%
Neutral	24	17%
En desacuerdo	16	11%
Totalmente en desacuerdo	1	1%

TOTAL	140	100%
-------	-----	------

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los datos que se obtuvieron en la tabla 10, muestran que el 40 por ciento de los funcionarios ubicaron su respuesta en la categoría de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo un 31 por ciento la categoría totalmente de acuerdo, lo que identifica que los funcionarios consideran que si existe un proceso de evaluación y seguimiento de las decisiones implementadas para medir su efectividad entre los diferentes departamentos del GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora, puede considerarse un indicador de fortaleza por parte de los departamentos estudiados.

Tabla 6: Los valores y principios del GAD del Cantón Isidro Ayora son reflejados en las decisiones tomadas por la dirección

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	61	44%
En acuerdo	16	11%
Neutral	12	9%
En desacuerdo	18	13%
Totalmente en desacuerdo	33	24%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los datos que se obtuvieron en la tabla 11, muestran que el 44 por ciento de los funcionarios ubicaron su respuesta en la categoría totalmente de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo un 24 por ciento la categoría totalmente en desacuerdo, lo que identifica que los funcionarios consideran que los valores y principios del GAD del Cantón Isidro Ayora se reflejan en las decisiones tomadas, sin embargo, una parte de la institución piensa que se los valores deberían transmitirse de otra manera entre los diferentes departamentos del GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora, puede considerarse un indicador de debilidad por parte de los departamentos estudiados.

Tabla 7: La cultura de apertura y transparencia facilita la comprensión de las decisiones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	49	35%
En acuerdo	18	13%
Neutral	31	22%
En desacuerdo	42	30%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los datos que se obtuvieron en la tabla 12, muestran que el 35 por ciento de los funcionarios ubicaron su respuesta en la categoría totalmente de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo un 30 por ciento la categoría en desacuerdo, lo que identifica que los funcionarios consideran que la cultura de apertura y transparencia en la institución tiene dificultades al momento de las decisiones sean comprendidas y aceptadas por todos los funcionarios del GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora, puede considerarse un indicador de amenaza por parte de los departamentos estudiados.

Tabla 8: El ambiente colaborativo promueve la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	40%
En acuerdo	32	23%
Neutral	10	7%
En desacuerdo	29	21%
Totalmente en desacuerdo	13	9%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los datos que se obtuvieron en la tabla 13, muestran que el 40 por ciento de los funcionarios ubicaron su respuesta en la categoría totalmente de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo un 23 por ciento la categoría de acuerdo, lo que identifica que los funcionarios consideran que el ambiente colaborativo del GAD del Cantón Isidro Ayora si promueve la participación activa de los

empleados en el proceso de la toma de decisiones los diferentes departamentos de la institución, puede considerarse un indicador de fortaleza por parte de los departamentos estudiados.

Tabla 9: La cultura de innovación permite enfoques creativos al tomar decisiones importantes

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	87	62%
En acuerdo	15	11%
Neutral	16	11%
En desacuerdo	11	8%
Totalmente en desacuerdo	11	8%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En la tabla 14 podemos darnos cuenta que el 68 por ciento de los encuestados colocaron las respuestas en la categoría de totalmente de acuerdo y siguiendo a esa categoría, obteniendo un 11 por ciento en dos categorías de acuerdo y neutral, lo que nos muestra este porcentaje de individuos de la población tomada para estudiar consideran que la cultura de innovación en la institución permite que si se consideren enfoques creativos al tomar decisiones importantes dentro de los departamentos del GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora. Por el porcentaje obtenido mediante las encuestas y las categorías que escogieron los funcionarios, podemos considerar que este indicador como una fortaleza de los departamentos estudiados.

Conclusiones

- El análisis de los datos revela que las decisiones en el GAD Municipal del Cantón Isidro Ayora se fundamentan, en su mayoría, en información objetiva, lo que representa una fortaleza en sus procesos administrativos y un enfoque en la precisión, evitando errores que puedan afectar a la ciudadanía. Asimismo, se evidencia una participación significativa de los empleados en el proceso de toma de decisiones, ya que más de la mitad de los funcionarios encuestados perciben ser incluidos, destacando una cultura colaborativa en los niveles jerárquicos de la institución. Sin embargo, aún persisten percepciones de insuficiente inclusión por parte de un porcentaje de empleados, lo que señala la necesidad de mejorar este aspecto.

- En cuanto a la capacidad de respuesta, los resultados muestran que la institución es ágil al atender las necesidades de la comunidad, lo que constituye una fortaleza destacable para el desempeño del GAD. No obstante, se identifican debilidades en la comunicación interna, ya que menos de un tercio de los funcionarios considera que las decisiones son comunicadas de forma clara y oportuna a todos los miembros de la organización, lo que podría afectar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El seguimiento y la evaluación de las decisiones se perciben como procesos implementados de manera adecuada, consolidándose como una fortaleza que permite medir la efectividad de las acciones emprendidas. Sin embargo, el reflejo de los valores y principios institucionales en las decisiones presenta opiniones divididas; si bien una proporción significativa de funcionarios lo reconoce, existe un porcentaje importante que identifica inconsistencias, lo que señala la necesidad de fortalecer la transmisión de los valores organizacionales.
- Finalmente, la cultura de apertura y transparencia enfrenta retos significativos, dado que un porcentaje considerable de los funcionarios percibe dificultades en la comprensión y aceptación de las decisiones. A pesar de esto, el ambiente colaborativo y la cultura de innovación son identificados como factores que promueven la participación activa de los empleados y la implementación de enfoques creativos en la toma de decisiones, consolidándose como elementos clave para la modernización y efectividad de los procesos administrativos.

Referencias

1. Alcaraz, M. (Noviembre de 2023). plain. Obtenido de plain: <https://plain.ninja/blog/importancia-de-la-cultura-organizacional-elementos-clave/>
2. Apolitical. (2023). apolitical. Obtenido de apolitical: <https://apolitical.co/solution-articles/es/consejos-para-la-toma-de-decisiones-para-servidores-publicos>
3. Castillo, M. J. (Diciembre de 2023). buk. Obtenido de buk: <https://www.buk.mx/blog/funciones-cultura-organizacional>
4. Chacin, o. (2023). avantem. Obtenido de avantem: <https://avantem.life/elementos-que-componen-la-cultura-organizacional/>

5. Laoyan, S. (Febrero de 2024). asana. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
6. Mero, & Taffur. (2022). repositorio. Obtenido de repositorio: https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1837/1/TIC_AP36D.pdf
7. Pursell, S. (Junio de 2024). blog. Obtenido de blog: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
8. Tualombo Tituaña, J., & Gonzabay Moreno, M. (2024). CULTURA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD EDUCATIVA "MANUEL INOCENCIO PARRALES Y GUALE. Pentaciencia, 1-12.
9. UNC. (2024). giutgu. Obtenido de giutgu: <https://giutgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-2/direccion-y-gestion-universitaria/las-decisiones/>
10. Yopan, Santos, & Gómez, &. (21 de Febrero de 2020). redalyc. Obtenido de redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>
11. zendesk. (Febrero de 2023). zendesk. Obtenido de zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).