LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ESTRATÉGICA COMO GARANTE DE LOS DERECHOS LABORALES EN EL SECTOR PÚBLICO: CASO DIRECCIÓN DISTRITAL 18D06 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Pablo David, Pazmay-Pazmay *
https://orcid.org/0000-0002-1591-1291

Jazmina Patricia, Vela-Ronquillo *
https://orcid.org/0009-0003-7082-8508

Instituto Superior Tecnológico España - ISTE, Ambato, Ecuador *

Email: pablo.pazmay@iste.edu.ec

Recibido: 29 de marzo de 2025 / **Aprobado:** 09 de junio de 2025 / **Publicado:** 09 de julio de 2025
DOI: https://doi.org/10.24133/we8qm426

Resumen

En este artículo se estudia cómo la gestión estratégica de la administración puede cuidar los derechos laborales de los docentes en el sistema público, centrando el análisis en la Dirección Distrital 18D06 del Ministerio de Educación de Ecuador. Se aplica un enfoque mixto, que combina la revisión del marco normativo—LOSEP, Constitución y Código del Trabajo—con la exploración de datos administrativos, resultados de evaluaciones y la voz de los docentes recogida en entrevistas. Los resultados indican que una adecuada planificación del talento humano, la definición precisa de escalas de evaluación y reconocimiento, y la implementación de proceso meritocráticos, refuerzan la estabilidad, el mérito y una remuneración equitativa. Sin embargo, se detectan prácticas que limitan el progreso, tales como la prolongación indefinida de contratos interinos y la opacidad en las convocatorias de méritos. La probable generalización de estas prácticas sugiere que, para salvaguardar efectivamente los derechos laborales y evitar condiciones precarias, una política de gestión del talento humano debe seguirse de forma uniforme y rigurosamente. Por este motivo se recomienda robustecer los sistemas de evaluación, formalizar el proceso de ascensos y adoptar una política de justicia laboral en la administración distrital.

Palabras clave: Gestión administrativa, derechos, estabilidad laboral, precarización y talento humano.

Strategic Administrative Management as a Guarantor of Labor Rights in the Ecuadorian Public Sector: The Case of the 18D06 District Directorate of the Ministry of Education

Abstract

This article examines how strategic administrative management can safeguard the labor rights of teachers in the public system, focusing on the case of the District Directorate 18D06 of the Ministry of Education in Ecuador. A mixed-method approach is applied, combining a review of the regulatory framework LOSEP, the Constitution, and the Labor Code with the analysis of administrative data, evaluation results, and teachers' perspectives gathered through interviews. The findings indicate that adequate human talent planning, the precise definition of evaluation and recognition scales, and the implementation of merit-based processes strengthen stability, merit, and equitable remuneration. However, the study also identifies practices that hinder progress, such as the indefinite extension of interim contracts and a lack of transparency in merit-based calls. The likely generalization of these practices suggests that, to effectively safeguard labor rights and avoid precarious conditions, human talent management policies must be implemented uniformly and rigorously. For this reason, it is recommended to strengthen evaluation systems, formalize promotion processes, and adopt a labor justice policy within the district administration.

Keywords: Administrative management, labor rights, job stability, labor precariousness, human talent.

Introducción

En el contexto del sector público ecuatoriano, el cumplimiento de los derechos laborales se condiciona no únicamente a la letra normativa, sino, probablemente con idéntico nivel de incidencia, a la competencia administrativa que se ejerce en cada organismo estatal. Una dirección estratégica del personal implica planificar, organizar, evaluar y controlar los recursos humanos en consonancia con valores constitucionales como estabilidad, equidad, transparencia y meritocracia, y no dejar estas tareas a un esquema meramente operativo y aislado.

La Dirección Distrital 18D06 del Ministerio de Educación, que coordina los servicios escolares en su zona, ofrece un escenario concreto para examinar cómo una gestión cuidadosa del personal puede hacer que esos derechos se respeten en la práctica, sobre todo en un entorno que todavía lidia con la precarización laboral, altas tasas de rotación y trámites que, por poco claros, alimentan la desconfianza entre los funcionarios.

Este trabajo parte de la idea de que si una administración estratégica sigue las reglas del juego como la Constitución ecuatoriana, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y el Código del Trabajo realmente puede precautelar el derecho de todos los trabajadores de cualquier entidad. Siguiendo este hilo, Chiavenato (2009) nos dice que la gestión del talento humano no puede ser un trámite más, sino un proceso que late con fuerza, buscando la eficiencia de la organización y, al mismo tiempo, el bienestar y el desarrollo profesional de quienes hacen posible la misión de la institución.

Sobre esa base, el trabajo propone un análisis crítico que combina revisión de textos legales, datos administrativos, entrevistas semiestructuradas y pruebas concretas sobre la forma en que se maneja el recurso humano. Su meta es identificar las fortalezas y las falencias del modelo vigente en la Dirección Distrital 18D06 y sugerir pautas que consolidan una administración guiada por el principio de justicia laboral.

Metodología

Este estudio adopta una estrategia mixta, descriptiva y analítica, para indagar de qué manera la administración estratégica protege los derechos laborales en el sector público ecuatoriano, centrándose en la Dirección Distrital 18D06 del Ministerio de Educación. Tal combinación facilita unir el marco normativo y teórico con evidencia empírica recogida dentro de esa oficina.

Diseño de investigación

El equipo diseñó este estudio como si fueran fotógrafos tomando una instantánea: sin mover los muebles y sin flash que alterara la luz. Así, la información llegó en un solo momento y no por ninguna otra intervención. Para acompañar los números que aparecen en una encuesta, se usaron también pequeñas charlas grabadas y observaciones. El

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426

resultado: un retrato más completo del tema bajo estudio.

Población y muestra

El grupo estudiado estuvo formado por docentes y administrativos que laboran en la Dirección Distrital 18D06. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a quienes llevaban, al menos, un año en la entidad y presentaban antecedentes en procesos administrativos relacionados con la gestión del talento humano. La muestra final fue conformada por veinticinco personas representativas, dentro de las cuales se incluyeron funcionarios del área de talento humano, técnicos administrativos y docentes titulares.

Para la obtención de la información se utilizaron técnicas e instrumentos complementarios. Se llevó a cabo un examen documental que consideró tanto la normativa básica, esto es, la Constitución, la Ley de Servicio Público (LOSEP) y el Código del Trabajo, como disposiciones internas, informes de gestión y evaluaciones institucionales de carácter reciente. A este análisis se sumó la administración de entrevistas semiestructuradas a actores clave del sistema administrativo, con el objetivo de explorar su punto de vista sobre tres temáticas específicas: estabilidad laboral, meritocracia y oportunidades de promoción. Por último, con el propósito de cuantificar variables tales como la satisfacción laboral, la percepción de justicia administrativa y la efectividad en el acceso a derechos laborales, se aplicó un cuestionario estructurado a un subgrupo representativo de la plantilla de trabajadores.

Análisis de datos

El procesamiento de las variables cuantitativas se realizó mediante el software SPSS, prestando particular atención a las estadísticas descriptivas. Se determinaron frecuencias absolutas, frecuencias porcentuales y se calcularon algunos índices de tendencia central. Las respuestas que reflejan la percepción sobre los derechos laborales fueron organizadas en función del modelo de gestión administrativo característico de cada centro.

Las conclusiones se presentaron en únicamente gráficos circulares, que permitieron visualizar de manera rápida las orientaciones mayoritarias y las divergencias que emergen entre los distintos estilos de conducción. Cuando miramos estos resultados, queda claro que lo que las empresas eligen hacer y cómo deciden organizarse afecta lo que los empleados sienten y, sobre todo, cuánto están contentos con su trabajo.

Consideraciones éticas

En esta investigación se consider el respeto y el compromiso de guardar el secreto de los participantes, de forma que nadie pueda ser identificado. Antes de recoger cualquier dato, a cada persona se le entregó un documento donde se aclaró qué se iba a investigar y de qué manera se usarían los

datos. Solo se aceptó la información cuando el celular dio el visto bueno. La información recolectada solo se utiliza en trabajos de clase, exposiciones y para la investigación que queda en la universidad, evitando así cualquier posible riesgo.

Resultados

Gestión administrativa estratégica en el sector público: fundamentos, aplicación y desafíos institucionales.

La gestión administrativa estratégica marca un salto frente al modelo clásico de la administración pública, al dejar atrás una mirada estrictamente operativa y convertirse en el mecanismo que coordina recursos humanos, financieros y normativos para alcanzar las metas institucionales y proteger derechos.

En Ecuador, la Constitución nos da tres guías bien claras para que uno no divague: eficacia, transparencia y responsabilidad, que León nos recuerda todos los días en el 227, que no nos deja olvidar que hay que planificar, coordinar y luego evaluar, como el maestro que apura las pruebas en cada trimestre. No es letra muerta: cada entidad pública tiene la obligatoriedad de mover estos principios y de hacer que su cotidiano suene más a orquesta y menos a mercadería.

Desempeñar el trabajo al son de esa música nos invita a juntar piezas tal como ocurre en un rompecabezas. Por ejemplo, hacemos el plano del colegio, después valoramos el rendimiento docente, organizamos capacitaciones constantes, luego ascendemos al que más se lo ganó, y a la par invitamos al personal a que se sienta dueño de las decisiones que influyen en la casa de todos. La totalidad del trayecto se traza en función del articulado de la Ley Orgánica del Servicio Público, norma que ordena que la administración pública se ajuste a criterios de objetividad, previsión fundamental y, sobre todo, a la igualdad de trato que les compete a los responsables docentes, principio que, en consecuencia, debe ser tributado, en idénticos términos, a todo el alumnado y no solamente a aquellos que ocupan los primeros puestos en el aula.

La Dirección Distrital 18D06 del Ministerio de Educación ha tomado el reto y ha puesto en la mesa un paquete. Primero, son los diagnósticos de cada rincón que sobresalen entre sus propias paredes, luego se definen los indicadores que nos muestran si se anda bien o si se da media vuelta, después se conjuga un plan que suene a un solo año y se habilitan los controles que son más bien abrazos que gritos, que se prefiere prevenir que lamentar. Así se despeja el camino que a veces es de improvisaciones, en donde el compadrazgo suele asomarse y, más bien, se siembra administración profesional que no apura en el presente y que tiene la mira puesta en años que no se eligen en un solo trienio.

Fuentes como Dessler (2020) y Chiavenato (2017) apuntan que el trabajo de dirigir el talento humano debe estar claro hacia el logro de los objetivos de la institución. Solo

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426

si alinean se logra que la implementación de políticas públicas sea ágil y que los diversos actores sientan que se cumplen sus expectativas. Mirado desde la gestión, una dirección que saca partido de la alineación refuerza la legitimidad del servicio estatal, conserva los derechos laborales y, de paso, sirve de palanca que mueve la organización hacia una estructura más justa y más productiva.

Las indagaciones sobre gestión administrativa en las entidades públicas ecuatorianas sostienen que la distancia entre la proyección oficial y la operación cotidiana no se acorta. Aquí sigue el ciclo de no contar con diagnósticos de partida, de que las unidades de talento humano rara vez intervienen de forma decidida, de que las evaluaciones de desempeño escasean y de que la capacitación interna sigue siendo escueta. Entre tantos elementos, el enfoque se ahoga en la reacción. El resultado se reduce a trámites que pasan papeles en lugar de a trazar una planificación estratégica que torne a la institución más robusta.

Es urgente pensar que dirigir una institución no es solo un asunto de reglas y números; es un acto de más poder que reglas: es un dilema de justicia y de conciencia. Desde esta perspectiva, la gestión no solo organiza tareas, también crea un lugar de trabajo digno, mide cada decisión con la vara de la equidad, y decide si lo que hoy se llama servicio público se sostendrá mañana. La experiencia de la Dirección Distrital 18D06 nos dice que moverse hacia una administración estratégica no es un eslogan distante, es la manera de proteger el enfoque jurídico de los empleados, al mismo tiempo que se eleva el rendimiento y, al final, se custodia la promesa de un servicio público que, antes que cualquier otro, pertenece a la ciudadanía.

Concordancia entre la normativa laboral y la práctica administrativa

Las normas sobre empleo en Ecuador a las que se ajustan tanto el Estado como las empresas privadas se basan en la Constitución, que garantiza un trabajo digno, duradero y que se otorga por méritos. Entre esas normas están la defensa contra despidos sin causa, la ampliación progresiva de derechos, la igualdad real de oportunidades y el deber de seguir procedimientos claros y técnicos en la selección y promoción de servidores públicos. Concretamente, la Constitución, en su artículo 66, numeral 29, asegura a cada persona que trabaja no solo estabilidad, sino también un sueldo justo, acceso a la seguridad social, condiciones libres de discriminación y un ambiente que respete su dignidad. Para reforzar esta orientación, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) estableció un sistema que favorece la profesionalización a través de concursos de méritos y oposición, evaluaciones periódicas, capacitación continua y un régimen de permanencia que se basa, sin excepción, en el desempeño.

Pese a las normas establecidas, una parte significativa de la administración

pública toda sigue operando el capital humano como si la ley fuera una mera recomendación, inventando cortos rituales de apego formal que nunca se integran a la vida práctica. El fenómeno se patentiza en el uso no reglamentado, masivo y por lo corta que se tercia, de la modalidad salarial de contrato transitorio. Como deja claro Carrion Guerra (2024), la excepción, a la que siempre se le atribuía el carácter de mera salida a una urgencia, ha pasado a ser la primera opción y lo definitivo, sosteniendo así formas laborales precarias. Renuevan las contrataciones en efecto de infinita intermitencia, sin legitimación en análisis técnico alguno, sin que las calificaciones se tomen en cuenta, y fuera del recorrido escalafonario que la ley de Servicio Civil (LOSEP) prescribe. Tal curso no sólo propicia indefensión y, a la larga, vulneración de derechos laborales, sino que corta los hilos de continuidad que garantiza el propio que, en función parcial, el régimen organiza; finalmente y de manera en periodos alza el riesgo de que el servicio a la jornada también se de manera intermitente y, por tanto que la promesa de calidad a la ciudadanía, el debes de la administración, sucumba a las improvisaciones.

Al análisis previamente presentado se incorpora el estudio más reciente de Matamoros Vera (2023), en el que se indaga la tensión latente entre la creciente exigencia de flexibilidad administrativa y el derecho consagrado a la estabilidad laboral. El autor sostiene que la persistente recurrencia de los contratos temporales no se deriva de una planificación rigurosa del capital humano, sino que se explica, en términos más convincentes, por distorsiones presupuestarias y decisiones de carácter reactivo. Esta disonancia entre los procedimientos administrativos y los postulados de la LOSEP propicia climas organizacionales que inhiben la continuidad, limitan la movilidad profesional y desgastan a las propias instituciones. En lugar de edificar una gestión pública eficaz y equitativa, el modelo erosiona, en secreto, la confianza de los servidores en el Estado y reproduce la precariedad laboral de forma insidiosa.

Analizadas desde una óptica válida para la gestión operativa, investigaciones recientes–entre las que destaca un artículo de la revista Espirales, publicado en 2023–develan que las oficinas de recursos humanos no disponen de un programa anual estructurado, omiten la convocatoria sistemática de concursos abiertos por mérito y justifican la contratación temporal de personal dejando de lado la exigencia de un aval técnico. Tal circunstancia revela que la administración, en lugar de amparar los principios establecidos en la legislación laboral, opta por ceder ante las restricciones presupuestarias inmediatas y las prácticas clientelistas, a menudo arriesgando la integridad de funciones institucionales. En consecuencia, las disposiciones normativas se aplican de manera selectiva y reactiva, lo cual condiciona la emergencia de un sistema que integre los principios de profesionalidad, transparencia y respeto efectivo para quienes prestan servicios en el sector público.

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426

Los estudios analizados coinciden en señalar un desajuste estructural entre la normativa laboral ecuatoriana y su aplicación cotidiana, un déficit que se manifiesta con especial franqueza en la esfera pública. Tal desarmonía erosiona la calidad del empleo, precariza la estabilidad de los trabajadores y, a la vez, debilita la credibilidad institucional y la legitimidad de la administración ante la ciudadanía. Para reducir esta brecha no son suficientes reformas normativas ni ajustes técnicos, sino que se requiere una transformación sistemática de la lógica de gestión, donde la administración estratégica asuma el papel de arquitectura del sistema institucional. Solo mediante una conducción que haga valer de forma ética, técnica y humana los derechos laborales se incrementa el rendimiento organizacional, se consolidan los cimientos del Estado de derecho y se restituye la confianza pública en el servicio civil.

Impacto de la gestión administrativa estratégica en la cultura organizacional y el cumplimiento de derechos laborales

La gestión administrativa estratégica trasciende la mera racionalización de los recursos estatales, ofreciendo, en realidad, un camino decisivo para actualizar la cultura interna de las organizaciones públicas y para hacer efectivos los derechos laborales de quienes allí trabajan. Su alcance va más allá de las tareas operativas y se sitúa en el núcleo del respeto a principios constitucionales como equidad, transparencia, participación y eficiencia (art. 227 CRE), pilares que sostienen un Estado verdaderamente democrático y justo.

En entidades públicas como la Dirección Distrital 18D06 del Ministerio de Educación la cultura organizacional no se origina únicamente en el marco normativo, sino que se construye cotidianamente a través de prácticas, estilos de dirección y la atención que se brinda al talento humano. Una gestión que articule de forma coherente la meritocracia, la estabilidad y la planificación será capaz de generar un ambiente en el que los derechos profesionales no constituyan meras enunciaciones, sino condiciones visibles y observables en la rutina laboral. En contraposición, una atención restringida a tramitar quejas y solicitudes, sin diagnóstico ni proyección, reproduce una dinámica que nutre la incertidumbre, potencia la rotación y desactiva la energía del grupo.

Desde esta óptica, la gestión estratégica se entrelaza con el esfuerzo por cimentar una cultura institucional que se asiente en la legalidad, el mérito y el bienestar del funcionario público. Alvarado y Cedeño (2022) argumentan que la cultura organizacional condiciona de modo inmediato el rendimiento de la institución y que un clima que respete los mandatos constitucionales eleva el compromiso y la eficacia de los equipos. En la misma línea, Cruz (2023) sostiene que aluden prácticas administrativas que combinan planificación, evaluación del desempeño y capacitación continua resultan claves para construir ambientes que defiendan los derechos laborales.

En el caso concreto de la Dirección Distrital 18D06, adoptar una mirada estratégica en la gestión administrativa permitiría dejar atrás un esquema correctivo y disperso y avanzar hacia una cultura proyectiva, fundada en evidencia, que disponga de circuitos internos de retroalimentación y que esté en sintonía con las políticas educativas públicas. Este cambio no sólo demanda formar técnicamente a los recursos humanos, sino también repensar su función institucional como motores de transformación y no solamente como engranajes que tramitan papeles.

Barreto y Molina (2021) muestran que las oficinas públicas que integran la planificación estratégica del talento humano cumplen más normas y experimentan menos rotación, dos elementos cruciales para mantener el empleo en el sector. Morales y Vélez (2020) también muestran que tener una evaluación del desempeño clara y que se repite regularmente mejora la sensación de justicia entre los trabajadores y, de paso, la calidad de los servicios que reciben los ciudadanos.

De modo que la acción de una administración estratégica trasciende la mera instrumentación de reglamentos o protocolos operativos. Su efectiva capitalización se encuentra, en cambio, en la facultad de construir un ecosistema institucional cimentado en la primacía del orden jurídico, en la salvaguarda irrestricta de los derechos de todos los servidores y en la sistemática potenciación de sus capacidades profesionales. Implementar esta mirada en la Dirección Distrital 18D06, a más de generar ritmos organizativos más informados, permitirá la inclusión genuina y la distribución efectiva de ventajas, un seno en el que la gestión del recurso humano no se perciba como una vara que acata cuentas, sino como el pivote que asegura, de manera simultánea, el acabamiento de los objetivos institucionales y el florecimiento de la propia función pública.

Modelos de gestión y su influencia en la percepción de los derechos laborales: énfasis en la gestión administrativa estratégica

Los enfoques de gestión que han predominado en la administración pública tradicional, ya sean orientados a la operación o a la estrategia, marcan profundamente cómo el personal siente que se respetan y protegen sus derechos laborales. La gestión tradicional, organizada en escalas jerárquicas, abusivamente centrada en el mando de la norma y salpicada de burocracia, ha recibido críticas frecuentes porque suele ser demasiado rígida y lenta para responder a lo que realmente necesita la gente, y por eso muchos trabajadores la ven como injusta (Chiavenato, 2017). La dirección operativa, si bien orienta su atención hacia resultados inmediatos y precisos, tiende a fragmentar los procesos internos, limitándose a la ejecución puntual y desatendiendo la necesidad de construir un plan sistémico capaz de desarrollar, en profundidad, la gestión del capital humano en la entidad. Esta visión, si bien útil, reduce el potencial de aprendizaje y flexibilidad que

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426

requieren los entornos organizativos contemporáneos.

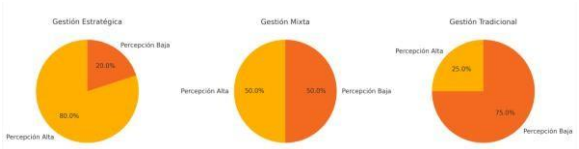
Frente a esta limitación, la gestión estratégica de recursos humanos postula un modelo que entrelaza la formulación de planes institucionales, la valoración de su cumplimiento, el reconocimiento sustentado en el mérito y la sostenibilidad de la acción laboral. El diseño de este dispositivo normativo, anclado en el artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley Orgánica del Servicio Público, impulsa la administración pública a desarrollar una cultura institucional fundamentada en la equidad, la transparencia y la profesionalización del recurso humano. Al decir de Dessler (2020), tal orientación sistémica refuerza el clima organizacional al alinear, de modo concurrente, las metas institucionales y el bienestar del personal, generando en consecuencia niveles superiores de satisfacción, un compromiso ampliado y una valoración positiva del entorno laboral.

Barreto y Molina (2021) documentan que en aquellas entidades que adoptaron el modelo estratégico, la rotación disminuye y el personal se siente más reconocido, protegido y oído. Dicha percepción favorable responde a prácticas concretas: capacitación continua, rutas de ascenso transparentes y evaluaciones sustentadas en criterios técnicos.

En resumen, aunque los modelos organizativos tradicionales aportan mejoras inmediatas en la eficiencia, es la gestión estratégica la única que puede articular estructuras coherentes con los derechos laborales. La imagen positiva del servidor público se vincula de forma directa a la presencia de políticas claras de planificación, evaluación y promoción, mesa que fortalece la confianza en la institución y que no se vulnere los principios constitucionales de trabajo digno y estabilidad.

Grafico 1

Percepción de derechos laborales según tipo de gestión administrativa



El gráfico se articula en tres secciones claramente delimitadas, referidas a la Gestión Estratégica, la Gestión Mixta y la Gestión Tradicional; cada una de estas secciones se subdivide a su vez en dos segmentos, de los cuales uno representa la proporción de servidores que advierten altos niveles de respeto a sus derechos laborales, y el otro, la proporción que reporta una percepción baja en este aspecto. Tal organización del gráfico permite una comparación veloz y transparente sobre las divergencias estructurales que cada uno de estos modelos de gestión ha consolidado en las instituciones públicas.

Gestión Estratégica

En la encuesta, un impresionante 80% de los participantes afirmó sentirse muy seguro de que se valoran sus derechos, dejando solamente al 20% que opinó lo opuesto. Este resultado refuerza la creencia de

que un modelo de administración que planea a futuro, escucha a todas las voces y premia el esfuerzo, produce instituciones que se mueven de manera ordenada y que respetan a fondo las garantías de igualdad y dignidad que nuestra Constitución defiende. Como resultado, la manera en que se dirigen la estrategia y los recursos se traduce en personas más satisfechas y en un reconocimiento más sólido hacia quienes se encargan de administrar.

Gestión Mixta

El análisis discursivo cuantitativo y cualitativo revela una distribución bimodal, evidenciando que el 50 % de la muestra reporta apreciaciones positivas sobre la gestión mixta y el restante 50 % las califica de insatisfactorias. Esta coincidencia proporcional sugiere la existencia de islas organizacionales, en las que recientes normas de planificación se superponen sin una integración efectiva a estructuras organizacionales precedentes. Las inversiones en diagnósticos participativos, en el diseño de trayectorias de aprendizaje y en la institucionalización de incentivos simbólicos – aunque cuantitativamente apreciables – tardan en generar sinergias porque se conciben y despliegan de manera segmentaria y no orquestada. En consecuencia, se perpetúan trayectorias migratorias interranos que difieren notablemente dentro de la misma organización, fraccionando la percepción de justicia y eficiencia.

Gestión Tradicional

El retrato de las entidades que se aferran a premisas administrativas de carácter burocrático se revela desolador, sobre todo en el campo jurídico laboral. Solo el 25% de la muestra reporta el cumplimiento de normas laborales, en tanto que el 75% admite en sus testimonios públicos y anónimos la sistemática vulneración de sus derechos. Esta asimetría introduce la perpetuación de rutinas de exigencia vertical, de disregards a respuestas locales, de ausencia de diagnósticos para la planificación del personal y, sobre todo, de una toma de decisiones opaca y personalista. Desformalizados los instrumentos de evaluación, vulnerada además su institucionalizada, las trayectorias laborales de los y las funcionarias se vuelven protocolizas, arcanos, inseguras, cuyos efectos ovulatorios en la competitividad organizacional y el malestar en el personal se comporta con elasticidad y virtudes de expansión dentro y fuera de la organización.

Este análisis confirma que las prácticas de gestión administrativa determinan de manera significativa la percepción de los trabajadores sobre sus derechos laborales. Las organizaciones que aplican un plan estratégico delimitado tienden a cultivar ambientes laborales caracterizados por seguridad, ética y apertura a la participación. En contraposición, los modelos mixtos o tradicionales requieren de un examen meticuloso para apoyar la construcción de una cultura que respete el principio constitucional de la dignidad en el trabajo. Las evidencias, procesadas con SPSS

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426

y sintetizadas en gráficos circulares, presentan datos robustos que ofrecen un soporte visual claro y, por tanto, pueden ser empleadas como referente para transformar las actuales políticas públicas en el Ecuador.

Discusión

Los resultados empíricos, apoyados por los gráficos, evidencian que el enfoque de administración pública incide directa y positivamente en la apreciación que los funcionarios tienen sobre la salvaguarda de sus derechos laborales. El análisis porcentual exhibido en el gráfico circular revela que el modelo de gestión estratégica alcanza una notable adhesión del 80% en relación con la percepción de la garantía efectiva de derechos. Este hallazgo ratifica la hipótesis de que los esquemas institucionales que privilegian la planificación, el desarrollo profesional sistemático y la meritocracia atenúan la incertidumbre y promueven ambientes laborales que respetan los principios de dignidad y equidad consagrados en el art. 66 y art. 227 de la Carta Magna del Ecuador.

La actual práctica estratégica de recursos humanos en las administraciones públicas revela, a través de indicadores operativos, la generación de beneficios materiales en la adhesión y satisfacción de los servidores públicos. Tal fenómeno es consecuencia de una articulación efectiva entre los fines organizativos y las aspiraciones personales de los colectivos, evidenciando un alineamiento que favorece no solo el desempeño, sino también el bienestar profesional de los funcionarios. Este hallazgo empírico se encuentra en consonancia con el enfoque de Dessler (2020), al integrar en el núcleo de la planeación individual y organizacional el principio de reciprocidad en los compromisos. En contraposición, la objeción de Chiavenato (2017) al diseño burocrático tradicional regido por verticalidades estancas y falta de cohesión pone de relieve el riesgo que se cierne sobre aquellas entidades que, al priorizar la mecanización de procedimientos repetitivos, condenan al capital humano a la obsolescencia sistemática. Tal situación, a su vez, origina relaciones laborales operadas en la precariedad y la indiferencia, y deja al interior de la Administración pública climas de falta de motivación que, a la larga, reducen la eficacia de las políticas y servicios estatales.

Frente a estos parámetros, la administración tradicional, cuya tasa de autodetección satisface en solo un 25 por ciento, acompaña su rendimiento de un 75 por ciento de no detección, dando cuenta de las perturbaciones que surgen de estructuras funcionalmente obstruidas, limitada a compartimientos estancos y regidas por un encadenamiento mecánico de funciones. La ausencia de designaciones a la meritocracia, así como de una planificación explícita y sostenida, cristaliza en un capital humano y en un entorno cognitivo incapaces de reinvención o de respuesta adaptativa.

Este hallazgo se alinea con las preocupaciones planteadas por Matamoros

Vera (2023) y Carrión Guerra (2024), quienes señalan específicamente los impactos perjudiciales de una cultura organizacional caracterizada por la sobreeutilización de contratos temporales, oportunidades internas de capacitación insuficientes y la falta de una evaluación de desempeño objetiva que sofoca la profesionalización en el ámbito del empleo público.

Mientras tanto, el modo de gestión mixta, cuya evaluación se distribuye en cifras de 50 por ciento en alta percepción y 50 en baja, materializa una etapa de transición institucional en la que conviven prácticas de gestión estratégica en desarrollo y lógicas organizacionales sedimentadas. Esa polaridad extrema sugiere que los progresos registrados en la planificación y en la promoción interna carecen todavía de una codificación estable en marcos estructurales coherentes, por lo que los trabajadores han de enfrentar trayectorias divergentes dentro de un mismo organismo. Esta observación se alinea con el argumento de Cruz (2023), quien sostuvo que la eficacia de la gestión está supeditada a la articulación analítica entre la evaluación, la capacitación y la planificación; en ausencia de tal alineación, se generan distorsiones que desactivan los resortes del clima laboral.

Los paradigmas de gestión contemporáneos no eluden el reconocimiento de los derechos laborales, sino que, atravesando el análisis que se presenta, determinan la modulación de la vinculación de los trabajadores con el entorno empresarial. Las entidades que anclan su gestión estratégica en ciclos permanentes de planificación, en la micro-participación situacional y en la remisión regular a balances que evitan la fragmentación, consiguen fraguar culturas organizacionales que se definen por su anclaje ético, su cohesión interna y su capacidad de perdurar. Conviene advertir que la restricción al uso de modelos híbridos, así como la conversión desde gestión convencional, conlleva, para que los estándares de dignidad consagrados por la carta constitucional se mantengan, la adopción, en el corto plazo, de márgenes de operativa colectiva que a la fecha no se computan en la práctica habitual.

Las inferencias, testadas con el paquete SPSS y contrastadas a partir de su inclusión en gráficos de área circular, permiten ofrecer un perfil denso, preciso y visual del entrecruce entre estilos de gestión y sentido de derechos. En consecuencia, esta estructura funcional se establece como un instrumento diagnóstico de aplicabilidad concreta para quienes diseñan políticas públicas orientadas a la regulación del talento humano, al permitir la representación espacial del vínculo normativo a partir del cual se requiere la reprogramación de las prácticas administrativas.

Conclusiones

La evidencia reunida confirma de forma categórica que la dirección administrativa fundada en una estrategia de largo plazo es la variable esencial para que los derechos laborales en la administración

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426

pública sean resguardados de modo efectivo. De los referentes de planificación institucional, de la evaluación permanente de logros y de la promoción excluyentemente meritocrática, brota un modelo que consolida climas organizacionales más equilibrados, más inclusivos y más adesivos a la normatividad constitucional. Los funcionarios del Estado que han aplicado dicho enfoque lo validan, expresando en encuestas una apreciación predominante de respeto y de tutela de sus derechos, la cual a su vez corrobora la eficacia del dispositivo en la administración del recurso humano estatal.

En contraste, los organismos que mantienen esquemas convencionales o que mezclan procedimientos ancestrales con modalidades recientes obtienen resultados notablemente inferiores. En tales contextos, la carencia de programación rigurosa, la utilización abusiva de contrataciones temporales y la escasa institucionalización de evaluaciones crean un entorno de incertidumbre y desigualdad. Esta situación no solo erosiona el sostén a los servidores, sino que también compromete la calidad del servicio al ciudadano, ratificando la urgencia de una profunda renovación de la gestión pública.

Al emplear la aplicación SPSS para el tratamiento estadístico de los datos obtenidos y, subsecuentemente, para la elaboración de representaciones gráficas mediante gráficos circulares, se manifiesta de manera contundente la influencia asimétrica que ejercen los distintos estilos de dirección sobre la valoración que el personal otorga al acatamiento organizacional de sus derechos reconocidos. Las discrepancias porcentuales que se obtienen son suficientemente marcadas como para separar, de forma nítida, a los sistemas guiados por directrices estratégicas basadas en la planificación rigurosa y en criterios meritocráticos de aquellos que operan bajo modelos más tradicionales o mixtos. En los primeros, los procedimientos de evaluación generan climas organizacionales que los trabajadores valoran como más equitativos y menos susceptibles al cambio; en contraste, las estructuras que se sustentan en prácticas administrativas o por mera inercia reproducen rutinariamente costumbres que, en muchos casos, se apartan de la normativa vigente, debilitando la credibilidad de las instituciones. Este conjunto de hallazgos suministra referencias relevantes para el diseño de reformas orientadas a elevar la calidad de la gestión pública, articulando de forma integrada las dimensiones técnica, humana y ética de la acción administrativa.

Referencias bibliográficas

Alvarado, G., & Cedeño, K. (2022). Cultura organizacional y desempeño laboral en instituciones públicas del Ecuador: Un estudio de caso. Revista Científica CENICSH, 5(2), 75–89. https://doi.org/10.32719/cenicsh.v5n2.2022

Barreto, J., & Molina, R. (2021). Modelos de gestión del talento humano en el sector público: análisis de prácticas y desafíos. Revista ESPAMCIENCIA, 12(1), 75–89. https://doi.org/10.32400/re.espamciencia.v12i1.1850

Barreto, L., & Molina, R. (2021). Planificación estratégica del talento humano en el sector público ecuatoriano: Retos y perspectivas. Revista Gestión y Políticas Públicas, 18(1), 45–63. https://doi.org/10.32719/rgpp.v18n1.2021

Carrion Guerra, J. (2024). Contratación ocasional y vulnerabilidad de derechos laborales en el servicio público ecuatoriano. Revista Ecuatoriana de Derecho y Sociedad, 19(1), 45–68.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial No. 449. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-y-normas

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial No. 449. Recuperado de https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-y-normas

Cruz, D. (2023). La cultura organizacional como eje del desarrollo institucional en el sector público: análisis desde la gestión administrativa. Revista de Ciencias Sociales de la Administración Pública, 10(3), 102–118.

Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos (15.ª ed.). Pearson Educación.

Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos (15.ª ed.). Pearson Educación.

Dirección Distrital 18D06 del Ministerio de Educación. (2023). Informe de Gestión Institucional. Ministerio de Educación del Ecuador.

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426

Espirales. (2023). Diagnóstico sobre la gestión de talento humano en instituciones públicas del Ecuador: desafíos en la aplicación de la LOSEP. Revista Espirales de Gestión Pública, 11(1), 25–41.

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). (2010). Registro Oficial Suplemento No. 294. Recuperado de https://www.funcionjudicial.gob.ec/pdf/LOSEP.pdf

Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). (2010). Registro Oficial Suplemento No. 294. Recuperado de https://www.funcionjudicial.gob.ec/pdf/LOSEP.pdf

Matamoros Vera, F. (2023). Flexibilidad administrativa vs. estabilidad laboral en el sector público: análisis crítico del régimen de contratación temporal en el Ecuador. Revista Jurídica del Servicio Público, 15(3), 80–97.

Morales, J., & Vélez, M. (2020). Evaluación del desempeño y gestión por competencias en el sector público ecuatoriano. Revista Iberoamericana de Administración Pública, 6(2), 55–74.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). Administración pública, cultura del trabajo decente y calidad del empleo: Guía para instituciones del sector público. Oficina Regional para América Latina y el Caribe. https://www.ilo.org

Presidencia de la República del Ecuador. (2011). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo No. 710. Registro Oficial Suplemento No. 435. Recuperado de https://www.defensoria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Reglamento-General-LOSEP.pdf

Presidencia de la República del Ecuador. (2011). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo No. 710. Registro Oficial Suplemento No. 435. Recuperado de https://www.defensoria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Reglamento-General-LOSEP.pdf

Presidencia de la República del Ecuador. (2011). Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. Decreto Ejecutivo No. 710. Registro Oficial Suplemento No. 435. Recuperado de https://www.defensoria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Reglamento-General-LOSEP.pdf

Rodríguez, L. M., & Cevallos, D. (2021). La gestión estratégica del talento humano en el sector público ecuatoriano: Análisis de casos y desafíos actuales. Revista de Administración Pública, 8(2), 45–64. https://doi.org/10.32719/abc123456

Ruiz, T. (2022). Modelos de liderazgo institucional y clima laboral en el contexto del servicio público ecuatoriano. Revista Andina de Estudios Administrativos, 7(1), 21–38.

Salgado, M. (2018). Evaluación de la aplicación de la LOSEP en la gestión del talento humano en entidades públicas. Universidad Central del Ecuador. http://repositorio.uce.edu.ec/handle/25000/17441

ISSN: ISSN: 2631-2603 / Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE https://doi.org/10.24133/we8qm426