

# **UNEMI**

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**FACULTAD DE POSGRADO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN EN  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**TEMA:**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE  
LOS PROCESOS INSTITUCIONALES EN CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO  
GUAYAQUIL**

**Autor:**

**JHONNY DAGOBERTO RODRIGUEZ ASQUI**

**Director:**

**MARIO ALFREDO FERNANDEZ RONQUILLO**

*Milagro, 2024*

## Derechos de autor

**Sr. Dr.**  
**Fabricio Guevara Viejó**  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente.

Yo, **JHONNY DAGOBERTO RODRIGUEZ ASQUI** en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de este informe de investigación, mediante el presente documento, libre y voluntariamente cedo los derechos de Autor de este proyecto de desarrollo, que fue realizada como requisito previo para la obtención de mi Grado, de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL**, como aporte a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara 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.

Milagro, 13 de noviembre de 2024

**JHONNY DAGOBERTO RODRIGUEZ ASQUI**  
**0920109097**

## Aprobación del Director del Trabajo de Titulación

Yo, **MARIO ALFREDO FERNANDEZ RONQUILLO** en mi calidad de director del trabajo de titulación, elaborado por **JHONNY DAGOBERTO RODRIGUEZ ASQUI**, cuyo tema es “**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES EN CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO GUAYAQUIL**”, que aporta a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**, previo a la obtención del Grado **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, MENCIÓN EN DESARROLLO INSTITUCIONAL**. Trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo **APRUEBO**, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Informe de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 13 de noviembre de 2024

**MARIO ALFREDO FERNANDEZ RONQUILLO**  
**0905416707**

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**FACULTAD DE POSGRADO**  
**ACTA DE SUSTENTACIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

En la Facultad de Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro, a los seis días del mes de noviembre del dos mil veinticuatro, siendo las 15:00 horas, de forma VIRTUAL comparece el/la maestrante, ING. RODRIGUEZ ASQUI JHONNY DAGOBERTO, a defender el Trabajo de Titulación denominado " LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFICIENCIA DE LOS PROCESOS INSTITUCIONALES EN CNEL EP UNIDAD DE NEGOCIO GUAYAQUIL", ante el Tribunal de Calificación integrado por: Mgs FALCONI LOQUI EVELYN PAMELA, Presidente(a), Mgs. USIÑA BASCONES GABRIEL GERMAN en calidad de Vocal; y, Muct RODRIGUEZ CASTILLO NADIA ELIZABETH que actúa como Secretario/a.

Una vez defendido el trabajo de titulación; examinado por los integrantes del Tribunal de Calificación, escuchada la defensa y las preguntas formuladas sobre el contenido del mismo al maestrante compareciente, durante el tiempo reglamentario, obtuvo la calificación de: **96.93** equivalente a: **EXCELENTE**.

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto el Tribunal de Calificación, siendo las 16:00 horas.



Firmado electrónicamente por:  
EVELYN PAMELA  
FALCONI LOQUI

Mgs FALCONI LOQUI EVELYN PAMELA  
**PRESIDENTE/A DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
GABRIEL GERMAN  
USIÑA BASCONES

Mgs. USIÑA BASCONES GABRIEL GERMAN  
**VOCAL**



Firmado electrónicamente por:  
NADIA ELIZABETH  
RODRIGUEZ CASTILLO

Muct RODRIGUEZ CASTILLO NADIA ELIZABETH  
**SECRETARIO/A DEL TRIBUNAL**



Firmado electrónicamente por:  
JHONNY DAGOBERTO  
RODRIGUEZ ASQUI

ING. RODRIGUEZ ASQUI JHONNY DAGOBERTO  
**MAGISTER**

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Norma y Jhonny, pues de no ser por ellos no lo hubiera logrado. Sus bendiciones me protegen todos los días de mi vida y guían mi camino. Son el ejemplo de vida, amor y esfuerzo en mis motivaciones, los amo con todo mi corazón.

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y evaluar su impacto en la eficiencia de los procesos institucionales, con el fin de comprender cómo dicha estructura afecta la sostenibilidad de los proyectos en esta entidad. Para ello, se utilizó un enfoque mixto, que combina elementos cualitativos y cuantitativos, en un diseño de investigación no experimental y transversal con un enfoque descriptivo. La población objeto de estudio estuvo constituida por los trabajadores de la Unidad de Negocio Guayaquil de CNEL EP, incluyendo a empleados de las áreas administrativas y de operaciones, con un tamaño de muestra de 306 personas. Para la recopilación de datos, se emplearon dos métodos complementarios, el deductivo y el inductivo. Mientras que los instrumentos utilizados fueron la encuesta y la entrevista. La investigación resalta una falta de claridad en la estructura organizacional y problemas en la comunicación interna en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, lo que impacta negativamente en la toma de decisiones y la coordinación entre departamentos. Para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de los proyectos, es crucial abordar estas deficiencias mediante una revisión de la estructura organizativa, la promoción de una comunicación efectiva y la creación de mecanismos formales para la colaboración interdepartamental. Estas acciones son esenciales para lograr el éxito en un entorno empresarial en constante evolución.

**Palabras clave:** estructura organizacional, eficiencia de procesos, sostenibilidad de proyectos y comunicación interna.

## ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the organizational structure of CNEL EP Guayaquil Business Unit and evaluate its impact on the efficiency of institutional processes, in order to understand how said structure affects the sustainability of the projects in this entity. To do this, a mixed approach was used, which combines qualitative and quantitative elements, in a non-experimental and transversal research design with a descriptive approach. The population under study was made up of workers from the Guayaquil Business Unit of CNEL EP, including employees from the administrative and operations areas, with a sample size of 306 people. For data collection, two complementary methods were used, deductive and inductive. While the instruments used were the survey and the interview. The investigation highlights a lack of clarity in the organizational structure and problems in internal communication at CNEL EP Guayaquil Business Unit, which negatively impacts decision making and coordination between departments. To improve the efficiency and sustainability of projects, it is crucial to address these shortcomings by reviewing the organizational structure, promoting effective communication, and creating formal mechanisms for interdepartmental collaboration. These actions are essential to achieving success in a constantly evolving business environment.

**Keywords:** organizational structure, process efficiency, project sustainability and internal communication.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Reconocimiento del organigrama.....</i>	44
<b>Figura 2</b>	<i>Comprensión en organigrama de CNEL EP.....</i>	45
<b>Figura 3</b>	<i>Jerarquía en la estructura organizacional.....</i>	46
<b>Figura 4</b>	<i>Facilidad en la coordinación entre áreas.....</i>	47
<b>Figura 5</b>	<i>Equilibrio adecuado entre departamentos.....</i>	48
<b>Figura 6</b>	<i>Comunicación dentro de CNEL EP.....</i>	49
<b>Figura 7</b>	<i>Flujo de información.....</i>	51
<b>Figura 8</b>	<i>Definición en funciones.....</i>	52
<b>Figura 9</b>	<i>Asignación de responsabilidades.....</i>	53
<b>Figura 10</b>	<i>Afectación en la sostenibilidad de proyectos.....</i>	54
<b>Figura 11</b>	<i>Procesos en gestión de proyectos CNEL EP.....</i>	56
<b>Figura 12</b>	<i>Herramientas y sistemas adecuados para proyectos.....</i>	57
<b>Figura 13</b>	<i>Evaluación regular del desempeño.....</i>	58
<b>Figura 14</b>	<i>Resultados de las evaluaciones de desempeño.....</i>	59
<b>Figura 15</b>	<i>Eficiencia en procesos operativos en CNEL EP.....</i>	60
<b>Figura 16</b>	<i>Identificación y eliminación de procesos innecesarios.....</i>	61
<b>Figura 17</b>	<i>Adecuada coordinación en departamentos de CNEL EP.....</i>	62
<b>Figura 18</b>	<i>Mecanismos para fomentar la colaboración interdepartamental.....</i>	63
<b>Figura 19</b>	<i>Capacidad de adaptación por cambios.....</i>	64
<b>Figura 20</b>	<i>Innovación y búsqueda de nuevas formas.....</i>	65
<b>Figura 21</b>	<i>Ubicación de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.....</i>	82
<b>Figura 22</b>	<i>Promoción de cultura organizacional.....</i>	86



## Lista de Tablas

Tabla 1 Reconocimiento del organigrama.....	44
Tabla 2 Comprensión en organigrama de CNEL EP.....	45
Tabla 3 Jerarquía en la estructura organizacional .....	46
Tabla 4 Facilidad en la coordinación entre áreas.....	47
Tabla 5 Equilibrio adecuado entre departamentos.....	48
Tabla 6 Comunicación dentro de CNEL EP .....	49
Tabla 7 Flujo de información .....	50
Tabla 8 Definición en funciones .....	52
Tabla 9 Asignación de responsabilidades .....	53
Tabla 10 Afectación en la sostenibilidad de proyectos.....	54
Tabla 11 Procesos en gestión de proyectos CNEL EP .....	55
Tabla 12 Herramientas y sistemas adecuados para proyectos.....	56
Tabla 13 Evaluación regular del desempeño .....	57
Tabla 14 Resultados de las evaluaciones de desempeño .....	59
Tabla 15 Eficiencia en procesos operativos en CNEL EP.....	60
Tabla 16 Identificación y eliminación de procesos innecesarios .....	61
Tabla 17 Adecuada coordinación en departamentos de CNEL EP .....	62
Tabla 18 Mecanismos para fomentar la colaboración interdepartamental .....	63
Tabla 19 Capacidad de adaptación por cambios .....	64
Tabla 20 Innovación y búsqueda de nuevas formas .....	65
Tabla 21 Nivel de afectación de la jerarquía y departamentalización en los procesos institucionales.....	75

Tabla 22 Nivel de mejora de la comunicación y definición de responsabilidades en la estructura organizacional .....	76
Tabla 23 Relación entre las variables de estudio .....	77
Tabla 24 Relación entre las dimensiones de la variable estructura organizacional y procesos institucionales .....	78
Tabla 25 Promoción de la cultura organizacional.....	87
Tabla 26 Plan de comunicación .....	90
Tabla 27 Indicadores de seguimiento.....	94
Tabla 28 Actividades para identificar los roles y responsabilidades.....	96
Tabla 29 Roles y responsabilidades .....	99
Tabla 30 Recursos financieros de la propuesta .....	102
Tabla 31 Cronograma .....	104

## Lista de Anexos

Anexo 1. Cuestionario de Variable Estructura Organizacional .....	119
Anexo 2. Cuestionario de Variable Procesos Institucionales .....	121
Anexo 3. Cuestionario de Entrevista .....	123
Anexo 4. Resultados de la prueba piloto.....	125

## Índice General

Lista de Figuras .....	viii
Lista de Tablas .....	ix
Lista de Anexos .....	xi
Índice General.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	5
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Delimitación del Problema .....	7
1.3 Formulación del Problema .....	7
1.4 Sistematización del Problema .....	7
1.5 Determinación del Tema .....	8
1.6 Objetivos .....	8
1.6.1 Objetivo General .....	8
1.6.2 Objetivos Específicos .....	8
1.7 Hipótesis .....	9
1.7.1 Hipótesis General.....	9
1.7.2 Hipótesis Particulares.....	9
1.8 Declaración de Variables .....	9
1.9 Justificación .....	9
1.10 Alcances y Limitaciones.....	11
1.10.1 Alcance .....	11
1.10.2 Limitaciones .....	12

Capítulo II: Marco Teórico .....	13
2.1 Antecedentes .....	13
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	13
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	14
2.2 Fundamento Teórico .....	18
2.2.1 Estructura Organizacional .....	18
2.2.2 Eficiencia en los Procesos.....	22
2.2.3 Procesos Institucionales .....	28
2.2.4 Cultura Organizacional.....	29
2.2.5 Liderazgo en la Gestión de Organizaciones.....	32
2.2.6 Tecnología en la Eficiencia de los Procesos .....	34
2.3 Marco Legal.....	35
Capítulo III. Metodología.....	37
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación .....	37
3.1.1 Enfoque de la Investigación .....	37
3.1.2 Diseño de la Investigación.....	37
3.1.3 Tipo de Investigación.....	38
3.2 Población y Muestra.....	39
3.2.1 Características de la Población .....	39
3.2.2 Delimitación de la Población .....	39
3.2.3 Tipo de Muestra.....	39
3.2.4 Tamaño de la Muestra .....	40
3.2.5 Proceso de Selección.....	40

3.3 Métodos y Técnicas .....	41
3.3.1 Método Deductivo .....	41
3.3.2 Método Inductivo .....	41
3.3.3 Técnicas e Instrumentos .....	42
3.4 Tratamiento Estadístico de la Información .....	42
3.5 Consideraciones Éticas .....	43
Capítulo IV. Análisis e Interpretación de resultados .....	44
4.1 Encuesta .....	44
4.1.1 Cuestionario .....	44
4.1.2 Entrevista .....	66
4.2 Análisis Comparativo, Evolutivo, Tendencia y Perspectivas .....	72
4.3 Comprobación de Hipótesis .....	74
Capítulo V. Propuesta .....	79
5.1 Tema .....	79
5.2 Fundamentación .....	79
5.3 Justificación .....	80
5.4 Objetivos .....	81
5.4.1 Objetivo general de la propuesta .....	81
5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta .....	82
5.5 Ubicación .....	82
5.6 Factibilidad .....	83
5.6.1 Factibilidad humana .....	83
5.6.2 Factibilidad técnica .....	84

5.6.3 Factibilidad financiera.....	84
5.7 Descripción de la propuesta .....	84
5.7.1 Actividades .....	85
5.7.2 Recursos, análisis financiero.....	101
5.7.3 Impacto .....	102
5.7.4 Cronograma .....	103
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta .....	106
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones .....	107
6.1 Conclusiones.....	107
6.2 Recomendaciones.....	108
Bibliografía.....	110
Anexos .....	119

## Introducción

Según Ocampo, Huilcapi y Cifuentes (2019) la estructura organizacional es el conjunto de relaciones, roles, responsabilidades y procesos que definen la forma en que una empresa está organizada y cómo se toman las decisiones y se llevan a cabo las operaciones. En otras palabras, es la forma en que se divide el trabajo y se coordina en una empresa; por tanto, su impacto en el éxito empresarial es significativo, ya que una estructura adecuada permite a la organización maximizar su eficiencia y eficacia. Si está bien diseñada ayuda a asegurar que cada función dentro del negocio esté claramente definida y que las decisiones se tomen de manera oportuna y efectiva, también aporta a establecer canales de comunicación claros y a coordinar mejor las actividades entre los diferentes departamentos y áreas de la institución.

Además, una estructura organizacional bien diseñada ayuda a la empresa a adaptarse mejor a los cambios en el entorno empresarial. Una compañía con una estructura flexible y adaptable puede reaccionar más rápidamente a los cambios en la competencia, la tecnología, la regulación y las condiciones económicas. Por lo tanto, es un elemento clave en el éxito empresarial, ya que influye en la eficiencia, eficacia, coordinación y adaptabilidad de la empresa a su entorno empresarial (Ocampo et al., 2019).

Por otro lado, los procesos institucionales son un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se llevan a cabo en una organización para lograr un objetivo específico. Estos pueden ser de diferentes tipos, como procesos operativos, administrativos, de gestión de recursos humanos, financieros, calidad, entre otros. El impacto de los procesos en el éxito empresarial es significativo, ya que una adecuada



diligencia contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa. Una dirección efectiva ayuda a reducir los costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos (Bernasconi & Rodríguez, 2018).

Otro impacto importante de una gestión adecuada de los procesos institucionales es la mejora en la satisfacción del cliente. Al tener pasos a seguir eficientes y bien coordinados, puede ofrecer un servicio al cliente de mayor calidad, con una atención más personalizada y una reducción en los tiempos de respuesta. En conclusión, la gestión adecuada de los procesos institucionales es un elemento clave en el éxito empresarial, ya que influye en la eficiencia, eficacia, adaptabilidad y satisfacción del cliente (Bernasconi & Rodríguez, 2018).

La estructura organizacional y los procesos institucionales son elementos claves en el funcionamiento de cualquier entidad, ya que establece la forma en que se distribuyen las responsabilidades, autoridades y recursos dentro de la organización. En el caso de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, la estructura organizacional juega un papel fundamental en la eficiencia de sus procesos institucionales.

Este trabajo es relevante porque permitió identificar posibles áreas de mejora en la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, lo que a su vez contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos y, por ende, a la calidad del servicio que ofrece a los usuarios. Además, los resultados obtenidos sirven como referencia para otras entidades interesadas en optimizar su estructura organizacional.

En el 2013, la empresa CNEL implementó un proyecto de cocción eficiente que resultó en un fracaso, debido a la falta de planificación previa. Se identificó la ausencia de proyecciones para evaluar la viabilidad de la propuesta y la falta de un plan de

contingencia, lo que ha llevado a la entidad a tratar de recuperar los recursos invertidos hasta el día de hoy sin éxito. Este caso evidencia cómo la falta de planificación puede tener consecuencias negativas en los resultados cuantitativos posteriores a la ejecución del proyecto (CNEL EP, 2023b).

Durante el año 2017 se implementó el proyecto AMI de medidores inteligentes en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. Esta iniciativa permitió la gestión remota de los medidores, incluyendo su lectura, corte y reconexión automática. Los resultados obtenidos demostraron el éxito del proyecto (CNEL EP, 2023b).

Considerando lo anterior, es evidente la relevancia de la planificación adecuada de la estructura de mando dentro de una empresa y la asignación suficiente de recursos para garantizar el éxito de un proyecto. En el proceso de elaboración de esta estructura, es necesario tener en cuenta tanto factores internos (recursos, capacidades, competitividad, factores financieros y de gestión) que impactan directamente en la elaboración y administración del producto, como factores externos (competencias, economía, proveedores, clientes) que son los stakeholders que determinan el éxito o fracaso del proyecto.

El objetivo de este trabajo consistió en analizar la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y su impacto en la eficiencia de los procesos institucionales. Conforme a lo descrito para la resolución de la investigación se estructuraron los siguientes capítulos.

En el capítulo I se estructuró la problemática del estudio donde se realizó la delimitación, formulación, sistematización, determinación, objetivos, hipótesis, declaración de variables, justificación y alcance y limitaciones del estudio.

En el capítulo II denominado cómo marco teórico se compone de los antecedentes referenciales, fundamentos teóricos y marco legal. Para ello, se revisó la literatura existente sobre el tema y se realizó un análisis detallado de su relación con la situación actual de la entidad, enfocado en su impacto en la toma de decisiones, la gestión de recursos, la comunicación interna y la coordinación entre áreas.

El capítulo III se presentó la metodología de la investigación donde se destaca el tipo, el diseño, universo y tipo de instrumento a utilizar para la toma de datos, finalizando con el tratamiento estadístico que se le proporciona a la información obtenida.

En el capítulo IV se realizó el análisis e interpretación de los resultados de la información obtenida, a través de los procedimientos estadísticos ejecutados para establecer la situación actual del objeto de estudio, posteriormente se describieron las potenciales soluciones proyectadas.

## Capítulo I: Planteamiento del Problema

### 1.1 Planteamiento del Problema

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se organiza una empresa para alcanzar sus objetivos; por otro lado, la eficiencia de los procesos institucionales a la capacidad de la compañía para realizar actividades de manera efectiva y con el menor costo posible (Ocampo et al., 2019).

La CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil es una empresa pública de energía eléctrica que proporciona el servicio de distribución de energía eléctrica en la ciudad de Guayaquil. El objetivo de la empresa es proporcionar servicios de energía eléctrica de alta calidad a los consumidores.

Sin embargo, en los últimos años, la empresa ha enfrentado una reducción en la eficiencia de sus procesos institucionales, lo que ha afectado su capacidad para cumplir con sus objetivos. Estos están relacionados con la estructura organizacional de la empresa, la cual puede no estar adecuadamente diseñada para garantizar el cumplimiento correcto de los procedimientos. Otro aspecto por considerar es la falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades de los empleados, lo que tiene graves consecuencias en la eficiencia y el éxito empresarial. Esto debido a que los empleados no tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos y de sus responsabilidades en la organización; por tanto, ejecutan tareas duplicadas y pasan por alto tareas importantes. Esto conlleva a una pérdida de tiempo y recursos, y a la falta de eficiencia en el desempeño de las tareas diarias.

Esta información se la puede constatar al denotar que los colaboradores están trabajando en la misma tarea sin saberlo; por tanto, el indicador de falta de claridad en

los roles y responsabilidades es activado. A esto hay que sumarle la falta de responsabilidad con los resultados de la empresa, al no tener un rol definido, lo cual influye en la toma de decisiones.

La falta de una comunicación efectiva con los diferentes niveles jerárquicos ha llevado a la empresa a cometer errores en la toma de decisiones. Existe una carencia de claridad en la definición de roles y responsabilidades de los empleados, lo que conlleva a la duplicación de esfuerzos, falta de responsabilidad y confusión en la toma de decisiones.

Esta situación afecta directamente la productividad de la empresa, ya que los empleados no saben exactamente qué se espera de ellos en términos de rendimiento y calidad de trabajo. Además, la carencia de liderazgo y dirección clara ha generado conflictos internos entre los trabajadores, quienes compiten por obtener el control o la autoridad en el área de trabajo.

Otra problemática dentro de la institución es la falta de flexibilidad en la estructura organizacional dado por la dificultad para reorganizar los departamentos y equipos de trabajo para hacer frente a nuevas necesidades del mercado. Esto conlleva graves consecuencias para la empresa, ya que la falta de flexibilidad afecta la capacidad para competir en el mercado y para satisfacer las necesidades de los clientes.

Esto se comprueba al evaluar los indicadores de tiempo de respuesta para responder a los cambios del mercado demandado por los clientes, excesivo número de niveles jerárquicos que hace que la toma de decisiones sea más lenta y burocrática, sumado a que se comprueba que la toma de decisiones se centraliza en la alta

dirección, lo que provoca que sea una estructura organizacional inflexible que dificulta la implementación de cambios por la cantidad de reglas y procedimientos a seguir.

En resumen, la falta de claridad en los roles, la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y la flexibilidad en la estructura organizacional es un problema serio para la empresa, ya que afecta a su capacidad para realizar con eficiencia sus procesos institucionales para competir en el mercado y para satisfacer las necesidades de los clientes.

Por lo tanto, es importante que la organización esté dispuesta a adaptar su estructura y procesos para mejorar la efectividad de los procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y hacer frente a los cambios del mercado y del entorno que garantice su éxito a largo plazo.

## **1.2 Delimitación del Problema**

El estudio fue realizado en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil en el área administrativa de la institución CNEL EP UN Guayaquil con la finalidad de determinar la estructura organizacional y su impacto en la eficiencia de procesos institucionales de la institución en mención.

## **1.3 Formulación del Problema**

¿Cuál es el impacto de la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil en la eficiencia de los procesos institucionales y cómo afecta dicha estructura la sostenibilidad de los proyectos en esta entidad?

## **1.4 Sistematización del Problema**

¿Cuál es el impacto de la jerarquía y la departamentalización en los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?

¿Cuál es el impacto de la comunicación efectiva y la definición de responsabilidades en los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?

¿Cuáles son las posibles soluciones y recomendaciones que podrían implementarse para mejorar la eficiencia en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?

### **1.5 Determinación del Tema**

La estructura organizacional y su impacto en la eficiencia de los procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil en la sostenibilidad de los proyectos.

### **1.6 Objetivos**

#### ***1.6.1 Objetivo General***

Analizar la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y evaluar su impacto en la eficiencia de los procesos institucionales, con el fin de comprender cómo dicha estructura afecta la sostenibilidad de los proyectos en esta entidad.

#### ***1.6.2 Objetivos Específicos***

Analizar la jerarquía y la departamentalización y su impacto en los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Evaluar el impacto de la comunicación efectiva y la definición de responsabilidades en los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Identificar posibles soluciones y recomendaciones para mejorar la eficiencia en la empresa.

## **1.7 Hipótesis**

### **1.7.1 Hipótesis General**

Una estructura organizacional adecuada y flexible en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil tendrá un impacto positivo en la eficiencia de los procesos institucionales y en la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

### **1.7.2 Hipótesis Particulares**

La jerarquía y la departamentalización en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil puede afectar positivamente la eficiencia de los procesos institucionales, lo que a su vez puede aumentar la sostenibilidad de los proyectos.

Una comunicación efectiva y una definición clara de roles y responsabilidades en la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil pueden mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y, en consecuencia, aumentar la sostenibilidad de los proyectos.

Existen soluciones y recomendaciones que podrían mejorar la eficiencia en la empresa CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

## **1.8 Declaración de Variables**

**Variable independiente:** Estructura organizacional.

**Variable dependiente:** Procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

## **1.9 Justificación**

La estructura organizacional es uno de los aspectos más importantes en la gestión empresarial, ya que tiene un impacto significativo en la eficiencia de los procesos institucionales y, en última instancia, en el éxito y sostenibilidad de los



proyectos empresariales. La falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades, la falta de flexibilidad en la estructura, la falta de especialización del personal técnico y administrativo son algunos de los problemas que pueden afectar la eficiencia de los procesos y, por ende, la sostenibilidad del proyecto.

Existen diversas teorías y modelos que abordan la estructura organizacional y su relación con la eficiencia de los procesos. Estas teorías ofrecen una base sólida para la comprensión del fenómeno y permiten el análisis y evaluación de la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. En el caso específico de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, una empresa pública dedicada a la distribución de energía eléctrica resulta crítico evaluar la estructura organizacional y su impacto en los procesos institucionales, ya que cualquier problema en la gestión de la energía eléctrica podría tener graves consecuencias en la población y en el desarrollo económico de la región.

Por tanto, la realización de este estudio permitió identificar los problemas específicos en la estructura organizacional y los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Además, se pudieron proponer soluciones y recomendaciones para mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa. Para llevar a cabo el estudio se utilizó un enfoque mixto, que combina la investigación cualitativa y cuantitativa. Se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva de las teorías y modelos existentes sobre la estructura organizacional y su impacto en los procesos institucionales.

Además, se realizaron entrevistas y encuestas a los empleados de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil para obtener información sobre la estructura

organizacional y los procesos institucionales de la empresa. Se utilizaron técnicas estadísticas para el análisis de los datos obtenidos y se realizaron comparaciones entre los proyectos exitosos y fracasados para identificar las diferencias en su estructura organizacional y su impacto en los procesos institucionales.

En resumen, es esencial realizar un estudio detallado que permita identificar las problemáticas específicas que afectan la estructura organizacional y los procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, así como las posibles soluciones y recomendaciones para mejorar la eficiencia y sostenibilidad del proyecto. Este estudio contribuirá a mejorar la gestión empresarial y la calidad del servicio ofrecido por la empresa, lo que a su vez tendrá un impacto positivo en la sociedad y en el desarrollo económico de la región.

## **1.10 Alcances y Limitaciones**

### **1.10.1 Alcance**

La investigación permitió comprender en profundidad la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y su impacto en la eficiencia de los procesos institucionales.

Se pudo identificar los principales problemas relacionados con la estructura organizacional, los procesos institucionales y sus posibles soluciones.

Los resultados de la investigación podrán ser útiles para la toma de decisiones en la empresa y en la implementación de mejoras en la estructura y procesos.

La investigación se centró específicamente en la empresa CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, lo que permitió obtener datos y resultados precisos y concretos.

### **1.10.2 Limitaciones**

La investigación se limita a la empresa CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, por lo que no se puede generalizar a otras empresas o sectores.

El trabajo dependió de la disponibilidad y acceso a la información de la empresa, lo que podría limitar la cantidad y calidad de los datos recopilados.

La investigación no abordó aspectos relacionados con la cultura organizacional o clima laboral, lo que podría afectar la interpretación de los resultados.

El trabajo no incluyó la evaluación de la eficiencia en términos económicos o financieros de la empresa, sino que se enfocó exclusivamente en la eficiencia de los procesos institucionales.

## Capítulo II: Marco Teórico

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Antecedentes Históricos

La Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP, es una empresa pública ecuatoriana dedicada a la distribución y comercialización de energía eléctrica en varias provincias del país. La Unidad de Negocio Guayaquil, una de las unidades de negocio de CNEL EP, fue creada en el año 2004 como parte de una reestructuración de la empresa para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios a los clientes (CNEL EP, 2023a).

Desde su creación, la Unidad de Negocio Guayaquil ha enfrentado diversos desafíos en términos de eficiencia y rentabilidad. En el pasado, se han registrado problemas de gestión y coordinación que han afectado negativamente la calidad de servicio ofrecida a los usuarios. A lo largo de los años, CNEL EP ha implementado diferentes estrategias y medidas para mejorar la eficiencia de sus procesos institucionales. Se han llevado a cabo proyectos de inversión en infraestructura y tecnología, se ha fortalecido el liderazgo y se ha mejorado la comunicación interna (CNEL EP, 2023a).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, persisten ciertos problemas que afectan la eficiencia de la empresa. En este sentido, se hace necesario profundizar en el análisis de la estructura organizacional y su impacto en los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, con el fin de identificar las posibles causas de los problemas y proponer soluciones adecuadas.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Según el estudio de Fierro et al. (2018) tuvo como objetivo examinar el impacto del compromiso organizacional en la gestión pública colaborativa de los servidores públicos en el Estado de México; la hipótesis establecía que el compromiso organizacional tendría un efecto positivo en la gestión pública colaborativa. La metodología utilizada fue transversal-transeccional y correlacional, con técnicas de correlación y regresión lineal. Los resultados demostraron que el compromiso organizacional (afectivo y normativo) predice positivamente la gestión pública colaborativa. Por lo tanto, los servidores públicos que demuestran mayor apego y cohesión hacia la organización son más propensos a tener resultados eficientes en la gestión pública colaborativa.

El artículo de Jurado y Valencia (2021) tuvo como objetivo presentar los resultados de la incorporación de una iniciativa de gestión del conocimiento en una organización del sector público colombiano, así como sus beneficios, habilitadores y dificultades experimentadas en la misma. Se ejecutó una metodología cualitativa de alcance descriptivo y se empleó el método de estudio de caso. Se revisaron documentos relevantes y se desarrollaron entrevistas semiestructuradas a un conjunto de empleados de la organización.

Los principales resultados indicaron que la entidad desarrolló un modelo de gestión del conocimiento y herramientas para operar el mismo, permitiéndole avanzar en la construcción de una cultura organizacional enfocada en el conocimiento. Sin embargo, se identificaron algunos habilitadores, como el liderazgo y la tecnología, que deben ser trabajados con mayor énfasis. La investigación aporta a las prácticas de

gestión del conocimiento que vienen siendo trabajadas en el sector público como un pilar para la innovación.

El estudio realizado por Morejón y Mendoza (2020) tuvo como objetivo analizar la importancia de la aplicación de la órbita organizacional para mejorar la eficacia de las organizaciones, mediante la interrelación intergubernamental y la optimización de recursos humanos, financieros y tecnológicos. La metodología de la investigación que utilizó fue un análisis descriptivo, partiendo de evaluaciones previas realizadas por diversos autores en torno a la temática. Se examinaron las actividades que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como la interacción entre las organizaciones que conforman la órbita interna y externa.

Entre los principales resultados, se concluye que la aplicación de la órbita organizacional permite una mayor eficacia y eficiencia en la demostración de las capacidades estatales de las organizaciones, destacando la optimización de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como la interrelación intergubernamental en el campo organizacional. Esto se traduce en un mejor funcionamiento y desempeño de la organización en la generación de bienes o servicios para la satisfacción de las necesidades de los usuarios ciudadanos.

El trabajo realizado por Lastra (2022) tuvo como objetivo analizar la incidencia de pérdidas técnicas y no técnicas en la Unidad de Negocio Guayaquil de la Corporación Nacional de Electricidad (CNEL EP) y proponer medidas administrativas y operativas para disminuirlas. Se aplicó una metodología de estudio a través del análisis de informes de la Agencia de Regulación y Control de la Electricidad (ARCONEL) y datos proporcionados por la CNEL EP. Se realizó un estudio descriptivo para identificar

las causas y el impacto de las pérdidas técnicas y no técnicas en la gestión financiera de la empresa eléctrica.

Los resultados del estudio indicaron que la Unidad de Negocio Guayaquil de la CNEL EP presenta un alto porcentaje de pérdidas técnicas y no técnicas, lo que afecta su desempeño económico y financiero. Se identificaron las principales causas de las pérdidas y se propusieron medidas administrativas y operativas para disminuirlas, tales como la implementación de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, la modernización de los sistemas de medición, facturación, y el fortalecimiento de los controles de supervisión y vigilancia.

El estudio de López (2018) tuvo como objetivo examinar si la desorganización de las entidades estatales afectó la calidad del servicio eléctrico público que brinda la Corporación Nacional de Electricidad - CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, durante el período 2008-2016. La metodología de la investigación se desarrolló utilizando análisis de contenido cualitativo con enfoque deductivo de fuentes primarias, incluyendo entrevistas para profundizar en las variables de análisis elegidas del modelo top-down. Los resultados describieron el modelo secuencial adoptado para el análisis de las políticas públicas, el enfoque top-down para llevar a cabo esta investigación y la estrategia utilizada para procesar el análisis de las tres variables seleccionadas: a) definición de los objetivos de la política pública; b) información y lineamientos que tenían las entidades estatales sobre los objetivos que debían cumplir; y c) coordinación de actores estatales.

Luego se revisaron las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir, así como los objetivos, lineamientos y metas definidas en la Agenda

Sectorial, Plan Maestro de Electrificación, Ley Orgánica del Servicio Público Eléctrico y Planes Estratégicos Institucionales; a su vez, se describieron los actores estatales. Posteriormente, se estudiaron las variables de análisis para determinar si existió desorganización de las entidades estatales encargadas de implementar las políticas públicas establecidas para mejorar la calidad del servicio eléctrico. Se concluyó que ninguna de las variables tuvo resultados satisfactorios, evidenciando que la desorganización de las entidades estatales provocó una deficiente implementación de las políticas públicas para mejorar la calidad del servicio público eléctrico que brinda la Corporación Nacional de Electricidad - CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, durante el periodo 2008-2016.

El estudio de Ordoñez (2020) tuvo como objetivo diagnosticar la situación actual de la imagen corporativa y reputación de la CNEL EP Agencia La Libertad, en sus grupos de interés, con el fin de diseñar un plan de comunicación y manejo de crisis. Como parte de la metodología se propuso un enfoque cualitativo y cuantitativo, aplicando técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista, que permitieron obtener información relacionada con variables de comunicación, imagen, identidad, atención al cliente y reputación corporativa.

El método se basó en la investigación aplicada, la cual estuvo constituida por un estudio exhaustivo de la empresa o institución y su contexto, planificación y desarrollo del trabajo de campo, así como proyección y desarrollo de acciones de comunicación y control de efectividad. Con los resultados de la investigación se presentó un plan de comunicación y manejo de crisis, que contuvo estrategias y tácticas que permitirán mitigar el riesgo de una eventual crisis en la empresa pública objeto de estudio.



El objetivo del estudio de Mantilla y Rojas (2019) fue evaluar la aplicación de la Organización y Administración por Procesos en la planificación del talento humano en el sector público ecuatoriano, utilizando el marco normativo vigente en el período de análisis. Se seleccionó para el estudio al Ministerio Coordinador de Desarrollo Social y sus ministerios adscritos, y se analizó la información publicada en sus páginas web de acuerdo con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

En el estudio se encontró que estas instituciones han observado parcialmente tanto la Norma Técnica de Administración de Procesos, como la del Subsistema de Planificación de Recursos Humanos, lo que puede provocar un desequilibrio en la asignación de servidores y un impacto presupuestario. Específicamente, se identificó un exceso de personal en los macroprocesos adjetivos y una falta de personal en los macroprocesos agregadores de valor y gobernantes.

## **2.2 Fundamento Teórico**

### ***2.2.1 Estructura Organizacional***

Según Ocampo et al. (2019) la estructura organizacional es uno de los elementos clave en la administración de una organización, ya que se encarga de establecer las relaciones y jerarquías entre los miembros, departamentos y áreas que conforman la misma. Esta estructura se desarrolla para lograr objetivos específicos, y se espera que la misma tenga un impacto positivo en la eficiencia y efectividad de los procesos institucionales.

La estructura organizacional para su desarrollo adecuado parte de algunas teorías relacionadas, a continuación, se presentan las más relevantes para el estudio:

La teoría de la contingencia sugiere que no existe una estructura organizacional única y mejor para todas las organizaciones. En cambio, la misma debe ser diseñada para adaptarse a las condiciones y necesidades específicas de cada organización. Es decir, la estructura organizacional debe ser contingente a los factores internos y externos que influyen en la organización (Nery et al., 2019).

La teoría de la burocracia se centra en el diseño de una estructura organizacional jerárquica y formalizada. Según esta teoría, la eficiencia y la eficacia de una organización pueden mejorarse mediante la implementación de una estructura burocrática. Esta se basa en reglas y procedimientos establecidos, jerarquías claras, especialización de funciones y separación entre propiedad y control (Azüero, 2020).

La teoría de la contingencia estructural se fundamenta en la idea de que la estructura organizacional debe ser diseñada de manera que se adapte a las diferentes contingencias, incluyendo el tamaño, la tecnología, el entorno y la estrategia de la empresa. De esta manera, se busca alcanzar la eficiencia y la eficacia organizacional (Nery et al., 2019).

La teoría de la contingencia de la tecnología se basa en la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Según esta teoría, la empresa debe estar alineada con la tecnología utilizada por la compañía. En este sentido, las tecnologías más avanzadas pueden requerir estructuras empresariales más descentralizadas y flexibles para permitir una mayor adaptabilidad y capacidad de innovación (Nery et al., 2019).

La teoría de la contingencia de la tarea se centra en la influencia de la tarea o actividad realizada por la organización en la estructura organizacional. Esta sugiere que

la empresa debe estar diseñada de manera que se adapte a la naturaleza y complejidad de la tarea a realizar. Por ejemplo, las acciones más complejas deben requerir estructuras organizacionales más descentralizadas y flexibles para permitir una mayor capacidad de adaptación y coordinación (Teliz, 2021).

En resumen, estas teorías proporcionan un marco teórico para comprender cómo la estructura organizacional puede influir en la eficiencia de los procesos institucionales. Al considerar a estas en el análisis de la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, se podrán identificar fortalezas y debilidades en la estructura actual, y proponer recomendaciones para mejorar su eficiencia.

#### **2.2.1.1 Tipos de Estructuras.**

Existen varios tipos de estructuras organizacionales, entre los cuales se destacan los siguientes:

La estructura jerárquica es la más tradicional y se caracteriza por tener una clara línea de autoridad y control en la toma de decisiones. En esta estructura, la información fluye verticalmente de arriba hacia abajo y la comunicación es principalmente formal. Existen diferentes niveles jerárquicos que se encargan de la gestión de distintas áreas de la organización. A pesar de ser la más común, puede presentar algunos inconvenientes como la lentitud en la toma de decisiones y la falta de flexibilidad ante cambios (Nazareno, 2020).

Por otro lado, en la estructura funcional, los diferentes departamentos o áreas de la organización se organizan según su función o especialización. Por ejemplo, existe un departamento de marketing, otro de finanzas, otro de recursos humanos, etc. Esta

estructura permite una mayor especialización y eficiencia en cada área, pero puede generar una falta de coordinación entre ellas (Nazareno, 2020).

La estructura divisional se utiliza cuando una empresa tiene diferentes líneas de negocio o unidades de negocio. Cada unidad es responsable de sus propias operaciones y estrategias, y cuenta con su propio equipo de liderazgo. Esta estructura permite una mayor autonomía y enfoque en cada unidad de negocio, pero también puede generar duplicación de recursos y dificultades en la coordinación entre las diferentes unidades (Nazareno, 2020).

La estructura matricial es una combinación de la estructura funcional y divisional, donde los empleados reportan a dos jefes: uno funcional y otro divisional. Esta se utiliza comúnmente en proyectos donde se requiere un alto grado de colaboración entre diferentes áreas de la organización. Puede generar una mayor flexibilidad y colaboración, pero también puede ser complicada de administrar y generar conflictos de autoridad (Murillo et al., 2019).

La estructura en red es una de las más recientes y se enfoca en la colaboración entre diferentes organizaciones o entidades. En esta la organización principal es responsable de coordinar la colaboración entre diferentes organizaciones o entidades que trabajan juntas en un proyecto o iniciativa. Permite una mayor flexibilidad y aprovechamiento de recursos, pero puede generar desafíos en la coordinación y gestión de la colaboración entre diferentes empresas (Murillo et al., 2019).

Es importante mencionar que no existe una estructura organizacional perfecta y que la elección de una u otra dependerá de las características y necesidades de cada organización en particular.

### **2.2.2 Eficiencia en los Procesos**

La eficiencia en los procesos se refiere a la capacidad de un sistema o proceso para producir resultados deseados con la menor cantidad posible de recursos utilizados. En otras palabras, se trata de lograr el máximo rendimiento utilizando el mínimo de recursos, ya sea tiempo, dinero, materiales o mano de obra. Esta se puede medir de varias formas, dependiendo del proceso específico en cuestión. Algunas medidas comunes de la eficiencia son el tiempo que lleva completar una tarea, la cantidad de materiales necesarios para producir un producto, los residuos generados durante el proceso y los errores o defectos ocasionados (Castellano, 2019).

Lograr la eficiencia en los procesos es importante para las organizaciones ya que puede conducir a una reducción de costos, una mejora en la calidad del producto o servicio, una mayor satisfacción del cliente, una mayor productividad y rentabilidad. Por lo cual es esencial para cualquier empresa que quiera maximizar sus recursos y aumentar su rentabilidad. Al mejorar la eficiencia, las empresas pueden reducir los costos de producción y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Además, también puede aumentar la satisfacción del cliente al ofrecer productos o servicios de alta calidad en un plazo de entrega más corto, lo cual puede ser especialmente importante en un mercado competitivo donde los clientes tienen muchas opciones para elegir (Bolaños, 2020).

Para lograr la eficiencia en los procesos, las organizaciones pueden utilizar una variedad de herramientas y técnicas, como el análisis de procesos, la automatización de procesos, la estandarización de procesos y la mejora continua. Estas prácticas implican el estudio detallado de un proceso para identificar los cuellos de botella, los

errores y las ineficiencias. Con esta información, las organizaciones pueden identificar oportunidades de mejora y desarrollar estrategias para aumentar la eficiencia. Por ello, implica el uso de tecnología para realizar tareas repetitivas y estandarizadas. Esto puede reducir la cantidad de tiempo y mano de obra necesaria para completar una tarea, lo que puede aumentar la eficiencia (Andrade et al., 2019). A continuación, se exponen algunas teorías que han dado lugar a lo que se conoce como la eficiencia en los procesos hoy en día.

### **2.2.2.1 Teoría de la Administración Científica.**

La Administración Científica es un enfoque de gestión desarrollado por Frederick Winslow Taylor a principios del siglo XX basado en la idea de que los procesos de trabajo pueden ser analizados y mejorados mediante el estudio científico de cada tarea individual y el diseño de métodos y procedimientos para su realización. El objetivo principal de este es aumentar la eficiencia en la producción, por lo que el autor propuso que los procesos de trabajo se dividieran en tareas más pequeñas y simples, y que se estudiara cada tarea individual para identificar la forma más eficiente de realizarla. A través de este estudio, se podrían establecer normas y procedimientos estandarizados para realizar cada tarea de la manera más eficiente posible (Mancheno et al., 2019).

El origen de lo planteado por el estadounidense se da a partir de que trabajó con un ingeniero industrial en una industria de acero y maquinaria, durante su trabajo Taylor observó que los trabajadores realizaban tareas de manera ineficiente y que el nivel de producción era bajo. Él creía que la causa principal de este problema era la falta de conocimiento científico sobre la forma más eficiente de realizar las tareas. Por lo tanto, comenzó a estudiar científicamente los procesos de trabajo para encontrar

maneras de mejorar la eficiencia. Asimismo, abogó por la selección y entrenamiento cuidadoso de los trabajadores, para asegurar que estuvieran capacitados y motivados para realizar sus tareas de manera eficiente. Además, enfatiza la necesidad de una estrecha supervisión y control para asegurar que se cumplan las normas y procedimientos establecidos (Prieto & Therán, 2018).

En el año 1911, Frederick Taylor publicó "Los Principios de la Administración Científica", un escrito que establecía las directrices que las empresas debían seguir para lograr una producción industrial más eficiente. En este documento, Taylor presentó cuatro principios fundamentales que debían ser implementados en la gestión de procesos de trabajo. Estos son la reorganización del trabajo, selección adecuada del trabajador, cooperación entre directivos y el plantel, división del trabajo entre los responsables y los colaboradores y la motivación de estos miembros (Ortiz, 2018).

En primer lugar, la reorganización de trabajo es un enfoque en la mejora de la eficiencia en los procesos de trabajo a través de una división y especialización más rigurosa de las tareas. En esencia, se trata de descomponer una tarea grande y compleja en tareas más pequeñas y manejables, y estandarizar la forma en que se realizan estas tareas. La idea es que, al dividir el trabajo en tareas más simples, se pueden identificar los métodos más eficientes para realizar esas tareas y así eliminar los movimientos innecesarios o ineficientes. Los trabajadores se especializan en tareas específicas y se les entrena en la forma de realizarlas de manera más eficiente. Asimismo, puede incluir la simplificación de los procesos y la eliminación de la redundancia, con el fin de aumentar la productividad y reducir los costos. Taylor creía que la reorganización del trabajo era esencial para mejorar la eficiencia y la

productividad, y esta idea sigue siendo un principio fundamental de la gestión moderna de procesos de trabajo (Jiménez et al., 2018).

Por su parte, la selección adecuada del trabajador surge a partir de que el autor creía que cada trabajador tenía habilidades y capacidades únicas, y que la selección adecuada del trabajador para una tarea específica podía mejorar la eficiencia en gran medida. Para lograr esto, Taylor abogaba por la realización de estudios detallados de los trabajos y las tareas, para identificar las habilidades y conocimientos necesarios para cada tarea. Por ende, la selección adecuada del trabajador implicaba encontrar a la persona más adecuada para una tarea específica, en función de sus habilidades, conocimientos y experiencia. Esto se lograba a través de pruebas y entrevistas cuidadosas, para asegurarse de que cada trabajador fuera el más adecuado para el trabajo asignado (Mendoza & Moreira, 2021).

La cooperación entre los directivos y el personal es un aspecto importante de la teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor. El autor creía que la colaboración y la comunicación efectiva entre los gerentes y los trabajadores eran esenciales para lograr una mayor eficiencia y productividad en los procesos de trabajo. Además, los supervisores deben proporcionar el equipo y las herramientas necesarias para que los colaboradores realicen sus tareas de manera eficiente, así como la formación y el desarrollo de habilidades para mejorar la capacidad del personal laboral. Esto implica una cultura abierta y de confianza, en la que los individuos se sientan cómodos para plantear inquietudes y sugerir mejoras, y en la que los administradores estén dispuestos a escuchar y tomar medidas en consecuencia (Ospina & Padilla, 2019).



En el contexto de los responsables y colaboradores, la división del trabajo se refiere a la asignación de tareas y responsabilidades específicas a los gerentes y a los trabajadores de la línea de producción. Taylor creía que los gerentes deberían concentrarse en la planificación y la organización, mientras que los trabajadores deberían enfocarse en la ejecución de las tareas específicas. Mientras que la motivación de los trabajadores se logra principalmente a través de incentivos económicos y recompensas. Taylor argumentaba que al vincular la remuneración al rendimiento, los trabajadores tendrían un incentivo para trabajar de manera más eficiente y efectiva. Además, también defendía la idea de que los colaboradores debían ser entrenados en las tareas específicas que realizaban. Al mejorar las habilidades y la capacitación creía que se podría aumentar la motivación de los miembros y mejorar su eficiencia (Prieto & Therán, 2018).

#### **2.2.2.2 Teoría Clásica de la Administración.**

Henry Fayol es conocido por su enfoque completo y sistemático de la teoría de la administración, que abarca múltiples aspectos de las empresas. Fayol consideraba que era crucial que las empresas vendieran al mismo tiempo que producían y que el método de financiamiento era fundamental para garantizar los bienes de la empresa. En su opinión, la organización se comprendía de manera más integral porque dependía de los que la integraban. Una de las principales diferencias entre la teoría de Taylor y la de Fayol es su enfoque en el tiempo. Mientras que Taylor se centraba en los métodos y herramientas de trabajo para mejorar la eficacia, Fayol se enfocaba más en la estructura general de la organización. Asimismo, creía que el factor humano era fundamental y que tanto los trabajadores como los gerentes eran importantes para el

aumento de la eficiencia. Para él, era necesario considerar a ambos para crear sinergia y un espíritu de equipo unido, consecuentemente, mejorar el desempeño laboral (Barreno, 2019).

La teoría clásica de la administración se enfocó en establecer una estructura organizacional que asegurara la eficiencia de todas las partes involucradas, tanto de órganos como de personas. Fayol, por su parte, desarrolló un enfoque que promovía la eficiencia en la gestión y la generación de utilidades para la empresa a través de un proceso administrativo compuesto por 14 principios y basado en la anticipación, organización, dirección, coordinación y control. Esta filosofía completa de la práctica administrativa se convirtió en un tema académico sólido y fue heredada por la gestión francesa, junto con la teoría científica de Taylor, para establecer un conocimiento robusto en la gestión que se ha mantenido durante muchas décadas. En resumen, la tarea administrativa se concibe como una responsabilidad compartida entre autoridades y subordinados para lograr la eficiencia en la gestión y la generación de utilidades (Jiménez et al. 2018).

En particular la teoría de Fayol tuvo una gran influencia en la eficiencia de los procesos, ya que enfatizó la importancia de la planificación, organización y control de los procesos en las empresas. Esta reconoce que la gestión efectiva de una organización depende de la capacidad del gerente para anticipar problemas, organizar y coordinar los recursos necesarios, dirigir al personal y controlar los resultados (Revilla, 2021).

### **2.2.3 Procesos Institucionales**

Los procesos institucionales son las formas en que las normas culturales y sociales, las leyes y los valores comunes influyen en la toma de decisiones y las prácticas organizacionales. Estos procesos están relacionados con la manera en que las instituciones sociales y las organizaciones se adaptan a los cambios en su entorno y cómo se ajustan a las expectativas de los diferentes grupos de interés. De la misma forma, pueden incluir el uso de normas sociales y culturales para establecer las prácticas aceptables dentro de las organizaciones, la creación y cumplimiento de leyes y regulaciones gubernamentales. Estas se llevan a cabo para asegurar que las organizaciones actúen de manera ética y responsable, y la creación de valores compartidos y prácticas que permitan la toma de decisiones en común (Tapasco et al., 2019).

Los procesos institucionales pueden incluir la gestión de recursos humanos, la planificación estratégica, la administración financiera, la gestión de la cadena de suministro, de proyectos, de riesgos, entre otros. Estos procesos son críticos para el éxito y la supervivencia de una organización. De tal forma que una organización sigue de estas para lograr sus objetivos y metas. Estos procesos están diseñados para garantizar que la empresa funcione de manera efectiva, eficiente y cumpla con sus responsabilidades (Rubio et al., 2019).

Los procesos institucionales son fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización, ya sea una empresa, una institución gubernamental, una organización sin fines de lucro o cualquier otra entidad. Estos procesos se establecen para lograr los objetivos y metas de la organización, asegurar el uso eficiente de los

recursos, reducir los riesgos y mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Para que los procesos institucionales sean efectivos, deben ser claros y estar bien documentados. Esto permite a los empleados entender claramente lo que se espera de ellos y cómo deben realizar sus tareas. Además, los procesos deben ser revisados y actualizados regularmente para asegurar que se mantengan alineados con los objetivos y metas de la organización y que sigan siendo relevantes en un entorno cambiante (Oseda et al., 2020).

#### **2.2.4 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y actitudes que definen la forma en que una empresa opera y cómo los empleados interactúan entre sí y con los clientes. La cultura organizacional puede incluir aspectos como la ética de trabajo, el estilo de liderazgo, la comunicación, las normas y los valores compartidos por todos los miembros de la organización (Mendez, 2019).

La cultura organizacional puede ser influenciada por muchos factores, incluyendo la historia y la filosofía de la empresa, su estructura y tamaño, los valores y creencias de los líderes y empleados, así como por los factores externos como la industria, la competencia y el entorno socioeconómico en el que opera. Asimismo, puede ser explícita, como políticas y procedimientos documentados, o implícita, como valores y actitudes subyacentes que son menos visibles. Una cultura organizacional fuerte y saludable puede ser una ventaja competitiva para una organización, ya que, puede ayudar a atraer y retener a los empleados, fomentar la innovación y mejorar el desempeño empresarial en general (González et al., 2018).

Cabe destacar que esta se compone de elementos básicos como la forma en que los miembros de la organización interactúan entre sí, los valores compartidos por todos los miembros. Así como el lenguaje y la terminología usados para describir la compañía, los códigos de comportamiento que guían el comportamiento individual y colectivo, los sistemas y procedimientos establecidos para la toma de decisiones, la estructura de la empresa y los sistemas de recompensas, entre otros. Estos elementos básicos de la cultura organizacional influyen en la forma en que la empresa se comunica, trabaja, toma decisiones y alcanza los objetivos. Estos ayudan a determinar la identidad de la entidad y la forma en que los empleados interactúan entre sí, lo que contribuye a la creación de un entorno de trabajo positivo (Palafox et al., 2019).

#### **2.2.4.1 Teoría de la Cultura Organizacional.**

La teoría de la cultura organizacional de Geertz y Pacanowsky se basa en la idea de que la cultura organizacional se puede entender como una serie de símbolos y significados compartidos que influyen en el comportamiento y las decisiones de los miembros de la organización. Clifford Geertz y Michael Pacanowsky, sus autores, argumentaban que esta es un sistema de significado compartido que se expresa a través de símbolos y rituales, puesto que son importantes porque transmiten información y significado a los miembros de la empresa y les ayudan a interpretar su entorno (Abad, 2020).

Por su parte, los símbolos pueden incluir objetos físicos, como el logotipo de la empresa o los uniformes, así como conceptos abstractos, como los valores y las creencias de la organización. Mientras que los rituales pueden incluir ceremonias, reuniones regulares y prácticas diarias que se realizan en la compañía. Estos símbolos

y rituales no solo reflejan la cultura de la organización, sino que también la moldean y la mantienen. Puesto que, el logotipo de una empresa no solo es un símbolo, sino que también puede influir en la forma en que los empleados piensan y se sienten acerca de su establecimiento laboral. Del mismo modo, las reuniones ayudan a crear una sensación de comunidad y colaboración entre los miembros (De Matos et al., 2018).

#### **2.2.4.2 Teoría del Comportamiento Organizacional.**

Abraham Maslow fue un psicólogo humanista que desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades, la cual también es conocida como la teoría de la motivación de Maslow. Esta teoría se enfoca en las necesidades humanas y cómo estas influyen en la motivación y el comportamiento de las personas. En el contexto del comportamiento organizacional, el aporte del autor sugiere que las necesidades humanas pueden ser clasificadas en una jerarquía, que va desde las necesidades más básicas hasta las necesidades más elevadas y complejas. Esta se presenta en forma de una pirámide, donde las necesidades más básicas se encuentran en la base y las necesidades más elevadas en la cúspide (Consuelo et al., 2018).

Las necesidades básicas incluyen elementos como la alimentación, el refugio y la seguridad, mientras que las necesidades más elevadas incluyen la autorrealización, el logro personal y la creatividad. Según Maslow, las personas buscan satisfacer sus necesidades más básicas antes de pasar a satisfacer las necesidades más elevadas. En el ámbito organizacional, manifestó que las empresas pueden motivar a sus empleados satisfaciendo sus necesidades más básicas, como el salario y la seguridad laboral, para luego enfocarse en satisfacer las necesidades más elevadas, como la realización personal y el crecimiento profesional (Cevallos & Alcívar, 2019).

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la teoría de Maslow ha sido criticada por algunos expertos en comportamiento organizacional, quienes argumentan que las necesidades de las personas no siempre se ajustan a una jerarquía rígida y que la motivación y el comportamiento humano son mucho más complejos que lo que sugiere esta teoría. Por otro lado, en una cultura organizacional que se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados, se busca crear un ambiente de trabajo que sea seguro, cómodo y que permita a los empleados sentirse valorados y respetados. Esto puede llevar a una mayor motivación y compromiso por parte de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y los resultados de la compañía (Madero, 2023).

Mientras que, una cultura organizacional que no se preocupa por satisfacer las necesidades de los empleados puede llevar a una falta de motivación y compromiso, lo que puede resultar en una baja productividad y una alta tasa de rotación de personal. Por ello, es importante tener en cuenta que la cultura organizacional no solo se trata de satisfacer las necesidades de los empleados, sino también de fomentar valores y comportamientos que sean consistentes con los objetivos y la visión de la empresa (Cedeño & Zambrano, 2021).

### ***2.2.5 Liderazgo en la Gestión de Organizaciones***

El liderazgo en la gestión de organizaciones se refiere al proceso de dirigir, motivar e influir en un grupo de personas hacia el logro de metas y objetivos establecidos por la organización. El líder es la persona encargada de guiar y dirigir a los miembros de la organización, asegurando que se desempeñen de manera efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. De esta forma, implica

habilidades de comunicación efectiva, capacidad para inspirar y motivar a los miembros del equipo, toma de decisiones, resolución de problemas y gestión del cambio.

Asimismo, puede involucrar la construcción de relaciones sólidas y la gestión del talento para asegurarse de que la organización tenga el personal adecuado para lograr sus objetivos (Riquelme et al., 2020).

Los líderes en la gestión de organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y a las necesidades de la organización, y de liderar de manera efectiva en diferentes situaciones y con diferentes tipos de personas. Además, deben de poseer la destreza de crear una cultura organizacional positiva que fomente la colaboración, la innovación y el crecimiento personal y profesional de los miembros del equipo (Sánchez & Rodríguez, 2019).

El liderazgo es una parte fundamental de la gestión de organizaciones, ya que ayuda a los equipos y a los miembros individuales a lograr sus objetivos. Puesto que es la capacidad de motivar y dirigir a los demás hacia el logro de un objetivo común, mediante la comunicación, la delegación de tareas y la toma de decisiones. Esto es esencial para las organizaciones, ya que ayuda a establecer una visión compartida, alentar el trabajo en equipo y aprovechar al máximo el potencial de los miembros de la compañía. Así como ayuda a mantener el entusiasmo y la motivación, lo que contribuye a mejorar el desempeño general de la producción (Gairin & Mercader, 2018).

#### **2.2.5.1 Teoría del Liderazgo Transformacional.**

La teoría del liderazgo transformacional es un enfoque de liderazgo que se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores a alcanzar su máximo potencial y a trabajar en pro del bien común de la organización. Según esta, los líderes



transformacionales son aquellos que son capaces de crear un cambio significativo en la organización a través de su visión, valores y habilidades de motivación. Por ello, se considera una de las más efectivas en el liderazgo de la gestión de organizaciones. Dado que esta se centra en la capacidad del individuo superior para inspirar y motivar a los seguidores, lo que es esencial para el éxito de cualquier organización (Alcázar, 2020).

En el liderazgo de la gestión de organizaciones, el líder transformacional es capaz de comunicar una visión clara y atractiva de la organización y motivar a los empleados a trabajar juntos para alcanzar esa visión. Asimismo, es un modelo a seguir para los colaboradores, y su liderazgo ético y comportamiento inspira confianza y respeto. De la misma manera, se enfoca en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, lo que mejora la eficacia de la organización en su conjunto. Al proporcionar oportunidades de desarrollo y capacitación, el líder transformacional ayuda a mejorar habilidades y conocimientos, lo que aumenta su rendimiento y contribución a la compañía. Además, fomenta la creatividad y la innovación al alentar a los empleados a pensar de manera crítica y a cuestionar las suposiciones existentes (Rojas et al., 2020).

### ***2.2.6 Tecnología en la Eficiencia de los Procesos***

La tecnología se refiere a cualquier herramienta o sistema que se utiliza para procesar, almacenar, recuperar y transmitir información. Esto puede incluir software, hardware, equipos de automatización y herramientas de comunicación, por lo que puede llegar a ser un elemento clave en la eficiencia de los procesos de una organización. Cuando se utiliza adecuadamente, esta puede mejorar la eficiencia de los

procesos en varios aspectos tales como la automatización de tareas repetitivas y de bajo valor agregado, lo que libera tiempo para que los empleados se centren en tareas más importantes y de mayor valor (Castellano, 2019).

Por otro lado, puede ayudar a reducir los errores humanos en los procesos, ya que muchas tareas se pueden programar y automatizar. Esto puede conducir a una mayor precisión y calidad en los resultados. De la misma forma aumentar la velocidad de los procesos, lo que a su vez mejora la productividad de la organización. En cuanto a la colaboración, esta presentará una mejora en la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, lo que puede ayudar a acelerar los procesos. De tal manera que la tecnología puede ayudar a recopilar y analizar grandes cantidades de datos, lo que permite a la organización tomar decisiones más informadas y basadas en datos (Santiesteban et al., 2020).

### **2.3 Marco Legal**

De acuerdo con la Constitución de la República del Ecuador, (2008) en su sección segunda, artículo 227 indica que la administración pública debe regirse por los principios de eficacia, eficiencia, transparencia, responsabilidad, coordinación, participación ciudadana y planificación. Además, se establece que la administración pública debe ser descentralizada, desconcentrada y estar al servicio de los ciudadanos.

En cuanto al trabajo, en el artículo 325 indica que el trabajo es un derecho y un deber social, y es considerado como un medio para la realización personal y la contribución al bienestar colectivo. Además, se establece que el trabajo digno es un derecho irrenunciable de todas las personas, y que el Estado garantizará el acceso al empleo y a la formación laboral.

Por otro lado, la Ley de Compañías (2017) establece que se encuentra prohibida la creación y operación de empresas que se opongan al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres. También se prohíbe la formación de empresas que carezcan de un objeto real y de negociación lícita, así como aquellas que busquen monopolizar la producción de bienes o servicios mediante prácticas comerciales destinadas a ese fin.

Asimismo, en la cuarta sección de administración, artículo 45 determina que los administradores tienen la autorización para llevar a cabo todos los actos y contratos necesarios para cumplir los objetivos de la empresa. Sin embargo, es posible establecer restricciones en estas facultades en el contrato social. Los administradores son responsables de la contabilidad y las actas de la compañía, las cuales deben ser llevadas de acuerdo con las normas establecidas por la ley. Además, ellos actúan como representantes judiciales y extrajudiciales de esta.

## Capítulo III. Metodología

### 3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

#### 3.1.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque mixto se caracteriza por integrar elementos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, con el objetivo de obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno investigado. Al combinar técnicas y métodos cuantitativos, que se basan en mediciones numéricas y análisis estadístico, con enfoques cualitativos, que hacen énfasis en la interpretación y entendimiento de datos no numéricos, este enfoque permite abordar preguntas de investigación desde múltiples perspectivas. Además, ofrece la posibilidad de triangulación, es decir, la validación cruzada de resultados obtenidos tanto cuantitativa como cualitativamente, lo que fortalece la robustez y confiabilidad de los hallazgos (Sánchez, 2019).

Al emplear dicho enfoque, se busca abordar la complejidad del tema de estudio desde diferentes perspectivas, permitiendo así una comprensión más profunda y completa de las interacciones entre la estructura organizacional, la eficiencia de los procesos institucionales y la sostenibilidad de los proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

#### 3.1.2 Diseño de la Investigación

El diseño no experimental se caracteriza por la observación y análisis de variables en su contexto natural, sin la manipulación deliberada de estas condiciones por parte del investigador. Además, busca describir, explorar y comprender las relaciones existentes entre variables sin intervenir directamente en el entorno o someterlo a cambios controlados (Mar et al., 2020).

Al adoptar este diseño, se facilita la observación directa de las prácticas organizacionales existentes, sin intervenir en ellas, lo que ayuda al análisis holístico y detallado de las interacciones internas y sus efectos en el desempeño institucional. Asimismo, permite obtener una visión más realista y contextualizada de la situación, brindando un mayor rigor y validez externa a los resultados, lo que contribuye a generar conclusiones más sólidas y aplicables a la realidad de la entidad estudiada.

### ***3.1.3 Tipo de Investigación***

El diseño transversal es un enfoque de investigación utilizado en estudios observacionales para recopilar datos en un solo momento. La recopilación de información se realiza en un período breve, permitiendo obtener una instantánea de la situación en estudio (Castellano et al., 2020).

Mediante este diseño, se pudo obtener información puntual sobre la estructura organizacional y su relación con la eficiencia y sostenibilidad de los proyectos en el momento específico en que se realizó el estudio.

Adicional, el diseño descriptivo es un enfoque metodológico utilizado en investigaciones para recopilar, analizar y presentar datos con el propósito de describir fenómenos o características específicas de un contexto dado. Se centra en la obtención de información detallada y precisa sobre variables y su relación, sin intervenir en el ambiente natural donde se desarrolla el objeto de estudio. Asu vez, busca brindar una visión completa y objetiva de la realidad observada, lo que permite comprender mejor los elementos y relaciones presentes en el fenómeno investigado (Rebollo & Ábalos, 2022).

Se seleccionó este enfoque debido a que se fundamenta en su capacidad para proporcionar una representación detallada y precisa de la estructura organizacional de la entidad bajo estudio, así como de los procesos institucionales y su eficiencia. Al aplicar el diseño, el investigador logró recolectar información objetiva y rigurosa sobre la organización, sus distintos componentes, jerarquías, roles y relaciones internas. Además, permitió analizar cómo estas características afectan la eficiencia en los procesos, lo que resulta crucial para comprender el impacto que dicha estructura tiene en la sostenibilidad de los proyectos llevados a cabo por CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

## **3.2 Población y Muestra**

### ***3.2.1 Características de la Población***

Las características de la población objeto de estudio están dadas por los trabajadores de la Unidad de Negocio Guayaquil de CNEL EP, la cual comprende empleados del área administrativa y de operaciones.

### ***3.2.2 Delimitación de la Población***

El presente estudio se enfoca exclusivamente en la Unidad de Negocio Guayaquil de CNEL EP que dispone de 1500 colaboradores, con el propósito de evaluar su impacto en la eficiencia de los procesos institucionales y, por ende, en la sostenibilidad de los proyectos desarrollados en esta entidad.

### ***3.2.3 Tipo de Muestra***

El tipo de muestra seleccionado para el presente estudio es el muestreo probabilístico por conglomerado. De acuerdo con Hernández y Carpio (2019) es un método de selección de muestras estadísticas en el cual la población se divide en

grupos o conglomerados, y luego se seleccionan aleatoriamente algunos de estos para formar la muestra.

### **3.2.4 Tamaño de la Muestra**

El tamaño de la muestra se trata de los individuos que formaron parte del estudio, en este caso son los trabajadores de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Para su cálculo se empleó la ecuación para población finita, donde el nivel de confianza fue del 95%, es decir 1.96, la probabilidad de éxito y fracaso fue del 50%, el error muestral fue del 5%, mientras que la población fue de 1500 colaboradores.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (n - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{1500 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (1500 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 306$$

Después de realizar el reemplazo y el cálculo respectivo, se obtuvo una muestra de 306 colaboradores.

### **3.2.5 Proceso de Selección**

El proceso de selección de la muestra se la desarrolló mediante el establecimiento de criterios de inclusión y exclusión.

Los criterios de inclusión que se determinaron fueron: los trabajadores que laboren en Unidad de Negocio Guayaquil de CNEL EP, miembros de diferentes niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional, desde directivos hasta empleados de nivel operativo, para obtener una visión integral de la organización. Además, aquellos que estén operando y activos durante el período de investigación.

Los criterios de exclusión que se establecieron fueron: Se excluyeron empleados contratados temporalmente o que pertenezcan a empresas externas, aquellos que no

tengan acceso a datos o información relevante, y miembros cuyas funciones no estén relacionadas con los procesos internos de la entidad.

### **3.3 Métodos y Técnicas**

#### **3.3.1 Método Deductivo**

El método deductivo es una aproximación lógica de investigación que utiliza teorías, principios o leyes previamente establecidos para llegar a conclusiones específicas sobre fenómenos o situaciones particulares. A través de una serie de razonamientos sistemáticos, se extraen conclusiones válidas de las premisas, buscando una comprensión profunda y precisa del objeto de estudio (Tiberius, 2020).

Al partir de premisas generales acerca de la teoría de estructuras organizacionales eficientes y su influencia en la sostenibilidad de proyectos, el método deductivo permite establecer inferencias precisas y específicas sobre cómo la configuración organizativa de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil afecta la ejecución de proyectos y, en consecuencia, su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

#### **3.3.2 Método Inductivo**

El método inductivo es un enfoque de investigación que consiste en obtener conclusiones generales a partir de observaciones y datos específicos. Este proceso se basa en inferencias lógicas y razonamientos que parten de la información específica hacia una comprensión más general del fenómeno estudiado (Tiberius, 2020).

A través de la recopilación de datos y observaciones específicas sobre la manera que opera la entidad, se busca identificar patrones, tendencias y relaciones que permitan generar conclusiones más amplias y comprender cómo la estructura



organizacional influye en la eficiencia de los procesos y, en última instancia, afecta la sostenibilidad de los proyectos en la empresa.

### **3.3.3 Técnicas e Instrumentos**

La encuesta es un método utilizado en investigaciones y estudios de recopilación de datos, en el cual se formulan preguntas estandarizadas a una muestra representativa de individuos con el propósito de obtener información relevante y cuantificable sobre un tema específico (Hernández & Coello, 2020). Por otro lado, el cuestionario es un instrumento estructurado utilizado en investigaciones, que consiste en una serie de interrogantes formuladas de manera clara y precisa, destinada a conseguir datos específicos de los participantes (Feria et al., 2020).

En el estudio se empleó dos cuestionarios uno para la variable estructura organizacional que consta de 10 preguntas divididas en cuatro dimensiones que son: organigrama y jerarquía (ítem 1-3), departamentalización (ítem 4-5), comunicación y flujo de información (ítem 6-7), distribución de responsabilidades (ítem 8-10). En cambio, la variable eficiencia de procesos institucionales dispone de diez preguntas divididas en dimensiones que son: gestión de proyectos (ítem 1-2), evaluación del desempeño (ítem 3-5), eficiencia operativa (ítem 5-8), y adaptabilidad y flexibilidad (ítem 9-10). Por último, se realizó entrevistas a dos jefes de áreas de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, que estuvo compuesta de ocho interrogantes.

### **3.4 Tratamiento Estadístico de la Información**

El tratamiento estadístico de la información se lo efectuó por medio del programa Microsoft Excel, la cual dispone de herramientas y hojas de cálculo que ayudaron a tabular y agrupar los datos en tablas de frecuencia y en diagramas de barras para una

mejor presentación e interpretación. Por otro lado, se utilizó el programa SPSS v26 para determinar la relación entre las variables.

### **3.5 Consideraciones Éticas**

Antes de iniciar cualquier análisis o recolección de datos, se informó claramente a los empleados y miembros de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil sobre los objetivos del estudio, su duración, el uso de la información recopilada y los posibles riesgos y beneficios asociados, así como tuvieron la opción de participar voluntariamente y sin coacción. Se garantizó la confidencialidad de los datos recopilados, asegurando que la información proporcionada se mantenga de forma segura y se utilice únicamente con fines de investigación.

## Capítulo IV. Análisis e Interpretación de resultados

### 4.1 Encuesta

Se procede al análisis de las respuestas de los 306 colaboradores encuestados de la empresa CNEL EP Unidad de negocio Guayaquil.

#### 4.1.1 Cuestionario

##### 1. ¿Se le hace fácil reconocer el organigrama de CNEL EP Unidad de

##### Negocio Guayaquil?

**Tabla 1**

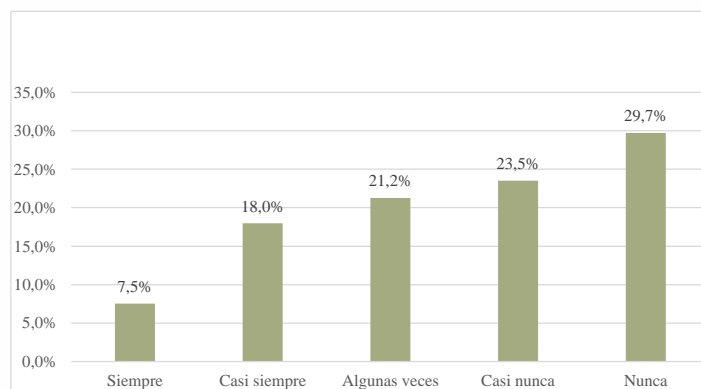
*Reconocimiento del organigrama*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	7,5%
Casi siempre	55	18,0%
Algunas veces	65	21,2%
Casi nunca	72	23,5%
Nunca	91	29,7%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 1**

*Reconocimiento del organigrama*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Los resultados reflejan una percepción generalizada de que el organigrama de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil no es fácil de reconocer. La mayoría de los encuestados se encuentran en las categorías casi nunca y nunca con el 53,2 % del

total, lo que recalca que el organigrama puede ser poco claro o inaccesible para muchas personas.

## 2. ¿Considera que el organigrama actual de CNEL EP Unidad de Negocio

### Guayaquil es claro?

**Tabla 2**

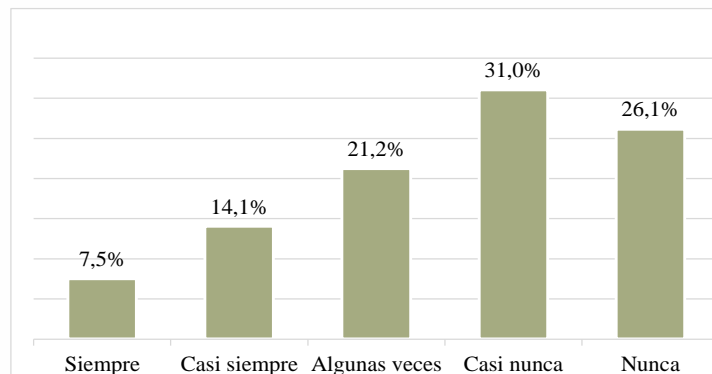
*Comprensión en organigrama de CNEL EP*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	23	7,5%
Casi siempre	43	14,1%
Algunas veces	65	21,2%
Casi nunca	95	31,0%
Nunca	80	26,1%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 2**

*Comprensión en organigrama de CNEL EP*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

De acuerdo con los resultados, el 57,2% del total de las personas encuestadas tiene una percepción negativa de la claridad del organigrama actual de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Esto indica que podría ser necesario revisar y mejorar el diseño, la presentación o la comunicación del organigrama para hacerlo más accesible y comprensible para los empleados y otras partes interesadas. Más del 21% de los encuestados afirma que el organigrama es claro algunas veces. Esto hace mención de

que algunas personas pueden entender el organigrama en ocasiones, pero no de manera consistente.

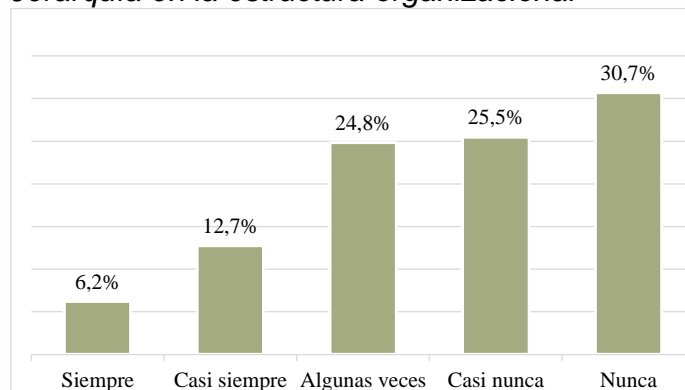
### 3. ¿Considera que la jerarquía en la estructura organizacional de CNEL EP facilita la toma de decisiones?

**Tabla 3**  
*Jerarquía en la estructura organizacional*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	6,2%
Casi siempre	39	12,7%
Algunas veces	76	24,8%
Casi nunca	78	25,5%
Nunca	94	30,7%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 3**  
*Jerarquía en la estructura organizacional*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Solo el 6,2% de los encuestados considera que la jerarquía en la estructura organizacional facilita siempre la toma de decisiones. Esta es una minoría, lo que sugiere que muy pocas personas tienen una percepción positiva constante de la efectividad de la jerarquía en este sentido. El 12,7% de los encuestados indica que la jerarquía casi siempre facilita la toma de decisiones. Aunque este porcentaje es mayor que el de "Siempre", aún es relativamente bajo. Esto demuestra que algunas personas

experimentan una facilitación intermitente de la toma de decisiones debido a la jerarquía, pero no de manera constante. Los resultados sugieren que podría ser necesario revisar y mejorar la forma en que se gestionan las decisiones dentro de la organización, posiblemente considerando enfoques más flexibles y colaborativos que permitan una toma de decisiones más eficiente y efectiva.

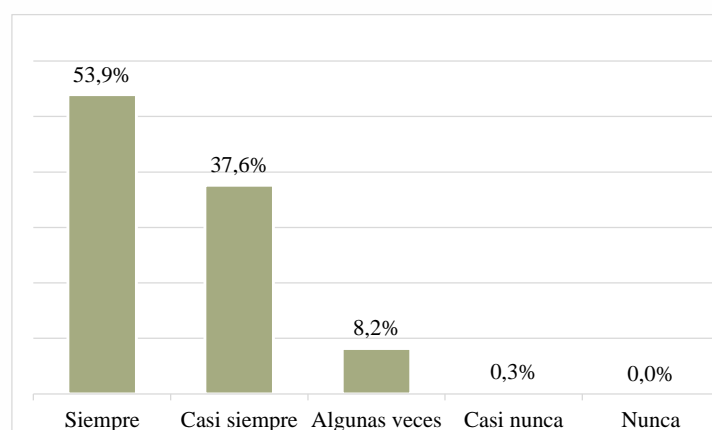
#### 4. ¿Cree que la departamentalización facilita la coordinación entre áreas de trabajo?

**Tabla 4**  
*Facilidad en la coordinación entre áreas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	165	53,9%
Casi siempre	115	37,6%
Algunas veces	25	8,2%
Casi nunca	1	0,3%
Nunca	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 4**  
*Facilidad en la coordinación entre áreas*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

En base a esta respuesta se logró descubrir, que la gran mayoría de las personas encuestadas con el 91,5% (Siempre y casi siempre) tiene una percepción positiva de que la departamentalización facilita la coordinación entre áreas de trabajo en CNEL EP. Los resultados señalan que la estructura departamental se percibe como una herramienta efectiva para la coordinación y colaboración dentro de la organización. El 0,3% de los encuestados considera que la departamentalización casi nunca facilita la coordinación.

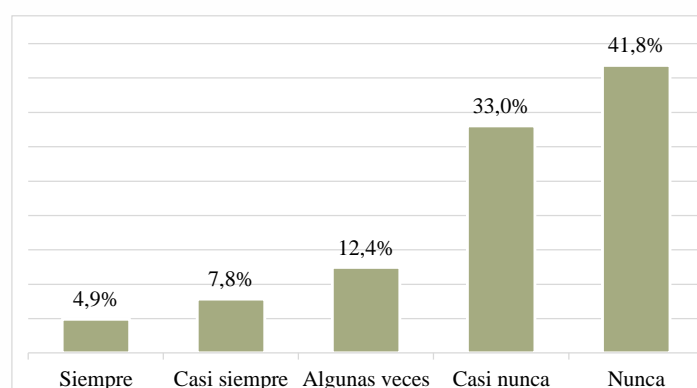
### 5. ¿Existe un equilibrio adecuado entre la autonomía de cada departamento y la coordinación interdepartamental?

**Tabla 5**  
*Equilibrio adecuado entre departamentos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	4,9%
Casi siempre	24	7,8%
Algunas veces	38	12,4%
Casi nunca	101	33,0%
Nunca	128	41,8%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 5**  
*Equilibrio adecuado entre departamentos*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Al percibir los resultados con el 74,8% del total queda demostrado que no existe un equilibrio adecuado entre la autonomía de cada departamento y la coordinación interdepartamental en CNEL EP. Esto resalta que la organización podría enfrentar desafíos en la gestión de la autonomía de los departamentos y la promoción de una coordinación efectiva entre ellos. Esto puede ser una señal de la necesidad de revisar las estructuras y procesos organizativos para lograr un mejor equilibrio entre estos dos aspectos, lo que podría mejorar la eficiencia y la efectividad en toda la organización. En total, solo el 12,7% de los encuestados considera que siempre o casi siempre existe un equilibrio adecuado entre la autonomía de los departamentos y la coordinación interdepartamental.

**6. ¿La comunicación dentro de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil es adecuada?**

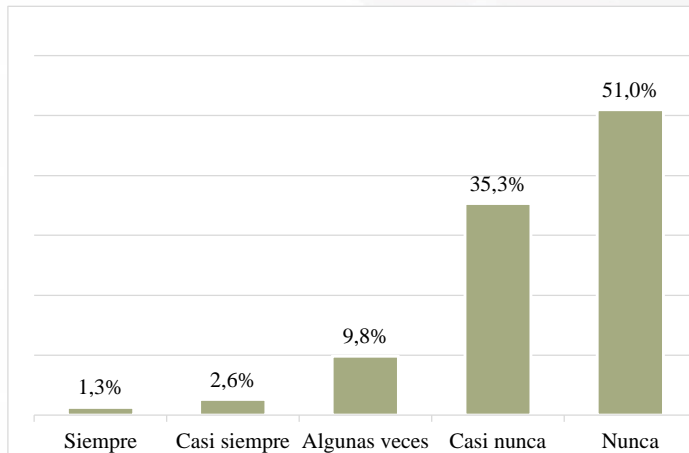
**Tabla 6**  
*Comunicación dentro de CNEL EP*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	4	1,3%
Casi siempre	8	2,6%
Algunas veces	30	9,8%
Casi nunca	108	35,3%
Nunca	156	51,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 6**  
*Comunicación dentro de CNEL EP*





*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

En conjunto, el 86,3% de los encuestados considera que la comunicación es casi nunca o nunca adecuada. Estos son porcentajes significativamente altos y reflejan una percepción negativa generalizada de que la organización enfrenta desafíos importantes en lo que respecta a la comunicación interna. Esto puede ser una señal de la necesidad de mejorar las prácticas de comunicación interna y fomentar una cultura de comunicación más eficiente y transparente para abordar estas preocupaciones y mejorar la eficiencia general de la organización. Solo un 3,9% de los encuestados considera que siempre o casi siempre la comunicación es adecuada.

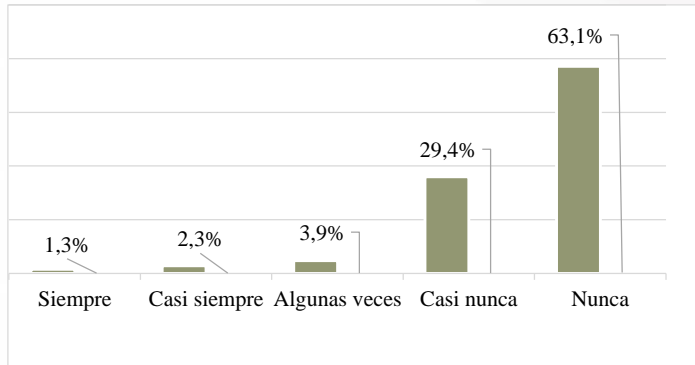
### 7. ¿Considera que el flujo de información entre diferentes departamentos es fluido y oportuno?

**Tabla 7**  
*Flujo de información*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	1,3%
Casi siempre	7	2,3%
Algunas veces	12	3,9%
Casi nunca	90	29,4%
Nunca	193	63,1%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 7**  
*Flujo de información*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

De acuerdo con la información recabada las personas encuestadas con el 63,1% consideran que el flujo de información entre diferentes departamentos es deficiente, ya sea "casi nunca" o "nunca". Solo un pequeño porcentaje 1,3% considera que siempre es fluido y oportuno. Es probable que pueda existir problemas significativos en la comunicación y la colaboración entre los diferentes departamentos de la organización. Es importante abordar estos problemas para mejorar la eficiencia y la efectividad en el flujo de información dentro de la empresa; esto podría incluir la implementación de mejores prácticas de comunicación, el uso de herramientas de colaboración y la promoción de una cultura organizacional que fomente la transparencia y la comunicación abierta.

## 8. ¿Las responsabilidades y funciones dentro de CNEL EP están

claramente definidas?

**Tabla 8**

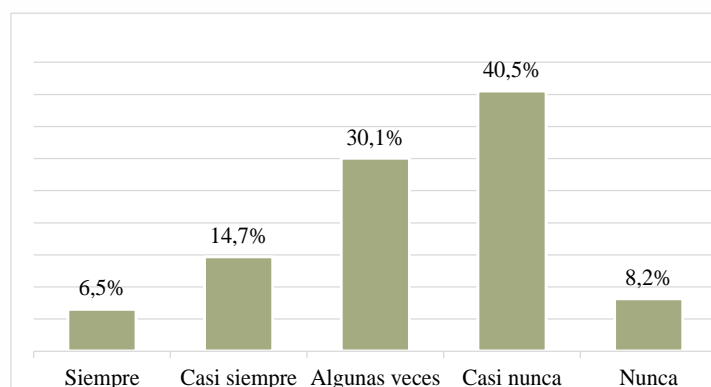
*Definición en funciones*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	6,5%
Casi siempre	45	14,7%
Algunas veces	92	30,1%
Casi nunca	124	40,5%
Nunca	25	8,2%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 8**

*Definición en funciones*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Los resultados de la encuesta indican que la percepción de la claridad en las responsabilidades y funciones dentro de CNEL EP es mixta, entre el 6,5% y el 14,7% de las personas encuestadas cree que están claramente definidas, el 30,1% piensa que algunas veces están claramente definidas, el 40,5% indica que casi nunca están claramente definidas y un 8,2% sostiene que nunca están claramente definidas. Estos resultados señalan que existe una falta de claridad en las responsabilidades y funciones dentro de CNEL EP, ya que la mayoría de los encuestados el 48,7%

perciben que las responsabilidades no siempre están claramente definidas o nunca lo están. Esta falta de claridad puede tener un impacto negativo en la eficiencia y la efectividad de la organización. Sería importante abordar este problema revisando y mejorando la definición de roles y responsabilidades, así como la comunicación interna para garantizar una comprensión más clara de las funciones dentro de la organización.

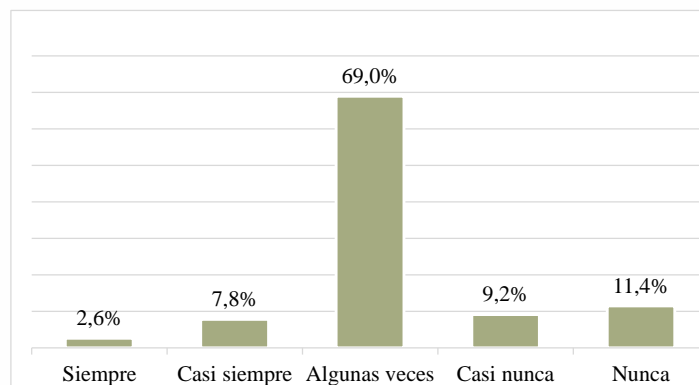
**9. ¿Considera que la asignación de responsabilidades es equitativa y basada en las habilidades de los trabajadores?**

**Tabla 9**  
*Asignación de responsabilidades*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	8	2,6%
Casi siempre	24	7,8%
Algunas veces	211	69,0%
Casi nunca	28	9,2%
Nunca	35	11,4%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 9**  
*Asignación de responsabilidades*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Solo un pequeño porcentaje con el 2,6% considera que siempre se asignan responsabilidades de manera equitativa y basada en las habilidades de los

trabajadores. El 7,8% cree que casi siempre se hace de manera justa. Sin embargo, la mayoría de los encuestados con el 89,6% piensa que esto sucede solo algunas veces, casi nunca o nunca. Existe una preocupación significativa en cuanto a la equidad en la asignación de responsabilidades y la consideración de las habilidades de los trabajadores dentro de la organización. Esta falta de equidad puede tener un impacto negativo en la moral de los empleados y en la eficiencia operativa. Sería importante para la organización revisar sus procesos de asignación de responsabilidades y asegurarse de que se basen en las habilidades y capacidades de los trabajadores de manera más consistente.

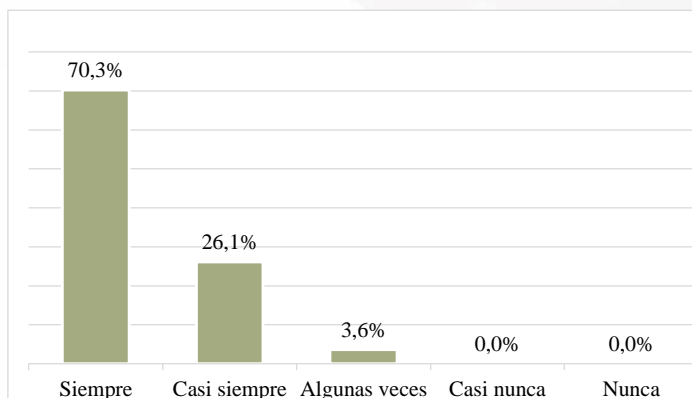
**10. ¿Cree que la estructura organizacional afecta la sostenibilidad de los proyectos de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?**

**Tabla 10**  
*Afectación en la sostenibilidad de proyectos*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Siempre	215	70,3%
Casi siempre	80	26,1%
Algunas veces	11	3,6%
Casi nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 10**  
*Afectación en la sostenibilidad de proyectos*



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Las personas encuestadas en su mayoría con un 96,4% creen que la estructura organizacional afecta la sostenibilidad de los proyectos de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Específicamente, el 70,3% cree que esto sucede siempre, y el 26,1% piensa que casi siempre afecta. La percepción general es que la estructura organizacional tiene un impacto significativo ante la sostenibilidad de los proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Esto podría deberse a problemas relacionados con la toma de decisiones, la asignación de recursos, la comunicación interna u otros aspectos de la estructura que pueden influir en la capacidad de la organización para llevar a cabo proyectos de manera exitosa y sostenible.

## 11. ¿Los procesos de gestión de proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio

### Guayaquil son eficientes?

**Tabla 11**

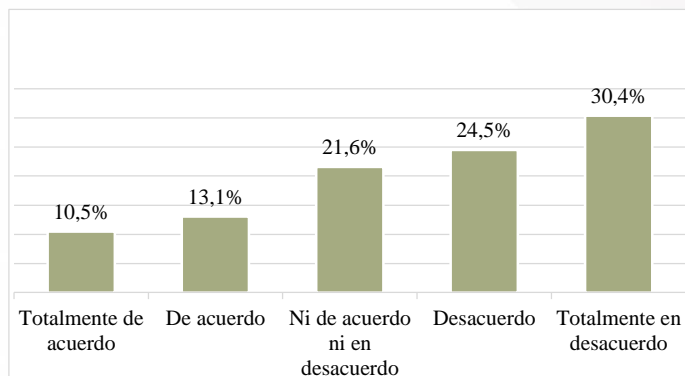
*Procesos en gestión de proyectos CNEL EP*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	32	10,5%
De acuerdo	40	13,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	66	21,6%
Desacuerdo	75	24,5%
Totalmente en desacuerdo	93	30,4%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 11**

*Procesos en gestión de proyectos CNEL EP*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Estos resultados sugieren que hay una parte significativa de personas con el 54,9% que perciben que los procesos de gestión de proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil no son eficientes. Esto puede ser un área de mejora importante para la organización, ya que la eficiencia en la gestión de proyectos es crucial para lograr resultados exitosos y optimizar el uso de recursos. La organización puede considerar revisar y mejorar sus procesos de gestión de proyectos, identificar posibles cuellos de botella o áreas de mejora, y buscar la retroalimentación de los empleados para implementar cambios que conduzcan a una mayor eficiencia en la gestión de proyectos.

## **12. ¿Cree que las herramientas y los sistemas son adecuados para gestionar los proyectos en CNEL EP?**

**Tabla 12**

*Herramientas y sistemas adecuados para proyectos*

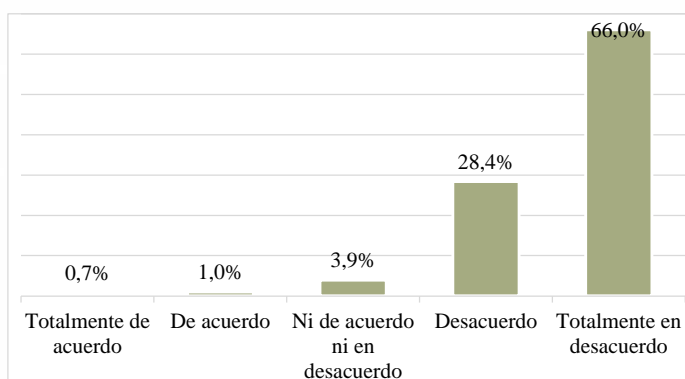
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	0,7%
De acuerdo	3	1,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	3,9%

Desacuerdo	87	28,4%
Totalmente en desacuerdo	202	66,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Figura 12

*Herramientas y sistemas adecuados para proyectos*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Existe una percepción generalizada de las opiniones con el 94,4% de los resultados de que las herramientas y sistemas utilizados para gestionar proyectos en CNEL EP no cumplen con las expectativas o necesidades de los empleados. Esto puede ser una señal importante de que es necesario revisar y mejorar las herramientas y sistemas utilizados en la gestión de proyectos para garantizar una mayor eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos. La organización podría considerar la actualización de sus herramientas y la capacitación de su personal para utilizarlas de manera efectiva.

### 13. ¿Cree usted que se debe llevar a cabo una evaluación regular del desempeño de los proyectos en CNEL EP?

#### Tabla 13

*Evaluación regular del desempeño*

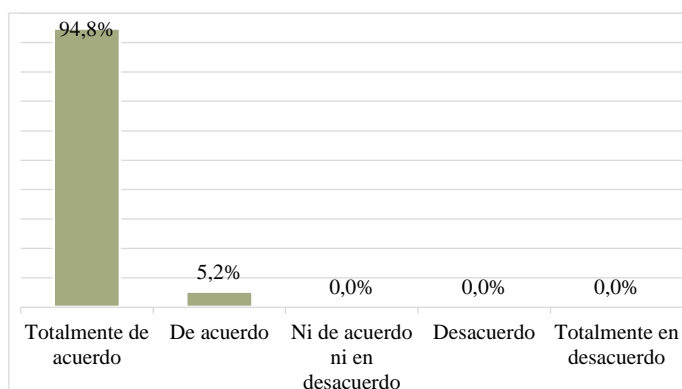


Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	290	94,8%
De acuerdo	16	5,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0%
Desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

### Figura 13

Evaluación regular del desempeño



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Los resultados de la encuesta son bastante claros, el 94,8% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en que se debe llevar a cabo una evaluación regular del desempeño de los proyectos en CNEL EP. Esto indica un fuerte consenso en la importancia de realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los proyectos dentro de la organización. Una evaluación regular del desempeño de los proyectos es una práctica común en la gestión de proyectos y puede ayudar a identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas y garantizar que los proyectos avancen de acuerdo con los objetivos establecidos.

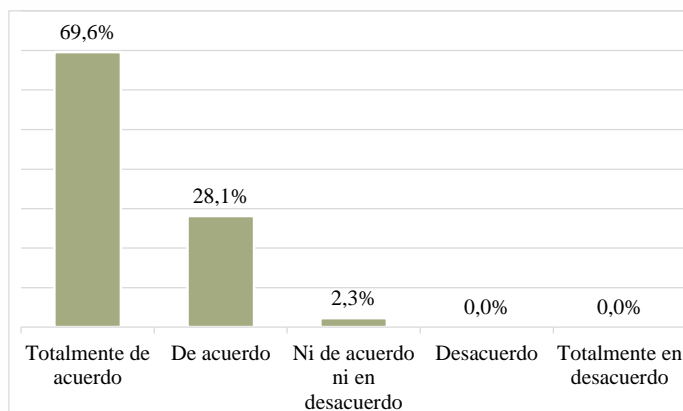
**14. ¿Considera que los resultados de las evaluaciones del desempeño se utilizan para mejorar futuros proyectos?**

**Tabla 14**  
Resultados de las evaluaciones de desempeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	213	69,6%
De acuerdo	86	28,1%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	2,3%
Desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 14**  
Resultados de las evaluaciones de desempeño



Nota. Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Con respecto a los resultados con el 97,7% del total creen que los resultados de las evaluaciones del desempeño se utilizan para mejorar futuros proyectos en CNEL EP. Existe un fuerte consenso entre los encuestados en que las evaluaciones del desempeño se utilizan para informar y mejorar proyectos futuros. Esto es positivo, ya que aprovechar los resultados de las evaluaciones para la mejora continua es una práctica importante en la gestión de proyectos y puede contribuir al éxito a largo plazo de la organización.

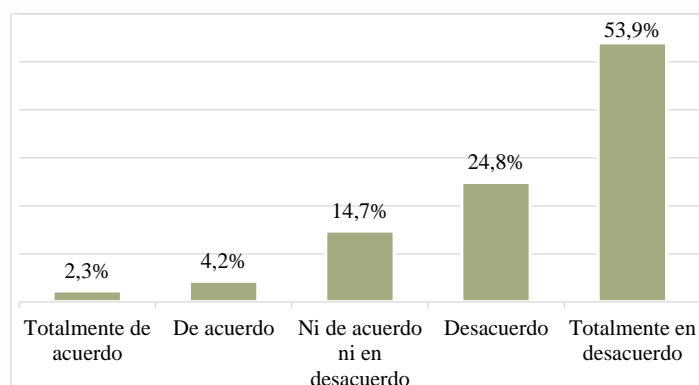
**15. ¿Considera que los procesos operativos en CNEL EP son eficientes?**

**Tabla 15**  
*Eficiencia en procesos operativos en CNEL EP*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	2,3%
De acuerdo	13	4,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	14,7%
Desacuerdo	76	24,8%
Totalmente en desacuerdo	165	53,9%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 15**  
*Eficiencia en procesos operativos en CNEL EP*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Al analizar estos resultados solo un pequeño porcentaje del 6,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los procesos operativos son eficientes. El 14,7% no tiene una opinión clara al respecto. El 78,7% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que los procesos operativos sean eficientes. Se considera que los procesos operativos de CNEL EP no están funcionando de manera eficiente, esto puede ser una señal importante de que la organización necesita revisar y mejorar sus procesos para lograr una mayor eficiencia en sus operaciones. La mejora de la eficiencia operativa puede tener un impacto positivo en la productividad y la calidad del servicio que ofrece la organización.

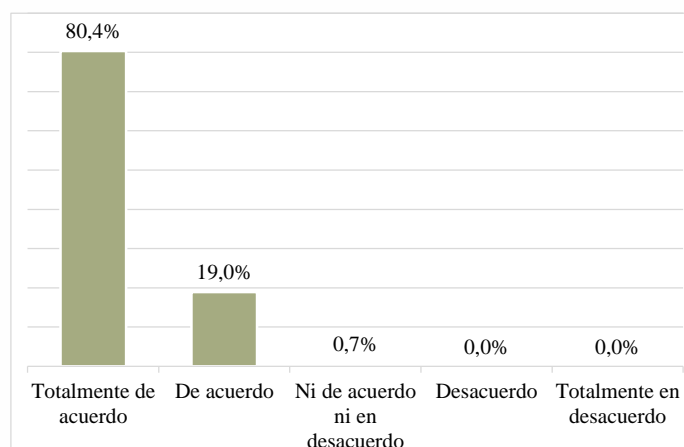
**16. ¿Está de acuerdo que se promueva la identificación y eliminación de procesos innecesarios o redundantes en CNEL EP?**

**Tabla 16**  
*Identificación y eliminación de procesos innecesarios*

<b>Descripción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	246	80,4%
De acuerdo	58	19,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	0,7%
Desacuerdo	0	0,0%
Totalmente en desacuerdo	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 16**  
*Identificación y eliminación de procesos innecesarios*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

El 80,4% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que se debe promover esta identificación y eliminación de los procesos innecesarios. Estos resultados afirman que existe un fuerte respaldo a la iniciativa de identificar y eliminar procesos que no agreguen valor o que sean redundantes en CNEL EP. La eliminación de procesos innecesarios o duplicados puede llevar a una mayor eficiencia operativa y

a la optimización de los recursos, lo que puede tener un impacto positivo en la organización en términos de costos y calidad del servicio.

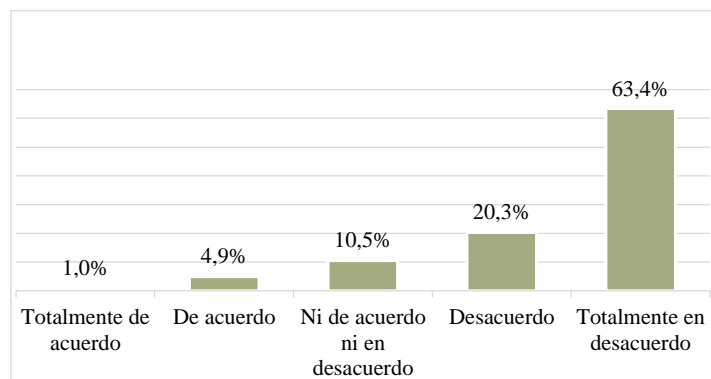
### 17. ¿Existe una coordinación adecuada entre diferentes departamentos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?

**Tabla 17**  
*Adecuada coordinación en departamentos de CNEL EP*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	1,0%
De acuerdo	15	4,9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	10,5%
Desacuerdo	62	20,3%
Totalmente en desacuerdo	194	63,4%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 17**  
*Adecuada coordinación en departamentos de CNEL EP*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Los datos proporcionados a esta consulta reportan que el 83,7% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que exista una coordinación adecuada entre los departamentos. La falta de coordinación puede tener un impacto negativo en la eficiencia, la comunicación y la efectividad de la organización en su conjunto. Sería importante para la organización abordar esta preocupación y

buscar formas de mejorar la coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos para lograr una operación más fluida y efectiva.

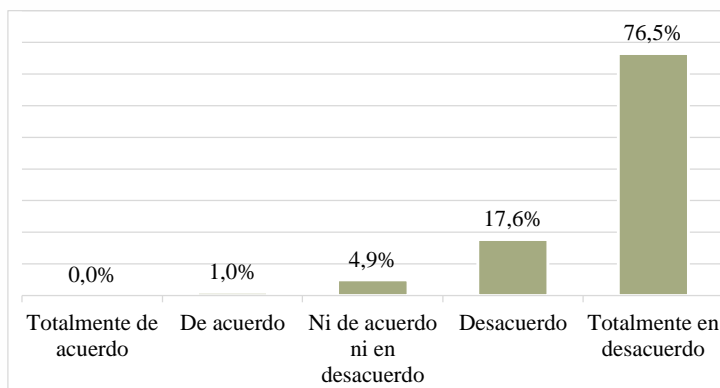
**18. ¿Existen mecanismos formales para fomentar la colaboración interdepartamental en CNEL EP?**

**Tabla 18**  
*Mecanismos para fomentar la colaboración interdepartamental*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
De acuerdo	3	1,0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	4,9%
Desacuerdo	54	17,6%
Totalmente en desacuerdo	234	76,5%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 18**  
*Mecanismos para fomentar la colaboración interdepartamental*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

El 94,1% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que existan mecanismos formales para fomentar la colaboración interdepartamental en la empresa. Esto demuestra que la organización carece de mecanismos formales para promover la colaboración entre diferentes departamentos. La falta de mecanismos formales puede ser un obstáculo para mejorar la coordinación y la comunicación entre

departamentos. Sería importante para la organización considerar la implementación de mecanismos formales que fomenten y faciliten la colaboración interdepartamental, lo que podría contribuir a una mayor eficiencia y efectividad en el trabajo conjunto.

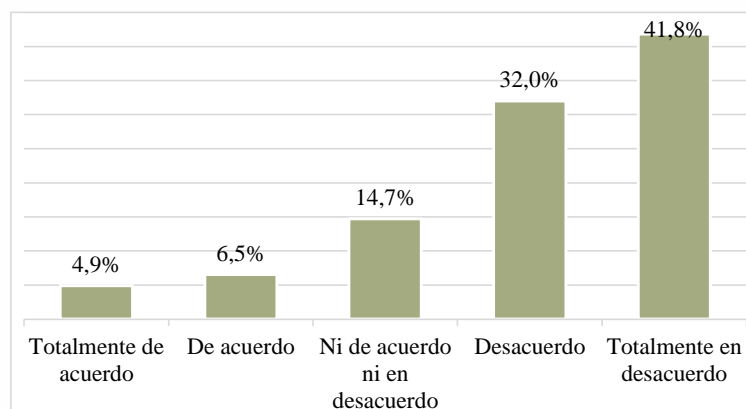
**19. ¿CNEL EP tiene la capacidad para adaptarse a cambios en el entorno y ajustar sus procesos en consecuencia?**

**Tabla 19**  
*Capacidad de adaptación por cambios*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	4,9%
De acuerdo	20	6,5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	14,7%
Desacuerdo	98	32,0%
Totalmente en desacuerdo	128	41,8%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 19**  
*Capacidad de adaptación por cambios*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Conforme a los datos hallados se verifica que el 73,8% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que CNEL EP tenga esa capacidad. Se denota preocupación significativa en cuanto a la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en el entorno y ajustar sus procesos en consecuencia. La

adaptabilidad es una característica importante para que una organización sea resiliente y efectiva en un entorno cambiante. Sería importante que la organización considere evaluaciones y mejoras en su capacidad para adaptarse a cambios y hacer ajustes apropiados en sus procesos para mantenerse competitiva y eficiente.

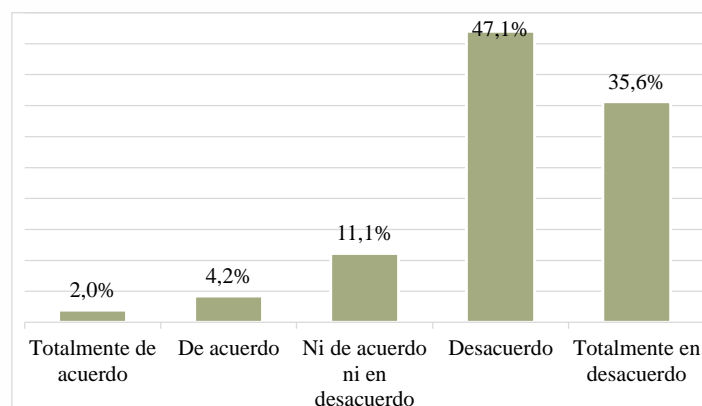
## 20. ¿Cree usted que se fomenta la innovación y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas en CNEL EP?

**Tabla 20**  
*Innovación y búsqueda de nuevas formas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	2,0%
De acuerdo	13	4,2%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	11,1%
Desacuerdo	144	47,1%
Totalmente en desacuerdo	109	35,6%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>100,0%</b>

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

**Figura 20**  
*Innovación y búsqueda de nuevas formas*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada.

Según la información recabada en su mayoría con el 82,7% de su totalidad no creen que se fomente la innovación y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas en CNEL EP. La organización no está promoviendo activamente estos métodos.



Fomentar la innovación puede ser crucial para mantenerse competitivo y eficiente en un entorno en constante cambio. La organización podría considerar implementar iniciativas o políticas que promuevan la innovación y alentar a sus empleados a proponer y experimentar nuevas ideas y enfoques.

#### **4.1.2 Entrevista**

Se procede a sintetizar las opiniones obtenidas por los dos entrevistados.

**1. ¿Cuál es su percepción general sobre la eficiencia de los procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil en los últimos años? ¿Ha notado algún problema o dificultad específica que afecte su capacidad para cumplir con los objetivos establecidos?**

Para los entrevistados la eficiencia de los procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil en los últimos años es negativa. Han notado varios problemas y dificultades que han afectado la capacidad para cumplir con los objetivos establecidos. Entre estos problemas se incluyen la falta de coordinación entre departamentos, la falta de mecanismos formales para promover la colaboración interdepartamental, la falta de claridad en las responsabilidades y funciones, y la percepción de que los procesos operativos no son eficientes. Estos problemas han dificultado la realización eficiente de tareas y proyectos, lo que ha impactado negativamente en la consecución de los objetivos.

**2. ¿Cuál es su percepción sobre la claridad en la definición de roles y responsabilidades de los empleados en la organización? ¿Considera que existe alguna confusión en cuanto a las tareas y responsabilidades asignadas? Si es así, ¿cómo cree que esto afecta la eficiencia y el éxito empresarial?**

Los entrevistados afirman que la claridad en la definición de roles y responsabilidades de los empleados en la organización es baja. Existe una clara confusión en cuanto a las tareas y responsabilidades asignadas a los empleados, lo que afecta negativamente la eficiencia y el éxito empresarial. La falta de claridad en los roles y responsabilidades conduce a la duplicación de esfuerzos, la falta de coordinación entre los equipos y la pérdida de tiempo en la resolución de conflictos sobre quién debe hacer qué. Esto, a su vez, afecta la productividad y la capacidad de la organización para lograr sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Además, señalaron que la confusión en los roles puede generar frustración entre los empleados y disminuir la moral, lo que a largo plazo puede tener un impacto negativo en la retención del talento y en la reputación de la organización. Por lo tanto, es fundamental abordar esta falta de claridad en los roles y responsabilidades para mejorar la eficiencia y el éxito empresarial.

**3. ¿Ha notado situaciones en las que los colaboradores están trabajando en tareas duplicadas o pasando por alto tareas importantes debido a la falta de claridad en los roles y responsabilidades? Si es así, ¿puede proporcionar ejemplos concretos?**

Según los entrevistados han notado situaciones en las que los colaboradores están trabajando en tareas duplicadas o pasando por alto tareas importantes debido a la falta de claridad en los roles y responsabilidades. Al comentar sobre un proyecto al que denominaron XYZ, dos equipos diferentes asumieron la responsabilidad de una parte similar del trabajo, sin que quedara claro quién era responsable de qué. Como resultado, ambos equipos realizaron un esfuerzo duplicado para completar la misma

tarea, lo que resultó en una pérdida de tiempo y recursos. Además, hubo una falta de comunicación efectiva entre los equipos debido a la falta de claridad en los roles, lo que llevó a malentendidos y a la omisión de ciertas tareas críticas que nadie asumió como su responsabilidad. Esto tuvo un impacto negativo en el proyecto en términos de retrasos y calidad del trabajo. Estos ejemplos ilustran cómo la falta de claridad en los roles y responsabilidades puede llevar a la duplicación de esfuerzos y a la omisión de tareas importantes, lo que afecta la eficiencia y el éxito de los proyectos y operaciones en la organización.

**4. En su opinión, ¿cómo afecta la falta de definición de roles y responsabilidades a la toma de decisiones dentro de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil? ¿Ha presenciado errores en la toma de decisiones que puedan estar relacionados con esta problemática?**

La falta de definición de roles y responsabilidades en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil ha tenido un impacto negativo en la toma de decisiones dentro de la organización. Para los entrevistados, esta problemática ha generado confusión y dificultades en el proceso de toma de decisiones en varios niveles. En cuanto a los errores en la toma de decisiones, se ha presenciado situaciones en las que la falta de claridad en los roles y responsabilidades ha contribuido a decisiones subóptimas o a la omisión de aspectos importantes. Por ejemplo, en reuniones de equipo, se ha dado el caso de que múltiples personas asumen que otra persona se encargará de una tarea o de tomar una decisión específica, lo que resulta en la falta de acción o en la duplicación de esfuerzos. Esto ha llevado a retrasos y a una coordinación deficiente en proyectos críticos.

**5. ¿Cómo describiría la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa? ¿Ha notado que la falta de comunicación efectiva ha llevado a errores en la toma de decisiones? ¿Qué sugerencias tendría para mejorar la comunicación interna?**

Los entrevistados expresan que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa es un aspecto que puede ser un tanto complejo en algunos momentos; ha habido ocasiones en las que la falta de comunicación efectiva ha tenido un impacto negativo en la toma de decisiones. Sin embargo, también ha habido situaciones en las que la comunicación ha sido relativamente fluida. En cuanto a sugerencias para mejorar la comunicación interna afirman que podría ser útil considerar una revisión integral de los procesos de comunicación y la implementación de un sistema más estructurado de seguimiento de la información; además, la promoción de la colaboración interdepartamental podría contribuir a una mejor comunicación en toda la organización. En última instancia, se podría considerar la posibilidad de brindar capacitación en habilidades de comunicación a los empleados para ayudar a superar las barreras que puedan existir.

**6. ¿Ha observado conflictos internos entre los trabajadores debido a la falta de liderazgo y dirección clara en el área de trabajo? ¿Cómo considera que estos conflictos afectan el desempeño del equipo y la consecución de los objetivos?**

La falta de liderazgo y dirección clara puede dar lugar a malentendidos sobre quién está a cargo, cuáles son las expectativas y cuál es el enfoque estratégico. Según los entrevistados esto ha llevado a disputas sobre cómo se deben abordar ciertas

tareas o proyectos, lo que ha resultado en retrasos y falta de alineación en el equipo. Estos conflictos internos pueden minar la moral de los empleados, disminuir la productividad y crear un ambiente de trabajo menos colaborativo; esto, a su vez, puede obstaculizar la capacidad del equipo para lograr sus objetivos y afectar negativamente el éxito de la organización en su conjunto. Para abordar estos problemas, es esencial contar con un liderazgo sólido y una dirección clara que establezca expectativas, fomente la comunicación abierta y resuelva los conflictos de manera efectiva. Esto ayudaría a mejorar el desempeño del equipo y la consecución de los objetivos.

**7. En su opinión, ¿cuál es el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional actual para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado? ¿Ha enfrentado dificultades para reorganizar los departamentos y equipos de trabajo cuando ha sido necesario? Si es así, ¿puede describir algunas situaciones específicas?**

Al analizar las respuestas de los entrevistados se aprecia que el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional actual en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil es limitado en lo que respecta a hacer frente a las nuevas necesidades del mercado. Ellos afirman que han enfrentado dificultades para reorganizar los departamentos y equipos de trabajo cuando ha sido necesario. A continuación, se describe algunas situaciones específicas: En el último año, han observado cambios significativos en las demandas del mercado energético y las expectativas de los clientes; para responder a estas nuevas necesidades, se hizo evidente la necesidad de reorganizar ciertos equipos y ajustar las operaciones; sin embargo, se encontraron con obstáculos en la reestructuración debido a la rigidez de la estructura organizacional

existente. Por ejemplo, para intentar cambiar la asignación de responsabilidades entre dos departamentos para mejorar la eficiencia en la atención al cliente, se encontraron con desafíos en la reubicación de empleados y la redistribución de tareas debido a las restricciones estructurales y la falta de flexibilidad en la organización. Esto resultó en retrasos en la implementación de las mejoras y dificultades en la adaptación a las nuevas demandas del mercado.

**8. En su experiencia como supervisor, ¿qué medidas o cambios considera que podrían mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y la sostenibilidad de los proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?**

En bases a sus experiencias como jefes de áreas, consideran que existen varias medidas y cambios que podrían mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y la sostenibilidad de los proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Definición clara de roles y responsabilidades, establecer roles y responsabilidades bien definidos para cada empleado y equipo es fundamental. Esto ayudará a evitar duplicación de esfuerzos y malentendidos, mejorando la eficiencia. Fomentar la comunicación efectiva, promover una comunicación abierta y transparente entre los departamentos y niveles jerárquicos es esencial; esto puede lograrse mediante reuniones regulares, informes de estado y sistemas de seguimiento de proyectos.

Evaluación y mejora continua, implementar un proceso de evaluación y mejora continua de los procesos institucionales y proyectos; esto permite identificar áreas de mejora y aplicar cambios de manera proactiva.

Flexibilidad en la estructura organizacional, considerar opciones para aumentar la flexibilidad de la estructura organizacional, lo que facilitaría la adaptación a cambios

en el entorno y la reorganización eficiente de equipos y departamentos cuando sea necesario. Evaluación de proyectos, realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los proyectos y utilizar los resultados para informar y mejorar proyectos futuros. Eliminación de procesos innecesarios, entre otros. Estas medidas pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y la sostenibilidad de los proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil y ayudar a la organización a adaptarse de manera efectiva a un entorno en constante cambio.

#### **4.2 Análisis Comparativo, Evolutivo, Tendencia y Perspectivas**

Los resultados de la encuesta proporcionan una visión general de la percepción de los empleados y otras partes interesadas con respecto a la organización y la estructura de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. En primer lugar, destaca que la mayoría de los encuestados, con un 57.2%, tienen una percepción negativa de la claridad del organigrama actual de la organización. Esto sugiere que el organigrama puede ser poco claro o inaccesible para muchas personas. Además, solo un reducido 6.2% considera que la jerarquía en la estructura organizacional facilita siempre la toma de decisiones, lo que indica que muy pocas personas tienen una percepción positiva constante de la efectividad de la jerarquía en este sentido. Ante esta situación que menciona el trabajo de Ordoñez (2020), el cual mostró que CNEL EP cuenta con un directorio con un gerente general, cuatro gerentes con nivel asesor y ocho unidades operativas, sin embargo, existe una falta de alineación entre la estructura de la organización y los objetivos corporativos, lo que constituye uno de los problemas más graves.

Uno de los hallazgos más preocupantes es la percepción generalizada de una falta de comunicación interna adecuada. En total, el 86.3% de los encuestados considera que la comunicación es casi nunca o nunca adecuada, y el 63.1% piensa que el flujo de información entre diferentes departamentos es deficiente. El trabajo elaborado por Lastra (2022) sustenta los resultados encontrados en la investigación, puesto que el autor identificó las deficiencias clave responsables de las pérdidas por ello, planteó diseñar un modelo adaptado a las circunstancias actuales, que incluya acciones, costos y un cronograma para reducir de manera efectiva los niveles de pérdidas en la CNEL EP.

Otro hallazgo clave es que el 94.4% de los participantes siente que las herramientas y sistemas utilizados para gestionar proyectos no cumplen con las expectativas de los empleados. Esto indica que es esencial revisar y mejorar las herramientas y sistemas para garantizar una mayor eficacia en la ejecución de proyectos. Por otro lado, el 97.7% cree que los resultados de las evaluaciones del desempeño se utilizan para mejorar proyectos futuros, lo que sugiere un compromiso con la mejora continua. Desde una perspectiva técnica, este equilibrio no ha sido alcanzado por las organizaciones de acuerdo a lo establecido por Mantilla y Rojas (2019), esto ha resultado en una disparidad en la cantidad de personal entre las instituciones, con una percepción de exceso en algunas de ellas y una carencia de recursos humanos suficientes en otras para cumplir adecuadamente con su misión.

Un dato preocupante es que el 74.8% de los encuestados no cree que la organización tenga la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno, por ello, el 82.7% no percibe que se fomente la innovación y la búsqueda de nuevas formas de



hacer las cosas en CNEL EP. García et al. (2021) ante esta situación indicaron que aquellas organizaciones que apuestan por una innovación en la forma de ofrecer y/o brindar su servicio o producto podrán mantenerse en el mercado a pesar de las competencias del mercado. Esto se puede confirmar con los resultados, el cual el 81 % de empresas que innovó es más competitivo en contraste con el 19 % que no lo hizo.

#### **4.3 Comprobación de Hipótesis**

Previo a la comprobación de la hipótesis, se determinó el coeficiente de Alfa de Cronbach al total de la muestra. Los resultados demostraron que, el cuestionario de la variable Estructura Organizacional tuvo un Alfa de 0,852 y el cuestionario de la variable Procesos Institucionales, manifestó un Alfa de 0,873 (Ver anexo 4). Esto permitió establecer que ambos cuestionarios gozaron de una buena consistencia interna, siendo confiable su aplicación en el presente estudio.

##### **Hipótesis particular 1:**

H0: La jerarquía y la departamentalización en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil no puede afectar positivamente la eficiencia de los procesos institucionales, lo que a su vez puede aumentar la sostenibilidad de los proyectos.

H1: La jerarquía y la departamentalización en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil puede afectar positivamente la eficiencia de los procesos institucionales, lo que a su vez puede aumentar la sostenibilidad de los proyectos.

A través de las medias de los items (1 - 5) se pudo reconocer que la jerarquía y la departamentalización en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil pueden generar una "alta afectación" positiva en la eficiencia de los procesos institucionales al conseguir un promedio de 3.99, lo que sugiere que estos criterios pueden producir un

impacto positivo en la eficiencia de la unidad de negocio. En vista de ello, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la alternativa H1.

**Tabla 21**

*Nivel de afectación de la jerarquía y departamentalización en los procesos institucionales*

<b>Nivel de afectación</b>	<b>Rangos</b>	<b>Promedio</b>
No afecta	1-2.33	-
Media de afectación	2.34-3.34	-
Alta afectación	3.35-5	3.99

**Hipótesis particular 2:**

H0: Una comunicación efectiva y una definición clara de roles y responsabilidades en la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil no pueden mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y, en consecuencia, aumentar la sostenibilidad de los proyectos.

H1: Una comunicación efectiva y una definición clara de roles y responsabilidades en la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil pueden mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y, en consecuencia, aumentar la sostenibilidad de los proyectos.

Por medio de la revisión de los promedios de los ítems (6 – 9) fue posible reconocer que los resultados obtenidos de la comunicación y la definición de roles y responsabilidades en la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil se sitúan en el rango de "Alta mejora" con un promedio de 4.00. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alternativa H1, lo que sugiere que, hay evidencia de que una comunicación efectiva y una definición clara de roles y

responsabilidades pueden mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y aumentando la sostenibilidad de los proyectos en esta unidad de negocio.

**Tabla 22**

*Nivel de mejora de la comunicación y definición de responsabilidades en la estructura organizacional*

<b>Nivel de mejora</b>	<b>Rangos</b>	<b>Promedio</b>
No mejora	1-2.33	-
Media de mejora	2.34-3.34	-
Alta mejora	3.35-5	4.00

**Hipótesis particular 3:**

H0: No existen soluciones y recomendaciones que podrían mejorar la eficiencia en la empresa CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

H1: Existen soluciones y recomendaciones que podrían mejorar la eficiencia en la empresa CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

Para dar respuesta a esta hipótesis, se efectuó una propuesta fundamentada en el diseño de estrategias de optimización organizacional y eficiencia de procesos para el éxito sostenible de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Esta se desarrolla con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil a través de la optimización de su estructura organizacional, con el fin de garantizar la entrega de servicios de energía eléctrica de alta calidad, aumentar la competitividad en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva.

### Hipótesis general:

H0: Una estructura organizacional adecuada y flexible en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil tendrá un impacto negativo en la eficiencia de los procesos institucionales y en la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

H1: Una estructura organizacional adecuada y flexible en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil tendrá un impacto positivo en la eficiencia de los procesos institucionales y en la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo.

En función de los resultados presentados en la tabla 23, se obtuvo una significancia de  $0,000 < 0,005$ , demostrando la existencia de una relación entre las variables estructura organizacional y procesos institucionales. Esta relación se caracteriza por ser positiva y considerable, es decir que, a medida que la estructura organizacional mejora, siendo más adecuada y flexible, los procesos institucionales se desarrollarán con una mayor eficiencia, y en consecuencia, aumentará la sostenibilidad de los proyectos; esto permite aceptar la hipótesis alternativa H1 y rechazar la hipótesis nula H0.

**Tabla 23**  
*Relación entre las variables de estudio*

		Variable procesos institucionales
Variable estructura organizacional	Coefficiente de Pearson Sig. (bilateral) N	,775** ,000 306

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

En la tabla 24 se presentan los resultados de la correlación entre las dimensiones de la variable estructura organizacional y la variable procesos institucionales. Con una significancia de  $0,000 < 0,005$ , se identificó que la dimensión organigrama y jerarquía, departamentalización, comunicación y flujo de información, y distribución de responsabilidades se relacionan con la variable procesos institucionales. Esta relación se caracteriza por ser positiva y considerable, es decir que, a medida que estas dimensiones mejoran, los procesos institucionales se desarrollarán con una mayor eficiencia.

**Tabla 24**  
*Relación entre las dimensiones de la variable estructura organizacional y procesos institucionales*

		Variable procesos institucionales
Dimensión organigrama y jerarquía	Coefficiente de Pearson	,721**
	Sig. (bilateral)	0,00
	N	306
Dimensión departamentalización	Coefficiente de Pearson	,630**
	Sig. (bilateral)	0,00
	N	306
Dimensión comunicación y flujo de información	Coefficiente de Pearson	,740**
	Sig. (bilateral)	0,00
	N	306
Dimensión distribución de responsabilidades	Coefficiente de Pearson	,724**
	Sig. (bilateral)	0,00
	N	306

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

## Capítulo V. Propuesta

### 5.1 Tema

Diseño de estrategias de optimización organizacional y eficiencia de procesos para el éxito sostenible de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil

### 5.2 Fundamentación

De acuerdo con Ocampo et al. (2019) la estructura organizacional es el marco o diseño que una empresa, organización o entidad utiliza para organizar, coordinar y distribuir las responsabilidades, autoridad y recursos entre sus distintos componentes, como departamentos, unidades, equipos y empleados. Esta estructura define cómo se comunican, colaboran y toman decisiones los miembros de la organización y proporciona una visión clara de la jerarquía y las relaciones dentro de la misma. En esencia, establece la manera en que se divide el trabajo, se asignan las tareas y se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad. Puede tomar diversas formas, como estructuras jerárquicas, matriciales, funcionales, divisionales o de equipos, dependiendo de las necesidades y objetivos de la organización. La elección de una estructura organizacional adecuada es crucial para el éxito de la empresa, ya que afecta la eficiencia, la comunicación, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Por su parte, la eficiencia de procesos se refiere a la capacidad de una organización para llevar a cabo sus actividades y operaciones de manera óptima, minimizando el uso de recursos como tiempo, dinero, mano de obra y materiales. En otras palabras, se trata de hacer más con menos, logrando los resultados deseados con la menor cantidad de recursos posibles. Por ello, implica la optimización de todas

las etapas de un proceso o actividad, desde el inicio hasta la finalización, con el objetivo de eliminar desperdicios, reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la productividad. Esto puede lograrse a través de la automatización de tareas, la estandarización de procedimientos, la identificación y eliminación de cuellos de botella, la asignación eficiente de recursos y la mejora continua. De tal forma que es un objetivo importante para muchas organizaciones en busca de la excelencia operativa.

### **5.3 Justificación**

La justificación para la elaboración de la propuesta sobre la estructura organizacional y su impacto en la eficiencia de los procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil es fundamental debido a la serie de desafíos y problemas que enfrenta esta empresa pública de energía eléctrica. En primer lugar, la eficiencia de los procesos institucionales es esencial para garantizar la entrega de servicios de energía eléctrica de alta calidad a los consumidores y cumplir con los objetivos de la empresa. De tal forma que cualquier deficiencia en este aspecto podría tener consecuencias negativas para la empresa y sus clientes

Uno de los problemas identificados es la falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades de los empleados. Esta falta de claridad puede llevar a la ejecución de tareas duplicadas y a la omisión de tareas importantes, lo que resulta en una pérdida de tiempo y recursos, así como en una falta de eficiencia en el desempeño de las actividades diarias. Esta situación se traduce en un bajo rendimiento de los empleados y, en última instancia, en una disminución de la calidad de los servicios prestados.

Además, la falta de una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos ha generado errores en la toma de decisiones. La duplicación de esfuerzos y la falta de responsabilidad también están relacionadas con la falta de claridad en los roles y responsabilidades, lo que afecta negativamente la toma de decisiones críticas para la empresa. Estos problemas pueden llevar a una disminución de la productividad y a la generación de conflictos internos, lo que, a su vez, perjudica la cohesión del equipo y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Otro aspecto crítico por considerar es la falta de flexibilidad en la estructura organizacional de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. La dificultad para reorganizar los departamentos y equipos de trabajo impide que la empresa se adapte rápidamente a las nuevas necesidades del mercado. Esta falta de flexibilidad puede tener graves consecuencias, ya que la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado se ve comprometida, lo que dificulta la satisfacción de las demandas de los clientes y la capacidad de competir de manera efectiva en el mercado. Además, la adaptación a un entorno en constante cambio es esencial para mantener la competitividad y la satisfacción de los clientes. Por ende, la propuesta busca proporcionar soluciones concretas para abordar estos desafíos y asegurar un futuro próspero para la empresa y sus partes interesadas.

## **5.4 Objetivos**

### ***5.4.1 Objetivo general de la propuesta***

Mejorar la eficiencia de los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil a través de la optimización de su estructura organizacional, con el fin de garantizar la entrega de servicios de energía eléctrica de alta calidad, aumentar



la competitividad en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva.

#### **5.4.2 Objetivos específicos de la propuesta**

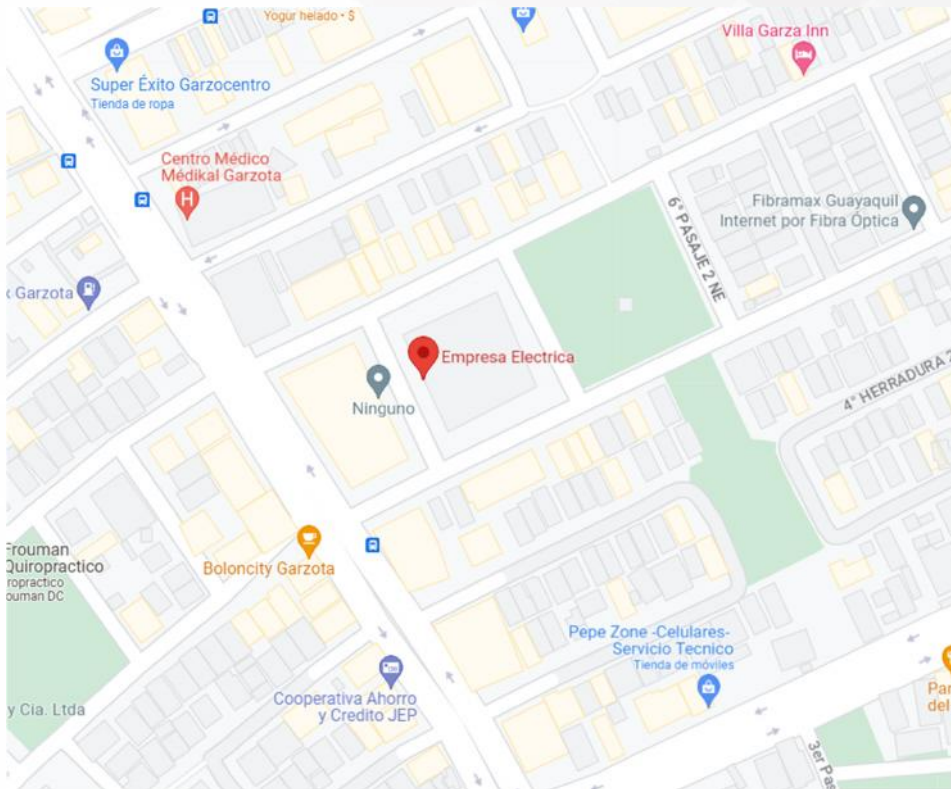
- J Promover una cultura organizacional en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.
- J Implementar un plan integral de comunicación interna que fomente la interacción fluida entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos de la empresa.
- J Determinar indicadores de seguimiento para la mejora de la comunicación y la eficiencia de los procesos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.
- J Desarrollar un marco de gestión del cambio que permita a CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil reorganizar sus equipos y departamentos de manera más ágil para responder a las demandas cambiantes del mercado.

#### **5.5 Ubicación**

La ubicación de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, se encuentra ubicado en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, Ciudadela Garzota, sector 3, mz 47 junto al Parque la Garzota.

#### **Figura 21**

*Ubicación de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.*



Nota. Tomado de Google Maps

## 5.6 Factibilidad

### 5.6.1 Factibilidad humana

La factibilidad humana de la propuesta surge al redefinir roles y responsabilidades de manera clara y promover una comunicación efectiva, se empoderará a los empleados al brindarles un ambiente de trabajo más claro y colaborativo. La capacitación y el desarrollo de habilidades de comunicación contribuirán a fortalecer la cohesión del equipo y a reducir conflictos internos. Además, al permitir una mayor flexibilidad en la organización, se promoverá un ambiente más adaptable y receptivo al cambio, lo que aumentará la motivación y el compromiso del personal al ver que sus contribuciones tienen un impacto directo en el éxito de la empresa. En última instancia, la propuesta busca mejorar la calidad de vida laboral de

los empleados al eliminar la duplicación de esfuerzos y la falta de claridad en roles, lo que se traducirá en un entorno de trabajo más eficiente y satisfactorio.

### **5.6.2 Factibilidad técnica**

La viabilidad técnica de esta propuesta se basa en la formación académica y la experiencia profesional del personal de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, así como en la competencia específica de cada miembro del equipo y de la alta dirección. Estas cualidades respaldan la capacidad de llevar a cabo con éxito cada una de las estrategias propuestas en el contexto de la empresa. Además, se implementarán indicadores de seguimiento internos que supervisarán y garantizarán el correcto funcionamiento de cada elemento de la propuesta, asegurando así su eficacia y contribuyendo al éxito de la investigación.

### **5.6.3 Factibilidad financiera**

La propuesta tiene una factibilidad financiera porque, a pesar de requerir una inversión inicial en la reestructuración organizacional y la mejora de procesos, se anticipa que generará beneficios financieros significativos a largo plazo. La optimización de la estructura y la eficiencia de los procesos pueden reducir los costos operativos, minimizar la duplicación de esfuerzos y aumentar la productividad del personal. Además, la capacidad de adaptación más rápida a las demandas cambiantes del mercado puede resultar en un aumento de los ingresos y una mayor satisfacción del cliente. Un análisis financiero cuidadoso y proyecciones sólidas respaldan la expectativa de que los beneficios financieros superarán los costos iniciales, lo que hace que la propuesta sea financieramente viable y atractiva para la organización.

## **5.7 Descripción de la propuesta**

## **5.7.1 Actividades**

### **5.7.1.1 Promoción de la cultura organizacional**

La promoción de una cultura organizacional sólida y cohesiva es una acción esencial en la propuesta para CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Esto implica la elaboración y difusión de una misión, visión y valores institucionales claros y significativos. La misión definirá el propósito fundamental de la empresa, delineando su razón de ser y sus objetivos principales. La visión establecerá una imagen a futuro, una aspiración que guiará el camino hacia el éxito. Los valores institucionales representarán los principios éticos y comportamientos deseados que se espera que todos los miembros del equipo compartan y practiquen en su trabajo diario.

La elaboración de estos elementos clave de la cultura organizacional no solo ayudará a alinear a todo el personal con los objetivos de la empresa, sino que también proporcionará una base sólida para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Además, al comunicar estos elementos de manera efectiva a través de toda la organización, se fomentará un sentido de identidad y pertenencia entre los empleados, lo que puede aumentar la moral, la motivación y la cohesión del equipo.

Sin embargo, no basta con simplemente crear estos documentos; es esencial que se integren en la vida cotidiana de la empresa; esto implica que los líderes y empleados vivan y respiren los valores institucionales en su trabajo y que la misión y visión se reflejen en cada decisión y acción tomada en la organización. La promoción de esta cultura organizacional a través de la formación, la comunicación constante y el reconocimiento de comportamientos alineados con los valores institucionales será clave para su éxito y para la mejora general de la empresa.

**Figura 22**  
*Promoción de cultura organizacional*

**CNEL EP**

**MISIÓN**

Brindar el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica para generar bienestar a nuestros consumidores y contribuir al desarrollo del país, con talento humano comprometido, tecnología de punta, innovación y respeto al ambiente

**VISIÓN**

Ser una empresa líder en la prestación del servicio eléctrico en el Ecuador, reconocida por su calidad, cobertura y eficiencia.

**VALORES**

- Integridad
- Transparencia
- Calidez
- Solidaridad
- Colaboración
- Efectividad
- Respeto
- Responsabilidad
- Lealtad

**Tabla 25**  
*Promoción de la cultura organizacional*

Actividad	Descripción
Comunicación y difusión	<p data-bbox="600 456 1374 703">) Comunicar ampliamente la misión, visión y valores a través de múltiples canales, como reuniones de personal, boletines informativos, intranet y correo electrónico.</p> <p data-bbox="600 741 1374 853">) Garantizar que todos los empleados tengan acceso fácil a estos documentos en todo momento.</p> <p data-bbox="600 891 1374 1066">) Fomentar la discusión y la comprensión de la importancia de estos elementos en la cultura organizacional.</p>
Integración en la toma de decisiones	<p data-bbox="600 1106 1342 1301">) Capacitar a los líderes y empleados en la interpretación y aplicación de la misión, visión y valores en la toma de decisiones diarias.</p> <p data-bbox="600 1323 1342 1570">) Incorporar estos elementos en los procesos de planificación estratégica y definición de objetivos y utilizarlos como criterios para evaluar iniciativas y proyectos.</p>
Monitoreo y evaluación	<p data-bbox="600 1615 1362 1783">) Establecer indicadores de seguimiento de la cultura organizacional, que incluyan la alineación con la misión, visión y valores.</p>

- 
- ) Realizar encuestas y evaluaciones periódicas de la percepción de los empleados sobre la cultura y su aplicación en la empresa.
  - ) Tomar medidas correctivas en función de los resultados obtenidos.
- 

### **5.7.1.2 Plan de comunicación**

La acción de desarrollar un plan de comunicación organizacional es esencial para mejorar los procesos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Este plan se centra en establecer un marco efectivo para la comunicación tanto interna como externa, lo que permitirá a la empresa abordar varios de los problemas identificados. En primer lugar, el plan establecerá canales de comunicación claros y accesibles en todos los niveles jerárquicos y departamentos, lo que facilitará la transmisión de información relevante y la retroalimentación constructiva.

En primer lugar, la comunicación debe ser clara y directa, los mensajes deben ser comprensibles para todos los niveles jerárquicos y empleados de diferentes áreas; esto implica evitar ambigüedades y malentendidos en la transmisión de información. Además, la comunicación debe ser accesible, lo que significa que los empleados deben tener fácil acceso a la información relevante cuando la necesiten. Se deben establecer canales de comunicación efectivos que faciliten la obtención de información de manera eficiente; de la misma manera, los colaboradores deben conocer los objetivos de la empresa, los cambios planificados y las razones detrás de las decisiones

organizacionales. La falta de información o secretismo puede generar desconfianza y desmotivación en el personal.

Asimismo, la comunicación debe ser tanto formal como informal, ya que, debe de existir un equilibrio entre la comunicación formal, que sigue las políticas y procedimientos establecidos, y la comunicación informal, que facilita la interacción más cercana entre colegas y promueve un ambiente de trabajo más relajado y colaborativo. Por ende, el plan también promoverá una cultura de retroalimentación abierta y constructiva, donde los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas y preocupaciones. Esto abordará el problema de la falta de claridad en roles y responsabilidades, ya que fomentará la discusión y resolución de problemas de manera transparente. Además, se centrará en la capacitación en habilidades de comunicación, tanto para líderes como para empleados, lo que mejorará la calidad de la comunicación en todos los niveles de la organización. Esto contribuirá a reducir la duplicación de esfuerzos y a mejorar la coordinación entre los equipos, lo que a su vez aumentará la eficiencia de los procesos institucionales.



**Tabla 26**  
*Plan de comunicación*

<b>Tema de capacitación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividades sugeridas</b>
Importancia de la comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Introducción a la importancia de la comunicación en el entorno laboral</li> <li>) Conexión entre la comunicación efectiva y el éxito organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Presentación sobre la importancia de la comunicación.</li> <li>) Discusión en grupo sobre ejemplos de comunicación efectiva.</li> </ul>
Tipos de comunicación en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Exploración de los diferentes tipos de comunicación: verbal, escrita y no verbal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Ejercicios de role-playing para practicar la comunicación verbal y no verbal.</li> <li>) Análisis de escritos laborales.</li> </ul>
Barreras comunes de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Identificación de las barreras comunes que pueden obstaculizar la comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Escenarios interactivos para identificar y abordar barreras de comunicación.</li> <li>) Grupos de discusión y análisis.</li> </ul>
Escucha activa y empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Desarrollo de habilidades de escucha activa y práctica la empatía en la comunicación</li> <li>) Importancia de comprender y validar las perspectivas de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Ejercicios de escucha activa simulaciones de situaciones de comunicación.</li> <li>) Sesiones de retroalimentación.</li> </ul>
Comunicación en equipos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Mejora de la comunicación en equipos y proyectos elaborados colaborativos.</li> <li>) Colaboración efectiva y toma de decisiones conjuntas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Dinámicas de trabajo en equipo.</li> <li>) Análisis de estudios de casos de éxito en equipos colaborativos.</li> </ul>
Retroalimentación constructiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Beneficios de la retroalimentación para el crecimiento profesional y la mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Simulaciones de situaciones de retroalimentación.</li> <li>) Prácticas de dar y recibir información.</li> </ul>
Comunicación en situaciones de crisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Comunicación efectiva en momentos difíciles o de crisis en la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Ejercicios de simulación de comunicación de crisis.</li> <li>) Elaboración de un plan de comunicación de crisis.</li> </ul>

Herramientas de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Estrategias para mantener a los empleados informados y tranquilos en situaciones críticas.</li> <li>) Introducción a las herramientas y plataformas utilizadas para la comunicación interna en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Demostraciones y tutoriales sobre el uso de herramientas de comunicación interna.</li> <li>) Prácticas en plataformas.</li> </ul>
Uso de la tecnología en la comunicación laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Aprovechamiento de la tecnología y las herramientas digitales para mejorar la comunicación y la colaboración en el trabajo.</li> <li>) Seguridad en la comunicación digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Talleres prácticos en el uso de herramientas digitales.</li> <li>) Charlas sobre ciberseguridad en la comunicación.</li> </ul>

### **5.7.1.3 Implementación de indicadores de seguimiento**

La acción de implementar indicadores de seguimiento es fundamental para mejorar la comunicación y la eficiencia de los procesos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Estos indicadores son métricas y medidas específicas que permiten evaluar el desempeño de la organización y de sus procesos en tiempo real. La implementación de indicadores de seguimiento se enfoca en varias áreas clave, en primer lugar, proporcionan una visión objetiva y cuantitativa del desempeño organizacional. Esto significa que los empleados y líderes pueden medir y evaluar de manera concreta el progreso hacia los objetivos y la eficiencia de los procesos. Por ejemplo, se pueden establecer indicadores para medir el tiempo de respuesta a las consultas de los clientes, la eficacia de los procesos de facturación o la velocidad de resolución de problemas técnicos; estos indicadores ayudan a identificar áreas que necesitan mejoras y a tomar decisiones informadas.

Segundo, la implementación de indicadores de seguimiento fomenta la transparencia en la comunicación. Al tener métricas claras y accesibles para todos los empleados, se crea un entorno en el que la información sobre el desempeño de la empresa está disponible para todos. Esto contribuye a la alineación de objetivos y expectativas en toda la organización y facilita la identificación de áreas de mejora; de la misma manera, permiten una toma de decisiones más ágil y basada en datos. Cuando los líderes y empleados tienen acceso a métricas actualizadas, pueden tomar decisiones informadas de manera más rápida y eficiente.

En consecuencia, ayuda a evaluar el impacto de las acciones y cambios realizados en la organización, si se implementan mejoras en los procesos de

comunicación o en la estructura organizacional, los indicadores permiten medir si estas acciones han tenido un efecto positivo y contribuyen al logro de los objetivos.

Finalmente, es importante destacar que la implementación de indicadores de seguimiento debe ser un proceso continuo y adaptable. A medida que la organización evoluciona y cambian las circunstancias, los indicadores deben ajustarse y actualizarse para reflejar la realidad actual. También es fundamental establecer sistemas de retroalimentación que permitan a los empleados y líderes discutir los resultados de los indicadores y proponer mejoras.

**Tabla 27**  
*Indicadores de seguimiento*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>
Tiempo de Respuesta a Consultas	Medición del tiempo promedio que la empresa demora en responder a consultas de clientes.	Departamento de Atención al Cliente
Eficiencia de Facturación	Porcentaje de facturas emitidas sin errores en comparación con el total de facturas generadas.	Departamento de Facturación
Nivel de Satisfacción del Cliente	Evaluación periódica de la satisfacción de los clientes a través de encuestas o retroalimentación.	Equipo de Gestión de Clientes
Ratio de Comunicación Interna	Número de comunicaciones internas efectivas en comparación con el total de comunicaciones realizadas.	Departamento de Recursos Humanos
Cumplimiento de Plazos de Proyectos	Porcentaje de proyectos completados dentro del plazo establecido en comparación con el total de proyectos.	Departamento de Proyectos
Índice de Participación en Reuniones	Porcentaje de empleados que participan activamente en reuniones y aportan ideas o soluciones.	Líderes de Equipos
Índice de Apertura de Correo Electrónico	Porcentaje de correos electrónicos internos abiertos en comparación con los enviados.	Departamento de Tecnología de la Información
Ratio de Retroalimentación Constructiva	Número de sesiones de retroalimentación constructiva realizadas en comparación con el total de empleados.	Departamento de Desarrollo Organizacional

#### **5.7.1.4 Identificación de roles y responsabilidades**

La actividad de abordar la falta de claridad en roles y responsabilidades en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil es esencial para mejorar la eficiencia y la productividad de la organización. En esta actividad, se llevaría a cabo una revisión minuciosa de la estructura organizacional actual y de los roles de cada empleado. Esto permitiría identificar las áreas en las que la falta de definición de responsabilidades ha llevado a la confusión y a la realización de tareas duplicadas. A través de reuniones de equipo y sesiones de retroalimentación, se trabajaría en la definición y clarificación de roles y responsabilidades, involucrando a los propios empleados en este proceso. La capacitación y el desarrollo jugarían un papel fundamental, proporcionando a los empleados las habilidades y recursos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva; además, se promovería el uso de herramientas de gestión de tareas y proyectos para ayudar a los empleados a realizar un seguimiento de sus responsabilidades y plazos, evitando así la omisión de tareas importantes.

Un aspecto clave de esta actividad será la creación de una cultura de comunicación abierta, donde los empleados se sientan cómodos haciendo preguntas y aclarando dudas sobre sus roles y responsabilidades. Se establecerán canales de retroalimentación para recopilar comentarios y sugerencias de los empleados, lo que contribuiría a la mejora continua. Finalmente, se programarán revisiones periódicas de los roles y responsabilidades para asegurarse de que estén alineados con las necesidades cambiantes de la organización. En conjunto, esta actividad tiene como objetivo eliminar la falta de claridad en roles y responsabilidades, lo que, a su vez,

mejorará la eficacia de los procesos y la eficiencia en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

En CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, se reconoce la importancia de garantizar que cada miembro del equipo comprenda claramente sus funciones y responsabilidades dentro de la organización. La falta de claridad en estos aspectos puede dar lugar a tareas duplicadas, omisión de actividades críticas y, en última instancia, afectar la eficiencia de los procesos institucionales. En este contexto, este plan de acción propone abordar de manera integral el problema de la falta de claridad en roles y responsabilidades, involucrando a diversos departamentos y roles clave en la definición, a continuación, se detallan las actividades a realizar por cada área de trabajo:

**Tabla 28**  
*Actividades para identificar los roles y responsabilidades*

---

**Departamento de Recursos Humanos**

---

- ) Reclutamiento y selección: Identificar y atraer talento para la organización.
  - ) Gestión del personal: Administrar contratos, salarios, beneficios, y manejar asuntos de personal.
  - ) Desarrollo de empleados: Planificar programas de capacitación y desarrollo profesional.
  - ) Evaluación del desempeño: Evaluar y dar retroalimentación a los empleados sobre su rendimiento.
  - ) Gestión de conflictos: Resolver problemas y conflictos entre empleados.
-

- 
- J Cumplimiento normativo: Garantizar que se cumplan las leyes laborales y regulaciones relacionadas con recursos humanos.

---

### **Equipo de Desarrollo Organizacional**

- 
- J Diseño de la estructura organizativa: Evaluar y ajustar la estructura de la empresa para mejorar la eficiencia y la comunicación.
  - J Cambio organizacional: Facilitar y gestionar procesos de cambio dentro de la organización.
  - J Desarrollo de liderazgo: Identificar y desarrollar líderes dentro de la empresa.
  - J Cultura organizacional: Fomentar una cultura que respalde los objetivos y valores de la empresa.

---

### **Departamento de Tecnología de la Información**

- 
- J Gestión de infraestructura: Mantener la infraestructura tecnológica de la empresa, incluyendo servidores, redes y sistemas.
  - J Soporte técnico: Brindar asistencia a los empleados en asuntos relacionados con tecnología.
  - J Seguridad informática: Proteger los sistemas y datos de la empresa contra amenazas cibernéticas.
  - J Desarrollo de software: Crear y mantener aplicaciones y sistemas informáticos necesarios para las operaciones.

---

### **Equipo de Comunicación Interna**

- 
- J Comunicación interna: Facilitar la comunicación efectiva dentro de la organización.
-



- 
- ) Gestión de la cultura organizacional: Promover los valores y la misión de la empresa a través de la comunicación.
  - ) Comunicación de cambios: Informar a los empleados sobre cambios en la empresa y en las políticas.
  - ) Fomentar el compromiso: Crear programas y eventos que fomenten la participación de los empleados.
- 

### **Equipo de Gestión de Procesos**

---

- ) Gestión de operaciones: Supervisar y mejorar los procesos operativos relacionados con la generación, distribución y/o transmisión de energía eléctrica.
  - ) Eficiencia energética: Desarrollar estrategias para mejorar la eficiencia en la producción y distribución de energía.
  - ) Planificación estratégica: Participar en la formulación de objetivos y estrategias de la empresa en el sector eléctrico.
  - ) Cumplimiento regulatorio: Asegurarse de que la empresa cumple con todas las regulaciones y normativas aplicables en la industria eléctrica.
-

**Tabla 29**

*Roles y responsabilidades*

---

**Departamento de Recursos Humanos**

---

- ) Realizar un análisis exhaustivo de la estructura organizacional actual para identificar roles y responsabilidades existentes.
- ) Coordinar reuniones con líderes de equipos y representantes de departamentos para discutir y definir roles y responsabilidades.
- ) Supervisar y apoyar la documentación de las funciones y responsabilidades de cada puesto, asegurando que estén claramente definidas.
- ) Establecer un sistema de revisión periódica de roles y responsabilidades para garantizar que estén actualizados y alineados con los cambios organizativos.

---

**Equipo de Desarrollo Organizacional**

---

- ) Facilitar reuniones y sesiones de trabajo con empleados y líderes de equipos para definir y clarificar roles y responsabilidades.
- ) Proporcionar orientación y asistencia durante el proceso de definición de roles, asegurando que las expectativas sean mutuamente comprensibles.
- ) Documentar y mantener actualizadas las descripciones de funciones y responsabilidades.
- ) Ofrecer capacitación sobre la importancia de roles y responsabilidades claras y cómo llevar a cabo el proceso de definición.

---

**Departamento de Tecnología de la Información**

---

- ) Implementar herramientas de gestión de tareas y proyectos que faciliten la organización y el seguimiento de las responsabilidades de los empleados.
-

- 
- J Ofrecer capacitación y soporte técnico para que los empleados utilicen eficazmente estas herramientas.
  - J Colaborar con otros departamentos para garantizar que las soluciones tecnológicas sean coherentes con las necesidades de cada equipo.
  - J Supervisar el uso de las herramientas y recopilar datos sobre su efectividad en la gestión de roles y responsabilidades.

---

### **Equipo de Comunicación Interna**

- 
- J Promover una cultura de comunicación abierta en toda la organización, fomentando que los empleados se sientan cómodos haciendo preguntas y expresando inquietudes sobre sus roles.
  - J Establecer canales de retroalimentación efectivos, como buzones de sugerencias y reuniones regulares de retroalimentación.
  - J Colaborar estrechamente con otros departamentos para asegurarse de que la comunicación sea coherente y efectiva en todos los niveles.
  - J Medir la efectividad de las iniciativas de comunicación interna a través de encuestas y métricas de participación.

---

### **Equipo de Gestión de Procesos**

- 
- J Programar revisiones periódicas de roles y responsabilidades para garantizar que estén alineados con las necesidades cambiantes de la organización.
  - J Realizar un seguimiento de los indicadores relacionados con la claridad de roles y responsabilidades y recopilar retroalimentación de los empleados.
  - J Proporcionar apoyo y orientación para realizar ajustes y mejoras según sea necesario.
-

- 
- )] Colaborar con otros departamentos para garantizar que los roles y responsabilidades sean coherentes con los procesos operativos y de gestión.
- 

### **5.7.2 Recursos, análisis financiero**

En relación con los recursos humanos involucrados en la implementación de la propuesta enfocada en la mejora de la claridad en roles y responsabilidades en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, se identifican los siguientes elementos clave:

- )] Personal administrativo del CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.
- )] Supervisores de diferentes áreas.
- )] Empleados de nivel operativo y gerencial que desempeñan roles cruciales en la organización.

En cuanto a los recursos materiales que se utilizarán para respaldar esta propuesta y abordar el problema de la falta de claridad en roles y responsabilidades, se incluyen los siguientes recursos:

- )] Material de capacitación impreso y digitalizado destinado a la formación de los empleados en relación con sus roles.
- )] Herramientas tecnológicas como proyectores y laptops para facilitar presentaciones y actividades de capacitación.
- )] Materiales de apoyo, como carteles y folletos, para promover la comprensión y comunicación de los roles.
- )] Documentación impresa, como manuales de funciones y planes de comunicación, para referencia y clarificación de roles.

En términos de recursos financieros, los valores totales se refieren a los costos estimados asociados con la adquisición y el desarrollo de los materiales y herramientas necesarios para la implementación de esta propuesta. Estos costos estarán relacionados con actividades como capacitación, desarrollo de materiales y adquisición de tecnología, y serán fundamentales para mejorar la claridad en los roles y responsabilidades dentro de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, los cuales son los siguientes:

**Tabla 30**  
*Recursos financieros de la propuesta*

<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Costo</b>
Material de capacitación impreso	\$20.00
Proyector	Autogestión
Laptop	Autogestión
Materiales de apoyo	\$20.00
Carteles	\$100.00
Folletos	\$15.00
Manual de funciones	\$15.00
<b>Total</b>	<b>\$170.00</b>

### **5.7.3 Impacto**

La implementación de estas propuestas orientadas a mejorar la claridad en roles y responsabilidades en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil tendría un impacto significativo y positivo en la organización en varios aspectos. En primer lugar, la claridad en los roles y responsabilidades promovería una mayor eficiencia operativa al

eliminar la duplicación de tareas y reducir la confusión en la toma de decisiones. Esto conduciría a una mejora en la productividad de los empleados, ya que sabrían exactamente qué se espera de ellos y cómo contribuir de manera efectiva a los objetivos de la empresa.

Además, estas propuestas fomentarían un ambiente de trabajo más armonioso al reducir los conflictos internos y las tensiones resultantes de la falta de claridad en roles. La comunicación interna mejorada contribuiría a un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados, lo que a su vez podría impulsar la retención del talento y la satisfacción laboral. En última instancia, el impacto se traduciría en una organización más ágil y adaptable, capaz de responder eficazmente a las demandas cambiantes del mercado y, en última instancia, mejorar su capacidad para servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

#### **5.7.4 Cronograma**

A continuación, se presenta el cronograma de actividades contemplado en la propuesta diseñada, junto con la duración estimada de su ejecución. El periodo de tiempo se ha establecido en meses, ya que las fechas de realización estarán sujetas a la planificación del departamento administrativo de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Los colores utilizados en el cronograma representan la categorización de actividades de acuerdo con los objetivos definidos al inicio de la propuesta. Es importante resaltar que el plan de comunicación para el área de enfermería y los plazos para las capacitaciones se han detallado en secciones individuales correspondientes a fin de proporcionar una visión más precisa y detallada de su cronograma respectivo.

**Tabla 31**  
*Cronograma*

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Reunión de inicio del proyecto y asignación de responsabilidades.	[Barra naranja]					
Evaluación de la estructura organizacional actual y definición de objetivos.	[Barra naranja]					
Análisis de roles y responsabilidades existentes de la organización.	[Barra naranja]					
Diseño de las descripciones de funciones actualizadas y claras.	[Barra azul]					
Creación de materiales de capacitación impresos y digitales.	[Barra verde]					
Preparación de herramientas de apoyo	[Barra azul]					
Inicio de las sesiones de capacitación para empleados y líderes de equipos.	[Barra amarilla]					
Continuación de las sesiones de capacitación y retroalimentación.	[Barra roja]					
Implementación del plan de comunicación interna.	[Barra morada]					

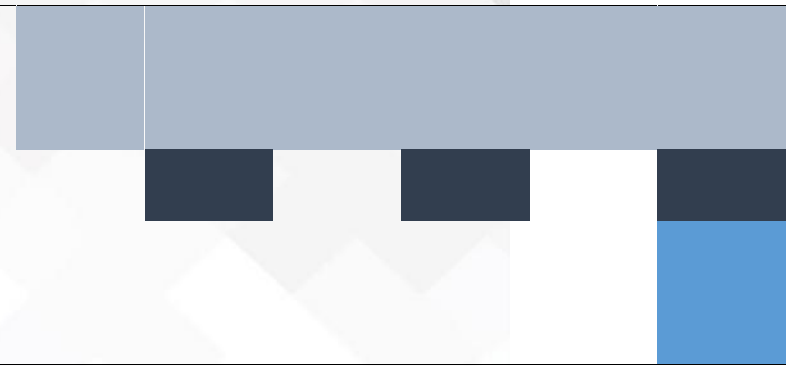
---

Seguimiento de la comprensión de roles y responsabilidades, y refuerzo de la comunicación interna.

Evaluación de la efectividad de las actividades implementadas.

Realización de ajustes finales en las descripciones de funciones y en la comunicación interna.

---





### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

La evaluación de la propuesta se llevará a cabo a través de la aplicación de los indicadores de seguimiento previamente descritos en la sección correspondiente. Estos indicadores proporcionarán una medición precisa del grado de cumplimiento de los objetivos planteados en relación con la mejora de la claridad en roles y responsabilidades en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. La persona designada para supervisar y evaluar el progreso de la propuesta en el entorno laboral actual es el supervisor designado, quien posee la competencia necesaria para la gestión efectiva de la unidad y la dirección del personal. La responsabilidad del supervisor será garantizar la alineación de la planificación estratégica y medir su influencia en la gestión administrativa dentro de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil.

## Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

Con respecto al primer objetivo, tras analizar detenidamente jerarquía y la departamentalización en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, se pueden extraer conclusiones valiosas sobre estas dimensiones y su impacto en los procesos institucionales. Los hallazgos indican que las dimensiones organigrama y jerarquía, así como departamentalización pueden generar un nivel alto de afectación positiva en la variable procesos institucionales. A pesar de que ciertos trabajadores logran reconocer con facilidad el organigrama, otros no lo hacen ya que consideran que no es claro y su jerarquía no facilita la toma de decisiones, al igual que la departamentalización no facilita la coordinación y no hay un equilibrio adecuado entre la autonomía de los departamentos y la coordinación interdepartamental. Además, predominan opiniones de los empleados que determinaron que los procesos operativos de la entidad no son eficientes.

Por su parte, en respuesta del segundo objetivo específico, los resultados obtenidos de la evaluación del impacto de la comunicación efectiva y la definición de responsabilidades en los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil arrojan una serie de hallazgos críticos que merecen una atención inmediata y acciones correctivas. Los resultados demostraron que dichas dimensiones se sitúan en un rango de alta mejora. Sin embargo, gran parte de los colaboradores considera que la comunicación dentro de la institución no es adecuada, el flujo de información no fluida ni oportuna, las responsabilidades y funciones no se encuentran claramente definidas, y la asignación de responsabilidades no es equitativa ni basada en

habilidades de los trabajadores. Dichos aspectos se contrastaron con el hecho de que los empleados consideran que los procesos operativos de la institución no son eficientes.

Para dar respuesta al tercer objetivo específico, se realizó una propuesta orientada al diseño de estrategias de optimización organizacional y eficiencia de procesos para el éxito sostenible de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Esto con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos institucionales de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil a través de la promoción de una cultura organizacional, un plan de comunicación, la implementación de indicadores de seguimiento y la identificación de roles y responsabilidades.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda encarecidamente que todo el personal administrativo y técnico de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil participe activamente en la revisión, análisis y aprobación de esta investigación. La implementación de las recomendaciones resultantes de este estudio puede tener un impacto significativo en la eficiencia de la organización, por lo que se alienta a todos los miembros del equipo a involucrarse en el proceso. La colaboración y el apoyo de todos los niveles de la organización serán fundamentales para el éxito de la investigación y la aplicación efectiva de las mejoras propuestas.

Es importante que la misión, visión y objetivos de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil sean evaluados de manera continua para asegurar que estén alineados con la dirección estratégica de la organización. Por ello, se recomienda llevar a cabo una revisión periódica de estos elementos utilizando los indicadores propuestos en esta

investigación, así como cualquier otro indicador relevante identificado por el equipo administrativo. Esto permitirá medir el compromiso del personal con los valores y objetivos de la organización, lo que es esencial para un desempeño eficiente y una cultura organizacional sólida.

Dado que la escasez de equipos y recursos puede tener un impacto negativo en los procesos institucionales, se recomienda enfocarse en una gestión proactiva. Esto incluye un liderazgo sólido y una gobernanza efectiva para desarrollar y ejecutar planes de adquisición, mantenimiento y control de calidad de los recursos necesarios para la organización. Una gestión eficiente de recursos garantizará un flujo de trabajo más fluido y efectivo.

Además de implementar las recomendaciones, se recomienda establecer un sistema de seguimiento y medición del impacto de las mejoras propuestas. Esto implica la recopilación de datos relevantes para evaluar cómo las recomendaciones afectan a los procesos institucionales y la eficiencia en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil. Los indicadores clave de rendimiento deben estar vinculados a los objetivos de la investigación para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario. El seguimiento continuo garantizará que las mejoras sean efectivas y sostenibles a largo plazo.

## Bibliografía

- Abad, A. (2020). Simbolismo, semiótica y etnografía para entender la cultura organizacional: Una mirada constructivista en gestión. *Revista de Historia, Patrimonio, Arqueología y Antropología Americana*, 2, Art. 2.
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
- Andrade, A., Del Río, C., & Alvear, D. (2019). Estudio de Tiempos y Movimientos para Incrementar la Eficiencia en una Empresa de Producción de Calzado. *Información tecnológica*, 30(3), 83-94. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300083>
- Azuero, A. (2020). Evaluación epistemológica a la Teoría de la Burocracia de Max Weber. *Espacios*, 41(45), 338-353. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p27>
- Barreno, M. (2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Conrado*, 15(66), 59-64.
- Bernasconi, A., & Rodríguez, E. (2018). Importancia de la gestión institucional en los procesos de acreditación universitaria en Chile. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 86, 20-48.
- Bolaños, Á. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), Art. 1. <https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>
- Castellano, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología*, 8(1), 30-40.

- Castellano, M., Bittar, O., Castellano, N., & Silva, H. (2020). *Incursionando en el mundo de la investigación: Orientaciones básicas*. Editorial Unimagdalena.
- Cedeño, M., & Zambrano, E. (2021). Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras. *Domino de las Ciencias*, 7(5), Art. 5. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i5.2265>
- Cevallos, D., & Alcívar, I. (2019). *El Comportamiento Organizacional. Compilación de buenas prácticas*. Ediciones Uleam. [https://www.researchgate.net/profile/Isidro-Alcivar-Vera/publication/332879511\\_El\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_Compilacion\\_de\\_buenas\\_practicas/links/5cd09dd192851c4eab87d422/EI-Comportamiento-Organizacional-Compilacion-de-buenas-practicas.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Isidro-Alcivar-Vera/publication/332879511_El_Comportamiento_Organizacional_Compilacion_de_buenas_practicas/links/5cd09dd192851c4eab87d422/EI-Comportamiento-Organizacional-Compilacion-de-buenas-practicas.pdf)
- CNEL EP. (2023a). *Historia*. CNEL EP. <https://www.cnelep.gob.ec/historia/>
- CNEL EP. (2023b). *Proyectos Eléctricos archivos*. CNEL EP. <https://www.cnelep.gob.ec/tag/proyectos-electricos/>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. [https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador\\_act\\_ene-2021.pdf](https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf)
- Consuelo, C., Sarmentero, I., Gómez, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100.
- de Matos, A., Azevedo, B., & Cordeiro, P. (2018). Cultura organizacional y los procesos de innovación y cambio: La relación de recursos humanos y la inteligencia

- artificial. *Revista Euroamericana de Antropología*, 6, Art. 6.  
<https://doi.org/10.14201/rea20186143153>
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3 (Julio-Septiembre)), 62-79.
- Fierro, E., Martínez, M., Ortiz, F., & Martínez, J. (2018). La gestión pública colaborativa y el compromiso organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(20), Art. 20.
- Gairin, J., & Mercader, C. (2018). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones*. Wolters Kluwer España.  
<https://proxy.lirn.net/URBEUniv?url=https%3A%2F%2Fbookcentral.proquest.com%2Flib%2Frbcu-ebooks%2Fdetail.action%3FdocID%3D5636973%26query%3D5636973>
- García, J., Tumbajulca, I., & Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- González, W., Bastidas, C. F., Figueroa, H., Zambrano, C., & Matabanchoy, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *ALERTA Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*, 2, 75-79.  
<https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>

- Hernández, R., & Coello, S. (2020). *El paradigma cuantitativo de la investigación científica*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Jiménez, R., Calderón, P., & Vargas, J. (2018). Teorías Clásicas de las Organizaciones y el Gung Ho. *Visión de futuro*, 22(1), 0-0.
- Jurado, D., & Valencia, S. (2021). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CASO DE UNA ENTIDAD DEL SECTOR PÚBLICO COLOMBIANO. *Tendencias*, 22(2), 130-156.  
<https://doi.org/10.22267/rtend.212202.171>
- Lastra, C. (2022). *Modelo de gestión para mejorar los indicadores de pérdidas no técnicas de energía en CNEL EP en la zona norte de la provincia de esmeraldas*. [MasterThesis, Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel].  
<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3125>
- Ley de Compañías. (2017). *Ley de Compañías*.  
[https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- López, E. (2018). *Implementación de políticas públicas en el sector eléctrico ecuatoriano. caso: Corporación Nacional de Electricidad – CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil, 2008–2016*.  
<http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/4840>
- Madero, S. (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.
- Mancheno, M., Bermúdez, D., & Pérez, A. (2019). De la teoría científica a la de criticabilidad auto organizada: Un entorno que exige cambios sustanciales en la



- administración. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 4(4), 595-612.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.156>
- Mantilla, A., & Rojas, M. (2019). REALIDAD DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN EL SECTOR PÚBLICO ECUATORIANO 2007-2016. *Ciencias administrativas*, 13, 89-99. <https://doi.org/10.24215/23143738e038>
- Mar, C., Barbosa, A., & Molar, J. (2020). *Metodología de la investigación. Métodos y técnicas*. Grupo Editorial Patria.
- Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 6(3), 608-620.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>
- Morejón, M., & Mendoza, G. (2020). Órbita organizacional: Análisis de su aplicación en la Corporación Nacional de Electricidad del Ecuador-CNEL-EP. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 18(33), 2-22.
- Murillo, G., García, M., & González, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: Una caracterización desde los

- centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 58, 19-40.  
<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Nazareno, I. (2020). Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X . *Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 5(16), 428-450. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i16.181>
- Nery, S., Celaya, R., & Prado, C. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: Adaptándose al nuevo ser humano. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 9-30.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.
- Ordoñez, S. (2020). *Gestión de la comunicación en crisis y reputación corporativa en la CNEL EP Agencia La Libertad, provincia de Santa Elena, 2020* [MasterThesis, Universidad de Guayaquil: Facultad de Comunicación Social].  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/52224>
- Ortiz, C. (2018). Teoría administrativa y fuerza militar: Un análisis de los principales aportes de las teorías clásicas de la administración a la gestión en las fuerzas militares. *Anfibios*, 1(2), 12-20.

- Oseña, D., Mendivel, R., & Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28, 207-236.  
<https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Ospina, J., & Padilla, A. (2019). Una aproximación a Frederick W. Taylor desde el problema de la distribución de las ganancias. *Criterio Libre*, 17(30), Art. 30.  
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v17n30.5751>
- Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). >La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 35, 198-207.  
<https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>
- Prieto, J., & Therán, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Ediciones de la U.  
<https://books.google.com.ec/books?id=DzSjDwAAQBAJ&lpg=PA13&ots=nGlbPMb3Cx&dq=teoria%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica&hl=es&pg=PA13#v=onepage&q&f=false>
- Rebollo, P., & Ábalos, E. (2022). *Metodología de la Investigación/Recopilación*. Editorial Autores de Argentina.
- Revilla, D. (2021). Gestión Patrimonial de Muebles: Análisis de Teorías Administrativas. *Revista Científica Investigación Andina*, 20(1), Art. 1. <https://doi.org/10.35306/rev>
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135-144. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 28, 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rubio, I., Abreu, J., & Martínez, M. M. (2019). El enfoque de procesos, su concreción en un manual de gestión institucional. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), Art. 3. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.716>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, J., & Rodríguez, Á. (2019). *Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: Transiciones paradigmáticas de la gestión educativa* (Editorial Unimagdalena). Editorial Unimagdalena.
- Santiesteban, E., Fuentes, V., & Leyva, E. (2020). *Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria (Cuba). <https://books.google.com.ec/books?id=33n1DwAAQBAJ&pg=PP2&ots=kKwzhWL6f6&dq=tecnolog%C3%ADa%20en%20la%20eficiencia%20de%20los%20procesos&lr&hl=es&pg=PP2#v=onepage&q=tecnolog%C3%ADa%20en%20la%20eficiencia%20de%20los%20procesos&f=false>
- Tapasco, O., Ruiz, F., Osorio, S., & Ramírez, D. (2019). Deserción estudiantil: Incidencia de factores institucionales relacionados con los procesos de admisión. *Educación y educadores*, 22(1), 81-100.

Teliz, E. (2021). La enseñanza y el aprendizaje en contingencia. *RIESED - Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos*, 3(11), 53-84.

Tiberius, J. (2020). *El Método Científico Global*. Molwick.

## Anexos

### Anexo 1. Cuestionario de Variable Estructura Organizacional

#### ) Dimensión 1: Organigrama y Jerarquía

**1. ¿Se le hace fácil reconocer el organigrama de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

**2. ¿Considera que el organigrama actual de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil es claro?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

**3. ¿Considera que la jerarquía en la estructura organizacional de CNEL EP facilita la toma de decisiones?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

#### ) Dimensión 2: Departamentalización

**4. ¿Cree que la departamentalización facilita la coordinación entre áreas de trabajo?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

**5. ¿Existe un equilibrio adecuado entre la autonomía de cada departamento y la coordinación interdepartamental?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

#### ) Dimensión 3: Comunicación y Flujo de Información

**6. ¿La comunicación dentro de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil es adecuada?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

**7. ¿Considera que el flujo de información entre diferentes departamentos es fluido y oportuno?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

) **Dimensión 4: Distribución de Responsabilidades**

**8. ¿Las responsabilidades y funciones dentro de CNEL EP están claramente definidas?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

**9. ¿Considera que la asignación de responsabilidades es equitativa y basada en las habilidades de los trabajadores?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

**10. ¿Cree que la estructura organizacional afecta la sostenibilidad de los proyectos de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?**

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

## **Anexo 2. Cuestionario de Variable Procesos Institucionales**

### **) Dimensión 1: Gestión de Proyectos**

**1. ¿Los procesos de gestión de proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil son eficientes?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**2. ¿Cree que las herramientas y los sistemas son adecuados para gestionar los proyectos en CNEL EP?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

### **) Dimensión 2: Evaluación del Desempeño**

**3. ¿Cree usted que se debe llevar a cabo una evaluación regular del desempeño de los proyectos en CNEL EP?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**4. ¿Considera que los resultados de las evaluaciones del desempeño se utilizan para mejorar futuros proyectos?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

### **) Dimensión 3: Eficiencia Operativa**

**5. ¿Considera que los procesos operativos en CNEL EP son eficientes?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**6. ¿Está de acuerdo que se promueva la identificación y eliminación de procesos innecesarios o redundantes en CNEL EP?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo



- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

) **Dimensión 4: Coordinación entre Departamentos**

**7. ¿Existe una coordinación adecuada entre diferentes departamentos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**8. ¿Existen mecanismos formales para fomentar la colaboración interdepartamental en CNEL EP?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

) **Dimensión 5: Adaptabilidad y Flexibilidad**

**9. ¿CNEL EP tiene la capacidad para adaptarse a cambios en el entorno y ajustar sus procesos en consecuencia?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**10. ¿Cree usted que se fomenta la innovación y la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas en CNEL EP?**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

### **Anexo 3. Cuestionario de Entrevista**

#### **Entrevistados: jefes de Áreas**

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la eficiencia de los procesos institucionales en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil en los últimos años? ¿Ha notado algún problema o dificultad específica que afecte su capacidad para cumplir con los objetivos establecidos?
2. ¿Cuál es su percepción sobre la claridad en la definición de roles y responsabilidades de los empleados en la organización? ¿Considera que existe alguna confusión en cuanto a las tareas y responsabilidades asignadas? Si es así, ¿cómo cree que esto afecta la eficiencia y el éxito empresarial?
3. ¿Ha notado situaciones en las que los colaboradores están trabajando en tareas duplicadas o pasando por alto tareas importantes debido a la falta de claridad en los roles y responsabilidades? Si es así, ¿puede proporcionar ejemplos concretos?
4. En su opinión, ¿cómo afecta la falta de definición de roles y responsabilidades a la toma de decisiones dentro de CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil? ¿Ha presenciado errores en la toma de decisiones que puedan estar relacionados con esta problemática?
5. ¿Cómo describiría la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en la empresa? ¿Ha notado que la falta de comunicación efectiva ha llevado a errores en la toma de decisiones? ¿Qué sugerencias tendría para mejorar la comunicación interna?
6. ¿Ha observado conflictos internos entre los trabajadores debido a la falta de liderazgo y dirección clara en el área de trabajo? ¿Cómo considera que estos conflictos afectan el desempeño del equipo y la consecución de los objetivos?

7. En su opinión, ¿cuál es el nivel de flexibilidad de la estructura organizacional actual para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado? ¿Ha enfrentado dificultades para reorganizar los departamentos y equipos de trabajo cuando ha sido necesario? Si es así, ¿puede describir algunas situaciones específicas?

8. En su experiencia como supervisor, ¿qué medidas o cambios considera que podrían mejorar la eficiencia de los procesos institucionales y la sostenibilidad de los proyectos en CNEL EP Unidad de Negocio Guayaquil?

## Anexo 4. Resultados de la prueba piloto

### 1. Cuestionario de la variable Estructura Organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	306	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	306	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	10

### 2. Cuestionario de la variable Procesos Institucionales

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	306	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	306	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,873	10