

# Diagnóstico de las funciones administrativas esenciales en empresas públicas del Ecuador. Caso: Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocios Manabí

## Diagnosis of essential administrative functions in public companies in Ecuador. Case: National Electricity Corporation Manabí Business Unit

LIMONGI, Víctor A.<sup>1</sup>  
FLORES, Matilde J.<sup>2</sup>

### Resumen

Se diagnostican las funciones administrativas esenciales en la Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocio Manabí, Ecuador. Se aplicó un cuestionario en escala de Likert validado por expertos y con un coeficiente de confiabilidad de 0,985 a una muestra no probabilística de 94 trabajadores. Se evidenció que la empresa realiza adecuadamente las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control. Se concluye que se han integrado esas funciones eficientemente, lo que ha permitido la sostenibilidad del buen desempeño de la empresa.

**Palabras clave:** diagnóstico, gestión administrativa, evaluación, funciones administrativas

### Abstract

The essential administrative functions are diagnosed in the National Electricity Corporation Manabí Business Unit, Ecuador. A Likert scale questionnaire validated by experts and with a reliability coefficient of 0.985 was applied to a non-probabilistic sample of 94 workers. It was evident that the company adequately performs the functions of planning, organization, personnel integration, direction and control. It is concluded that these functions have been efficiently integrated, which has allowed the sustainability of the company's good performance.

**Keywords:** diagnosis, administrative management, evaluation, administrative functions

## 1. Introducción

La energía eléctrica juega un rol fundamental en el desarrollo económico y social de las naciones. Según los datos emitidos por el Sistema de Información Energética de Latinoamérica y el Caribe (2020), el consumo de energía eléctrica ha aumentado en un 10% en los últimos años. Esta situación llena de preocupación a las naciones,

<sup>1</sup> Maestría en Administración de Empresas, Facultad de Posgrado, Universidad Técnica de Manabí. Líder de Operación Dirección de Distribución Corporación Nacional de Electricidad .ORCID: 0009-0006-0468 0017, vlimongi1307@utm.edu.ec

<sup>2</sup> Docente-Investigadora carrera de Administración de Empresas. Coordinadora del Grupo de Investigación "Gestión del Talento Humano" de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador. Investigadora del Centro Socioeconómico del Petróleo y Energías Alternativas, Universidad del Zulia, Venezuela. ORCID: 0000-0002-0704-7739 Correo: matilde.flores@utm.edu.ec

debido a que el exceso de la demanda ocasiona problemas de agotamiento de recursos y una disminución en los niveles de calidad en el servicio (Díaz, 2019).

La calidad en el servicio eléctrico ha sido un problema latente para los gobiernos los cuales conociendo la importancia que tiene la prestación de este servicio para el desarrollo de las naciones, han enfocado esfuerzos en virtud de promover un suministro de energía que satisfaga la necesidad de los consumidores sin presentar ninguna falla en su continuidad (Fernández, 2021). En América Latina el consumo de energía eléctrica del sector residencial se incrementa en 1% respecto a 2019 sin variación con respecto a 2020, esto se debe al incremento de la participación del sector residencial en la matriz de consumo final de energía por efecto de la pandemia que se dio en los diferentes países de la región en 2020 (OLADE, 2020).

En la gestión de servicios públicos es imprescindible elaborar estrategias que permitan maximizar la eficiencia para mejorar la calidad del servicio al usuario. De este modo, la gestión administrativa ejerce un rol trascendental dentro de este tipo de organizaciones, debido a que la deficiencia en el manejo administrativo es un obstáculo en la ejecución de estrategias que se orientan a maximizar la calidad del servicio que se suministra al consumidor (Pérez, et al 2022). Por lo anterior, la gestión administrativa se convierte en un factor clave en el desarrollo de las empresas públicas y su estudio en profundidad permite detectar fallas que afecten la calidad del servicio y las actividades operativas (Luna y Manuel, 2021). El objetivo principal de una empresa no es solo alcanzar las metas económicas como tal, también surge la necesidad de mantener objetivos sociales, los cuales pretenden mejorar el ambiente laboral dentro y fuera de la entidad, para generar una mayor rentabilidad, a través de un buen trato hacia los clientes y trabajadores (Larrosa Moran *et al.*, 2021).

En palabras de Levy (2020), en Ecuador, por ser el servicio eléctrico fundamental para el desarrollo de la actividad económica, una mala calidad del servicio eléctrico produce altos costos sociales. De modo que los responsables de las organizaciones que prestan el servicio eléctrico poseen una gran responsabilidad, por lo tanto, deben promover una administración eficaz de los recursos con el objeto de garantizar los estándares de calidad adecuados para suministrar un servicio eléctrico eficiente. Para Vera *et al.* (2019), las personas que han trabajado en el sector eléctrico ecuatoriano han hecho un considerable aporte al desarrollo del país a lo largo de las últimas décadas. En este sentido, se hace trascendente promover las acciones necesarias que permitan maximizar la calidad en el suministro de energía eléctrica a través de una gestión administrativa efectiva “que permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo” (Manchay Calvay, 2022. p. 4)

La Corporación Nacional de Electricidad (CNEL) es una empresa pública que tiene como objeto brindar el servicio de distribución y comercialización de energía eléctrica, bajo el régimen de exclusividad regulado por el Estado ecuatoriano, a efectos de satisfacer la demanda de energía eléctrica en un marco de eficiencia y de satisfacción al cliente (CNELEP, s.f). Aun cuando los directivos de la empresa, están conscientes de la importancia que tiene mantener los estándares de calidad en el servicio prestado y que además se esfuerzan en ejercer una gestión administrativa eficiente, en la actualidad se hace evidente la necesidad de indagar más en profundidad lo relacionado con los procesos de la gestión administrativa de la institución (planificación, organización, dirección y control) con la finalidad de detectar debilidades en las que se pueda trabajar para prevenirlas o reducirlas, así como aprovechar las fortalezas identificadas para optimizar la calidad del servicio prestado. El presente artículo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de funciones administrativas esenciales de la empresa pública ecuatoriana Corporación Nacional de Electricidad Unidad de Negocios Manabí.

### **1.1. La gestión administrativa. Una aproximación a su definición**

La gestión administrativa ha sido definida por diversos autores, algunos de los cuales se muestran en la tabla 1:

**Tabla 1***Definición de gestión administrativa*

<b>Autores</b>	<b>Conceptualizaciones de la gestión administrativa</b>
Fayol (1969, citado por Salazar <i>et al.</i> , 2018)	Acciones relacionadas a los procesos administrativos fundamentales de planeación, organización, dirección control y coordinación
Señalin Morales <i>et al.</i> (2020)	Proceso que contempla el desarrollo de las siguientes actividades: planificación, organización, dirección y el control.
Mendivel Gerónimo <i>et al.</i> (2020)	Formas, estrategias y mecanismos diseñados con el fin de hacer cumplir los objetivos de una empresa
Verdesoto Velastegui <i>et al.</i> (2018)	Proceso que consiste en diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo las personas cumplen eficientemente sus objetivos.
Quiroga, 2020	Dirigir y mantener el control sobre los recursos de una organización, todo ello para obtener los mejores resultados.
Mendoza Briones (2017)	Acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.
Deusto (2021)	Área de la empresa que se encarga de emplear los recursos de la empresa de la forma más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos que se ha planteado la dirección de la empresa.
Silva (2018)	Conjunto de acciones proyectadas a lograr y alcanzar objetivos de una empresa por medio de la aplicación de procesos administrativos que parten desde la planificación, organización, dirección y control.
Acebrón (2015)	Unión de los elementos humanos, bienes, materiales y capacidades técnicas, financieras y aptitudes para la producción de bienes y prestación de servicios con calidad y de manera óptima que satisfagan las necesidades humanas, con el fin de obtener el máximo beneficio por parte del consumidor.
Raffino (2020)	Conjunto de actividades que se realizan para dirigir una organización adecuadamente y mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos

Fuente: Elaboración propia con base en Fayol (1969, citado por Salazar *et al.*, 2018), Señalin Morales *et al.* (2020), Mendivel Gerónimo *et al.* (2020), Verdesoto Velastegui *et al.* (2018), Quiroga, 2020, Mendoza Briones (2017), Deusto, 2021, Silva (2018), Acebrón (2015), Raffino (2020).

Tomando como base las conceptualizaciones anteriores, se puede definir la gestión administrativa como la integración de los procesos de planeación, organización, dirección, integración de personal y control en una organización independientemente de su naturaleza (pública, privada, grande, pequeña, etc.) para alcanzar las metas y objetivos planteados en el corto, largo y mediano plazo.

La definición de cada una de estas funciones es la siguiente (Wehrich *et al.*, 2017; Fayol, 1969, citado por Salazar *et al.*, 2018, Calderón Sánchez *et al.*, 2018; Calderón Sánchez *et al.*, 2018; Robbins y Coulter, 2018; González Rodríguez *et al.*, 2020; González Rodríguez *et al.*, 2020; Bazurto Macías *et al.*, 2021; Cedeño Troya y Pérez Iglesias, 2021):

**Planeación:** Seleccionar misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

**Organización:** Estructura intencional y formal de funciones o puestos, con el fin de que las personas que trabajan juntas desempeñen ciertas funciones; los papeles que desempeñan se realicen coordinadamente y para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y eficacia.

**Integración:** Identificar las necesidades de talento humano requerido, ubicar talentos disponibles, reclutar, seleccionar, colocar, promover y evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia, eficacia y efectividad.

**Dirección:** Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan con las metas organizacionales y de grupo.

**Control:** Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

Con base en estos procesos se elaboró el cuestionario en escala de Likert que se menciona en la sección de diseño metodológico y la identificación del tipo de estructura organizativa de la empresa.

---

## 2. Metodología

La investigación tuvo un alcance descriptivo, no hubo manipulación de variables y la información se recolectó en un momento único. La población estuvo compuesta por los 674 individuos que integran la CNEL Unidad de Negocios Manabí y se hizo un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual permitió seleccionar los casos accesibles que aceptaron ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen y Materola, 2017). Eso dio un total de 94 individuos.

Se recolectó la información con un instrumento en la escala de Likert dividido 5 dimensiones: pasos de la planeación, funciones de integración de personal, componentes del liderazgo y tipos de control. El diagnóstico del proceso “organización” se hizo a través de la revisión del organigrama de la empresa para identificar, de acuerdo a su estructura, a qué tipología corresponde, por lo tanto, para esta dimensión no se elaboraron ítems. Los cuestionarios fueron validados por el juicio de dos directivos de la empresa objeto de estudio y 3 expertos. La confiabilidad del instrumento se determinó a través del coeficiente alfa de Cronbach (Reidl-Martínez, 2013), y el cual tuvo un valor de 0,985, lo que refleja un alto índice de consistencia interna del instrumento aplicado.

---

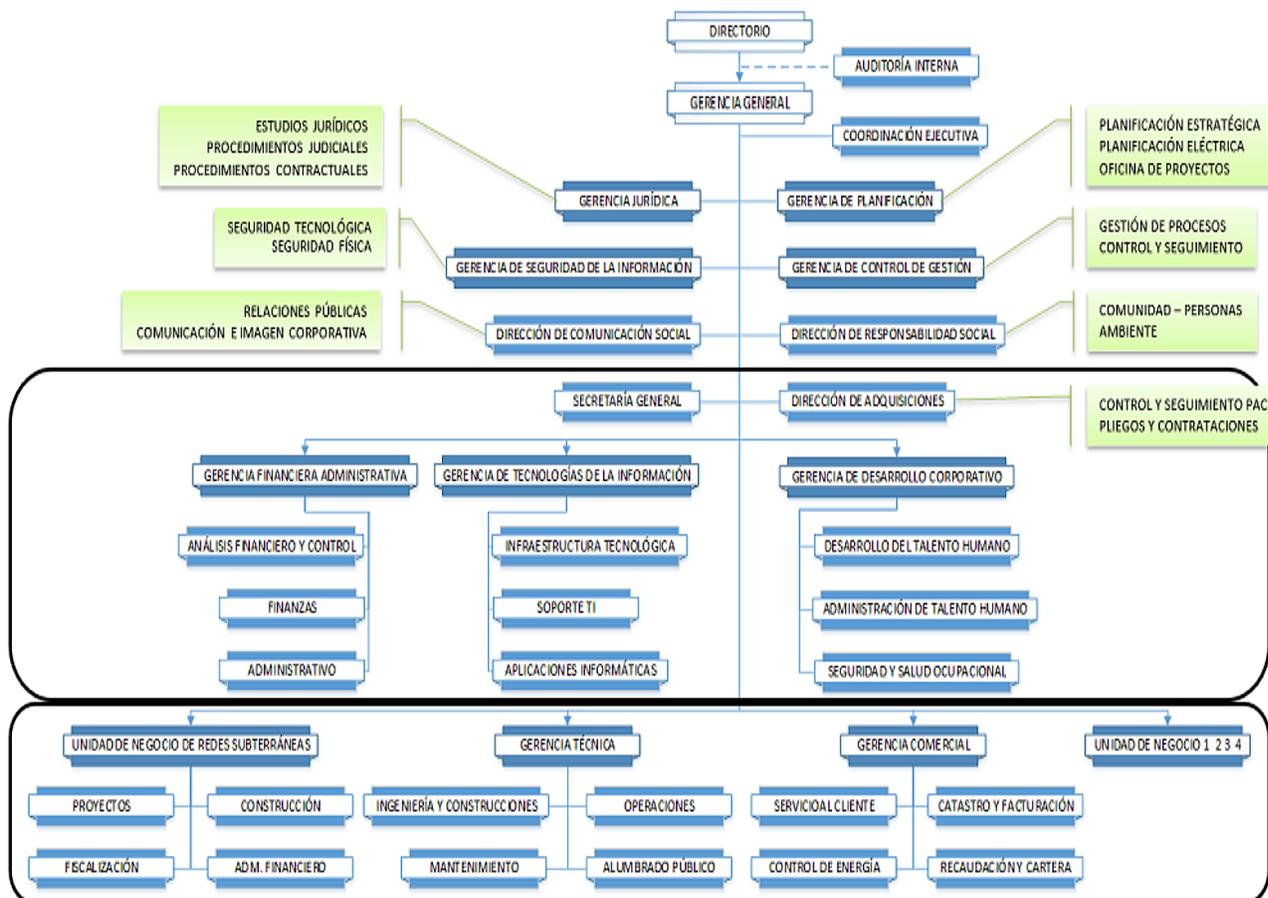
## 3. Resultados y discusión

### 3.1. Organización

El organigrama representa la estructura formal de una organización. En el se pueden visualizar las líneas de autoridad y responsabilidad, los cargos, las unidades departamentales, las relaciones de comunicación horizontales y verticales, y además, si la organización tiene una estructura plana o vertical. Los organigramas permiten, a través de un gráfico, visualizar una panorámica del funcionamiento de la organización. En la figura 1 se muestra el organigrama de la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con la clasificación de Franklin (2009) el organigrama de la empresa se adapta a la tipología mixta porque tiene una combinación del organigrama de tipo horizontal y del tipo vertical. Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación

**Figura 1**  
Estructura organizacional



### 3.2. Pasos de la planeación

De acuerdo con Wehrich *et al.* (2017) la planeación se constituye de pasos. De cada paso de la planeación se formularon varios ítems, al final de los cuales se realiza la discusión de los resultados.

#### Identificación de oportunidades y amenazas del entorno interno y externo de la organización

En la tabla 2 se evidencia que el 89,36 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi siempre en la empresa se realiza un diagnóstico de las amenazas y oportunidades del entorno antes de diseñar sus planes.

**Tabla 2**  
Realización de diagnóstico de las amenazas y oportunidades del entorno antes de diseñar sus planes

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	57	60,64	60,64
Casi siempre	27	28,72	89,36
Algunas Veces	6	6,38	95,74
Casi nunca	4	4,26	100
Nunca	0	0	
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	

Chiavenato (2016) señala que el diagnóstico estratégico externo busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la empresa. En el caso del diagnóstico interno, este permite crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. Esto ha sido de suma importancia dada la ocurrencia de eventos disruptivos como el terremoto del 16 de abril de 2016 y el confinamiento sanitario por Covid-19 en 2020 y 2021. Se asume por lo tanto que la mayoría de los encuestados percibe que en la empresa se analizan las diferentes dimensiones del entorno que influyen en ella de una manera general y a su vez, estudia los sectores de actividad de otras organizaciones que pudieran influir en ella. Sin embargo, se observa que casi un 11 por ciento de la muestra no percibe lo mismo.

### Establecimiento de objetivos

En la tabla 3 se muestra que el 91,49 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi *siempre* en la empresa se establecen objetivos corporativos que orientan los de los departamentos y se les asigna un plazo de cumplimiento.

**Tabla 3**  
Establecimiento de objetivos corporativos que orientan los de los departamentos, y se les asigna un plazo de cumplimiento

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	65	69,15	69,15
Casi siempre	21	22,34	91,49
Algunas Veces	8	8,51	100
Casi nunca	0	0	
Nunca	0	0	
Total	94	100	

La formulación de objetivos puede estar incluida en el proceso de formulación de las estrategias, o como parte de la formulación de las estrategias (Chiavenato, 2016), lo que sí es común para todos es que la organización puede perseguir simultáneamente diferentes objetivos a los que les asigna prioridades y tiempo para su cumplimiento. Esto es lo que percibe la mayoría de los trabajadores que participaron en esta investigación, aun cuando un pequeño porcentaje no opine lo mismo.

### Evaluación y selección de cursos de acción

La tabla 4 muestra que el 86,17 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi *siempre*, la empresa evalúa y selecciona los cursos de acción aconsejables para el cumplimiento de los planes

**Tabla 4**  
La empresa determina los cursos de acción aconsejables para el cumplimiento de los planes

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	47	50,00	50,00
Casi siempre	34	36,17	86,17
Algunas Veces	11	11,70	97,87
Casi nunca	2	2,13	100
Nunca	0	0	
Total	94	100	

Plantean Wehrich *et al.* (2017) que este paso de la planeación consiste en examinar cursos de acción alternativos, pero señalan los autores que el problema más frecuente es reducir la cantidad de alternativas para analizar la más viable. Esto parece cumplirse en la empresa objeto de estudio ya que las respuestas de la mayoría lo reflejan. Aunque un porcentaje importante (13,83 por ciento) no lo percibe igual, los resultados respaldan el hecho de que la empresa busca cursos alternativos y examina sus puntos fuertes y débiles para llevar a cabo los planes.

### Asignación de presupuesto para la ejecución de los planes

La tabla 5 muestra que el 89,36 por ciento de los trabajadores encuestados consideran que Siempre y Casi siempre, la empresa asigna presupuesto para poder ejecutar sus planes y poder medir su progreso.

**Tabla 5**  
La empresa asigna presupuesto para ejecutar los planes y medir su progreso

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	55	58,51	58,51
Casi siempre	29	30,85	89,36
Algunas Veces	7	7,45	96,81
Casi nunca	2	2,13	98,94
Nunca	1	1,06	100
Total	94	100	

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado es asignales un presupuesto. Señalan Wehrich *et al.* (2017) que cada departamento en una empresa puede tener su propio presupuesto que se relaciona con el presupuesto general, y de acuerdo con este autor, si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para agregarle valor a los planes y establecer estándares que permitan medir el progreso de planificación. Los resultados indican que de acuerdo con la percepción de la mayoría, este paso de la planeación parece haberse cumplido, los resultados respaldan el hecho de que en la empresa cada departamento tiene planes con presupuesto asignado que a su vez se relacionan con el presupuesto corporativo.

### 3.3. Funciones de integración de personal

De acuerdo con Wehrich *et al.* (2017) la función gerencial de integración de personal o *staffing* se refiere a cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. De cada función de integración de personal se formularon varios ítems para posteriormente realizar la discusión de cada función.

#### Selección de personal

En la tabla 6 se muestra que el 80,85 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi siempre, la empresa selecciona el personal considerando las políticas internas de la empresa y la normativa gubernamental vigente relacionada con la gestión del talento humano.

**Tabla 6**

El personal requerido es seleccionado considerando las políticas internas de la empresa y las normativas gubernamentales de gestión de talento humano

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	50	53,19	53,19
Casi siempre	26	27,66	80,85
Algunas Veces	15	15,96	96,81
Casi nunca	2	2,13	98,94
Nunca	1	1,06	100
Total	94	100	

La tabla 7 indica que el 86,17 por ciento de los trabajadores que participaron en la investigación considera que Siempre y Casi *siempre*, la empresa selecciona el personal considerando la naturaleza y propósito del puesto

**Tabla 7**

Antes de seleccionar al talento humano la empresa conoce la naturaleza y propósito del puesto que desea cubrir

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	54	57,45	57,45
Casi siempre	27	28,72	86,17
Algunas Veces	12	12,77	98,94
Casi nunca	1	1,06	100
Nunca	0	0	
Total	94	100	

Uno de los principales retos a los cuales se enfrentan los profesionales de recursos humanos es la selección de personal, porque implica escoger a la persona adecuada para un puesto determinado tomando en cuenta el perfil del puesto y las capacidades de la persona, en el marco de las políticas de la empresa y la normativa vigente. En este sentido, los resultados evidencian que esto se cumple en la empresa de acuerdo con la percepción de la mayoría. Esta percepción puede ser debido a que es posible que la empresa aplique un enfoque sistémico en la selección de personal al considerar necesidades corporativas, la tecnología involucrada, la estructura de la organización, el clima interno, los requisitos del puesto, las políticas internas de la empresa y las normativas gubernamentales.

Esto es muy positivo para la empresa porque, de acuerdo con Díaz Paniagua y León Sánchez (2019) el valor de una organización se mide por el valor de su talento humano y, por lo tanto, un buen proceso de selección enriquece tanto a la empresa como a sus trabajadores, pero si es realizado inapropiadamente, supone un costo no productivo. Por lo anterior, de acuerdo con estos autores, seleccionar personal se constituye en una técnica que permitirá escoger entre las personas reclutadas aquellas más adecuadas para ocupar los puestos de trabajo existentes. Por ello, este proceso se convierte en una labor de comparación y decisión.

### Evaluación de desempeño

Se evidencia que en la tabla 8 el 84,04 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi *siempre la empresa* cuenta con un sistema para evaluar el desempeño basado en el establecimiento y logro de objetivos cuantificables.

**Tabla 8**

La empresa cuenta con un sistema para evaluar el desempeño basado en el establecimiento y logro de objetivos cuantificables

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	56	59,57	59,57
Casi siempre	23	24,47	84,04
Algunas Veces	10	10,64	94,68
Casi nunca	5	5,32	100
Nunca	0	0	
Total	94	100	

En la tabla 9 se indica que el 89,36 por ciento de los trabajadores encuestados consideran que Siempre y Casi *siempre*, la empresa realiza anualmente una evaluación amplia de desempeño.

**Tabla 9**

La empresa realiza una evaluación amplia de desempeño del personal una vez al año

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	64	68,09	68,09
Casi siempre	20	21,28	89,36
Algunas Veces	7	7,45	96,81
Casi nunca	2	2,13	98,94
Nunca	1	1,06	100
Total	94	100	

Los resultados correspondientes a la evaluación de desempeño como una de las funciones de integración de personal evidencia que los trabajadores coincidieron en su percepción de que es llevada a cabo apropiadamente en la empresa. Tal y como lo plantean Valdez-Padrón *et al.* (2015), Matabanchoy-Tulcán *et al.* (2019) e Islami *et al.* (2018) esto contribuye con el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la empresa y con el mejoramiento de su calidad de vida laboral porque permite identificar sus fortalezas y debilidades a través de la autoevaluación y de la evaluación por parte de terceros, información que se genera con la finalidad de mejorar la competitividad de una empresa.

### Plan de carrera

En la tabla 10 se muestra que el 79,79 por ciento de los trabajadores encuestados consideran que Siempre y Casi *siempre*, la empresa considera los resultados de la evaluación de desempeño para definir los planes de carrera de sus trabajadores.

**Tabla 10**

La empresa considera los resultados de la evaluación de desempeño para definir los planes de carrera

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	50	53,19	53,19
Casi siempre	25	26,60	79,79
Algunas Veces	12	12,77	92,55
Casi nunca	6	6,38	98,84
Nunca	1	1,06	100
Total	94	100	

La tabla 11 indica que el 78,72 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi *siempre*, la empresa analiza el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores para definir los planes de carrera.

**Tabla 11**  
La empresa analiza el crecimiento y desarrollo de sus trabajadores para definir los planes de carrera

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	52	55,32	55,32
Casi siempre	22	23,40	78,72
Algunas Veces	15	15,96	94,68
Casi nunca	5	5,32	100
Nunca	0	0	
Total	94	100	

En la tabla 12 se muestra que el 76,60 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi *siempre*, la empresa tiene claro el perfil profesional de los trabajadores para definir la dirección de su carrera profesional.

**Tabla 12**  
La empresa tiene claro el perfil profesional de los trabajadores para definir la dirección de su carrera profesional

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	53	56,38	56,38
Casi siempre	19	20,21	76,60
Algunas Veces	15	15,96	92,55
Casi nunca	7	7,45	100
Nunca	0	0	
Total	94	100	

En cuanto al plan de carrera como una de las funciones de integración de personal, una vez más los trabajadores de la empresa objeto de estudio y que participaron en esta investigación perciben que se lleva a cabo apropiadamente. De ser así, se puede afirmar que, aun cuando es posible que los trabajadores puedan asumir la responsabilidad de desarrollar sus propias carreras, esta empresa les ofrece oportunidades y estímulos para aprender y progresar. Señala Chiavenato (2019) que la capacidad para administrar la propia vida profesional se considera una competencia necesaria para respaldar el resto de las competencias que exige el mundo de los negocios, sin embargo, algunas empresas ayudan a los trabajadores a manejar su carrera, tal y como se verá en la siguiente función de integración de personal (desarrollo de personal). No obstante, es importante tomar en consideración las respuestas ubicadas en las alternativas algunas veces y casi nunca (23,41 por ciento).

### Desarrollo del personal

En la tabla 13 se muestra que el 69,15 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi *siempre*, la empresa envía a su personal a conferencias y congresos para que se instruyan sobre temas relevantes para su desempeño laboral.

**Tabla 13**

La empresa envía a su personal a conferencias y congresos para que se actualice sobre temas relevantes para su desempeño laboral

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	47	50,00	50,00
Casi siempre	18	19,15	69,15
Algunas Veces	20	21,28	90,43
Casi nunca	7	7,45	97,87
Nunca	2	2,13	100
Total	94	100	

En la tabla 14 se determinó que el 59,57 por ciento de los trabajadores encuestados considera que *Siempre* y *Casi siempre*, la empresa envía a su personal a programas universitarios de capacitación que se adaptan a sus necesidades profesionales.

**Tabla 14**

La empresa envía a su personal a programas universitarios de capacitación que se adaptan a sus necesidades profesionales

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	35	37,23	37,23
Casi siempre	21	22,34	59,57
Algunas Veces	17	18,09	77,66
Casi nunca	15	15,96	93,62
Nunca	6	6,38	100
Total	94	100	

En la tabla 15 se puede observar que el 60,64 por ciento de los trabajadores encuestados considera que *Siempre* y *Casi siempre*, la empresa posee programas de capacitación para el personal con discapacidades.

**Tabla 15**

La empresa posee programas de capacitación para el personal con necesidades especiales

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	38	40,43	40,43
Casi siempre	19	20,21	60,64
Algunas Veces	21	22,34	82,98
Casi nunca	11	11,70	94,68
Nunca	5	5,32	100
Total	94	100	

La mayoría de los trabajadores encuestados perciben que la función “desarrollo de personal” es llevada a cabo apropiadamente por la empresa, sin embargo, al observar los porcentajes, estos tienden a ser mas bajos que en las otras funciones de integración de personal. Esto tal vez pueda ser debido a que requiere de más inversión que el desarrollo de carrera, ya que implica que la empresa, tal y como lo plantea Chiavenato (2017), se encargue de asumir financieramente la capacitación y actualización del personal con la finalidad de que aprendan técnicas

que se necesitan para que los trabajadores desempeñen eficientemente sus labores en el puesto que actualmente ocupan o el que a futuro ocuparán, dependiendo de lo que la empresa tenga planificado.

Una vez presentados los resultados de cada función de integración de personal, se puede afirmar que es una función compleja y multidimensional, vinculada directamente con la gestión de talento humano. Lo interesante es que los trabajadores en su mayoría la perciben positivamente, lo que permite inferir que la empresa objeto de estudio ha sido capaz de identificar las necesidades profesionales y personales de sus trabajadores, sus propias necesidades de personal, crear los mecanismos apropiados para desarrollar procesos de reclutamiento y selección así como dar a los trabajadores la posibilidad de desarrollar sus carreras, sin embargo, no hay que perder de vista la opinión de los que no perciben positivamente esta función esencial para analizar la posibilidad de mejorar estos procesos.

### 3.4. Componentes de la dirección

De acuerdo con Wehrich *et al.* (2017) los componentes de la dirección o del liderazgo son el poder, el entendimiento de las personas y la capacidad de inspirar al personal. Los componentes de la dirección propuestos por Wehrich *et al.*, sirvieron de referencia para elaborar los ítems del cuestionario. El análisis y discusión de los resultados de esta función administrativa esencial se hizo al final.

#### Poder

En la tabla 18 se muestra que el 86,17 por ciento de los trabajadores encuestados consideran que Siempre y Casi siempre su jefe inmediato tiene la capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.

**Tabla 16**

Su jefe inmediato tiene la capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	59	62,77	62,77
Casi siempre	22	23,40	86,17
Algunas Veces	11	11,70	97,87
Casi nunca	2	2,13	100
Nunca	0	0	
Total	94	100	

De acuerdo con Chiavenato (2016), el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica persuasión, negociación y acuerdos. Es la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos, y por lo regular, el poder se deriva del sistema cultural, de las obligaciones y deberes, por el cual las personas aceptan una posición como legítima (Wehrich *et al.*, 2017). La mayoría de los trabajadores encuestados perciben que en la empresa el poder es llevado a cabo de forma responsable y eficaz, sin embargo, se observa un importante porcentaje (13,83 por ciento) de trabajadores que no opina lo mismo. Este hecho no debe ser perdido de vista pero sí analizarse en profundidad en la empresa. Esto se debe a que, por lo regular, el poder se deriva de nuestro sistema cultural y de las obligaciones y deberes por los cuales las personas aceptan una posición como legítima.

#### Entendimiento básico de las personas

La tabla 17 muestra que el 79,79 por ciento de los trabajadores encuestados consideran que Siempre y Casi siempre su jefe inmediato comprende que la motivación del personal depende del momento y la situación que se está viviendo.

**Tabla 17**

Su jefe inmediato comprende que la motivación del personal depende del momento y la situación que se esté viviendo

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	49	52,13	52,13
Casi siempre	26	27,66	79,79
Algunas Veces	13	13,83	93,62
Casi nunca	5	5,32	98,94
Nunca	1	1,06	100
Total	94	100	

Señalan Wehrich *et al.* (2017) que un líder que conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende sus elementos estará más consciente de la naturaleza de las necesidades humanas y tendrá más capacidades para definir y diseñar formas de satisfacerlas para obtener las respuestas deseadas. Esto tiene que ver con lo que Goleman (2017) denomina teoría de la contingencia y Tannenbaum y Schmidt (como se cita en Wehrich *et al.*, 2017) continuo de liderazgo, es decir, que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. La mayoría de los trabajadores encuestados perciben a su jefe inmediato como una persona capaz de comprender que las circunstancias y otros factores deben ser considerados para motivar al personal.

#### Capacidad de inspirar a personal

La tabla 18 muestra que el 80,85 por ciento de los trabajadores encuestados considera que Siempre y Casi siempre su jefe inmediato tiene habilidad y carisma para inspirar al personal para que aplique todo su potencial a un proyecto.

**Tabla 18**

Su jefe inmediato tiene habilidad y carisma para inspirar al personal para que aplique todo su potencial a un proyecto

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	54	57,45	57,45
Casi siempre	22	23,40	80,85
Algunas Veces	11	11,70	92,55
Casi nunca	6	6,38	98,94
Nunca	1	1,06	100
Total	94	100	

De acuerdo con Weirich *et al.* (2017) la dirección es un proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y del grupo. Los resultados revelan que para la mayoría de los trabajadores que participaron en este estudio la dirección o liderazgo de la empresa funciona apropiadamente, debido a que consideran que sus líderes tienen capacidades y habilidades para dirigir. Por tanto, utilizando los planteamientos de Wehrich *et al.* (2017), se puede afirmar que los directivos de la empresa objeto de estudio están conscientes de las necesidades del personal, son capaces de diseñar mecanismos para satisfacerlas de tal forma que puedan obtener las respuestas deseadas de parte de sus trabajadores. De acuerdo con la percepción de los encuestados, los directivos de la empresa pueden considerarse líderes inspiradores con competencias suficientes como para despertar lealtad, respeto y recibir apoyo desinteresado de los trabajadores cuando la situación lo amerite. El hecho de que también se perciba que los directivos utilizan su poder con responsabilidad

y eficacia, pudo haber sido determinante para salir adelante en situaciones desesperanzadores como el terremoto de abril de 2016 y durante el confinamiento sanitario por la pandemia por COVID-19 en 2020 y 2021.

## TIPOS DE CONTROL

### Control burocrático

Tal y como se señala en la tabla 19, el 91,49 por ciento de los trabajadores que participaron en este estudio consideran que *Siempre* y *Casi siempre*, la empresa maneja un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal.

**Tabla 19**  
En la empresa hay un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas, procedimientos y autoridad formal para ser cumplidas por los trabajadores

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	65	69,15	69,15
Casi siempre	21	22,34	91,49
Algunas Veces	7	7,45	98,94
Casi nunca	1	1,06	100
Nunca	0	0	
Total	94	100	

Al hablar de control se hace referencia a la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren (Wehrich *et al.*, 2017). El control burocrático en particular, requiere descripciones de puestos, presupuestos claros y, a menudo, tareas estandarizadas. Se espera que los empleados cumplan las reglas y los reglamentos, a partir de lo cual obtienen oportunidades, aunque limitadas, de participación (Wehrich *et al.*, 2017). De acuerdo con la percepción de los encuestados, en la empresa, tal y como lo señala Weber (2002), rige el principio de la jerarquía funcional, es decir, un sistema firmemente organizado de mando y subordinación de las autoridades mediante una inspección de los inferiores por los superiores. Tal situación puede ser debido al tamaño de la empresa y a la complejidad de sus procesos, tal y como se evidencia en el organigrama de la empresa presentado anteriormente.

### Control de clan

En la tabla 20 se muestra que el 82,98 por ciento de los trabajadores encuestados consideran que *Siempre* y *Casi siempre* la empresa funciona a partir de normas y valores compartidos y comportamientos esperados

**Tabla 20**  
La empresa funciona a partir de normas, valores compartidos y comportamientos esperados

Categorías de respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Siempre	61	64,89	64,89
Casi siempre	17	18,09	82,98
Algunas Veces	13	13,83	96,81
Casi nunca	1	1,06	97,87
Nunca	2	2,13	100
Total	94	100	

Plantean Wehrich *et al.* (2017) que para que los controles funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, así como a cada administrador y sus necesidades, de manera que sean eficientes y efectivos. Pero también se

requiere que sean diseñados de tal manera que sean flexibles y se ajusten a la cultura de la organización. Los resultados de la tabla 22 indican que en la empresa también se consideran los valores compartidos y está presente un ambiente dinámico que requiere adaptación rápida a los cambios, aun cuando predomina el tipo de control burocrático. Esto puede ser debido a las dimensiones de la empresa, tal y como puede verse en el organigrama. Wehrich *et al.* (2017) señalan que este tipo de control requiere que la empresa tenga descripciones de puestos, presupuestos claros, tareas estandarizadas, y además, asume que los empleados cumplen las reglas y reglamentos. Como se observa, este tipo de control se apoya en las demás funciones administrativas tratadas en este estudio.

---

#### 4. Conclusiones

Los responsables de la planificación en la empresa identifican eficientemente las oportunidades y amenazas en el entorno, formulan los planes de acuerdo su misión y objetivos, ejecutan acciones para lograrlos y toman decisiones objetivamente con el fin de elegir las mejores opciones entre varias alternativas con criterios bien definidos. Una de las formas a través de las cuales la empresa puede lograr una planificación eficiente que le permita tomar decisiones objetivas a los gerentes, es a través de la conformación de equipos multidisciplinarios.

A pesar de la complejidad de la función de integración de personal, la misma fue bien evaluada por los trabajadores de la empresa. Esto implica que sus líderes son capaces de reconocerla como una función clave que puede determinar el desempeño de la empresa porque le permite ubicar al talento humano en el puesto correcto de acuerdo con su perfil.

La empresa objeto de estudio es percibida como poseedora de personal directivo con capacidades y habilidades para dirigirla de forma eficiente, motivando al personal a través de sus capacidades comunicativas. Esto requiere crear y mantener un ambiente donde los trabajadores puedan integrar sus objetivos personales con los de la empresa.

En cuanto a los tipos de control, la empresa utiliza mecanismos formales como las normas y reglamentos pero que se equilibran con otros mecanismos de control que pudieran llamarse “más humanos”, como los valores compartidos. Por el hecho de que esta función administrativa haya sido percibida positivamente por los trabajadores, se puede decir que la empresa es capaz de medir y corregir su desempeño para garantizar el cumplimiento de sus objetivos de acuerdo con lo planificado. Para que los controles funcionen deben adaptarse a los planes y puestos, de manera que sean eficientes y efectivos. Para lograrlo, deben ser, entre otros aspectos, objetivos, flexibles y ajustarse a la cultura de la organización.

Se puede concluir que la empresa estudiada ha integrado de forma eficiente las funciones administrativas de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, sin poner ninguna por encima de la otra: El control ha sido posible con la planeación, y estos procesos integrados se sustentan en el talento humano, en la organización de la empresa y en las capacidades de sus directivos.

Los resultados obtenidos deben ser interpretados a la luz de una serie de variables que pudieron afectar la efectividad de esta técnica y se presentan como un dato interesante para seguir indagando en futuras investigaciones.

---

#### Referencias bibliográficas

Bazurto Macías, Y. V., Lucio Pinargote, W. P., Flores Urbáez, M. J. y Bravo Giler, M.A. (2021). Metodología cualitativa para evaluar la relación entre la gestión administrativa y la gestión académica en instituciones

de educación superior. *Revista ECA Sinergia*, 12 (1), 14-26.

<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/ECASinergia/article/view/2910/3175>

Calderón Sánchez, M.N., Pasaca Mora, M.E., Gallardo, N.A. y Encalada Orozco, J.R. (2018). La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento empresarial para las empresas de ropa deportiva de la ciudad de Loja, Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 3 (8), 261-283.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7183539>

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos*. McGraw.Hill.

Cedeño Troya, F. y Pérez Iglesias, C.J. (2021). Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao. *Revista Ciencia & Tecnología*, 21 (30), 57-68. [https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/05\\_art.2021.pdf](https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/05_art.2021.pdf)

Díaz, C. (2019). *Producción y demanda residencial de la energía eléctrica en Colombia*. Editorial Universidad del Bosque. <https://books.google.com.co/books?id=LhqvDwAAQBAJ&pg=PT37&dq=importancia+de+la+energ%C3%ADa+el%C3%A9ctrica+en+el+mundo&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwJQ25WNzfP8AhXoMVkFHV0kClk4ChDoAXoECAIQAg#v=onepage&q=importancia%20de%20la%20energ%C3%ADa%20el%C3%A9ctrica%20en%20el%20mundo&f=false>

Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad (2023). *¿Quiénes Somos?*

<https://www.cnelep.gob.ec/quienes-somos/>

Fernández, A. (2021). Reclamos y satisfacción del sector empresarial respecto al servicio eléctrico en la zona sur del Perú. *Iberoamerican Business Journal*, 149-167.

<https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/234/470>

Franklin, E. B. (2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. Mexico: MC Graw Hil.

<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

González Rodríguez, S.S., Viteri Intriago, D.A., Izquierdo Morán, A.M. y Verdezoto Córdova, G.O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill.

Islami, X., Mulolli, E. & Naim, M. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721016300275>

Larrosa Moran, J., Cruz Peredo, G.G. y Sayay Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológicas*, 2(1), 56-61.

<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215/279>

León Sánchez, M. y Díaz Paniagua, E. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos de restauración*. Paraninfo.

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NaiXDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=plan+de+carrera+recursos+humanos&ots=nqkttEuEAJ&sig=ea9-rfDPshvwl1wql3QvSimqA7g#v=onepage&q=plan%20de%20carrera%20recursos%20humanos&f=false>

- Levy, A., López-Soto, D. y Carrasco, J. J. (2020). *Calidad y confiabilidad de los servicios eléctricos en América Latina. Washington y Estados Unidos*. Banco Interamericano de Desarrollo.  
<https://publications.iadb.org/es/calidad-y-confiabilidad-de-los-servicios-electricos-en-america-latina>
- Luna Sonó, J y Luna Hernández, M. (2021). La gestión administrativa municipal. Una aproximación conceptual. *Revista Iberoamericana de Educación, Especial*, 1.  
[https://www.researchgate.net/publication/358001299\\_La\\_Gestion\\_Administrativa\\_Municipal\\_Una\\_aproximacion\\_Conceptual](https://www.researchgate.net/publication/358001299_La_Gestion_Administrativa_Municipal_Una_aproximacion_Conceptual)
- Manchay Calvay, A. (2022). Gestión moderna para una administración efectiva. *Ñeque, Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 5(11), 4-11. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/599/5993365013/html/>
- Matabanchoy-Tulcán, S. M., Álvarez-Pabón, K. M. y Riobamba-Jiménez, O. D. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: Revisión del tema entre 2008-2018. *Revista Universidad y Salud*, 21(2), 176-187. <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n2/2389-7066-reus-21-02-176.pdf>
- Organización Latinoamericana de Energía-OLADE (2020). *Panorama energético de América Latina y el Caribe*. <https://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/old0456b.pdf>
- Otzen, T. y Materola, M. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Pérez-Benites W. E, Serrano-Aguilar, J. F. Colcha-Ortiz, R. V y Moreno-Albuja, M. C. (2022). Gestión administrativa y calidad de servicio de acuerdo a la Normativa Legal. *Revista Polo de Conocimiento*, 7(2), 1077-1088. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8354894>
- Reidl-Martínez, L. M. (2013). Confiabilidad en la medición. *Investigación en Educación Médica*, 2(6), 107-111. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000200007&lng=es&tlng=es)
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2018). *Administración* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Salazar D., Díaz, P., Benalcázar, L. y Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 14(1), 12-13. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2018000100002&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-235X2018000100002&script=sci_abstract)
- Señalín Morales, L. O., Olaya Cum, R. L. y Herrera Peña, J. N. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704-1712. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286026/29065286026.pdf>
- Sistema de Información Energética de Latinoamérica y el Caribe. (2020) *Situación del consumo energético a nivel mundial y para América Latina y el Caribe* (ALC) y sus perspectivas. OLADE. <https://www.olade.org/wp-content/uploads/2021/06/Situacion-del-consumo-energetico-a-nivel-mundial-y-para-America-Latina-y-el-Caribe-ALC-y-sus-perspectivas.pdf>
- Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M. y Chávez-Vivó, A. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, XXXVI(1), 48-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360435365005>

- Vera Vera A., Balderreamo Vélez, N., Pico Mera, G., Rodríguez Indarte, E. y Dávila Cedeño, L. (2019). Realidad actual del sector eléctrico ecuatoriano. *Revista Riemat*, 4(1), 6-10.  
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Riemat/article/view/1939/2108>
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Decimocuarta reimpresión en español. Fondo de Cultura Económica.
- Wehrich, H., Cannice, M. V. y Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global empresarial y de innovación* (15.<sup>a</sup> ed.). McGrawHill.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional