



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0589>

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO CANTONAL DE ROCAFUERTE

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE BY PROCESSES IN THE CANTONAL DECENTRALIZED AUTONOMOUS GOVERNMENT OF ROCAFUERTE

Pita-Soledispa Melissa Andrea ¹; Toala-Bozada Sandra Patricia ²

¹ Universidad Estatal Del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador. Correo: pita-melissa3259@unesum.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3648-3902>

² Universidad Estatal Del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador. Correo: sandra.toala@unesum.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0214-1897>

Resumen

La presente investigación titulada Análisis de la estructura organizacional por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado cantonal de Rocafuerte se observa deficiencias en la estructura organizacional del GAD del Cantón de Rocafuerte, debido a que en la institución no contempla adecuadamente los procesos y subprocesos necesarios para el funcionamiento eficiente de la institución, además de que las actividades y responsabilidades de cada departamento no están alineadas de con las funciones que deberían cumplir; en este sentido se estableció como objetivo general Analizar la estructura organizacional por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado cantonal de Rocafuerte; para ello se utilizó una metodología con un enfoque mixto de alcance exploratorio, se desarrolló un formulario para la recolección de la información el cual fue validado por el programa SPSS con una confiabilidad de la información del 0,949 calculado a través del alfa de Cronbach. Los resultados muestran que en gran medida la estructura organizacional está diseñada para que los trabajadores desempeñen sus actividades de manera efectiva y eficaz, de esta forma deja de lado cualquier insatisfacción de los ciudadanos respecto a los servicios recibidos. Con ello se concluye que el Gobierno Autónomo Descentralizado posee una estructura organizacional por procesos fuerte y solida denotando más fortalezas que debilidades.

Palabras claves: Proceso, eficiencia, funciones, objetivos.

Abstract

The present research titled Analysis of the organizational structure by processes in the Cantonal Decentralized Autonomous Government of Rocafuerte shows deficiencies in the organizational structure of the GAD of the Canton of Rocafuerte, because the institution does not adequately contemplate the processes and subprocesses necessary for its operation. efficient of the institution, in addition to the fact that the activities and responsibilities of each department are not aligned with the functions they should fulfill; In this sense, the general objective was established to analyze the organizational structure by processes in the cantonal Decentralized Autonomous Government of Rocafuerte; For this, a methodology with a mixed approach of exploratory scope was used, a form was developed for the collection of information which was validated by the SPSS program with a reliability of the information of 0.949 calculated through Cronbach's alpha. The results show that to a large extent the organizational structure is designed so that workers carry out their activities effectively and efficiently, thus leaving aside any dissatisfaction of citizens regarding the services received. This concludes that the Decentralized Autonomous Government has a strong and solid organizational structure by processes, denoting more strengths than weaknesses.

Keywords: Process, efficiency, functions, objectives.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 29 de julio de 2024.

Fecha de aceptación: 17 de septiembre de 2024.

Fecha de publicación: 10 de enero de 2025.



1. Introducción

La eficiencia y efectividad de una institución pública dependen en gran medida de su estructura organizacional. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rocafuerte, la estructura actual presenta desafíos significativos que impactan la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad. Una estructura organizacional por procesos implica una alineación estratégica de funciones y responsabilidades, donde cada puesto dentro de la organización desempeña un papel claramente definido en el marco de un proceso integral. Este enfoque permite una mayor coordinación entre departamentos, mejorando la fluidez del trabajo y optimizando los recursos disponibles.

La implementación de una estructura organizacional por procesos podría transformar la manera en que se prestan los servicios públicos. Actualmente, la asignación de funciones y responsabilidades no siempre corresponde a las necesidades específicas de cada área, lo que genera dificultades en la

coordinación y ejecución de actividades. Este desajuste entre las funciones asignadas y las responsabilidades reales puede llevar a ineficiencias que afectan la calidad del servicio y la satisfacción de los ciudadanos.

El presente estudio tiene como objetivo central analizar la estructura organizacional por procesos y su incidencia en la calidad de servicios del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Rocafuerte; seguido de un desarrollo donde se topan ciertos tópicos en relación a la estructura organizacional y de manera específica a la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Rocafuerte; para ello fue necesario la utilización de una metodología donde se estableció un enfoque mixto de carácter no experimental además se utilizó un cuestionario en Google Forms para la recolección de la información donde se determinó la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach

Entre los principales resultados encontramos que en la eficiente operativa de la estructura organizacional el 56,77% de los



encuestados consideran que la estructura organizacional contribuye positivamente a la eficiencia. En la satisfacción de ciudadanos con respecto a los servicios recibidos que 54,84% de los ciudadanos están satisfecho, lo que refleja una orientación moderadamente exitosa hacia el cliente.

Llegando a la conclusión de que la estructura organizacional ha mejorado la eficiencia operativa, aunque la mayoría de los empleados y ciudadanos percibe una cierta insatisfacción se deben realizar ajuste con el fin de reducir las brechas y asegurar que la satisfacción y eficiencia.

Desarrollo

Estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una organización. Según Robbins y Judge (2019), la estructura organizacional define la jerarquía, la distribución del trabajo y la coordinación de las tareas para lograr los objetivos de la organización.

La estructura organizacional es un pilar de la modernización del Estado, puesto que contribuye a mejorar la calidad de servicios que ofrecen las diversas entidades. Por tanto, es responsabilidad de las instituciones públicas conservar una estructura concisa y eficaz para el logro de sus objetivos. No obstante, a pesar de la presencia de un marco normativo, el progreso en la implementación en las entidades ha sido limitado (Sangama, J, & Sánchez, L, 2023).

Tipo de estructuras organizacionales

- Estructura Funcional: Organiza la empresa en departamentos basados en funciones específicas, como marketing, finanzas o producción. Cada departamento se especializa en una tarea particular Robbins & Judge, (2019).
- Estructura Divisional: Agrupa las unidades de la organización en función de productos, mercados o regiones geográficas. Cada división opera de manera independiente, con sus propios recursos y personal Robbins & Judge, (2019).
- Estructura Matricial: Combina la estructura funcional y divisional,

donde los empleados tienen dos jefes: uno funcional y otro divisional. Se utiliza cuando se necesita una mayor coordinación entre funciones y divisiones Robbins & Judge, (2019).

Factores que Influyen en la Estructura Organizacional

- **Tamaño de la Organización:** Organizaciones más grandes tienden a tener estructuras más complejas, con más niveles jerárquicos y mayor especialización Robbins & Judge, (2019).
- **Entorno Externo:** El entorno en el que opera la organización puede influir en su estructura. Por ejemplo, un entorno dinámico y cambiante puede requerir una estructura más flexible y adaptable Robbins & Judge, (2019).
- **Tecnología:** La tecnología utilizada por la organización puede determinar su estructura. Por ejemplo, organizaciones que dependen mucho de la tecnología pueden tener estructuras más planas y descentralizadas Robbins & Judge, (2019).

Implicaciones de la Estructura Organizacional

- **Eficiencia:** Una estructura adecuada puede mejorar la eficiencia al permitir una división clara del trabajo y una coordinación efectiva Daft, (2018).
- **Adaptabilidad:** Una estructura flexible puede permitir a la organización adaptarse rápidamente a cambios en el entorno (Daft, 2018).
- **Cultura Organizacional:** La estructura puede influir en la cultura organizacional, afectando la forma en que se comunican, colaboran y toman decisiones los miembros de la organización (Daft, 2018).

Ambos enfoques son complementarios y ofrecen una comprensión integral de cómo debe estructurarse una organización para maximizar su eficiencia y capacidad de adaptación. Robbins y Judge proporcionan una base sólida sobre los tipos de estructuras y sus características, mientras que Daft amplía esta base al considerar las implicaciones prácticas y culturales. Implementar una estructura organizacional que equilibre la



especialización funcional con la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno cambiante podría mejorar significativamente la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Estructura organizacional por procesos

La estructura organizacional por procesos es una estrategia de gestión que organiza las actividades de una empresa en torno a sus procesos clave, en lugar de en funciones o departamentos tradicionales. Este enfoque se centra en optimizar el flujo de trabajo para mejorar la eficiencia, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Según Trkman (2020), la estructura organizacional por procesos se enfoca en la alineación de la organización con sus procesos operativos esenciales, lo que permite una mayor agilidad y capacidad de respuesta ante cambios en el entorno empresarial.

Características de la Estructura Organizacional por Procesos

- **Orientación al Cliente:** Esta estructura se centra en satisfacer las necesidades del

cliente, asegurando que todos los procesos están diseñados para agregar valor desde la perspectiva del cliente (Trkman, 2020).

- **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Las organizaciones estructuradas por procesos son más ágiles y pueden adaptarse rápidamente a cambios del entorno debido a su enfoque en la mejora continua y la eliminación de silos funcionales (Dumas et al., 2018).
- **Mejora Continua:** Este tipo de estructura fomenta una cultura de mejora continua, donde los empleados son incentivados a identificar y solucionar problemas de manera proactiva (Vom Brocke & Mendling, 2018).
- **Colaboración y Comunicación:** Al enfocarse en procesos en lugar de funciones, se promueve una mayor colaboración y comunicación entre diferentes áreas de la organización, eliminando barreras y mejorando la eficiencia operativa (Dumas et al., 2018).

Procesos en las empresas

Siguiendo la misma línea de investigación, las empresas definen los procesos que darán definición a

sus actividades, y así mantener un constante desarrollo corporativo enfocado a la mejora continua, bajo el virtuoso “Ciclo de Deming”

Estas clasifican los tipos de procesos en tres grupos: Procesos estratégicos que se refieren a aquellos que orientan a todo el sistema hacia la mejora continua; Procesos operativos, aquellos en los que se apoya la generación de producto o servicio que le dan vida al negocio; y, por último, Procesos de soporte, que son aquellos sobre los que se apoyan actividades no directamente productivas, pero necesarias para el funcionamiento de la compañía

Procesos estratégicos

Las empresas definen su estrategia corporativa a largo plazo considerando su portafolio de servicios y presencia geográfica (Vásquez, 2019). Por ejemplo, ISS busca consolidar su liderazgo global en externalización de facilidades y recursos humanos, mientras que Acciona enfoca su expansión en infraestructura, energía y agua. Eulen, a su vez, apunta a mercados emergentes.

Procesos operativos

En el área operativa, estas compañías gestionan múltiples procesos de acuerdo a los diversos servicios que entregan. Sin embargo, comparten enfoques como la estandarización de protocolos, monitoreo centralizado del desempeño y aplicación de tecnologías para optimizar la ejecución (Saco & Reinoso, 2020)

Procesos de soporte

Los procesos de apoyo como recursos humanos, TI e innovación también se gestionan de manera transversal. Por ejemplo, tanto ISS, Acciona y Eulen cuentan con unidades organizacionales globales enfocadas en impulsar la transformación digital y adopción de tecnologías habilitadoras en toda la empresa (Ferrer, 2021).

Análisis de estructura organizacional por procesos

La implementación de estructura organizacional permite una solidez en el cumplimiento de los objetivos trazados y un equipo laboral más fuerte y constante en las funciones asignadas; además de que mejora la calidad del servicio a través de la

flexibilidad y capacidad para satisfacer las necesidades del inversionista o de la ciudadanía.

La relación estrecha que existe entre la estructura organizacional y la calidad del servicio es la influencia en su capacidad de organizarse con el fin de brindar un servicio de calidad y con calidez; lo cual se percibe en la satisfacción de los clientes o usuarios; concientizando a las organizaciones independientemente del sector en el que se desarrollan, a brinden un servicio de calidad y calidez.

Para Mintzberg, la estructura organizativa es la unión de todas las formas en las que se divide el trabajo dentro de una organización, a través de tareas asignadas con la finalidad de obtener resultados de los objetivos planteados, además, dicha estructura posee una relación entre áreas, departamentos, unidades, puestos de trabajo dentro de una organización en este sentido se determina y se pone en evidencia la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rocafuerte.

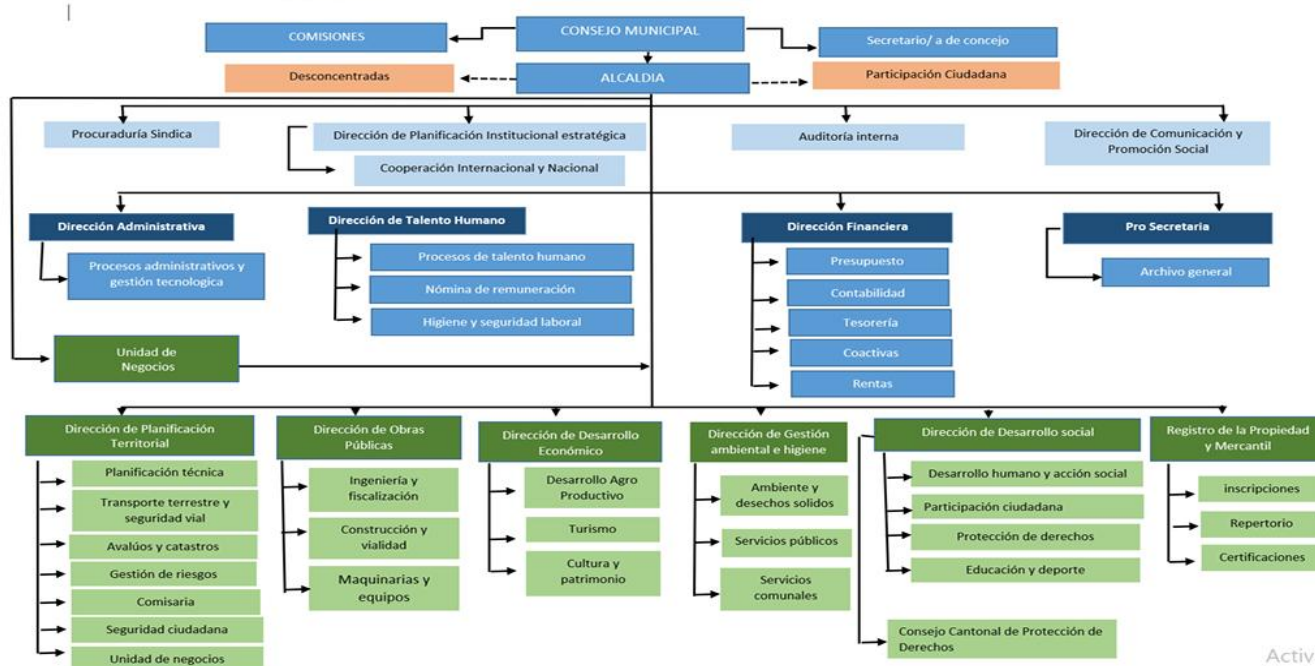


GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN ROCAFUERTE



[vista de pagina]

3. ESTRUCTURA ORGÁNICA – ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL. - El organigrama estructural es la representación gráfica de la estructura orgánica de la institución que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, y presenta una visión inmediata y resumida de la forma de distribución organizacional.



2. Metodología

La investigación mantuvo una metodología con un enfoque cuantitativo, fue de carácter exploratoria fue no experimental transversal esto a causa de que ninguna de las variables sufro cambio alguno durante el proceso de estudio,

Para la recopilación y recolección de la información se empleó un formulario con 5 indicadores a una población conformada por 257 personas, debido a que la muestra es grande se procedió a la aplicación de una formula con el 95% de confiabilidad y un 5% de error obteniendo 155 individuos como muestra; las encuestas fueron enviados y respondidas a través de internet mediante la aplicación de Google Forms, la información fue procesada en el programa estadístico SPSS, donde se estableció el grado de confiabilidad a través del cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0,949 lo cual demostró la fiabilidad de la información y del formulario utilizado para la recolección de la información.

Se consideró como un indicador débil (debilidad) aquel que tuviera 50 por ciento o más de respuestas ubicadas en las categorías algunas veces, casi nunca y nunca. Como un indicador fuerte (fortaleza), aquel que tuviera 50 por ciento o más en las categorías de respuesta siempre y casi siempre.

3. Resultados y discusión

Los resultados de la investigación producto del análisis de la estructura organizacional por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rocafuerte. Están representados mediante cinco indicadores los cuales se consideró a criterio personal los más trascendentales para el estudio y que se encuentran representados en las siguientes tablas:



Tabla 1 Eficiencia operativa de la estructura organizacional

Categoría de respuesta	Total	%
SI	88	56,77%
NO	67	43,23%
Total	155	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1. Eficiencia operativa de la estructura organizacional



Interpretación: La tabla No 1 evidencia que el 56,77% de los encuestados ubico sus respuestas en la categoría si, lo que indica que la estructura organizacional en el GAD Municipal Rocafuerte en un

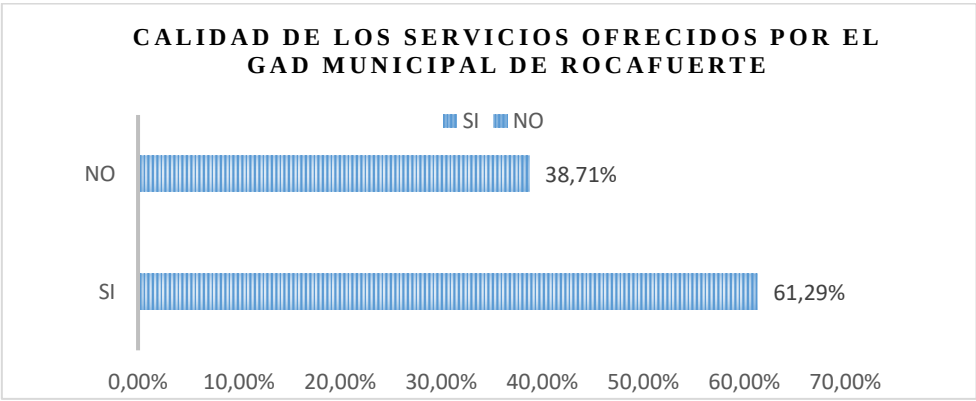
punto alto, es decir, que es eficiente la estructura organizacional por procesos, en contexto este indicador es una fortaleza en el GAD Municipal de Rocafuerte.

Tabla 2. Calidad de los servicios ofrecidos por el GAD Municipal de Rocafuerte

Categoría de respuesta	Total	%
SI	95	61,29%
NO	60	38,71%
Total	155	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2





Interpretación: La tabla No 2 Evidencia que 61,29% de los encuestados ubicó sus respuestas en la categoría sí, es decir, que están de acuerdo en que la implementación de una estructura organizacional por procesos ha

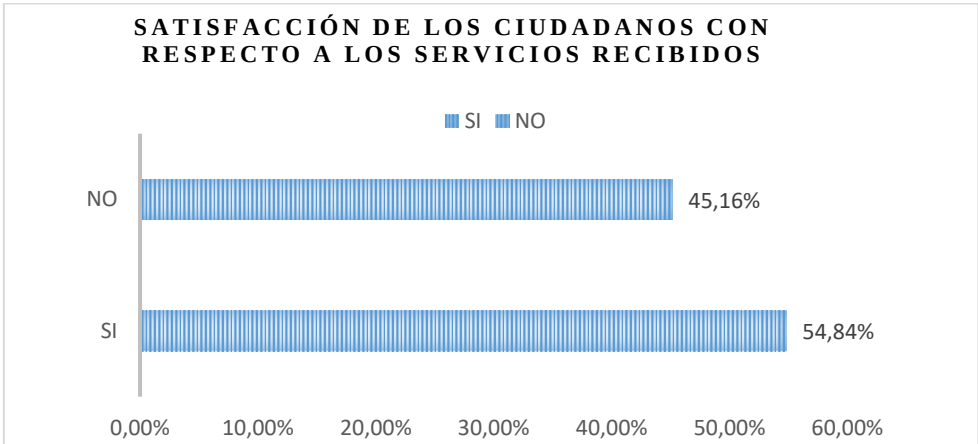
mejorado la calidad de los servicios ofrecidos por el GAD Municipal de Rocafuerte. Por el alto porcentaje de respuesta ubicado en esas dos categorías, puede considerarse a este indicador como una fortaleza para GAD de Rocafuerte.

Tabla 3. Satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios recibidos

Categoría de respuesta	Total	%
SI	85	54,84%
NO	70	45,16%
Total	155	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3



Interpretación: La tabla No 3 evidencia que el 54,84% de los encuestados ubicó sus respuestas en la categoría si, lo que indica que, para este porcentaje de la población la estructura organizacional por proceso no afecta la satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios recibidos. Por el porcentaje de respuestas ubicadas en esa categoría, puede considerarse este indicador como una fortaleza para la

estructura organizacional del GAD de Rocafuerte.

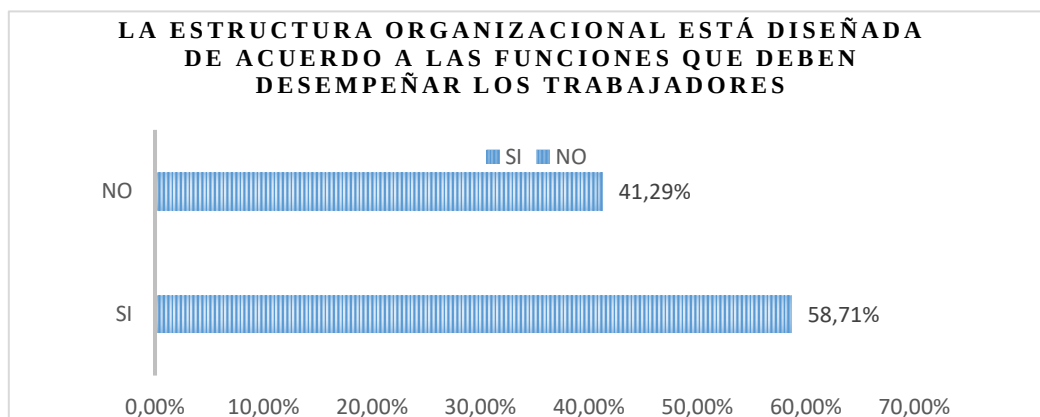


Tabla 4 La estructura organizacional está diseñada de acuerdo a las funciones que deben desempeñar los trabajadores

Categoría de respuesta	Total	%
SI	91	58,71%
NO	64	41,29%
Total	155	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4



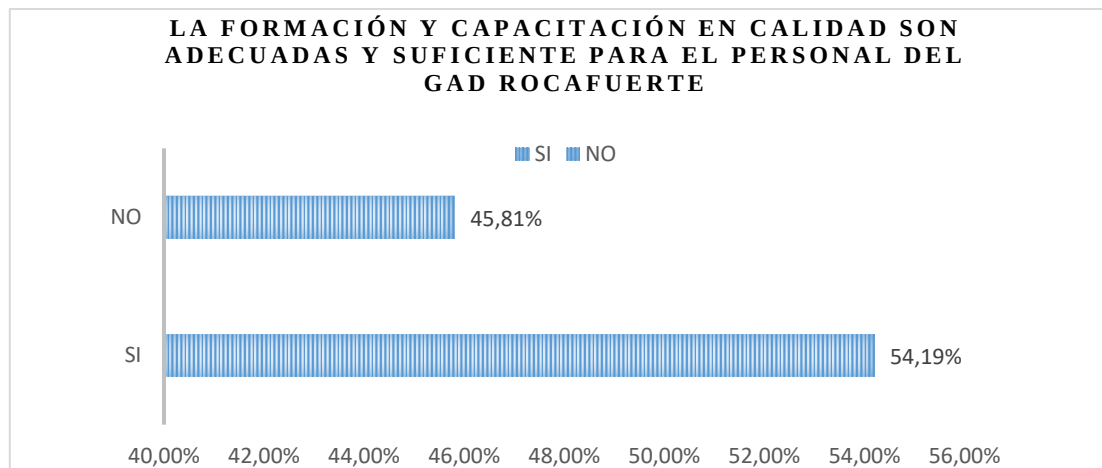
Interpretación: La table No 4 evidencia 58,71% de los encuestados ubicó sus respuestas en la categoría si, lo que indica que la estructura organizacional está diseñada de acuerdo a las funciones que deben desempeñar los trabajadores de manera efectiva y

eficaz. Por el alto porcentaje de los informantes en la categoría si, este indicador se lo considera como una fortaleza para el GAD de Rocafuerte en que la estructura organización si está diseñada de acuerdo a cada una de las funciones de los trabajadores.

Tabla 5 La formación y capacitación en calidad son adecuadas y suficiente para el personal del GAD Rocafuerte

Categoría de respuesta	Total	%
SI	84	54,19%
NO	71	45,81%
Total	155	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5

Interpretación: La tabla No 5 evidencia 54,19% de los encuestados ubicó sus respuestas en las categorías si, lo que indica que este porcentaje de integrantes de la población estudiada considera que la formación y capacitación en la calidad son adecuadas y suficiente para el personal. Por el alto porcentaje puede considerarse este indicador como una fortaleza para el GAD de Rocafuerte.

Discusión

La mayoría de los empleados reportan que la estructura de GAD ha aumentado la eficiencia de las operaciones, pero una proporción significativa no lo ha hecho. De acuerdo al hecho, podrían ser necesarios cambios en la estructura, significa abordaje de integrar ciertos procesos o roles y responsabilidades en algunos puntos donde los

conocimientos no están lo suficientemente claros para lograr coherencia y efectividad en toda la organización, como sugiere Daft.

En la modernización del Estado, la estructura organizacional es un pilar vital, ya que su implementación adecuada permite a las entidades del Estado transformar la calidad de los servicios públicos. Como sostienen Sangama y Sánchez, las entidades públicas requieren una estructura organizacional clara y eficiente para alcanzar sus metas de calidad en la prestación de servicios a los ciudadanos. A pesar de la clara legislación, se observa que el avance hacia la efectiva implementación se ha mantenido relativamente bajo.

La orientación al cliente es un concepto fundamental en el diseño de estructuras organizativas



modernas, y es relevante particularmente en el ámbito del sector público, ya que involucra servicios cuya provisión se basa en las necesidades del ciudadano. De acuerdo con Trkman, una estructura organizativa orientada al cliente es aquella que se asegura de que todos los procesos subyacentes en ella sean diseñados únicamente para agregar valor desde la perspectiva de la entidad de éstos. Como tal, todas las operaciones realizadas por las entidades del sector público deben diseñarse de manera que cumplan plenamente las expectativas y los requerimientos de los ciudadanos, quienes son los beneficiarios finales de los servicios provistos.

La estructura organizacional es esencial para asegurar que las tareas dentro de una organización se dividan, agrupen y coordinen de manera efectiva. Como lo plantean Robbins y Judge: “una estructura adecuada describe quien reporta a quien y donde se produce esa supervisión. También describe cómo se distribuye el trabajo a través de las unidades y divisiones de la organización y sobre qué base se coordinan después de realizarse

para alcanzar los fines de la organización”. Por lo tanto, una estructura eficaz se ocupa no solo de quién hace qué, sino de cómo los resultados de estas actividades se interrelacionan para aumentar la eficiencia.

La estructura organizacional orientada a procesos promueve la mejora constante, que, de acuerdo con Vom Brocke y Mendling (2018), fomenta una cultura donde los empleados son motivados a identificar y solucionar problemas de manera proactiva. Esta orientación hacia la mejora continua es fundamental para mantener la calidad en los servicios, adaptarse a las demandas cambiantes del entorno y garantizar el crecimiento organizacional a largo plazo. Sin embargo, también es necesario garantizar que los procesos estén bien documentados y que existan métricas claras para medir la evolución e impacto de las mejoras. Solo de esta forma podrá una organización aprovechar realmente los beneficios de una estructura orientada a procesos y lograr el éxito deseado.

4. Conclusiones

La investigación ha permitido realizar un estudio pormenorizado de la variable estructura organizacional por procesos en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo en este sentido se estableció como objetivo el análisis de la estructura organizacional por procesos obteniendo suficiente información con el fin de establecer las siguientes conclusiones:

1. La eficiencia operativa de la estructura organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Rocafuerte es sólida y permite alcanzar el desarrollo de los objetivos institucionales tal cual muestra los resultados con ello se determina que los procesos y sub-procesos son atendidos con calidez y calidad en la prestación de los servicios de la institucionales; tal como lo encontramos en los resultados de la investigación y que se evidencia como fortalezas.

2. Por otra parte, se determina que la estructura organizacional por procesos no afecta a la satisfacción de los ciudadanos con relación a los servicios otorgados por la Institución;

en este sentido se hace evidente las fortalezas con las que se identifica al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Rocafuerte.

3. Finalmente se identificó que la estructura organización por procesos con la que cuenta el Gobierno Autónomo Descentralizado está diseñada de conformidad a las funciones que deben cumplir los funcionarios públicos, este criterio se sustenta en los resultados obtenidos del estudio ya que el 58,71% indicaron que la institución tiene diseñada su estructura organización por procesos acorde a las funciones que se debe cumplir en el GAD del cantón de Rocafuerte.

Bibliografía

Colimba, Z. & Vargas C. (2024). Estructura Organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado Pedro Moncayo y su incidencia al desarrollo socio-económico. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/2238/1/276-%20COLIMBA%20ZULAY%200->



- %20VARGAS%20CRISTOFER.pdf
- Fernández, M. & Castillo, A. (2020). "Impacto de la reestructuración organizacional en la calidad del servicio en gobiernos locales." *Local Government Studies*, 48(3), 201-220.
- García, P. & Martínez, L. (2018). "La influencia de la estructura organizacional en la calidad del servicio en administraciones públicas." *Revista de Administración Pública*, 45(2), 123-145.
- Gómez, J. (2021). Impacto de la Estructura Organizacional en la Calidad del Servicio Público. *Revista de Administración Pública*, 34(2), 123-145.
- Martínez, P., & García, L. (2020). Estructura organizacional y satisfacción del cliente en empresas de servicios. *Journal of Service Management*, 12(1), 67-85.
- Quezada, N. (2024). Diseño de estructura organizacional para la empresa multiservicios PCRed; Universitario en Sistemas Integrados de Gestión. 13 – 41.
<https://titula.universidadeuropea.es/bitstream/handle/20.500.12880/7904/TFM%20Natalia%20Quezada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sangama, J, & Sánchez, L, 2023; Estructura Organizacional y su relación con la calidad de servicio en el sector público; Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas; https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/671104/Sangama_SJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y.