



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2017 – MARZO 2018

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

INGENIERÍA COMERCIAL

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

**Análisis Organizacional Del Gobierno Autónomo Descentralizado Del Cantón
Montalvo**

EGRESADA:

Ruth Gissella Rodríguez Vega

TUTORA:

Econ. Diana Carolina Escobar Mayorga, MAE

AÑO 2018

INTRODUCCION

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo fue fundado el 25 de Abril de 1984 en la Provincia de Los Ríos, ubicada en la Av. Antonia de las Bastidas y 10 de Agosto en la ciudad de Montalvo. Actualmente el Alcalde es el Lcdo. Elifonso Cortez Martínez, Msc. durante el periodo 2014-2019 quien tiene la función de cumplir todo lo propuesto por parte de él. El GAD Municipal del Cantón Montalvo, es una institución pública con el objetivo de satisfacer o solucionar las diferentes inquietudes y problemas que tienen los ciudadanos y ciudadanas pertenecientes a este cantón, de esta manera se mejora la calidad de vida, a través de la administración pública mediante la recaudación de impuestos prediales, permisos de funcionamiento de locales comerciales, tasas municipales y tránsitos.

El presente trabajo hace referencia al análisis organizacional al Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, debido a que se presentan un sin número de problemáticas entre ellas está la infraestructura en mal estado, imagen institucional deteriorada, espacios reducidos, materiales de oficinas escasos, funcionarios no son puntuales, deficiencia de desempeño laboral y falta de compromiso organizacional. Existen estos problemas porque no realizan las respectivas correcciones en relación a las necesidades que influyen en el desempeño de los miembros y las condiciones de trabajo en la institución.

Entendemos por análisis organizacional una disciplina teórica, metodológica, basada en conocimientos científicos, que ofrece un modelo de abordaje para lograr los cambios que un sistema organizativo particular requiere. Esto se logra atendiendo a la naturaleza específica de la entidad en cuestión, las personas que trabajan en ella y la necesidad de cumplir con

valores que hacen a la responsabilidad social de las empresas; entre ellos, el cuidado del medio ambiente. Todo esto hace sustentable a la entidad bajo estudio en el largo plazo. (Schelemenson, 2013, pág. 15)

Este trabajo está relacionado con la línea de investigación Modelo de Gestión Administrativa porque el análisis organizacional guarda estrecha relación con el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. De tal manera que en la institución se ejecute un sistema organizativo que permita fortalecer la estructura, integración y condiciones de los servidores públicos en su puesto laboral. Este estudio se basa en la Metodología de investigación cualitativa que será útil para acumular información y detallar más la problemática del caso de estudio describiendo comportamientos, hechos y situaciones de las personas, basados en los resultados obtenidos con instrumentos como las encuestas aplicadas a los funcionarios del GAD.

La finalidad de este trabajo es analizar de forma detallada la información obtenida en relación a las problemáticas que esta institución presenta, a lo largo del proceso investigativo y poder contribuir a la mejora del análisis organizacional en el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo.

DESARROLLO

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, está ubicado en la Avenida Antonia de las Bastidas y 10 de agosto, como primer alcalde de esta Ciudad el Lcdo. Modesto Silva y sus principales concejales el Ing. Vicente Gaibor Linch, Sr. Gil Mora García, en la actualidad la alcaldía está representada por el Master Elifonso Cortez. El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, es una entidad de gobierno seccional que ordena, dirige, ejecuta y asigna de manera equitativa el capital y recursos, mediante la ejecución de actividades que favorecen al desarrollo y crecimiento del cantón. Con el fin de satisfacer las necesidades de los habitantes de la comunidad local, asegurando el progreso económico, social y cultural del cantón para mejorar la calidad de vida de sus moradores con los servicios que ofrece y acceso a cualquier tipo de información.

Según la Constitución de la República del Ecuador establece que en el:

Art. 238.- Los gobiernos autónomos descentralizados gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. En ningún caso el ejercicio de la autonomía permitirá la secesión del territorio nacional.

Constituyen gobiernos autónomos descentralizados las juntas parroquiales rurales, los concejos municipales, los concejos metropolitanos, los concejos provinciales y los concejos regionales. (Asamblea General del Estado, 2008)

Los gobiernos autónomos descentralizados en este caso perteneciente a la ciudad de Montalvo es el que toma la función principal la cual es la planificación y la ejecución de diferentes obras basadas en las necesidades que tenga dicho cantón, en otros servicios. Sus autoridades principales como el Alcalde y Concejales son elegidos por elección popular. Estos gobiernos autónomos descentralizados son entidades jurídicas que hacen respetar el derecho ciudadano, los mismo tienen autonomía política, estos tienen la facultad de crear sus propias leyes para poder ejercer y cumplir con las metas propuestas, estos también pueden distribuir o cambiar su composición organizacional sin la necesidad de comunicar al órgano rector este sería el estado. Pero están en constante evaluación por el Consejo de Participación Ciudadana, Defensoría del Pueblo y la Contraloría General del Estado.

Su función principal es la creación del POA cantonal (Plan Operativo Anual) en el cual dan constancia de todas las obras, la división territorial, las diferentes competencias y ordenanzas públicas coordinadas con el Estado General y los diferentes organismos inmersos en estos procesos a realizar durante un periodo.

Otra de sus funciones es monitorear y supervisar el uso del suelo eso hace referencia a la urbanización, parcelación, lotización, división o algún otro modo para la planificación y distribución cantonal, asegurando la calidad del buen vivir y por su puesto protegiendo el medio ambiente.

Otra de sus funciones es la creación de un programa en la cual puede participar la ciudadanía para la verificación del cumplimiento y la transparencia de los procesos que este cumpla durante

su periodo de legislación esto basado en la LOTAIP (Ley Orgánica de Transparencia y acceso a la información y acceso a la información pública).

En base a las diferentes actividades y funciones que desempeña se ve la necesidad de realizar este estudio de caso sobre el análisis organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo ya que dentro de esta institución es muy importante la gestión administrativa para llevar a cabo todas las actividades laborables que desempeñan los colaboradores dentro de las áreas a los cuales estos pertenecen esto va relacionado con el cumplimiento los objetivos y metas planteadas. Toda área de una empresa es indispensable, puesto en referencia la problemática central que es la mala administración por parte de los jefes encargados durante este periodo.

El análisis organizacional también llamado diagnóstico interno o auditoría interna es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar. Es decir, se debe conocer todo el entorno de la institución analizando los puntos fuertes y débiles para corregirlos y sacar provecho. (Chiavenato, 2011, pág. 105).

Dentro de este GAD se presentan situaciones desfavorables entorno a sus condiciones internas, uno de los problemas es su infraestructura ya que no se encuentra en buen estado. Por tanto, dentro de cualquier institución pública la infraestructura es fundamental ya que permite al personal trabajar cómodo dentro de su área y además, permite que ante la ciudadanía tenga una buena imagen institucional.

La infraestructura es un pilar fundamental de la sociedad moderna. Su adecuada dotación y administración posibilitan el desarrollo económico, generan crecimiento, aumenta la competitividad y la productividad, y con ello la inserción de las economías en el mundo. Además ayuda a la cohesión territorial y permite mejorar la calidad de vida y la inclusión social. (Meira da Rosa, 2013).

Otro inconveniente que se evidencia es la imagen institucional deteriorada, según Guarneros Perez, (2014, pág. 93) “La imagen institucional es una creación de los públicos de la empresa; esta no la genera, solo transmite elementos de su identidad”. De esta manera la imagen transmita hacia los ciudadanos es deplorable, ya que cuando estos solicitan información u obras para su comunidad son mal recibidos y a la vez ignorados. Esto crea inconformidad con las cuestiones realizadas por parte de las autoridades competentes de este organismo.

La mala gestión por parte de las autoridades competentes, se ve reflejado en las diferentes obras que se han realizado durante este periodo, dentro de esta institución los colaboradores creen que su espacio laboral es el inadecuado ya que muchos de los cubículos personales se encuentra demasiado cerca, esto crea incomodidad a la hora de realizar sus actividades. Según Alles, (2015, pág. 118) define que el compromiso organizacional “es una expresión que hace referencia al compromiso conjunto de los colaboradores de una organización en relación con los objetivos, la visión y la estrategia que esta ha definido, como se identifican con dichos conceptos y que consistencia tiene este compromiso con respecto al futuro”.

La falta de compromiso por parte de los funcionarios es otra problemática encontrada dentro de esta organización, el personal administrativo incumple con las normas establecidas en el

Gobierno Autónomo Descentralizado, sobre las diferentes tareas que estos deben cumplir lo cual se ve reflejados en los resultados de sus actividades. Su falta de compromiso con la institución merma la relación con los altos, ya que ven que no llegan a tiempo, no cumplen con sus responsabilidades. Como consecuencia de estos los empleados son retirados de sus funciones sin previo aviso y en muchas ocasiones existen puestos desocupados y actividades sin cumplir esto también retrasa los procesos.

La inexistencia de materiales de oficinas necesarias para laborar adecuadamente, es otro de los problemas que aqueja esta institución. Por este motivo muchas de las actividades no se realizan a tiempo ni de forma adecuada esto de cierta manera ayuda al deterioro de la imagen institucional ya que existen procesos incompletos y los funcionarios no pueden cumplir con sus tareas diarias como ellos desean porque están limitados. Entendiéndose como materiales de oficina a “asignaciones destinadas a la adquisición de materiales y artículos diversos, propios para el uso de las oficinas, tales como: papelería en general, útiles de escritorio, sillas; artículos de dibujo, correspondencia y archivo; y otros productos similares”. (Gobierno del Estado de Chiapas, 2013)

Toda institución requiere los implementos necesarios para cumplir con las actividades que corresponden, si estas no abastecen todo procesos quedan paralizado, por esto se ve la importancia al momento de mencionar este tema según las encuestas realizadas a los funcionarios dan a conocer que existe la escasez de materiales de oficina, muebles de oficina y equipos de oficina. Aunque el jefe de área supo mencionar que ya no es cuestión de su gestión si no la falta de compromiso por parte del departamento encargado de este proceso que sería el departamento

de bodegas, a los cuales se le solicita con anticipación mediante un oficio de solicitud para poder abastecerse de dichos materiales, pero los mismo hacen caso omiso al pedido y suelen tener inconveniente con este departamento.

La comunicación entre departamentos se ve deteriorada ya que al presentarse diferentes problemáticas mencionadas, esto crea sentimientos negativos entre colaboradores inclusive con los jefes de áreas.

La comunicación en la empresa es un elemento básico que determina el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos. El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una forma u otra, están relacionados con ella (clientes, empleados, sociedad en general...). (Martinez Guillen, 2012, pág. 1).

Por esto es de gran importancia que toda organización tenga comunicación entre departamentos para lograr el éxito, en ese caso para poder cumplir los objetivos propuestos por este Gobierno Autónomo Descentralizado. Ya que la ausencia de la misma como ya se mencionó genera un ambiente de trabajo desfavorable para todos los colaboradores.

Al momento de realizar la encuesta correspondiente a los funcionarios del GAD de como es el trato que reciben por parte de su jefe de área, supieron mencionar que el mismo no es bueno, que las directrices que este manda en ciertas ocasiones son incorrectas y esto crea confusión y malestar en el clima laboral. Según Gan Bustos & Triginé, (2012, pág. 276) “Un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo

además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa”. Por esto se va deteriorando la relación entre jefes y colaboradores por lo tanto afecta todas las actividades dentro de su área de trabajo.

Una organización consiste en las personas con roles asignados de manera formal, que trabajan en conjunto para alcanzar las metas de la compañía. Un gerente es la persona responsable de alcanzar las metas de la organización las metas de la organización mediante la administración de los esfuerzos del personal de la compañía. (Dessler, 2015, pág. 4)

A través de una de las preguntas que se realizó a los jefes de áreas de esta institución fue: ¿Si sus colaboradores estaban comprometidos con la institución y con los objetivos planteados? Estos supieron mencionar que no existe compromiso por parte de estos porque tienen demasiadas exigencias, entonces como estas no se cumplen, ellos no realizan sus actividades como deberían.

Los colaboradores que laboran dentro de este Gobierno Autónomo Descentralizado, no sienten conforme con el salario que perciben ya que la distribución de sueldo no está bien formulada, por esto existe quejas por parte de ellos, muchos de sus compañeros que realizan pocas actividades perciben un sueldo mucho más altos, esto tiene relación con el manual de funciones el cual no especifica a cabalidad todas las actividades por cada puesto de trabajo.

El salario es la parte de la retribución del trabajador fijada por unidad de tiempo (año, mes, día u hora) o pactada por una obra determinada. El salario base no lo establece la empresa, sino que cada categoría profesional o grupo profesional tiene fijado el suyo en el convenio

colectivo que corresponda a cada trabajador. (Gonzalez Acedo & Perez Aroca, 2015, pág. 52).

El manual de funciones de esta institución se puede notar que no está bien elaborado, ya que no existen componentes importantes sobre las actividades de los puestos de trabajo esto crea confusiones y otro motivo es que este no ha sido socializado con los funcionarios. Teniendo en consideración que el manual de funciones es la principal herramienta dentro de cualquier tipo de institución ya que está compuesto por normas y directrices para los colaboradores, estas dependen de la función a la que se dedique la organización. El cual debe ser elaborado por personal técnico y especializado porque de lo contrario generara problemáticas como se mencionan en este proceso investigativo.

De acuerdo a la encuesta realizada a la ciudadanía se encuentra un inconveniente que es la atención al usuario y es importante en toda institución pública ya que manifiestan que tienen quejas al momento de solicitar alguna información en el municipio porque no agilizan los documentos al tiempo apropiado que consideran de cualquier necesidad. Definido por Ortiz de Mendivil, (2013, pág. 10) la atención al usuario “es aquella actividad laboral enclavada en los servicios postventa de las empresas u organizaciones, que se dedica a recoger y resolver sugerencias, reclamaciones y quejas de aquellas personas que ya son clientes o usuarios”. De esta manera, se genera una buena imagen institucional hacia los ciudadanos, de este cantón.

La selección del personal es otra problemática que sale a relucir al momento de consultar si existe suficiente personal administrativo dentro de este GAD, hacen referencia en que existen los colaboradores suficientes para satisfacer las actividades requeridas en esta institución pero

los mismos han sido elegidos de forma aleatoria, por afinidad, por partidos políticos. La falta de aplicación en esta institución de los concursos de méritos y oposición es otra falta grave ya que el personal solo labora con un contrato profesional este es anual, y la ley permite que los funcionarios obtengan nombramiento o nombramientos provisionales. Esto crea que las personas que ocupan los puestos de trabajo en los diferentes departamentos no están capacitados para estar ahí, por esto se requiere de tiempo para que ellos realicen capacitaciones externas o internas para que conozcan las diferentes formas de realizar el trabajo. La contratación del personal debe de tener un proceso de reclutamiento, según Porret Gelabert, (2014, pág. 151) “es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos a quienes se les interesa para formar parte a la organización previo sometiendo a unas pruebas selectivas”.

El proceso de control interno por parte de los jefes departamentales, dentro de cada área de trabajo la revisión o supervisión de los diferentes procesos que se lleva a cabo, es una de las partes más fundamental ya que si no existe esta inspección por parte de los altos mandos habrá inconsistencias y se generaran las problemáticas mencionadas. Por esto se refleja la gran importancia de realizar un control de las actividades para identificar las falencias, haciendo referencia a lo que es un control interno:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Fonseca Luna, 2011, pág. 15).

La distribución departamental en esta institución presenta fallas esto se refleja en el organigrama institucional, en relación a lo antes mencionado, “las organizaciones consiste en diseñar una estructura en la que queden definidas las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y capacidad de mando”. (Escudero, 2015, pág. 13)

A través de todo el proceso investigativo en base al análisis organizacional, se determinó que esta institución posee muchos problemas que hacen que muchos de los procesos no avancen; dado a esto se ha presentado una mala imagen institucional. Pero la causa principal es la mala gestión administrativa por parte de los altos mandos.

CONCLUSIONES

Luego de la investigación correspondiente en relación al análisis organizacional se pudo determinar que la distribución de las actividades es ineficiente ya que las mismas están establecidas por el manual de funciones de esta institución y este posee falencia, esto crea confusión dentro de las áreas de trabajo ya que no conocen bien cuáles son las funciones y procesos que le corresponden.

El ambiente de trabajo se ve afectado ya que al momento de que los colaboradores desean realizar sus actividades correspondientes, no poseen con los materiales suficientes.

La incomodidad de los colaboradores sale a relucir por la falta de direccionamiento de los jefes de cada área, esto va de la mano con lo antes mencionado del manual de funciones ya que se les otorgan actividades a colaboradores que no les corresponden y que no están capacitados para realizarlas.

La paralización de los procesos es otra de las problemáticas que salieron a relucir mediante esta investigación, todas las actividades van coordinadas con varios departamentos de esta institución y si uno de estos tiene problemas las actividades quedan paralizadas causando así el retraso de muchas funciones que se ve reflejado en obras inconclusas, una mala imagen institucional entre otros.

BIBLIOGRAFÍAS

- Gan Bustos, F., & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Albasanz,2.
- Alles, M. A. (2015). *Cuestiones Sobre Gestion de Personas*. Mexico: Granica.
- Asamblea General del Estado. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Montecristi.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeacion estrategica. Fundamentos y aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2015). *Recursos humanos Administracion*. Mexico: Pearson Educación.
- Escudero, M. (2015). *Servicio de atención comercial*. Madrid: Editex.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno Para Organizaciones*. Lima: Instituto de Investigacion en Accountability y Control - IICO.
- Gobierno del Estado de Chiapas. (2 de Enero de 2013). *Clasificador por Objeto del Gasto para el Ejercicio Fiscal*. Obtenido de <http://www.haciendachiapas.gob.mx/marco-juridico/Estatal/informacion/Acuerdos/clasificador-OG/2013/2000-mat-suministros.pdf>
- Gonzalez Acedo, J., & Perez Aroca, R. (2015). *Formación y orientación laboral*. Madrid España: Paraninfo.
- Guarneros Perez, I. (2014). *Mas competitivas que pequeñas. Imagen corporativa a la medida de su empresa*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Martinez Guillen, M. d. (2012). *La Comunicacion en la Empresa*. Madrid: Albasanz, 2.
- Meira da Rosa, A. (2013). *Infraestructura Sostenible para la Competitividad y el Crecimiento Inclusivo*. Banco Interamericano de Desarrollo, 22.
- Ortiz de Mendivil, E. (2013). *Atencion básica al cliente*. Instituto Mediterraneo Publicaciones.

Porret Gelabert, M. (2014). *Gestion de personas: Manual para la gestion del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.

Schelemenson, A. (2013). *Analisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia* . Buenos Aires : Ediciones Granicas.

ANEXOS**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FAFI
ESTUDIO DE CASO****Encuesta N^a1****Dirigida a los funcionarios administrativos que laboran dentro de este GAD**

1. ¿Cómo considera usted el trato recibido por parte de su jefe?
2. ¿Cree que existe suficiente material para realizar las diferentes tareas encomendadas, explicando materiales a equipos de oficinas, útiles de oficina y muebles de oficinas?
3. ¿Usted cree que existe compromiso por parte de sus compañeros al momento de realizar las actividades encomendadas?
4. ¿Está usted de acuerdo con el sueldo que percibe mensualmente?
5. ¿Cómo considera usted la gestión administrativa ejercida por el alto mando del GAD?
6. ¿Cómo considera usted la imagen institucional de este GAD?
7. ¿Cree usted que existe una buena distribución de actividades a cada funcionario?
8. ¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo dentro de su área laboral?
9. ¿Cómo considera usted la distribución departamental dentro del GAD?
10. ¿Cree usted que existe el suficiente personal para cumplir todas las metas propuestas por esta organización?

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FAFI
ESTUDIO DE CASO

Encuesta N°2

Dirigida a la ciudadanía del cantón

1. ¿Cómo considera usted la imagen institucional del Gobierno Autónomo Descentralizado?
2. ¿Cree usted que el Gobierno Autónomo Descentralizado cumple con sus funciones correctamente?
3. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en el Gobierno Autónomo Descentralizado?

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
FAFI
ESTUDIO DE CASO

Encuesta N°3

Dirigida a los jefes departamentales

1. ¿Cómo considera usted el compromiso por parte de sus colaboradores?
2. ¿Cómo lleva el control de las actividades que realizan los funcionarios bajo su cargo?
3. ¿Existe responsabilidad por parte de los colaboradores a la hora de realizar las actividades que se le asignan?
4. ¿Cómo considera usted su gestión al momento de tomar decisiones y designar actividades en su departamento encargado?
5. ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas que se presentan a menudo dentro de su departamento y cuáles son sus causas y las consecuencias que estos conllevan?
6. ¿Cree usted que existe una correcta distribución de departamentos dentro de este organismo?
7. ¿Cree usted que dentro de su departamento existen materiales suficientes para que sus colaboradores realicen las funciones?