



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**MAYO – SEPTIEMBRE 2019**

**EXAMEN PRÁCTICO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**Motivación Laboral en el Departamento de Avalúo y Catastro del Gobierno  
Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo**

**EGRESADA:**

**TANYA DANIELA AYUY AAPIK**

**TUTOR:**

**ING. DIEGO ANDRÉS PAZMIÑO ROMERO**

**AÑO 2019**

## INTRODUCCIÓN

Los Gobiernos Municipales tienen como misión promover el bienestar social y económico de su circunscripción, mediante la aplicación de normas, creación de políticas o programas de interés social, por tal razón es importante contar con un talento humano capaz y comprometido con la administración pública, debido a que representa el medio necesario para el logro de metas u objetivos en cada una de las dependencias de una institución municipal, donde el compromiso, capacidades y empoderamiento de ejercer el rol de un funcionario público influye en la productividad laboral de cualquier organización.

El caso de estudio se realizó en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, donde se analiza el entorno laboral del departamento de Avalúo y Catastro, debido a que se suscitan inconvenientes en el desarrollo normal de las actividades internas, por situaciones relacionadas al contexto físico, comportamiento, conductas y el perfil laboral de los funcionarios públicos, factores que afectan la productividad laboral de forma individual y colectiva, además provoca que la atención ciudadana no sea la adecuada.

El objetivo principal del caso de estudio radica en como la motivación laboral de los servidores públicos puede incidir en el desarrollo profesional y mejora continua de los procesos que se realizan en la institución municipal, debido a que el talento humano en la actualidad es considerado el activo más valiosos de las organizaciones, puesto que son los que pueden garantizar el éxito empresarial mediante la conformación de un equipo de trabajo comprometido con los intereses y metas institucionales.

El presente trabajo de investigación se justifica desde el contexto académico – profesional, debido a que se permite emplear los conocimientos adquiridos en la academia para analizar como la motivación laboral se constituye como un indicador de evaluación de desempeño para la gestión del talento humano en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, por lo tanto, el caso de estudio guarda relación con la sublínea de investigación “Modelo de Gestión Administrativa”, debido a que se analiza la administración y la forma en que se ejecutan las actividades organizacionales con el condicionante negativo de una débil satisfacción laboral por parte de los colaboradores de la institución.

En el proceso investigativo se aplicó el tipo de investigación descriptiva, debido a que permite analizar cada uno de los fenómenos que se suscitan con respecto a la motivación laboral, también se empleó el método inductivo, puesto que ayuda analizar los aspectos generales de una premisa ya establecida en la investigación, para luego realizar conclusiones generales, por último se utilizó las técnicas de la encuesta, entrevista y ficha de observación, estructuradas con cuestionarios y parámetros que permitan detectar que factores influyen en la motivación laboral de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo se vea afectada.

## DESARROLLO

El Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, es una entidad de naturaleza pública, fundada el 25 de Abril del año 1984, se encuentra situada en la Avenida Antonia de las Bastidas y Diez de Agosto. Tiene varias funciones y responsabilidades, entre ellas: dirigir, ejecutar y asignar de manera equitativa los recursos económicos y financieros, para lograr el desarrollo sostenible de cada una de las parroquias que pertenecen al cantón, a través de la realización de obras requeridas por los ciudadanos, las cuales contribuyan a mejorar la calidad de vida de los mismos.

El GAD del cantón Montalvo cuenta con cinco áreas funcionales, entre las cuales se encuentra el departamento de Avalú y Catastro, encargado de realizar varios procesos, tales como: censar de forma analítica las propiedades inmobiliarias que poseen los ciudadanos del cantón, realizar estudios de valoración de suelo y construcción, autorización y actualización de planos, entre otras actividades. El objetivo principal de este departamento es detectar las características de los bienes inmuebles ubicados en el área, para identificar a los propietarios y registrar su situación jurídica-económica.

Uno de los aspectos más importantes en cualquier organización sin duda alguna es la motivación, puesto que a través de esta los colaboradores pueden realizar sus tareas y cumplir sus funciones de manera eficiente; sin embargo, los servidores públicos que laboran en el departamento objeto de estudio presentan altos niveles de desmotivación, la misma que ha sido ocasionada por múltiples factores y contextos que son detallados en el desarrollo de la presente investigación.

Según el autor Napolitano, (2018) “Se entiende por motivación al estado interno que activa el esfuerzo de un individuo para realizar diversas actividades; existen dos tipos: motivación intrínseca que no siempre es percibida con facilidad y la denominada extrínseca, que es la que se manifiesta de forma clara y visible” (p.2). Lo expresado por el autor define que el tipo de motivación que se analiza en el presente caso, es la extrínseca puesto que está influenciada por diversos aspectos, los cuales se encuentran expresados en la investigación y por tanto se pueden percibir de manera objetiva.

El impacto de la desmotivación es evidente, los índices de productividad lo demuestran, puesto que han disminuido de forma considerable, afirmación que se realiza en virtud de las quejas de los usuarios, los cuales expresan que los colaboradores que desempeñan sus funciones en esta importante área de la municipalidad, no lo hacen de manera eficiente, lo cual causa un profundo malestar en la ciudadanía del cantón que acude a solicitar los servicios de catastro en cuanto a codificación o registros de datos relacionados con los planos de terrenos, que son competencia del departamento de Avalúo y Catastro.

La infraestructura en toda institución es un factor clave para el desarrollo de tareas de forma eficaz, eficiente y de manera motivada, de lo contrario esto genera situaciones negativas que no sólo incurren en la motivación del talento humano, sino que influye en la productividad de toda la empresa, porque si una persona no realiza una tarea de manera adecuada, esta incide en la sinergia organizacional. Problema que presenta el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, especialmente en el departamento de Avalúo y Catastro. Según González Acedo & Perez Aroca, (2015) “El lugar de trabajo es el área a la que accede el trabajador, en el que no origine riesgos para la seguridad y salud del mismo, por lo que deberán cumplir con los decretos laborales en cuanto a condiciones favorables.” (p. 22).

Una de las consecuencias de no tener una infraestructura adecuada es la débil satisfacción laboral de los servidores públicos, por tener un espacio reducido en comparación a otras áreas, por tal razón este es un aspecto determinante para el desarrollo de las tareas encomendadas, además de generar incomodidad entre compañeros, debido a que en el mismo departamento laboran cinco personas, las cuales están encargadas de brindar información y de realizar trámites que solicite la ciudadanía, por lo que el contexto interno anteriormente expresado impide atender al ciudadano con la privacidad pertinente e influye en el desempeño laboral.

Uno de los problemas no menos importante que presenta el departamento objeto de estudio, es que no se encuentra en optima capacidad para almacenar el gran número de documentos que se receiptan, esto se debe a la falta de equipos de oficina como archivadores o demás muebles enseres, situación que se da en gran medida por el reducido espacio que tiene el área, lo que provoca que los documentos recibidos no tengan un orden adecuado, los procesos internos se retrasen y se afecte el logro del objetivo departamental y de la institución en general por no tener un lugar de trabajo adecuado para desarrollar sus funciones de manera correcta.

Otro de la situaciones detectadas se basa en la distribución inadecuada del espacio físico, debido a que la ubicación del departamento de Avalúo y Catastro no se encuentra en un lugar adecuado donde los colaboradores se sientan cómodos al momento de realizar sus tareas, puesto que las condiciones físicas influyen en el entorno laboral, donde se presentan debilidades marcadas en la infraestructura del área estudiada, como la falta de techado provocada porque la oficina se halla bajo los graderíos, lo cual genera inconvenientes especialmente en temporada invernal donde el agua de lluvia ingresa y afecta el desenvolvimiento laboral de los servidores públicos.

Uno de los problemas derivados que se generan por el inadecuado espacio físico es la débil gestión documental, debido a que el departamento estudiado no posee el número de archivadores necesarios para la clasificación y ordenamiento de toda la documentación que administra la unidad de Avalúo y Catastro, contexto que influyen de manera sustancial en la productividad laboral y por lo consiguiente en el nivel de motivación de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo. Según los autores Fernández & Moreno, (2018) “La productividad laboral se relaciona con la gerencia, las personas, el contexto laboral y la tecnología, es un indicador que permite medir en las organizaciones que tan competitivas son” (p. 4).

Ante lo mencionado anteriormente se infiere que los problemas relacionados con las condiciones físicas del departamento del Avalúo y Catastro condiciona la productividad laboral de los funcionarios y genera resultados laborales no esperados por cada colaborador, situación que denota que el gobierno municipal de Montalvo durante el periodo actual no ha realizado ninguna mejora significativa en la infraestructura, a pesar de las quejas de los colaboradores del departamento, lo que repercute en comportamientos inadecuados que generan conflictos al momento de realizar las actividades y procedimientos internos.

Para que el personal de una institución realice sus tareas de manera correcta es indispensable mantener al talento humano motivado, esto puede ser por incentivos a su capacidad, esfuerzo y desempeño, lo cuales son de manera verbal o económico, situación que no sucede en el departamento de Avalúo y Catastro por la falta de reconocimiento laboral en el desarrollo de jornadas extraordinarias realizada por ciertos colaboradores. Según Juárez Hernández, (2014) “Los incentivos laborales es parte de los procesos gerenciales, y claves para tener buenas relaciones en la empresa, es decir es la compensación que pueden recibir los directivos y empleados cuando logran ciertos resultados predefinidos” (p. 282).

El no reconocimiento de horas extras, es una situación que demuestra una endeble gestión de talento humano, lo que ocasiona que la motivación laboral no sea la esperada para el logro de los objetivos del departamento, puesto que en él impera un liderazgo autoritario y poco participativo, razón suficiente para el limitado reconocimiento al esfuerzo de ciertos colaboradores de la unidad de Avalúo y Catastro, además de no incentivar o retribuir las horas extras, todos los contextos descritos influyen de manera directa en el desarrollo sinérgico de los procesos internos y en la presencia de documentaciones elaboradas inadecuadamente o la pérdida de la misma, factores que generan consecuencias negativas en la atención ciudadana.

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo existen inconvenientes relacionados con el pago de sueldos a los funcionarios, situación causada por la falta de agilidad en los procesos que se llevan a cabo dentro del Departamento de Talento Humano y Dirección Financiera, de este modo los pagos de las remuneraciones no se efectúan hasta que estos dos áreas realicen las nóminas del personal, descuentos de anticipos, reconocimiento de horas extras, beneficios sociales y aprobación de pago de forma óptima; en dicho procedimiento han existido errores en la consolidación de datos que impiden desarrollar con normalidad la asignación presupuestaria de sueldos y salarios. A continuación se cita una base normativa para el plazo de pagos de sueldos:

Según el Código del Trabajo (2018) en el Art.83 Plazos para pago.- Los pagos los funcionarios que laboran bajo contrato profesional no se deberán de retrasar por más de una semana y los sueldos a los colaboradores bajo el régimen de nombramientos y contratos ocasionales hasta un mes.

Hay que mencionar que el problema relacionado con el proceso de pago, no siempre se da por problemas internos administrativos; en diferentes ocasiones las remuneraciones se retrasan por tiempo considerable debido a organismos externos, como el Ministerio de Finanzas o el Banco Central, donde el gobierno Municipal de Montalvo no puede realizar alguna gestión hasta que reciba la asignación presupuestaria; las molestias generadas en el talento humano se deben a que no se comunica o comprende el motivo del atraso en el pago de sueldo, donde se responsabiliza de forma directa a compañeros de trabajo en la Dirección Financiera, porque se aduce que por la impericia de ellos no han recibido su sueldo.

El retraso del pago de las remuneraciones de los colaboradores de esta institución afecta de forma directa la motivación del personal porque no se ve evidenciado el reconocimiento económico por el cual ellos asisten diariamente a su puesto de trabajo y cumplen con sus actividades y tareas encomendadas, esto por lo general disminuye el desempeño laboral y afecta a la atención para con los usuarios que asisten a este departamento, así como una falta de compromiso al ejecutar estrategias para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La falta de comunicación a la ciudadanía sobre las tarifas por los servicios que se ofrecen dentro de este departamento, es otro de las situaciones anómalas que se pueden detectar en esta institución, según el artículo 589 del Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización COOTAD, (2016) menciona que “Los valores o tarifas adicionales son establecidos mediante ordenanza, cuya idea parte de la máxima autoridad, aprobado por el consejo en relación a la prestación de los servicios como (Aprobación de planos e inspecciones de construcciones)”. De tal manera que los Gobiernos Autónomos Descentralizados, están respaldados por el artículo mencionado con anterioridad para la colocación de tasas y montos que a ellos les parezca conveniente y necesario, pero esta información no es transmitida a la ciudadanía,

por tal razón existe desconocimiento a la hora de cancelar los pagos por el diseño de planos de sus terrenos.

El cabildo al no proporcionar la información sobre las tasas establecidas genera que la ciudadanía a la hora de solicitar un servicio catastral y realizar la cancelación monetaria del mismo perciba un ambiente de corrupción, debido a que consideran que dichos valores económicos que ellos asumen debe correr por cuenta de la municipalidad. En relación al departamento estudiado el servicio más solicitado es la medición del terreno, el cual debe de ser realizado por un profesional en esta área, por tal razón el ciudadano debe cancelar el servicio a la persona que le realizó el trabajo y pagar a la institución por la inscripción de la medición, este servicio crea mayor controversia por la falta de conocimiento de cómo se ejecuta, debido a que el profesional en el diseño de planos es proporcionado por la municipalidad pero no es funcionario público.

El Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo presenta serios problemas que afectan la cultura organizacional, como la contratación por afinidad, debido a que aquellas personas que ingresan a laborar por recomendaciones de influencias cercanas a la institución, no poseen habilidades y conocimientos sobre el cargo laboral que van a desempeñar, lo cual inciden a que las funciones internas se atrasen y se deteriore el clima laboral, debido a que cuando un proceso es devuelto durante la comunicación escrita interdepartamental, el titular del área recrimina al colaborador que cometió errores en la documentación, situaciones adversas que condicionan la motivación laboral del departamento de Avalúo y Catastro y de la municipalidad en general.

Una de las situaciones regulares que influye al deterioro del ambiente laboral es el tipo de comportamiento y acciones que ejecutan ciertos colaboradores, debido a que existen problemas relacionados con la puntualidad y absentismo laboral, lo cual denota la débil evaluación del desempeño en los miembros de la organización por parte del Departamento de Talento Humano, puesto que existen servidores públicos en que no se aplica el mismo régimen disciplinario de forma equitativa, por el simple hecho de que aquella persona que cometió la infracción posee un cargo jerárquico superior, acciones equívocas que afectan el nivel de satisfacción laboral del resto de integrantes de la organización.

No establecer indicadores de desempeño en el control de la permanencia del colaborador dentro de la jornada ordinaria de trabajo, provoca que existan comportamientos, conductas y acciones inadecuadas que influyen en el deterioro del clima laboral, puesto que el simple hecho de no sancionar al talento humano que cometió faltas administrativas como el absentismo o impuntualidad por el nivel jerárquico que poseen, genera que el resto de colaboradores perciban un trato inequitativo en la gestión interna que genera un nivel de pertenencia equivocado para con el lugar de trabajo y su rol como servidor público.

Para el autor Maxwell, (2014) , “el liderazgo es la capacidad de influir y de generar un impacto en un grupo de personas para el logro de objetivos comunes, es un elemento clave para fomentar nivel de motivación óptimos en el talento humano” (p. 45). Al existir problemas en la gestión de talento humano sobre el control de la puntualidad y la respectiva aplicación del régimen disciplinario sin distinción alguna, evidencia el endeble liderazgo que se emplea en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, donde los servidores públicos no priorizan la creación de un ambiente laboral fuerte desde una cultura organizacional caracterizada por un

compromiso laboral adecuado, que permita conformar un trabajo en equipo eficaz y un proceso de atención ciudadana participativo.

Otra de las problemáticas detectadas a través del proceso investigativo es la falta de capacidades necesarias por parte de los colaboradores en la realización de las diferentes tareas y actividades encomendadas, al no poseer el conocimiento necesario para la elaboración de los procesos como el avalúo, medición o permisos de construcción que se llevan a cabo en este departamento surgen problemas de gran importancia, generados porque la mayoría de los funcionarios fueron contratados por tráfico de influencias o compromisos políticos de campaña, sin ninguna evaluación de sus conocimientos y habilidades, en otras palabras, fueron contratados por orden la máxima autoridad sin el respectivo proceso de contratación. El autor Pérez, (2017) da el concepto de competencias laborales:

Las competencias laborales se definen como las capacidades, características y conocimientos que posee un individuo para desarrollar las actividades dentro de su puesto de trabajo que beneficie al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, consiste en las actitudes que posee un profesional a la hora de ejecutar tareas específicas.

La consecuencia principal de que los funcionarios no posean las capacidades ni los conocimientos necesarios para realizar sus actividades de manera correcta en el departamento de Avalúo y Catastro, es la insatisfacción por parte de la población que requiere los servicios que se ofrecen en esta área, puesto que los usuarios pretenden que los documentos o atención requerida sea llevada de una manera óptima, esto no es el caso, debido a que existen retraso en los procesos internos y en muchas ocasiones los requerimientos que ellos solicitan tienen un tiempo de demora de días e incluso semanas.

La falta de capacitación al personal de este departamento es otra de las debilidades que se pudieron detectar, dentro de las instituciones públicas es obligatorio que sus colaboradores sean capacitados de manera constante, porque con el transcurso del tiempo se crean nuevos métodos o estrategias que permiten llevar a cabo tareas o actividades de manera eficiente, así mismo los cambios que se ejecutan en las diferentes leyes que rigen el sector público; esta capacitación necesaria no se realiza en la unidad de Avalúo y Catastro, por tal razón los funcionarios se encuentran desactualizados en temas como atención al usuario, métodos o estrategias en la administración pública, artículos o normas que respalden sus actividades, entre otros temas de gran importancia. Según el autor Bermúdez (2015) menciona lo siguiente:

El proceso de capacitación está basado en un aspecto de instrucción educativo que las instituciones la realizan de forma estratégica con el objetivo de que personal se nutra de conocimientos y habilidades básicas relacionados con su puesto de trabajo de este modo cumplir con los objetivos planteados.

La problemática antes mencionada genera que el desarrollo de las actividades organizacionales no se ejecuten de forma correcta, de este modo los procesos internos de gran importancia para la institución como la cartografía del cantón, se realiza en tiempos exagerados teniendo en consideración que estos procesos se deben de realizar de forma rápida y oportuna; en temas de atención a los usuarios no se aplican las estrategias necesarias para poder sobrellevar los requerimientos como el registro y la actualización del catastro urbano y rural.

En relación a la no aplicación de la capacitación necesaria en temas de actualización de los artículos y leyes que rigen esta área determinada como el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, provoca que existan problemas relacionados con

acusaciones o denuncias por parte de los usuarios que se les entregó un servicio deficiente o se les cobro algún pago de más, los servidores públicos no podrán responder de forma efectiva ni respaldarse en una base legal, puesto que no poseen los conocimientos necesarios sobre qué tipos de normas o reglamentos condicionan su rol como servidor público.

Las sanciones generadas por la no aplicación de una ley según Asamblea Nacional, (2017) en las Disposiciones Generales Sexta de la Ley Orgánica del Servidor Público menciona “que la falta de aplicación de las normas o instrumentos establecidos por el Gobierno del Ecuador por parte de las instituciones u organismos, será informada de rapidez hacia el Ministerio de Relaciones laborales y a la Contraloría General del estado para efectos de que ejecuten las sanciones y responsabilidades”. Por lo expresado anteriormente resulta necesario que los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo se empoderen de toda la base legal que rige su actividad.

El Departamento de Avalúo y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo guarda una estrecha relación con la atención a la población, este proceso se encuentra deteriorado por razones de demora en solicitudes requeridas y la existencia de preferencias a la hora de atender y solucionar los problemas de los usuarios, esto se ve reflejado en que familiares o amigos de los funcionarios que laboran dentro de esta área no respetan el orden de llegada o resolución de problemas para con la ciudadanía de forma ecuánime. Se presume que se realizan pagos no estipulados por la ley a los funcionarios que laboran dentro de esta área y que tienen trato especial para con ciertos ciudadanos. De acuerdo al autor Lombana (2014) menciona lo siguiente:

Cohecho es también conocido como soborno el cual consiste en el simple acto de que un funcionario público acepte alguna compensación económica para cumplir un requerimiento u obstaculizar el mismo acorde a la función que realiza en una determinada institución, es decir, en el ámbito de derecho es considerado como delito.

La consecuencia principal de que exista un trato diferente o especial a familiares, amigos de los funcionarios de esta institución o a los que presuntamente efectuaron un pago extra, crea una deteriorada imagen de este departamento, así como de la institución en general, debido a que son acciones que crean conflictos entre la población y un ambiente de posible corrupción laboral, puesto que el pensamiento general es que si no se realiza un pago extra sus solicitudes o requerimientos se realizarán en un tiempo no conveniente. Todas las situaciones negativas expresadas a lo largo de la investigación influyen en la motivación laboral de los servidores del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo.

La comunicación poco efectiva en el departamento de Avalúo y Catastro causa diversas situaciones que afectan las relaciones laborales, debido a que no existe un diálogo fluido entre el titular de la unidad y los funcionarios, el encargado de este departamento no toma en cuenta las solicitudes de permisos o aporte laboral de los colaboradores del área en el desarrollo de los procesos internos, es decir, dentro del departamento estudiado no existe la empatía y liderazgo adecuado para fomentar una cultura organizacional óptima, que impacte en la percepción ciudadana mediante un atención personalizada y oportuna. Según el autor Montaña Sobrino, (2016) “La comunicación es una herramienta necesaria en las organizaciones para mantenerse dinámicas frente a los cambios que se generan en el entorno social”. (p. 37)

Al existir una comunicación interna deteriorada, causa que las relaciones laborales se condicionen de forma negativa e influya en la presencia de disyuntivas en el equipo de trabajo, en el que el entorno y la débil comprensión por parte del jefe del área ante permisos solicitados ocasiona frecuentes salidas o ausencia del colaborador de su lugar de trabajo sin la autorización respectiva, contexto que demuestra una gestión de talento humano inapropiada por parte del responsable del departamento y de la unidad de Talento Humano, hay que mencionar que la ausencia de un colaborador en su jornada laboral provoca el retraso de actividades y una atención al usuario deficiente.

Una debilidad interna que se identificó en el proceso de investigación es la resistencia a los cambios tecnológicos por parte de los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, debido a que la gestión institucional para mejorar la automatización de los procesos de catastro y ordenamiento territorial de su jurisdicción ha intentado actualizar el sistema informático que utilizan para la codificación y procesamiento de coordenadas de los terrenos catastrados, sin embargo, esto no ha sido posible, porque los colaboradores de dicho departamento no se ajustan a dichos cambios, es decir; se observa una resistencia marcada a los cambios tecnológicos y poca motivación de incentivar el desarrollo profesional del individuo hacia la organización. Para el autor (Artica, 2017) los cambios tecnológicos es:

El conjunto de elementos que utilizan las empresas como herramientas de trabajo para los empleados, aplicando la tecnología de información usada para procesar, comunicar y obtener información, a través de la innovación tecnológica se puede mejorar los mecanismos y funciones a realizar en la producción laboral.

No contar con herramientas tecnológicas vanguardistas en el departamento de Avalúo y Catastro, provoca situaciones problemáticas relacionadas a demora de procesos, congestión del sistema para codificar o procesar información catastral, o pérdida de documentación, problemas que generan consecuencias directas en la atención a los ciudadanos, quienes constantemente alzan su voz de protesta por la débil atención que se brinda en las mediaciones de la municipalidad; lo expresado anteriormente son debilidades organizacionales que induce a la construcción de un ambiente tenso laboral y en el nivel de satisfacción por parte de los funcionarios públicos.

La motivación laboral es un indicador de gestión que se asocia con problemas tangibles e intangibles, en el desarrollo de la investigación se ha citado problemas relacionados a la infraestructura, comunicación y liderazgo gerencial, sin embargo, hay otro factor que influye en el desempeño y cumplimiento de las metas del departamento de Avalúo y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo, que es la sobrecarga de trabajo ocasionada por el débil compromiso laboral, debido a que la gestión interna es displicente en cuanto a la segregación de funciones, donde ciertos colaboradores realizan tareas excesivas y horas extras, por la ausencia del compañero de trabajo o desorganización de documentos. De acuerdo con el autor (Gonzales Acedo & Perez Aroca, 2018) manifiesta que:

La sobrecarga de trabajo se considera un riesgo laboral producido cuando los trabajadores perciben de una forma agobiante que le exigen más de lo que pueden ofrecer en el ámbito laboral y tiene incidencia significativa en sus esfuerzos físicos y carga mental sobre la cantidad de información procesada o por distribución del trabajo.

La sobrecarga laboral provocada por la impericia en la gestión de archivos, segregación de funciones o ausentismo de los compañeros del área, provoca que aquellos servidores públicos que tratan de cumplir sus actividades laborales de forma diligente, tengan un nivel de satisfacción laboral inadecuado por la excesiva carga de trabajo, además, se menciona que la sobrecarga laboral puede tener consecuencias personales en los miembros del área estudiada como estrés o síndrome de Burnout, situaciones que afectan el desempeño y productividad de los colaboradores en la ejecución de sus actividades.

Según los autores Caldas Blanco & Hidalgo Ortega (2018) el estrés laboral “Es una condición generada en el trabajo, se trata de una reacción de la tensión emocional causada por la relación con otras personas o en particular cuando se producen situaciones de problemas o carga laboral” (p.129). Razón por la cual algunos de los funcionarios del departamento de Avalúo y Catastro presentan este inconveniente y se debe a varios factores, por ejemplo, conflictos entre el jefe departamental o compañeros, jornadas extraordinarias, satisfacción laboral y deficiente relaciones laborales con el equipo de trabajo, entre otros.

## CONCLUSIONES

Existe una marcada desmotivación en el Departamento de Avalúo y Catastro del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Montalvo, la mayoría de colaboradores han perdido interés en realizar las actividades con altos niveles de eficiencia; esto se debe a que la dirección del departamento no ejecuta programas en los que se incluya actividades que impulsen la motivación de los servidores públicos, para incrementar la productividad y a la vez contribuir con el desarrollo integral de la institución.

La comunicación en el departamento objeto de estudio es poco efectiva, lo que ocasiona que las relaciones laborales se encuentren deterioradas, dicho contexto implica que el trabajo en equipo no se pueda desarrollar como corresponde; además, debido a las debilidades en cuanto a la comunicación, el ambiente laboral no es idóneo, lo cual impacta directamente en el desempeño laboral de los servidores públicos, quienes no pueden realizar sus actividades de manera eficiente debido al difícil escenario en el que se encuentran.

Entre los factores determinantes para la desmotivación de los funcionarios públicos se encuentra la sobrecarga de trabajo, la cual ha sido ocasionada por una distribución inadecuada e inequitativa de las tareas que cada colaborador debe realizar; por tal razón, algunos colaboradores presentan estrés laboral y agotamiento mental, factores negativos condicionantes que afectan a la calidad del trabajo que estos realizan; de modo que los objetivos y metas que el departamento tiene en su planificación, no se pueden cumplir de forma satisfactoria.

En base a las conclusiones presentadas se establece las siguientes recomendaciones:

Implementar programas de motivación dentro del departamento de Avalúo y Catastro para incrementar los niveles de motivación de los colaboradores, de tal manera que estos puedan recobrar el interés en realizar de forma eficiente las actividades y los indicadores de desempeño puedan mejorar de forma considerable, que contribuya con el desarrollo organizacional de la entidad.

Mejorar los canales de comunicación con el objetivo de lograr una efectiva relación laboral entre compañeros; de ser preciso, realizar programas de capacitación en los que cada uno de los colaboradores se empoderen sobre la importancia de mantener una buena comunicación; además, impulsar relaciones sociales sanas, en las que los servidores públicos puedan afianzar los vínculos laborales, y mitigar asperezas generadas por el día a día de trabajo, de modo que se logre mejorar el clima laboral.

Planificar de forma estructurada las actividades del departamento para que sean repartidas de forma equitativa, evitando sobrecargas de trabajo que genere malestar en los colaboradores. Respetar los tiempos de descanso que deben tener los servidores públicos, de manera que no se encuentran susceptibles a presentar estrés laboral, el cual afecta de forma inevitable al desempeño laboral; además brindar a los colaboradores los recursos necesarios para que realicen su trabajo con altos niveles de eficiencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. Londres: Babelcube Inc.

Artica, J. (2017). Innovación tecnológica y competitividad en las MYPEs agroindustriales de la provincia de Pasco. *Tesis de Posgrado*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion, Peru.

Asamblea Nacional. (19 de Mayo de 2017). Ley Organica del Servidor Publico. *La Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de*. Quito, Pichincha, Ecuador: Ministerio Laboral .

Bermúdez Carrillo , L. (2015). Capacitación: Una Herramienta de fortalecimiento de las Pymes. *Intersedes Revista de Sedes*, 1-26.

Caldas Blanco, M. E., & Hidalgo Ortega, M. L. (2018). *Formación y orientación laboral 360° (2018)*. Editex.

Código del Trabajo. (21 de Agosto de 2018). Código del Trabajo. *Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005*. Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador: Gobierno del Ecuador.

Fernández , F., & Moreno, A. (2018). *Trabajadores de la Sociedad del conocimiento y productividad (en red): Impulsores y frenos*. Madrid: Editorial Sanz Y Torres S.l.

Gonzales Acedo, J. C., & Perez Aroca, R. (2018). *Formación y orientación laboral 5.ª edición 2018*. Madrid- España: Paraninfo.

González Acedo, J. C., & Perez Aroca, R. (2015). *Formación y orientación laboral*. España: Paraninfo.

Juárez Hernández, J. O. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México: Grupo Editorial Patria.

Lombana Villalba, J. (2014). *Corrupción, cohecho y tráfico de influencias en España y Colombia*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario .

Maxwell, J. (2014). *Impulse su liderazgo: Un plan de mejoramiento de 90 días*. Londres: Hachette UK.

Montaño Sobrino, A. (2016). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. UF0346. IC Editorial.

Pérez Capdevilla, J. (2017). *Definición, medición, y mapas de competencias laborales* . La Habana: Editorial Universitaria.

Presidencia de la Republica del Ecuador . (9 de Diciembre de 2016). *Código organico de organización territorial*;COOTAD. *Registro Oficial Suplemento 303 de 19-oct.-2010*. Quito, Provincia de Pichincha , Ecuador: Republica del Ecuador .

# ANEXOS

**ANEXO 1.** Cuestionario de preguntas dirigidas a los miembros del departamento de Avalúo y Catastro.

**1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en este departamento?**

- 4 años
- 3 años
- 2 años
- 1 año

**2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que posee el GAD del cantón Montalvo?**

- Insuficiente
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

**3. ¿Usted considera que el clima laboral es el correcto para el desarrollo de las actividades internas?**

- Si
- No

**4. ¿Se promueve de forma contante el trabajo en equipo durante la jornada laboral?**

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**5. ¿Considera ud que la infraestructura física y el acondicionamiento del área de trabajo influyen en la motivación laboral?**

- Si
- No

**6. ¿Existe una cultura organizacional adecuada, libre de conductas y comportamiento inadecuados como la impuntualidad y absentismo laboral?**

- Si
- No

**7. ¿Ha existido problemas en la atención al usuario durante la jornada laboral?**

- Pocas veces
- A menudo
- Muy a menudo
- Siempre

**8. ¿Cómo ingresó a laborar en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo?**

Concursos de méritos y oposición  
Referencias familiares, o amigos  
Por afinidad

**9. ¿Cómo califica ud la gestión del talento humano en el control y evaluación del desempeño de los colaboradores públicos?**

Mala  
Buena  
Muy buena  
Regular excelente

**10. ¿Existe un trato equitativo sin distinción alguna en la gestión y dirección del talento humano en la organización?**

Si  
No  
Pocas Veces

## **ANEXO 2 Formato de entrevista al titular del Departamento de Avalúo y Catastro**

- 1) ¿Qué factores considera Ud. que influyen en la desmotivación del talento humano del GAD del cantón Montalvo?
  
- 2) ¿Cómo líder qué técnicas de liderazgo y comunicación activa utilizaría para fomentar el trabajo en equipo?
  
- 3) ¿Se reconoce el esfuerzo y horas extras a los miembros del departamento de Avalúos y Catastro?
  
- 4) ¿Se implementa capacitaciones que impulse el desarrollo profesional del talento humano en la organización?
  
- 5) ¿Qué herramientas utiliza para determinar que su personal requiere capacitación?
  
- 6) ¿Usted conoce la frecuencia en el que se elaboran reportes para conocer el nivel de desempeño de sus colaboradores?

**ANEXO 3** Ficha de observación del departamento de Avalúo y Catastro del Gobierno  
Autónomo Descentralizado del cantón Montalvo.

N°	ITEMS	ESCALA					OBSERVACIÓN
		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
1	Distribución interna		X				
2	Techado	X					
3	Amplitud del espacio físico	X					
4	Ordenamiento interno		X				