



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre – Bolivia

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN EN EL
PERSONAL DEL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA**

**Tesis presentada para obtener el
Grado Académico de Magister en
Administración de Empresas**

Estudiante: Williams Reynaldo Franco Ormachea

Sucre-Bolivia

2018

Dedicatoria

A mi señor padre Jaime Franco Valle (+), a mi señora madre María Ormachea de Franco (+), a mi señora esposa Jaquelin Verónica Claire Zamorano y a mis hijos Israel, Gabriela, Antonella y Patrick Franco Claire, por darme su apoyo moral para la conclusión de la presente maestría.

Agradecimiento

A Dios por darme vida y fortaleza, a la Universidad Andina Simón Bolívar y a todos los docentes, por compartir sus sabios conocimientos en las clases magistrales dictadas en la maestría, a mi tutor Lic. Mauricio Fernando Gonzales Salgueiro y al Ing. Fernando Moscoso Blacud y Lic. Laura Cardozo Rejas, por su apoyo desprendido en el desarrollo de la presente tesis.

RESUMEN

El presente trabajo está dirigido principalmente a revelar que la motivación en el personal del Consejo de la Magistratura, es fundamental para mejorar el rendimiento y compromiso institucional.

En la introducción se expone que existen elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante.

Se observa la problemática que tienen los trabajadores por falta de motivación, se han desarrollado externamente teorías con múltiples enfoques, sin embargo, parten de supuestos y condiciones que no necesariamente coinciden con las características organizacionales e individuales de los servidores públicos del Consejo de la Magistratura.

Posteriormente se realiza la justificación del trabajo, se determina el objeto de estudio, el campo de acción, los objetivos tanto general como específicos, la hipótesis y finalmente la metodología a emplear.

En el capítulo del Marco teórico se anotan las estrategias motivacionales, como la retribución económica, el reconocimiento dentro de la empresa, la responsabilidad sobre el trabajo, el reconocimiento social. Teorías de la motivación, teorías de contenido, motivación desde el punto de vista psicológico. Por otra parte, también se estudia la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow y la Teoría bifactorial de Herzberg.

En el Marco Conceptual se realiza una conceptualización de los términos a utilizarse en el estudio, a efectos de no incurrir en interpretaciones erróneas.

En el diagnóstico se realiza un estudio de los factores económico, político, legal y social, entre otros, se presentan censos, gráficos y resultados de recopilación de información, analizando todo lo referente al problema presentado y a los objetivos del presente trabajo.

En la propuesta se describe las estrategias a seguir, para orientar a los encargados de dirigir al personal administrativo del Consejo de la Magistratura, en cuanto a satisfacer la necesidad de motivación existente en el mismo. Muestra el plan estratégico de acción.

En el capítulo cinco se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

SUMMARY

This investigation is focused on revealing the motivation in the Judiciary Council staff, it is essential to improve their performance and institutional commitment.

At the introduction it sets up the existence of motivators even more important than the economic retribution that influence the daily development of the worker's tasks, even in the economic context in which the economic retribution is very important.

It is noticed the worker's problematic lack of motivation, developing theories with multiple approaches. However, these are based on assumptions and conditions mismatched with the organizational and individual features of the public service of the judiciary Council.

At this point the justification of the investigation has to be made, the object of study has to be determined. The action field and the objectives both general as specific, the hypothesis and finally the methodology to be used.

At the theoretical framework chapter, motivational strategies must be pointed out like the economic retribution, the social recognition, the acknowledgement within the company, and the responsibility for the work. Motivation Theory, Content theories, Motivation according to a psychological point of view. On other hand, The Hierarchy of need theory of Maslow and the Bifactorial Theory of Herzberg are also studied.

The conceptual framework lays in understanding the terms to be used in the studies to not incur the wrong interpretations.

At the diagnosis, a study of the economic, political, legal and social, are among other factors done. Graphic, census and the results of gathering information are presented, analyzing everything related to the presented problem and objectives.

In the proposal, the strategies to follow are described to guide the people in charge of the Administrative personal of the Judiciary Council, in terms of satisfying the existing need of motivation. It shows the strategic plan of action.

In chapter five it presents the conclusions and recommendations of the inquiry.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
I. ANTECEDENTES.....	1
II. SITUACION PROBLEMÁTICA.....	2
III. PROBLEMA.....	3
IV. JUSTIFICACIÓN.....	3
V. OBJETO DE ESTUDIO.....	7
VI. CAMPO DE ACCIÓN.....	7
VII. OBJETIVO GENERAL.....	8
VIII. OBJETIVO ESPECÍFICO.....	8
IX. HIPÓTESIS.....	8
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
1.1 ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.....	9
1.2 SOBRE LA ESTRATEGIA.....	9
1.2.1 La retribución económica.....	10
1.2.2 El reconocimiento dentro de la empresa.....	11
1.2.3 La responsabilidad sobre el trabajo.....	11
1.2.4 El reconocimiento social.....	11
1.3 MOTIVACIÓN.....	11
1.3.1 Teorías de la motivación.....	12
1.3.2 Teorías de contenido.....	13
1.3.2.1 Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades.....	14
1.3.2.2 Herzberg: Teoría bifactorial.....	15
1.3.2.3. Motivación y conducta.....	16
1.3.3 Ciclo Motivacional.....	17
1.3.4 Motivación Intrínseca.....	20
1.3.5 Motivación extrínseca.....	20
1.3.6 Motivación Personal.....	20
1.3.7 Motivación Laboral.....	20
1.3.7.1 Aprendizaje de la Motivación.....	21
1.3.7.2 El clima laboral.....	24
1.3.7.3 El clima laboral depende de una diversidad de factores.....	24
1.3.7.4 Riesgos psicosociales derivados del clima laboral.....	24
1.3.7.5 Salario emocional.....	26
1.3.7.6 La importancia de la motivación en la organización.....	27
1.3.8 Cuando la motivación falla.....	27
1.3.9 Elementos que Influyen en la motivación laboral:.....	28
1.4 ENFOQUES TEÓRICOS QUE EXPLICAN EL PROBLEMA.....	32
1.4.1 Sistema Motivacional.....	32
1.4.2 Subsistema Motivacional.....	35
1.4.3 Efectividad Motivacional.....	37
1.4.3.1 La Motivación Efectiva.....	37
1.4.3.2 La Dirección Educativa.....	38
1.4.4 Motivadores de la Conducta.....	39
1.4.4.1 Reforzamiento.....	39
1.4.4.2 Brindar responsabilidad.....	39
1.4.4.3 Creación de retos y desafíos.....	39
1.4.4.4 Reconocimiento social.....	40
1.4.4.5 Enriquecimiento del puesto laboral.....	40

1.4.4.6 Dinero	40
1.4.5 La Teoría de Taylor.....	40
1.4.6 La teoría de Elton Mayo la Escuela de Relaciones Humanas	41
1.4.7 La teoría de Herzberg los Factores Higienizantes y Motivadores.....	41
1.5. MARCO CONCEPTUAL.....	43
1.5.1 Diagnosticar.....	43
1.5.2 Estrategia	43
1.5.3 Incentivo	43
1.5.4 Desmotivación	44
1.5.5 Motivación	44
1.5.6 Autoestima.....	45
CAPÍTULO II.....	46
MARCO CONTEXTUAL	46
2.1 CONSEJO DE LA MAGISTRATURA.....	46
2.1.1 Misión	46
2.1.2 Visión.....	46
2.2 ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA.....	46
2.2.1 De la presidencia, funcionamiento y atribuciones	46
2.2.2 Atribuciones de la presidenta o del presidente.....	47
2.2.3 Estructura y funcionamiento del Consejo	47
2.3 ATRIBUCIONES.....	48
2.3.1 En materia disciplinaria:.....	48
2.3.2 En materia de control y fiscalización:	49
2.3.3 En materia de políticas de gestión:	50
2.3.4 En materia de recursos humanos:	52
2.4 FORMA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN Y PERMANENCIA.....	53
2.5 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL	53
CAPÍTULO III.....	55
DIAGNÓSTICO	55
3.1 MODELO EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO (ERC)	55
3.1.1 Existencia	55
3.1.2 Relación.....	55
3.1.3 Crecimiento.....	55
3.2 MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG.....	56
3.3 MODELO POAM	58
3.4 FACTOR ECONÓMICO	59
3.5 PIB	59
3.6 INVERSIÓN PÚBLICA.....	60
3.7 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL	60
3.8 FACTOR SOCIAL.....	61
3.9 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	61
3.9.1 Encuesta.....	62
3.9.2 Encuestas descriptivas	62
3.9.3 Encuestas analíticas	62
3.9.4 Censo	62
3.10 RESULTADOS DEL CENSO	63
CAPÍTULO IV	74
PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA....	74
4.1 INTRODUCCIÓN.....	74
4.2 JUSTIFICACIÓN	75
4.3 FASE DE FACTIBILIDAD	76
4.4 FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL	76
4.5 FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	76

4.6	FACTIBILIDAD ECONÓMICA	77
4.7	FACTIBILIDAD SOCIAL	77
4.8	FACTIBILIDAD POLÍTICA	77
4.9	FASE DE DISEÑO	77
4.10	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	77
4.10.1	Objetivos.....	78
4.10.2	Objetivo general.....	78
4.10.3	Objetivos específicos	78
4.11	ESTRUCTURA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES.....	79
4.12	EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL.....	81
4.13	COMPENSACIONES.....	83
4.13.1	Compensación financiera.....	84
4.13.1.1	Salario	84
4.13.1.2	Incentivo financiero.....	84
4.13.2	Compensación no financiera.....	85
4.13.2.1	Seguridad en el empleo.....	85
4.13.2.2	Reconocimiento con memorándum de felicitación	85
4.13.2.3	Premios	86
4.13.2.4	Certificado o premio por ser el trabajador más puntual.....	86
4.13.2.5	Certificado o premio por ser el mejor trabajador del mes.....	86
4.13.2.6	Certificado o premio por ser el trabajador más solidario	86
4.13.2.7	Otras compensaciones internas	86
4.14	RECONOCIMIENTO A TRAVÉS DE CAPACITACIONES	87
4.14.1	Presupuesto de capacitación	87
4.14.1.1	Presupuesto de materiales	87
4.14.1.2	Presupuesto para instructores de capacitación	88
4.14.2	Programa de capacitación interna.....	88
4.14.3	Capacitaciones externas.....	89
4.14.4	Actividades	89
4.14.5	Contenido de los talleres motivacionales	90
4.14.6	Cronograma de talleres de motivación	93
CAPÍTULO V		95
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		95
5.1	CONCLUSIONES.....	95
5.2	RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....		99
ANEXOS		

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO N° 1 PIRÁMIDE DE MASLOW	15
CUADRO N° 2 PROCESO DE MOTIVACIÓN	23
CUADRO N° 3 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN QUE EXISTE EN EL ÁREA DE SU TRABAJO	63
CUADRO N° 4 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA NECESIDAD DE SER MOTIVADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.....	64
CUADRO N° 5 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE QUÉ ES LO QUE MÁS LOS MOTIVA.....	65
CUADRO N° 6 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE SI DESEAN OTRO TRABAJO EN LUGAR DEL ACTUAL.....	66
CUADRO N° 7 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL	67
CUADRO N° 8 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE EL NIVEL DE REMUNERACIÓN QUE PERCIBEN	68
CUADRO N° 9 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO A LA LABOR QUE REALIZA Y SI ESTA ES RECONOCIDA	69
CUADRO N° 10 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE EL JEFE DE LA UNIDAD DONDE TRABAJA	70
CUADRO N° 11 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA MANERA QUE INFLUYE SU TRABAJO EN SU VIDA PERSONAL Y FAMILIAR	71
CUADRO N° 12 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO NORMAL.....	72
CUADRO N° 13 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO A LOS FACTORES QUE GENERAN DESMOTIVACIÓN	73
CUADRO N° 14 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS A IMPLEMENTARSE	80

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA N° 1 COMPARACIÓN DE INSATISFACCIÓN Y SATISFACCIÓN.....	16
TABLA N° 2 FACTORES DE LA MOTIVACIÓN E HIGIENE DE HERZBERG	58
TABLA N° 3 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN A UTILIZAR	82
TABLA N° 4 LIDERAZGO PARA CONSEJEROS.....	90
TABLA N° 5 MOTIVACIÓN LABORAL - COMUNICACIÓN INTERNA Y PERMANENTE.....	91
TABLA N° 6 TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL – LIDERAZGO PARA DIRECTORES, JEFES Y ENCARGADOS.....	91
TABLA N° 7 AUTOESTIMA	92
TABLA N° 8 SUPERACIÓN Y CRECIMIENTO PERSONAL.....	92
TABLA N° 9 CRONOGRAMA DE TALLERES DE MOTIVACIÓN	93

INTRODUCCIÓN

I. ANTECEDENTES

Existen elementos motivadores con el mismo peso o más importantes que la retribución económica y que llevan a una mayor implicación del trabajador en el desarrollo de sus tareas, aún en el contexto económico en el que la estabilidad en el trabajo y la retribución económica tienen un peso muy importante.

La sociedad es vista como un sistema de relaciones que se establecen entre los individuos y grupos con la finalidad de constituir cierto tipo de colectividad, estructurada en campos definidos de actuación en los que se regulan los procesos de pertenencia, adaptación, participación, comportamiento, autoridad, burocracia y conflicto, entre otros.

Las organizaciones son parte del sistema social, en ellas los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones constantes ha sido siempre la adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral, una de las formas para poder abordar este punto ha sido la motivación.

La motivación es un factor clave en el éxito de cualquier actividad laboral, en los últimos años se ha considerado como una determinante que permite un estado de satisfacción o insatisfacción que afecta la autoestima del personal del Consejo de la Magistratura.

El trabajo que realizan los funcionarios es compleja, se articula con la percepción de uno mismo como persona, con la autopercepción del propio trabajo y con los mensajes que se reciben de los otros en el entorno social, según lo que se ha manifestado en los grupos, los mensajes del entorno son en gran parte contradictorios o negativos, se ha dicho que no hay ningún tipo de promoción y

mucha confusión de competencias, no hay estudios de cargas de trabajo, hay poco personal. Estos y otros aspectos inciden de gran manera, en forma desfavorable en la atención a los usuarios.

Este estudio se encuentra relacionado con las asignaturas de Psicología del Trabajo y Psicología Social del Grado, donde se desarrollan las teorías motivacionales en el trabajo y el comportamiento de los individuos en el entorno laboral.

En estas asignaturas se adquieren conocimientos sobre las distintas teorías sobre el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral, a través del estudio de sus necesidades, de su motivación en el trabajo o elementos que les conducen a estar motivados en el desarrollo de sus tareas, las respuestas que ofrecen a determinadas situaciones, los riesgos psicosociales a los que están expuestos en su entorno laboral (estrés, mobbing, acoso laboral, frustración), la influencia de los líderes y los diferentes tipos de líderes, el comportamiento los grupos de trabajo, la organización de la empresa, los antecedentes históricos o influencias teóricas en este campo.

II. SITUACION PROBLEMÁTICA

En la actualidad, se conocen muchas teorías motivacionales, cada una de estas teorías pretende describir qué son los seres humanos, pero sobre todo qué podrían llegar a ser una vez que se les inyecte algún tipo de “impulso” y / o “estímulo”.

La motivación es uno de los tópicos más estudiados de la psicología y del comportamiento organizacional, los hallazgos en ambos campos contribuyen al desarrollo y mejor entendimiento de las organizaciones, así como el comportamiento de los individuos. Elementos clave de las ciencias administrativas.

Se han desarrollado teorías con múltiples enfoques, sin embargo, parten de supuestos y condiciones que no necesariamente coinciden con las características organizacionales e individuales de los servidores públicos del Consejo de la Magistratura como:

Escaso reconocimiento a la labor del funcionario del Consejo de la Magistratura. Dificultades en las relaciones humanas en los diferentes servicios, ocasionan climas organizacionales complejos.

Poca importancia por parte de las autoridades de la institución, al proceso de motivación del personal del Consejo de la Magistratura.

Parte del personal sufren una falta de autoestima o una dificultad para autorealizarse, que les lleva a una desmotivación o un desinterés por su trabajo.

III. PROBLEMA

Qué puede coadyuvar en mejorar o elevar el nivel de motivación en el personal del Consejo de la Magistratura.

IV. JUSTIFICACIÓN

Identificado el problema, se justifica la necesidad de contar con un diagnóstico, que permita identificar el nivel motivacional del personal del Consejo de la Magistratura y las características que tiene la misma al interior de la institución, a efectos de proponer de qué manera se mejorará o elevará el nivel de motivación en el personal de la institución.

El activo más importante de una organización es su recurso humano, el mundo actual demanda de éstos mayor preparación, fidelidad con la organización y la capacidad para adaptarse a los cambios drásticos que surgen día a día. En muchas organizaciones no se le da la importancia necesaria al factor que puede

ayudar a incrementar el buen desarrollo de la institución, como lo es la motivación del personal.

El ánimo, la información, los conocimientos, las ideas y las herramientas entre otros aspectos son algunos de los factores que día a día intercambia el personal, lo que provoca una interrelación de vital importancia para la organización, pero esto no es suficiente, es necesario que se cuente con una actitud positiva, un compromiso verdadero que permita al personal involucrarse de una manera tal que los resultados sean palpables.

Se afirma que la motivación es el fin consciente o inconsciente del comportamiento de las personas, pero también la disposición para el esfuerzo.

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores.

Para paliar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales.

Fuente: Organización Internacional del Trabajo. Pacto mundial para el empleo. OIT [en línea]. 2009. [fecha de acceso 21 de enero de 2017]; URL disponible en <http://www.ilo.org/jobspact/about/lang--es/index.htm>

Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían

que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral.

A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

Fuente: Dorsch F. Psicología general. México D.F.: Publicaciones Cruz; 2000.

Con relación al tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del

trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

Fuente: Velasco E, Bautista H. La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca. eumed.net [en línea]. 2011. [fecha de acceso 21 de enero de 2017]; URL disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm>

En 1970 el Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores les gusta su trabajo (1988). En 1982, "el centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

Fuente: Velasco E, Bautista H. La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca. eumed.net [en línea]. 2011. [fecha de acceso 21 de enero de 2017]; URL disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm>

V. OBJETO DE ESTUDIO

El proceso motivacional para el personal del Consejo de la Magistratura.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad; es un tema de interés para todos porque puede ser utilizada por el psicólogo, el filósofo, el educador, etc. Por ejemplo: El jefe que necesita "hacer que su gente haga"; el vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar o el padre de familia que cumple con la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos.

La motivación es de importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. Una persona satisfecha que estima su trabajo, lo transmite y disfruta de atender a sus clientes; si eso no es posible, al menos lo intentará.

La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda.

VI. CAMPO DE ACCIÓN

- Las formas de motivación e incentivos.
- Causas de la desmotivación.

- El nivel salarial del servidor público del Consejo de la Magistratura.

VII. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de motivación para el personal del Consejo de la Magistratura, que permita mejorar la calidad de atención a los usuarios, logrando una imagen institucional renovada.

VIII. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Diagnosticar el nivel de motivación del personal del Consejo de la Magistratura.
- Determinar los factores que inciden sobre la motivación del personal en el Consejo de la Magistratura.
- Determinar estrategias que permitan mejorar el proceso motivacional.

IX. HIPÓTESIS

Una estrategia que permita mejorar el proceso motivacional del personal del Consejo de la Magistratura incidirá en la calidad del servicio prestado a los usuarios, logrando una imagen institucional renovada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

Fuente: Chandler A. Estrategia y estructura. Washington DC: Beard books; 2003.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Fuente: Porter M. Estrategia competitiva. México: Compañía editorial continental; 1991.

1.2 SOBRE LA ESTRATEGIA

- La estrategia es el único camino por el cual la organización genera valor.
- En el 70% de los casos, el problema se debe a una mala estrategia o a una mala ejecución.
- Las estrategias pueden variar pero no las herramientas para su medición.
- Se estima que el equipo gerencial ocupa menos de una hora al mes a la estrategia.

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas.

La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo, según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales, como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir, mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

Podemos concretar que para los trabajadores las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

1.2.1 La retribución económica

Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas, que a un trabajador que las necesita cubrir.

1.2.2 El reconocimiento dentro de la empresa

Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.

1.2.3 La responsabilidad sobre el trabajo

Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.

1.2.4 El reconocimiento social

Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad.

1.3 MOTIVACIÓN

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales,

fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares".

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."

Fuente: Stoner J, Freeman R. Administración. 6a. ed. México: Editorial Pearson; 1996.

1.3.1 Teorías de la motivación

Las teorías de motivación están centradas en el descubrimiento de diversos elementos o estímulos que incidan en la forma de actuar de las personas. Según el grado de motivación de una persona, así será su modo de actuación.

Se pueden distinguir dos tipos de motivación, en función del objeto de estudio que quieren conseguir:

Teorías de contenido: Estudian los elementos que motivan a las personas.

Teorías de proceso: Se ocupan del proceso de la motivación: cómo se desarrolla, cuáles son sus posibles orígenes, etc.

Desde el punto de vista temporal, las primeras teorías que se desarrollaron fueron las de contenido.

Aparte de las teorías contempladas en esta clasificación también se desarrollan en este estudio las siguientes teorías: Teoría de Katz y Kahn: la motivación del comportamiento organizacional; Teoría del Hombre Complejo de Schein; el Modelo de FLUIR de Csikszentmihalyi, Teoría de Skinner: teoría del reforzamiento; y por último, la teoría motivacional que está en la actualmente en auge, la Teoría del Logro de Metas, que está presente en los últimos estudios e investigaciones sobre la motivación en el entorno de trabajo.

Fuente: Katz D, Kahn R. Psicología de las organizaciones. México: Editorial Trillas; 1977.

Fuente: Schein E. Cultura y liderazgo organizacional. Nueva Jersey: Jossey-Bass; 2004.

Fuente: Csikszentmihalyi M. Fluir en los negocios. Barcelona: Kairos S.A.; 2003.

Fuente: Teoría de reforzamiento de Skinner [base de datos en línea]. San Francisco: SCRIBD [fecha de acceso 15 de abril de 2017]. URL disponible en:<https://es.scribd.com/doc/86756763/TEORIA-DE-REFORZAMIENTO-DE-SKINNER>

1.3.2 Teorías de contenido

Las teorías de contenido están centradas en la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas y la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan.

Así consiguen analizar las necesidades y los refuerzos relacionados con la actuación de los trabajadores en su entorno laboral. Entre las teorías de contenido se pueden destacar las desarrolladas por los siguientes autores:

- Maslow. Teoría de la jerarquía de necesidades.
- Herzberg. Teoría bifactorial.
- McClelland. Teoría de las necesidades aprendidas.
- Teoría de Jerarquía de Alderfer.

1.3.2.1 Maslow: Teoría de la jerarquía de necesidades

En su obra basada en la motivación y la personalidad, Maslow define la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, según la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias.

Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- **Necesidades básicas:**
Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana.
- **Necesidades de seguridad:**
Son aquellas basadas en la protección de las personas de los posibles peligros a los que están expuestos.
- **Necesidades de relación social:**
Las personas tienen la necesidad de sentirse acompañadas de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- **Necesidades de ego o estima:**
La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- **Necesidades de auto realización:**
También se denominan necesidades de auto actualización o auto superación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.

Según Maslow, es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona para motivarlas, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala. Así, en la parte inferior de la pirámide están las necesidades más básicas del individuo y en el nivel superior se sitúan sus últimos deseos o aspiraciones, ya que el afán de superación es intrínseco al ser humano.

Como se presenta gráficamente a continuación:

CUADRO N° 1 PIRÁMIDE DE MASLOW



Fuente: Maslow A. Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos S.A; 1991.

1.3.2.2 Herzberg: Teoría bifactorial

Dicho autor se basa en dos factores relacionados con la motivación:

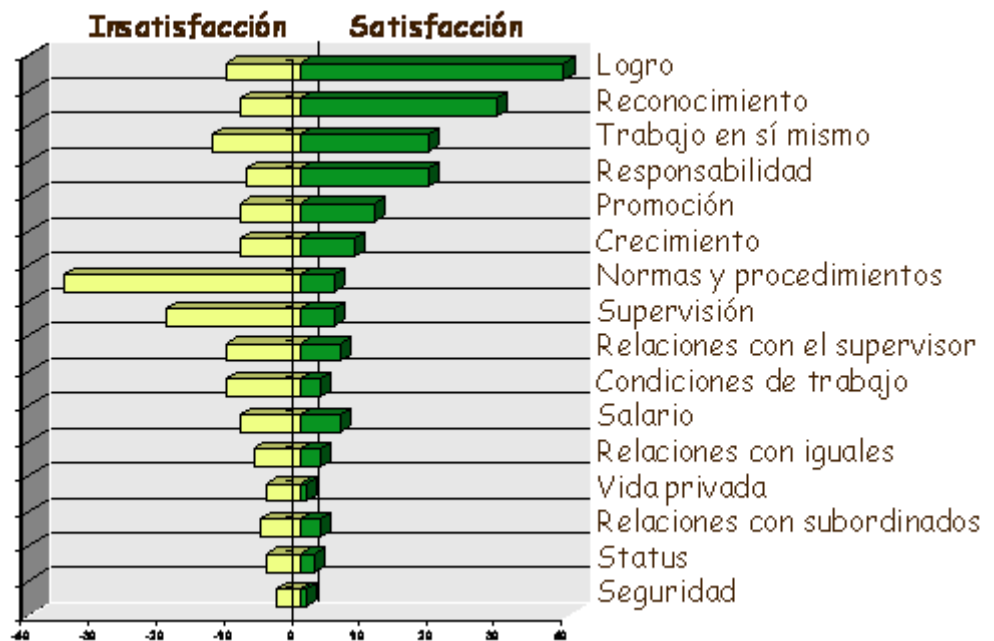
- Factores de higiene, asociados a la insatisfacción.
- Factores motivadores, asociados a la satisfacción.

Su teoría está basada en un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Por tanto, si una persona trabaja en condiciones de higiene inadecuadas (clima laboral inadecuado en el puesto de trabajo), tendrá sensaciones de insatisfacción laboral. Si dichas condiciones mejoran, se aseguraría la satisfacción de la persona.

El psicólogo Herzberg investigó la pregunta “¿Qué desea la gente de su puesto?” Se llevaron a cabo 12 investigaciones que afectaban a las actitudes hacia al puesto, solicitaba a los entrevistados que describieran con detalle las situaciones en las que raramente se sentían bien y mal en su puesto de trabajo.

En la siguiente figura se muestran los factores reportados en estas investigaciones:

TABLA N° 1 COMPARACIÓN DE INSATISFACCIÓN Y SATISFACCIÓN



Fuente: Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. Motivación en el trabajo. New York: John Wiley & Sons; 1959.

1.3.2.3. Motivación y conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, estas son:

a) **EL COMPORTAMIENTO ES CAUSADO**

Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) **EL COMPORTAMIENTO ES MOTIVADO**

Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) **EL COMPORTAMIENTO ESTÁ ORIENTADO HACIA OBJETIVOS**

Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

1.3.3 Ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

a) **Homeostasis**

Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.

b) **Estímulo**

Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

c) **Necesidad**

Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

d) **Estado de Tensión**

La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.

e) **Comportamiento**

Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.

f) **Satisfacción**

Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana.

Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático.

El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción.

La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es

satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente)
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

En ocasiones se suelen establecer distintos tipos de motivación en función de la fuente u origen del estímulo.

En la motivación de logro, en la que el mecanismo que promueve a la acción es conseguir un determinado objetivo.

La motivación de afiliación, supone la búsqueda de seguridad y pertenencia a un grupo.

La motivación de competencia, no sólo pretende alcanzar un objetivo establecido, sino que busca realizarlo de la mejor forma posible.

En Psicología se suelen distinguir entre dos tipos de motivación en función de dónde proceda el estímulo: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

1.3.4 Motivación Intrínseca

En la motivación intrínseca la persona comienza o realiza una actividad por incentivos internos, por el propio placer de realizarla.

La satisfacción de realizar algo o conseguirlo, no está determinada por factores externos. Está relacionada, por lo tanto, con la autosatisfacción personal y la autoestima. Por ejemplo, hay personas que realizan ejercicio físico porque disfrutan de la actividad.

1.3.5 Motivación extrínseca

En la motivación extrínseca, el estímulo o incentivo que mueve a una persona a realizar una actividad, viene dado de fuera, es un incentivo externo y no proviene de la propia tarea.

Funciona a modo de refuerzo. Por ejemplo, cuando una persona realiza ejercicio físico no por el mero hecho de disfrutar haciéndolo, sino por motivos sociales u otros.

1.3.6 Motivación Personal

En Psicología, existen diversas teorías que establecen y clasifican los elementos que mueven a una persona a realizar algo o dejar de hacerlo.

En muchos casos la motivación de una persona viene determinada por necesidades, tal y como se establece en la llamada 'pirámide de Maslow'.

Igualmente, la motivación está fuertemente influida por la satisfacción de realizar una tarea o conseguir un determinado objetivo, pero también por los incentivos que determinada conducta pueda conllevar.

1.3.7 Motivación Laboral

La motivación laboral es aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo.

Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea.

Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en el desarrollo de las tareas de un puesto de trabajo.

1.3.7.1 Aprendizaje de la Motivación

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad.

Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito.

En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se las puede rechazar.

En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos, no es garantía de que los vaya a motivar.

La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos.

Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

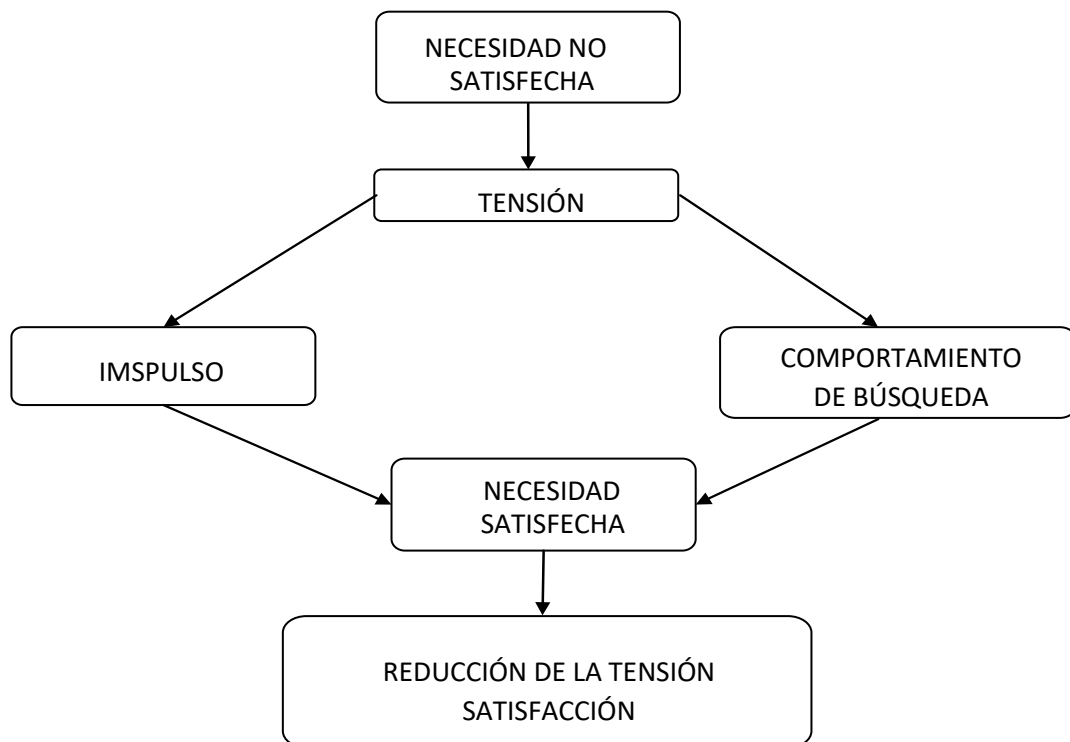
- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.

6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

El proceso de motivación puede simbolizarse de la siguiente manera:

CUADRO N° 2 PROCESO DE MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia

1.3.7.2 El clima laboral

El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral va influir directamente en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por ello, en la productividad de la empresa y en la consecución de sus objetivos.

1.3.7.3 El clima laboral depende de una diversidad de factores

- Los procedimientos de los directivos o gerentes.
- El comportamiento de los trabajadores, desde el desarrollo de su trabajo como en las relaciones con sus compañeros y con la empresa.
- Las características del lugar en el que se desarrolla el trabajo: temperatura, iluminación, mobiliario, ergonomía, etc. Cada vez se invierte más capital en conocer y mejorar el clima donde se desarrolla el trabajo, debido a que tiene una relación estrecha con la satisfacción, motivación y el rendimiento de los trabajadores.

1.3.7.4 Riesgos psicosociales derivados del clima laboral

En las últimas décadas el ambiente laboral ha experimentado una gran transformación, las nuevas exigencias del trabajo han originado la aparición de nuevos riesgos denominados psicosociales.

En los últimos años estos riesgos laborales están siendo estudiados y se está creando un posicionamiento legislativo buscando la protección de los trabajadores.

El acoso laboral o mobbing se puede definir como la presión y el maltrato psicológico en el ámbito del trabajo ejercido por una persona o por varias personas hacia un trabajador, de forma directa o indirecta, de forma sistemática y durante un periodo de tiempo prolongado.

La finalidad del mobbing es degradar la seguridad y autoestima de un trabajador, para conseguir que abandone su puesto de trabajo o para que el trabajador-acosador promocione en detrimento de la víctima. El principal motivo por el que aparece el acoso es la envidia por la valía que los trabajadores-acosadores reconocen en el trabajador que es víctima y que no perciben en sí mismos.

El mobbing puede aparecer de jefes a subordinados o iguales, y también puede aparecer de subordinados a jefes.

Los casos de mobbing y estrés son un tema habitual y preocupante para las empresas.

El síndrome de burnout se produce cuando el trabajador sufre una sobrecarga de tareas.

El trabajador que sufre el síndrome de burnout no es capaz de conseguir realizar todo su trabajo, lo que le va a producir insatisfacción e inseguridad.

Este síndrome lo sufren más las mujeres que los hombres, ello es debido a que en la mayoría de los casos, las mujeres, a parte de su trabajo, también soportan la carga de las obligaciones familiares y domésticas.

Las principales causas de este síndrome responden a la falta de recursos por parte del trabajador, para hacer frente a lo que se exige de él.

Esta sobrecarga de tareas produce un estado de tensión que terminará convirtiéndose en crónico y provocará cambios de conducta en el trabajador que lo padece.

Un problema añadido a este síndrome, es que el trabajador que lo padece tiende a negarlo, ya que para el trabajador es un fracaso profesional personal.

1.3.7.5 Salario emocional

Salario emocional es la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral.

Desde el punto de vista del marketing interno, con la premisa que el trabajador sin importar la posición que ocupe en la empresa, ejerce una influencia directa en el valor dado a los clientes.

El marketing interno se caracteriza por:

- La motivación y la satisfacción de los trabajadores
- La satisfacción y orientación al consumidor
- La integración y coordinación interfuncional
- El enfoque del marketing

La estrategia que implica el marketing interno, es invertir en capital humano, propiciando un ambiente laboral ideal que repercutirá en el desarrollo del trabajo de los empleados y así en mejores resultados para la empresa, aumentando la productividad de sus trabajadores y así la productividad de la propia empresa.

Se ha vivido un cambio generacional en las fuerzas de trabajo, en la actualidad se busca un crecimiento profesional acompañado de prestaciones, que le permitan al trabajador crecer personalmente y una estabilidad económica.

No concretándose la prestación de la empresa como solo económica, el trabajador busca beneficios emocionales. Si el trabajador se encuentra motivado, estará más capacitado y con mayor compromiso para la

obtención de las metas o de los objetivos de la empresa, buscando cubrir sus necesidades o conseguir sus objetivos individuales, simultáneamente se conseguirá la consecución de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de que el capital humano este motivado.

1.3.7.6 La importancia de la motivación en la organización

La importancia de la motivación en la organización, juega un papel fundamental a la hora de lograr metas y objetivos en las empresas u organizaciones, para crear y mantener un alto nivel de motivación, es importante asegurarse de que los objetivos y los valores de cada empleado, corresponden con la misión y la visión de la organización.

Las estrategias de motivación pueden ayudar en la mejora del rendimiento de los empleados, la reducción de las posibilidades de baja moral por parte de los empleados, la asociación del trabajo en equipo y la inclusión de una actitud positiva en tiempos difíciles, con un alto nivel de motivación suelen trabajar más y pueden superar los desafío comunes de trabajo con facilidad, lo que ayuda a la organización a alcanzar los objetivos y se mejoren las operaciones en general.

1.3.8 Cuando la motivación falla

Los recursos para afrontar la falta de motivación son varios, pero dos de los principales están relacionados con el adecuado establecimiento de objetivos y con la tolerancia de la decepción causada por no alcanzar alguno de ellos.

Para evitar que aparezca el estrés vinculado a las metas demasiado ambiciosas, conviene realizar un ejercicio de realismo y evaluar si lo que se está intentando conseguir es alcanzable.

Si se concluye que los objetivos planteados son excesivos, habrá que abandonarlos o postergarlos para conseguirlos más adelante y centrar las energías en aquello que es alcanzable en poco tiempo.

Se cimienta así la motivación, que se alimenta de sí misma para multiplicarse y prepararse para nuevos propósitos.

Si el objetivo que se persigue no se logra, hay que plantearse volverlo a intentar o sustituirlo por otro más asequible. Pero las lamentaciones con sensación de victimismo no ayudarán a recuperar la motivación. Al contrario, alimentarán la desesperación.

1.3.9 Elementos que Influyen en la motivación laboral:

a. Factor importante:

En el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

b. Ambiente confortable:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

c. Comunicación Organizacional:

Por comunicación organizacional entendemos el estudio de procesos comunicacionales, que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir organizaciones.

d. Comunicación:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

e. Importancia de la Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

f. Cultura Organizacional:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado, porque de esta manera rinde mucho más.

g. La Satisfacción en el Trabajo:

Para muchos autores la satisfacción en el trabajo, es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral, para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales

h. Incentivos:

Motivación del Empleado

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo con la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación Extrínseca

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

Motivación Intrínseca

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

La Motivación en el Trabajo

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar, no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una

afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

i. Organización inteligente:

Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente, para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

j. Responsabilidad en el Trabajo:

Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

Individual:

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia".

Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos,

procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionado de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (autoeficacia y auto dignidad).

Colectiva:

Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

Generacional:

Hay responsabilidad colectiva, generacional;

Yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

1.4 ENFOQUES TEÓRICOS QUE EXPLICAN EL PROBLEMA

1.4.1 Sistema Motivacional

En sentido general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer, postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento. Estos tres grupos no presentan según el

autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

Fuente: Alderfer C. An empirical test of a new theory of human needs. Nueva Jersey: Elsevier; 1969.

La teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland, plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su personalidad. Fuente: McClelland D. La sociedad de logro. New York: A Free Press Paperback; 1967.

Por su parte, la teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams, señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la personalidad. Fuente: Álvarez G. Teoría de la equidad de John Stacey Adams. PREZI [en línea]. 2013. [fecha de acceso 4 de abril de 2017]; URL disponible en <https://prezi.com/tzhbe0e2qh-7/teoria-de-la-equidad-de-john-stacey-adams/>

Por último, la teoría de las expectativas desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores, explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

Fuente: Vroom V. Work and Motivation. Nueva York: John Wiley; 1964.

Evidentemente estas posiciones, constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los móviles internos de la esfera motivacional.

Sin embargo, lo cierto es que tradicionales o contemporáneas cada una de estas teorías tienen alguna cuestión que sin duda puede ser criticada desde una posición materialista dialéctica y aquí radica su diferencia, en tanto de modo particular enfatizan uno u otro aspecto del problema. Su unidad radica en el hecho de que todas constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualesquiera de sus aristas.

Desde nuestra posición asumimos como alternativa explicativa al problema que nos ocupa, que la motivación constituye un subsistema de regulación psíquica integrante del sistema integral que es la personalidad.

Este enfoque de la motivación trasciende en diferentes autores de la talla de Allport, Nuttin, Rubinstein, Leontiev, Bozhovich (2000) y han sido postulados por autores como Calviño, D. González, F. González, V. González y H. Brito, entre otros.

Concebir la motivación como un subsistema conlleva toda una serie de implicaciones de carácter teórico, metodológico y práctico, toda vez que esta concepción implica la existencia de componentes que no pueden ser considerados como elementos aislados, sino que presupone concebirlos como unidades que están intrínsecamente vinculados entre sí e implica además que cada componente debe ser estudiado como una unidad en la que se reproduce a menor escala la característica general del sistema del cual forma indisolublemente parte integrante.

Así pues, constituyendo la motivación un subsistema de la personalidad, tendría que evidenciar la característica general del sistema integral. Esto es, la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo. Por tanto esta relación tendría asimismo que ser analizada en cada una de las unidades constitutivas del subsistema motivacional.

Fuente: Famfiscaldic. Motivación laboral en la empresa de servicios. monografias.com [en línea]. 2004. [fecha de acceso 14 de enero de 2017];

URL disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

1.4.2 Subsistema Motivacional

Según H. Brito, a lo que él llamó Orientación Motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

La Expectativa Motivacional (EM) se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la Personalidad.

Por tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.

Por último el Estado de Satisfacción (ES) está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc. Y por ende es la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado. Por tanto garantiza el aspecto sostenedor de la regulación motivacional.

De modo que la OM, la EM y el ES constituyen para su autor las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general, con respecto al sistema de la personalidad. Como es obvio el conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su

funcionamiento y su efectividad resulta de especial interés para el directivo, toda vez que la productividad y el desempeño en un contexto de actuación determinado, depende en gran medida del componente motivacional de la conducta humana.

Los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como: indisciplina laboral, desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión y a dificultades relativas a los recursos materiales; léase dificultades con el equipamiento técnico, modernización de los recursos, tecnología caduca o poco avanzada, condiciones de trabajo por debajo de las requeridas, etc.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto, entre otras.

Resulta evidente pues, que el desempeño deficiente está vinculado justamente a problemas de índole motivacional, a problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes.

Así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia. Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer

cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester sin duda que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

Es preciso estar de acuerdo en que dirigir exige la creación y el mantenimiento de un ambiente tal, en el que las personas puedan trabajar en grupo y alcanzar objetivos comunes y obviamente, un dirigente no puede alcanzar este objetivo sin un conocimiento de qué es lo que motiva a las personas que él dirige.

No se trata de que el dirigente se convierta en un psicólogo o en un psiquiatra o en alguien que pretende manipular a las personas; sino que se trata de que conozca y reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos móviles conductuales para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

1.4.3 Efectividad Motivacional

En la efectividad motivacional, se encuentran dos ramas:

1.4.3.1 La Motivación Efectiva

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales;

esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales coinciden plenamente como tendencia positiva. Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

1.4.3.2 La Dirección Educativa

El dirigente educativo tiene que saber vincular los planes generales con los individuales y estos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los subordinados, tratando de lograr un estado de satisfacción positivo como consecuencia de la satisfacción de las necesidades del subordinado, a través del cumplimiento de los planes individuales. Y aquí resurge nuevamente la necesidad del diagnóstico; la necesidad de que el directivo conozca cuáles son las necesidades de los subordinados y las tendencias orientadoras de su personalidad.

Claro que esta tarea no resulta nada fácil, porque la motivación como toda formación psicológica presenta una naturaleza contradictoria y como tal ella constituye una mediación entre lo interno y lo externo; constituye la resultante de la interacción de estos dos factores.

De manera que casi nunca podemos estar seguros al ciento por ciento, de que podemos lograr un elevado nivel de efectividad motivacional; no obstante sí podemos asegurar que conociendo la OM, la EM y logrando ejercer una influencia adecuada con los llamados motivadores externos de la conducta, sobre la base de ese conocimiento es posible garantizar un estado de satisfacción positivo que incide directamente y de manera considerable en la obtención de una motivación efectiva que garantiza un elevado porcentaje en el logro de las metas propuestas, con relación a lo cual se pueden destacar los siguientes:

1.4.4 Motivadores de la Conducta

Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia.

El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues el no reforzamiento extingue una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra.

El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

1.4.4.1 Reforzamiento

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional, aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

1.4.4.2 Brindar responsabilidad

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el autoconcepto, por ello no debe ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

1.4.4.3 Creación de retos y desafíos

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública, que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados, por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

1.4.4.4 Reconocimiento social

Para muchos servidores públicos, el reconocimiento social es muy significativo, de gran impacto en su autoestima.

1.4.4.5 Enriquecimiento del puesto laboral

Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal:

- Variedad.
- Promover participación.
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

1.4.4.6 Dinero

Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

Fuente: Famfiscaldc. Motivación laboral en la empresa de servicios. monografias.com [en línea]. 2004. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

1.4.5 La Teoría de Taylor

Taylor (Gestión del cambio) ve al salario como el gran (y casi el único) motivador, por lo que diseña sistemas de retribución variable a prima, en los que la máxima ganancia se obtiene con el punto de productividad que considera óptimo y que es el máximo sostenible: el más alto que no ocasiona tal desgaste en el trabajador, que no sea posible mantener en los periodos siguientes. El taylorismo generó un profundo malestar entre los trabajadores, que se opusieron a él por todos los medios a su alcance, hasta conseguir que se restringiera al máximo su aplicación.

Fuente: Taylor F. Principios de la administración científica. 11a. ed. México: Herrero Hnos. S.A.; 1969

1.4.6 La teoría de Elton Mayo la Escuela de Relaciones Humanas

Hacia 1920, las investigaciones sobre la sociología y la psicología industrial, se desplazan hacia la ergonomía: estudiar las condiciones óptimas de confort en el trabajo. Elton Mayo descubre las necesidades sociales en el trabajo: las personas no sólo buscan comodidad y salario en su trabajo, sino que su rendimiento laboral va a venir condicionado por lo gratificadas que se sientan por el contacto con otros seres humanos en su trabajo.

Las relaciones con los jefes y compañeros se consideraban clave a la hora de determinar el rendimiento laboral.

Fuente: García Y, Velandia D. Teoría relaciones humanas Elton Mayo. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS [en línea]. 2012. [fecha de acceso 21 de febrero de 2017]; URL disponible en <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.com/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>

1.4.7 La teoría de Herzberg los Factores Higienizantes y Motivadores

F. Herzberg desarrolló la teoría de MASLOW en el sentido de que existen dos tipos de motivos:

Saciables:

Fisiológicos y de seguridad, dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos.

Insaciables:

Afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

HERZBERG profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos:

- Los factores higienizantes [saciables] son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación. Ejemplos: salario, relaciones con el jefe y con los compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horario, vacaciones.
- Los factores motivadores: son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo. Ejemplos: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aporta el puesto, iniciativa y creatividad que implica.

Fuente: Falcón E. Enfoques y teorías relacionadas con la motivación.

SLIDESHARE [en línea]. 2011. [fecha de acceso 21 de febrero de 2017]; URL disponible en:

<https://es.slideshare.net/drafalconvilchez/enfoques-y-teorías-relacionadas-con-la-motivación>

1.5. MARCO CONCEPTUAL

1.5.1 Diagnosticar

Analizar datos para evaluar un problema.

Fuente: Larousse. Diagnosticar. THE FREE DICTIONARY [en línea]. 2013. [fecha de acceso 04 de febrero de 2017]; URL disponible en <http://es.thefreedictionary.com/diagnosticar>

El diagnóstico (del griego diagnostikós, a su vez del prefijo día-, "a través", y gnosis, "conocimiento" o "apto para conocer") alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando.

Fuente: Wikipedia. Diagnóstico. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Diagnóstico>

1.5.2 Estrategia

Estrategia puede referirse a: Una planificación de algo que se propone un individuo o grupo.

Fuente: Wikipedia. Estrategia. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

1.5.3 Incentivo

El estudio de las estructuras de incentivos es central al estudio de todas las actividades económicas, tanto en términos de toma de decisiones individual como en términos de cooperación y competición en una estructura institucional más grande (como, por ejemplo, el Estado). El análisis económico, por tanto, de las diferencias entre sociedades (y entre las diferentes organizaciones dentro de una sociedad) depende bastante de la caracterización de las diferentes estructuras de incentivos

afrontadas por los individuos envueltos en tales esfuerzos colectivos. En última instancia, los incentivos ayudan a proveer al dinero de valor y contribuyen al éxito organizacional.

Los incentivos pueden ser clasificados de acuerdo a las diferentes formas en las que motivan a los agentes a tomar un curso de acción particular.

Fuente: Wikipedia. Incentivo. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Incentivo>

1.5.4 Desmotivación

Un término opuesto a motivación es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas, cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Fuente: Wikipedia. Desmotivación. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Motivación#Desmotivación>

1.5.5 Motivación

La palabra motivación deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

Fuente: Wikipedia. Motivación. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>

1.5.6 Autoestima

La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento dirigidas hacia nosotros mismos, hacia nuestra manera de ser y de comportarnos y hacia los rasgos de nuestro cuerpo y nuestro carácter. En resumen, es la percepción evaluativa de nosotros mismos.

Fuente: Wikipedia. Autoestima. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Autoestima>

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2.1 CONSEJO DE LA MAGISTRATURA

2.1.1 Misión

El Consejo de la Magistratura es la instancia responsable de ejercer la función disciplinaria, el control y fiscalización del manejo administrativo y financiero, la gestión de los recursos humanos y la formulación de políticas de gestión a nivel de Tribunales y Entidades que conforman el Órgano Judicial, destinada a mejorar los procesos de impartición de justicia y para la consolidación del Sistema de Justicia Plural; en el marco de la participación ciudadana y el control social. Análisis

2.1.2 Visión

El Consejo de la Magistratura es reconocido socialmente por un desempeño organizacional efectivo, basado en procesos de gestión de calidad, mejora continua, transparencia, integrado por servidoras y servidores públicos judiciales honestos y especializados, en el marco del acceso a la justicia y participación ciudadana.

Fuente: Magistratura C. Rendición pública de cuentas segundo semestre. Sucre: Túpac Katari; 2015.

2.2 ORGANIZACIÓN DEL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA

Para el desarrollo del presente trabajo es importante conocer la organización del Consejo de la Magistratura, en el marco de la Ley N° 025 de 24 de junio de 2010 del Órgano Judicial, modificada por la Ley N° 929 de 27 de abril de 2017, su organización y estructura es la siguiente:

2.2.1 De la presidencia, funcionamiento y atribuciones

La Presidenta o el Presidente es la o el representante del Consejo de la Magistratura. Es elegida o elegido por el Pleno del Consejo de entre sus

miembros, por votación oral, pública y por mayoría simple de sus integrantes.

2.2.2 Atribuciones de la presidenta o del presidente

La Presidenta o el Presidente del Consejo de la Magistratura tiene como atribuciones:

1. Ejercer la representación del Consejo de la Magistratura;
2. Cumplir y hacer cumplir la Constitución y la ley;
3. Convocar y presidir las reuniones del Pleno;
4. Ejecutar los acuerdos adoptados por el Pleno;
5. Extender las Resoluciones y firmar el título oficial de nombramiento a juezas y jueces públicos, quienes tomarán posesión ante la Presidenta o Presidente de los Tribunales Departamentales de Justicia;
6. Velar por el cumplimiento de funciones del personal administrativo y operativo;
7. Rendir cuentas a la ciudadanía periódicamente y a la culminación de su mandato como Presidenta o Presidente; y
8. Otras establecidas por ley.

2.2.3 Estructura y funcionamiento del Consejo

El Consejo de la Magistratura, funciona bajo las siguientes normas:

1. Pleno del Consejo

El Consejo de la Magistratura estará integrado por tres (3) Consejeras y Consejeros que conforman Sala Plena y tendrá atribuciones para resolver

y decidir todos los aspectos relacionados a los regímenes disciplinarios, de control y de fiscalización, políticas de gestión y recursos humanos.

2. Sesiones del Pleno

Las Consejeras y los Consejeros se reunirán en Pleno a convocatoria de la Presidenta o del Presidente, en sesiones ordinarias y extraordinarias. Las sesiones ordinarias tendrán lugar cada ocho (8) días hasta agotar los asuntos de su competencia. En caso de caer en fin de semana o feriado se correrá al día laboral siguiente. Las sesiones extraordinarias se convocarán por decisión de la Presidenta o del Presidente o a pedido de una Consejera o un Consejero, con una antelación mínima de cuarenta y ocho (48) horas.

3. Adopción de Acuerdos y Resoluciones

La adopción de acuerdos y resoluciones en el Pleno requerirá de quórum mínimo de miembros presentes. Será quórum suficiente la presencia de la mitad más uno de los miembros. La adopción de acuerdos y resoluciones se efectuará por mayoría absoluta de votos emitidos. En caso de empate, la Presidenta o el Presidente emitirá su voto para desempatar.

El Consejo de la Magistratura cuenta con 120 servidores públicos.

2.3 ATRIBUCIONES

El Consejo de la Magistratura ejercerá las siguientes atribuciones constitucionales:

2.3.1 En materia disciplinaria:

1. Ejercer el control disciplinario de las vocales y los vocales, juezas y jueces, y personal auxiliar y administrativo de las jurisdicciones ordinaria, agroambiental, de las jurisdicciones especializadas y de la Dirección Administrativa y Financiera;

2. Determinar la cesación del cargo de las vocales y los vocales, juezas y jueces, y personal auxiliar de las jurisdicciones ordinaria, agroambiental y de las jurisdicciones especializadas, cuando en el ejercicio de sus funciones incurran en faltas disciplinarias gravísimas, determinadas en la presente Ley;
3. Designar jueces y juezas disciplinarias y su personal;
4. El Consejo de la Magistratura suspenderá del ejercicio de sus funciones a las vocales y los vocales, juezas y jueces, y personal de apoyo de las jurisdicciones ordinaria, agroambiental y especializadas, sobre quienes pesa imputación formal; y
5. Emitir la normativa reglamentaria disciplinaria, en base a los lineamientos de la presente Ley.

2.3.2 En materia de control y fiscalización:

1. Organizar e implementar el control y fiscalización de la administración económica financiera y todos los bienes de las jurisdicciones ordinaria, agroambiental y de las jurisdicciones especializadas;
2. Organizar e implementar el seguimiento, evaluación y control de la ejecución presupuestaria así como de la planificación y programación de gastos realizada en los diferentes entes del Órgano Judicial;
3. Ejercer funciones de fiscalización sobre el desempeño de todos los entes y servidores públicos que integran el Órgano Judicial, asumiendo las acciones que correspondan o informando a las autoridades competentes para hacer efectiva la responsabilidad de aquellos servidores públicos que no tienen una relación de dependencia funcional con el Consejo de la Magistratura;

4. Resolver todos los trámites y procesos de control administrativo y financiero al interior del Órgano Judicial;
5. Acreditar comisiones institucionales o individuales de observación y fiscalización;
6. Ejercer control y fiscalización a las actividades de las Oficinas Departamentales del Consejo de la Magistratura;
7. Denunciar ante las autoridades competentes los delitos que fueren de su conocimiento en el ejercicio de sus funciones y constituirse en parte querellante en aquellos casos graves que afecten directamente a la entidad;
8. Emitir normativa reglamentaria en materia de control y fiscalización;
9. Elaborar auditorias de gestión financiera; y
10. Elaborar auditorias jurídicas.

2.3.3 En materia de políticas de gestión:

1. Formular políticas de gestión judicial;
2. Formular políticas de su gestión administrativa;
3. Realizar estudios técnicos y estadísticos relacionados a las actividades del Órgano Judicial;
4. Coordinar acciones conducentes al mejoramiento de la administración de justicia función judicial en las jurisdicciones ordinaria, agroambiental y especializada con el Poder Público y sus diversos órganos;
5. Crear, trasladar y suprimir los Juzgados Públicos, de Instrucción y Tribunales de Sentencia en cada uno de los Departamentos o Distritos Judiciales, de acuerdo a las necesidades del servicio;

6. Mantener relaciones de cooperación e información con órganos similares de otros países;
7. Desarrollar políticas de información sobre la actividad de la administración de justicia;
8. Desarrollar e implementar políticas de participación ciudadana y de control social con la incorporación de ciudadanas y ciudadanos de la sociedad civil organizada;
9. Establecer políticas para publicar y uniformar la jurisprudencia producto de los fallos judiciales;
10. Establecer políticas para la impresión y publicación de la producción intelectual de los integrantes del Órgano Judicial;
11. Establecer el régimen de remuneraciones al interior del Órgano Judicial;
12. Disponer de un sistema de información actualizada y accesible al público, acerca de las actividades tanto del Consejo como de los tribunales, a los fines de elaborar las estadísticas de su funcionamiento y contribuir a la evaluación de su rendimiento;
13. Aprobar el informe de actividades del Consejo de la Magistratura que será presentado por la Presidenta o Presidente del Consejo, a la Asamblea Legislativa Plurinacional, a la Presidenta o Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia y a la sociedad civil organizada;
14. Publicar las memorias e informes propios, así como las memorias, informes y jurisprudencia del Tribunal Supremo de Justicia, Tribunal Agroambiental y Tribunales o Jurisdicciones Especializadas;
15. Suscribir convenios interinstitucionales en materias de su competencia que tengan relación con la administración de justicia, con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales;

16. Ejercer toda otra atribución orientada al cumplimiento de las políticas de desarrollo y planificación institucional y del Órgano Judicial.

2.3.4 En materia de recursos humanos:

1. Preseleccionar, a través de concurso de méritos y examen de competencia, a las candidatas y candidatos para la conformación de los Tribunales Departamentales de Justicia y presentar listas ante el Tribunal Supremo de Justicia, para su correspondiente designación;
2. Designar, mediante concurso de méritos y exámenes de competencia, a los jueces y las juezas titulares y suplentes de los Tribunales de Sentencia, de Partido que son los jueces públicos, en todas las materias, y de Instrucción en materia penal;
3. Preseleccionar, a través de concurso de méritos y examen de competencia, a las candidatas y candidatos a servidoras y servidores públicos de apoyo judicial de las jurisdicciones ordinaria y agroambiental y presentar listas ante el Tribunal Departamental de Justicia para la correspondiente designación;
4. Designar encargados distritales, por departamento, que ejerzan las atribuciones que les sean encomendadas por el Consejo de la Magistratura;
5. Designar a su personal administrativo y ejercer función disciplinaria sobre el mismo, pudiendo destituirlo cuando concurren causas justificadas para ello, de conformidad al Estatuto del Funcionario Público y sus reglamentos;
6. Programar el rol de vacación anual de los jueces y las juezas titulares y suplentes de los Tribunales de Sentencia, de Partido que son las juezas y los jueces públicos, en todas las materias, y de Instrucción en materia penal;

7. Regular y administrar la carrera judicial, en el marco de la Constitución Política del Estado de acuerdo a reglamento;
8. Establecer políticas de formación y capacitación de las Juezas y los Jueces y de las o los servidores de apoyo judicial;
9. Evaluar de manera periódica y permanente el desempeño de las administradoras y administradores de justicia y de las o los servidores de apoyo judicial y administrativo;
10. Disponer la cesación de las o los servidores de apoyo judicial, administrativos y auxiliares, por insuficiente evaluación de desempeño;
11. Organizar, dirigir y administrar el Escalafón Judicial de acuerdo a reglamento; y
12. Establecer anualmente las políticas y lineamientos generales de planificación en el área de recursos humanos y del Sistema de Carrera Judicial, en función a las necesidades y requerimientos del Órgano Judicial.

El organigrama o estructura organizacional se encuentra en Anexo N° 1.

2.4 FORMA DE INGRESO A LA INSTITUCIÓN Y PERMANENCIA

El ingreso a la institución del personal administrativo del Consejo de la Magistratura, es por designación directa realizada en Sala Plena, es decir no existen convocatorias públicas para acceder a los cargos, por cuanto no se tiene una carrera administrativa vigente que garantice la permanencia o estabilidad laboral de los funcionarios.

2.5 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL

Los factores políticos y legales son un factor muy importante ya que los mismos pueden generar tanto oportunidades como amenazas, al contemplar el factor

legal se puede evidenciar que no existen leyes apropiadas y dirigidas hacia la motivación del área administrativa dentro de las instituciones públicas.

La Constitución Política del Estado es clara al mencionar la administración de la justicia, haciendo referencia al Consejo de la Magistratura, como el ente llamado a realizar esta tarea, misma que tiene las atribuciones de:

- Evaluar el desempeño de funciones de los administradores y administradoras de justicia y del personal auxiliar.
- También tiene la atribución de designar a su personal administrativo.

La carencia de políticas gubernamentales que incentiven a los servidores públicos a llevar adelante una labor eficiente y eficaz, son los factores predominantes para el diagnóstico motivacional que se realiza en este estudio, es así que se puede evidenciar que el factor político expone más amenazas que oportunidades.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

Este análisis se realizará a través del modelo POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio), modelo ERC (existencia, relaciones y crecimiento) que son las metodologías que permitirán identificar y valorar las amenazas y oportunidades para el Consejo de la Magistratura.

3.1 MODELO EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO (ERC)

Es importante identificar los factores que influyan en la motivación de los servidores públicos del Consejo de la Magistratura, para tomar acciones efectivas y propiciar escenarios modelos de bienestar, laboral dentro de esta institución.

3.1.1 Existencia

Son aquellos deseos que manifiestan bienestar tanto material como físico, es decir cubren las necesidades del nivel más bajo, objetivos de supervivencia.

3.1.2 Relación

Estas son las necesidades inherentes a las interacciones sociales con otros y a la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia a un grupo.

3.1.3 Crecimiento

Se refiere a las oportunidades de obtener un desarrollo personal, se centran en el yo e incluyen el deseo y el progreso personal.

Mientras que Maslow sostiene que el progreso de los individuos aumenta a medida que ascienden por la pirámide, como resultado de la satisfacción de las

necesidades inferiores, la teoría ERC también adopta la hipótesis de progresión de la satisfacción, pero asimismo presenta una hipótesis de regresión de la frustración, lo cual implica que se puede activar una necesidad de orden inferior, que ya estaba satisfecha, cuando una de orden superior no puede ser cubierta.

Así, cuando los intentos por satisfacer las necesidades de desarrollo personal se ven constantemente frustrados, las necesidades de relaciones podrían convertirse una vez más, el motivador clave en el personal administrativo.

3.2 MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG

A partir de las investigaciones que Frederick Herzberg realizó, concluyó que existen dos factores motivacionales independientes entre sí, uno que provoca la satisfacción y otro la insatisfacción laboral.

Según Herzberg, los factores de insatisfacción o higiénicos, representan lo que afecta el contexto donde se realiza el trabajo, entre ellos se encuentran:

Los salarios, las condiciones laborales, como las prestaciones, la seguridad en el empleo, las políticas administrativas, los procedimientos, la supervisión, las condiciones de trabajo y las relaciones con el jefe, con sus compañeros así como con sus subordinados.

En cambio los satisfactores o motivadores, son aquellos cuya presencia puede impulsar hacia el trabajo. Ejemplo de ellos son el logro o realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el trabajo en sí mismo.

La importancia de esta teoría recae en gran parte, en el momento que recuerda a los gerentes que en todo puesto de trabajo, existen dos aspectos muy importantes:

Lo implícito en el puesto mismo, es decir todo lo que los empleados hacen en términos de actividades y tareas de trabajo.

Por otro lado está el contexto del puesto, esto hace referencia al escenario de trabajo, en el cual el trabajador se desenvuelve.

Es muy importante poder identificar los factores internos y externos que modifiquen el comportamiento en los servidores públicos, dentro del Consejo de la Magistratura.

a) Los factores que hacen a la gente feliz, no son los mismos que la hacen infeliz en el trabajo.

b) Los factores higiénicos, son de una duración relativamente corta, en contraste con los factores motivacionales.

Es importante destacar que dentro de esta teoría los satisfactores como los insatisfactores, pueden estar presentes en una sola persona, por eso es importante que los directores y jefes entiendan las diferencias que existen entre una persona y otra, una vez que se diseñen los métodos de motivación.

**TABLA N° 2 FACTORES DE LA MOTIVACIÓN
E HIGIENE DE HERZBERG**

FACTORES HIGIÉNICOS (AMBIENTALES)	FACTORES MOTIVACIONALES (DEL TRABAJO EN SÍ)
<ul style="list-style-type: none"> •El proceso administrativo •Políticas organizacionales •Supervisión •Vida propia •Relaciones interpersonales •Salario •Seguridad •Posición social 	<ul style="list-style-type: none"> •Sentido de logro •Reconocimiento •Retos en el trabajo •Sentido de responsabilidad •Crecimiento personal •Oportunidad para desarrollarse

Fuente: Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. Motivación en el trabajo.

New York: John Wiley & Sons; 1959.

3.3 MODELO POAM

Este análisis se realizará a través del modelo POAM. (perfil de oportunidades y amenazas del medio) que es la metodología que permitirá identificar valorar las amenazas y oportunidades de la institución.

Es importante evaluar las fuerzas más importantes del medio, y hacerles un seguimiento con el propósito de que la dirección de la institución, pueda tomar

acciones efectivas ante las variables de motivación que existan dentro de la misma.

3.4 FACTOR ECONÓMICO

Después de haber efectuado el análisis del factor económico, este factor representa más amenazas que oportunidades para el Consejo de la Magistratura, las amenazas se presentan por el poco presupuesto asignado al órgano judicial y en consecuencia al Consejo de la Magistratura que forma parte de este órgano.

3.5 PIB

El producto interno bruto (PIB) es uno de los indicadores más complejo y determinantes para el bienestar del estado boliviano.

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de cómo se encuentra económicamente un país.

Si el PIB crece por debajo de la inflación, significa que los aumentos salariales tenderán a ser menores que la misma.

Un crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Esto hace que la distribución económica también vaya a crecer, si el gobierno desea mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión no especulativa, es decir, inversión directa en empresas; y también fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo.

3.6 INVERSIÓN PÚBLICA

Toda erogación de recursos de origen público debe ser destinado a crear, incrementar, mejorar o reponer las existencias de capital físico de dominio público y/o de capital humano, con el objeto de ampliar la capacidad del país para la prestación de servicios y/o producción de bienes.

El Gobierno condicionó el incremento del presupuesto fiscal para el Órgano Judicial a los “resultados” de esta instancia, en la reforma a la administración de justicia, mientras los magistrados del Tribunal Supremo de Justicia (TSJ) y del Consejo de la Magistratura (CM), afirmaron que el 0,26 por ciento asignado por en el Presupuesto General de la Nación, no es suficiente para realizar todas las exigencias o pedidos que hizo el gobierno central al Órgano Judicial.

3.7 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL

Los factores políticos y legales son un factor muy importante ya que los mismos pueden generar tanto oportunidades como amenazas, al contemplar el factor legal se puede evidenciar que no existen leyes apropiadas y dirigidas hacia la motivación del área administrativa dentro de las instituciones públicas.

La Constitución Política del Estado es clara al mencionar la administración de la justicia, haciendo referencia al Consejo de la Magistratura, como el ente llamado a realizar esta tarea, misma que tiene las atribuciones de: Evaluar el desempeño de funciones de los administradores y administradoras de justicia y del personal auxiliar, también tiene la atribución de designar a su personal administrativo.

La carencia de políticas gubernamentales que incentiven a los servidores públicos a llevar adelante una labor eficiente y eficaz, son los factores predominantes para el diagnóstico motivacional que se realiza en este estudio, es así que se puede evidenciar que el factor político expone más amenazas que oportunidades.

3.8 FACTOR SOCIAL

Del análisis del factor social se desprenden más amenazas que oportunidades ya que la labor ejercida al interior de las instituciones públicas es mal vista por la sociedad en su conjunto, esto porque se desconoce las funciones y la labor desempeñada al interior de las instituciones públicas.

En el caso particular del Consejo de la Magistratura, la sociedad desconoce qué tipo de actividad se realiza al interior de la misma, cuando se habla de dicha institución solo recibe malos comentarios y este es un factor negativo y desmotivador para las personas que forman parte del área administrativa de la institución.

3.9 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El método es un procedimiento para tratar un conjunto de problemas. Según su naturaleza, cada problema para su resolución requiere de un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos muy particulares.

La presente investigación es de carácter exploratorio, requerirá para su realización del apoyo de diversos métodos para obtener toda la información que finalmente permita responder la pregunta de investigación.

Por lo que se plantea un estudio exploratorio, a partir de la investigación realizada en el Consejo de la Magistratura, primeramente basado en un censo al personal operativo del Consejo de la Magistratura.

Es importante destacar que el enfoque de la investigación que se propone es mixto ya que se compondrá de una parte mayor por el enfoque cualitativo, debido a que el estudio está enfocado principalmente en obtener las perspectivas y los puntos de vista del personal administrativo de la organización (emociones, experiencias, significados, etc.), esto es, introducirse en las experiencias de los individuos y de esta manera obtener la información necesaria.

3.9.1 Encuesta

Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva, en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información, ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas, dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o antes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, ideas, características o hechos específicos.

3.9.2 Encuestas descriptivas

Reflejan o documentan las actitudes o condiciones presentes. Esto significa que intentan describir en qué situación se encuentra una determinada población en el momento en que se realiza la encuesta.

3.9.3 Encuestas analíticas

Buscan, describen, explican los porqués de una determinada situación. En este tipo de encuestas las hipótesis que las respaldan suelen contrastarse por medio del examen de por lo menos dos variables, de las que se observan interrelaciones y luego se formulan inferencias explicativas.

3.9.4 Censo

Es un recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se

realizan las observaciones, arroja datos importantes, con indicación de sus condiciones sociales, económicas, etc.

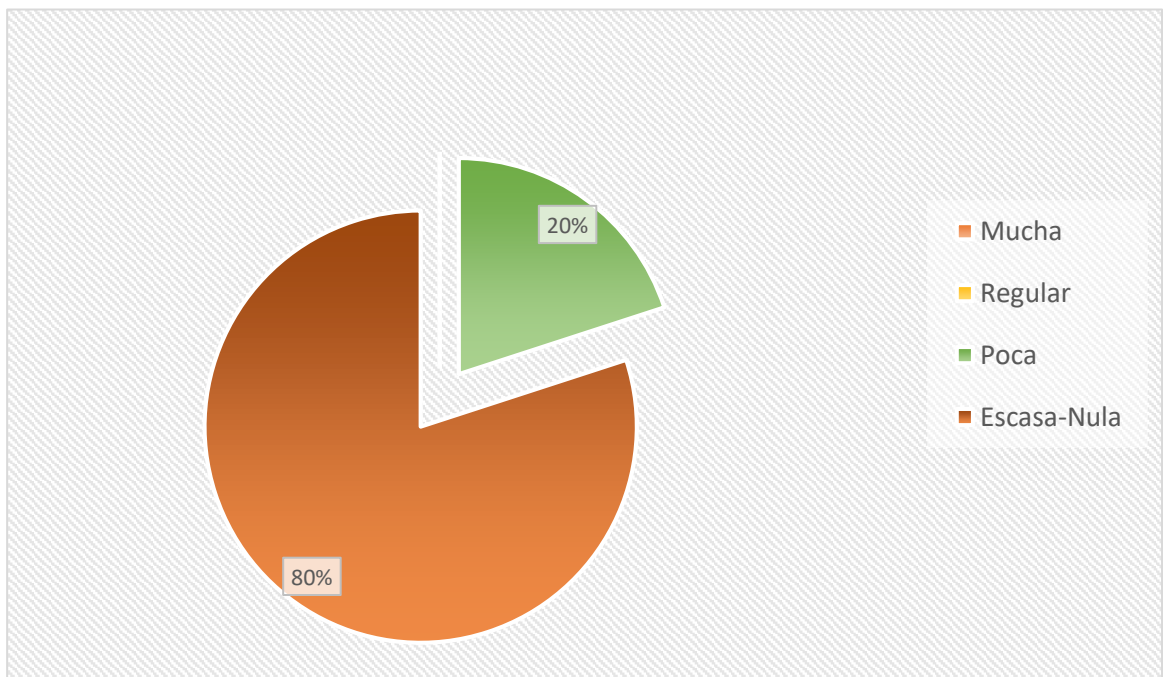
Con el objetivo de obtener un diagnóstico respecto al nivel de motivación en el personal del Consejo de la Magistratura, se realizó un censo en la institución.

El formulario del censo se encuentra en Anexo N° 2.

3.10 RESULTADOS DEL CENSO

El diagnóstico emergente de censo realizado a los funcionarios del Consejo de la Magistratura, se muestran en los siguientes cuadros:

CUADRO N° 3 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE EL NIVEL DE MOTIVACIÓN QUE EXISTE EN EL ÁREA DE SU TRABAJO



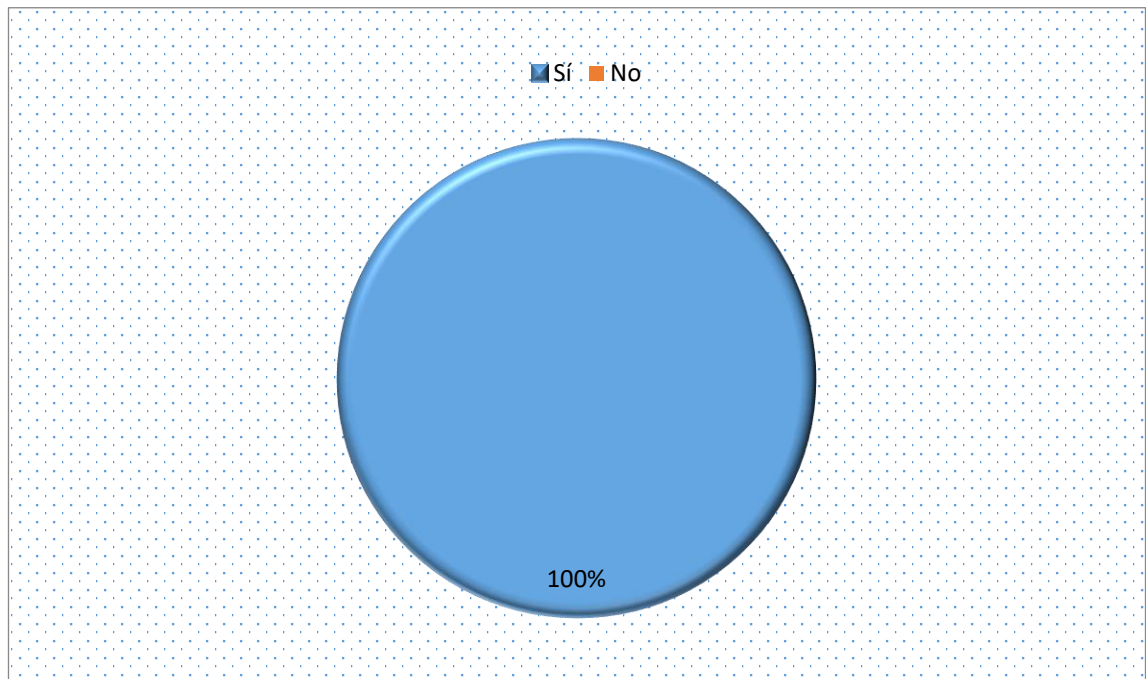
Fuente: Elaboración propia.

El cuadro muestra que el 80% de los censados indicaron que la motivación en la institución es escasa - nula.

El 20 % del censo señaló que la motivación es poca en la institución.

Se debe hacer hincapié en los resultados, ya que el 100% del censo da a entender que la motivación en el Consejo de la Magistratura, está por debajo de lo regular.

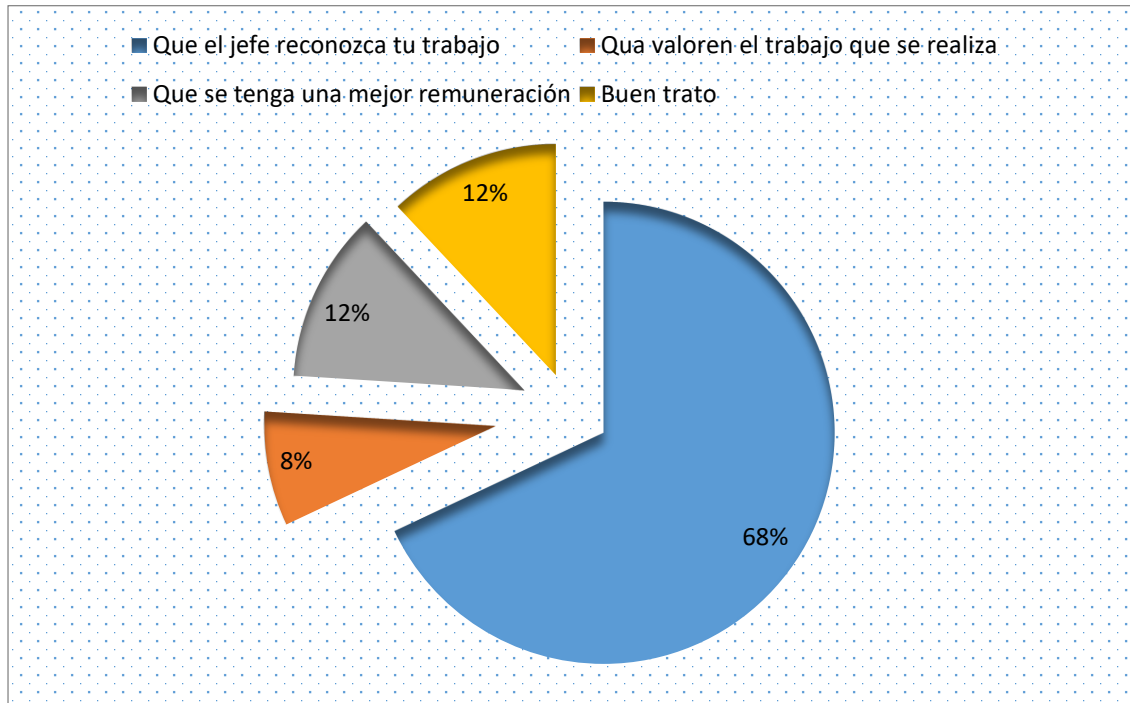
CUADRO N° 4 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA NECESIDAD DE SER MOTIVADOS PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO



Fuente: Elaboración propia.

El cuadro muestra que el 100% del censo, vale decir que todo el universo censado indicó que es necesario que los servidores públicos del Consejo de la Magistratura sean motivados, para que los mismos tengan un mayor desempeño de funciones laborales para el logro de los objetivos institucionales.

CUADRO N° 5 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE QUÉ ES LO QUE MÁS LOS MOTIVA



Fuente: Elaboración propia.

El cuadro muestra que los factores motivacionales más recurrentes en el censo son:

Con un 12% está el buen trato que los servidores puedan recibir.

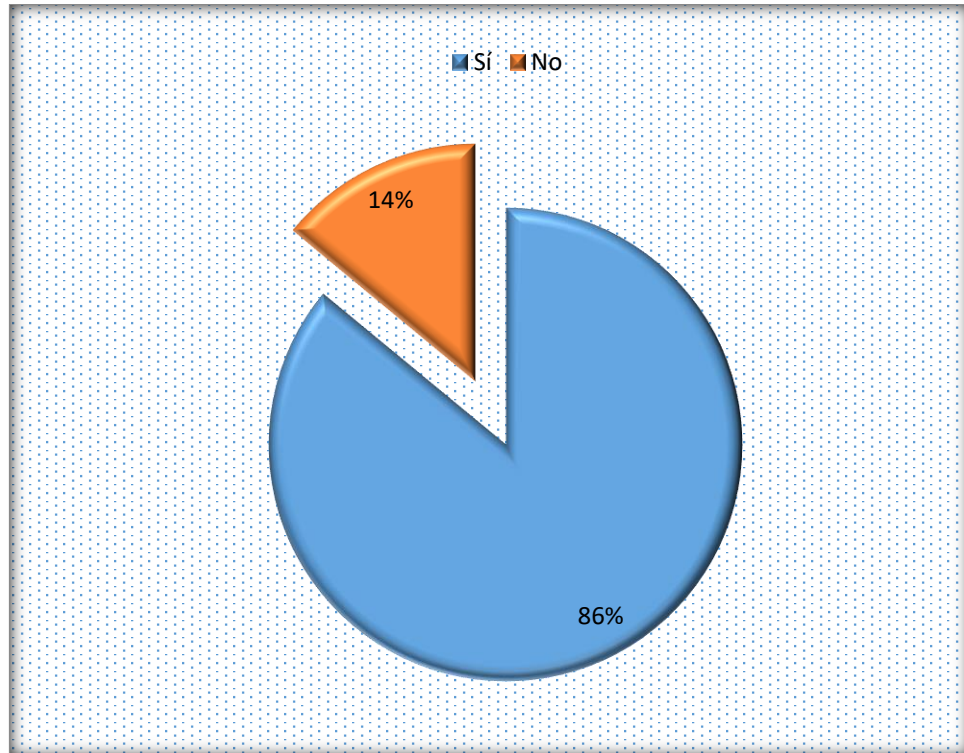
Con otro 12% está una mejor remuneración que pueda recibir el servidor público.

Un 8% de la muestra indicó que es motivador la valoración de su trabajo.

El 68% indicó que es motivador que el jefe reconozca su trabajo.

Se puede colegir que la mayoría del personal del Consejo de la Magistratura, cree que es más motivador que el jefe reconozca su trabajo.

**CUADRO N° 6 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE
SI DESEAN OTRO TRABAJO EN LUGAR DEL ACTUAL**



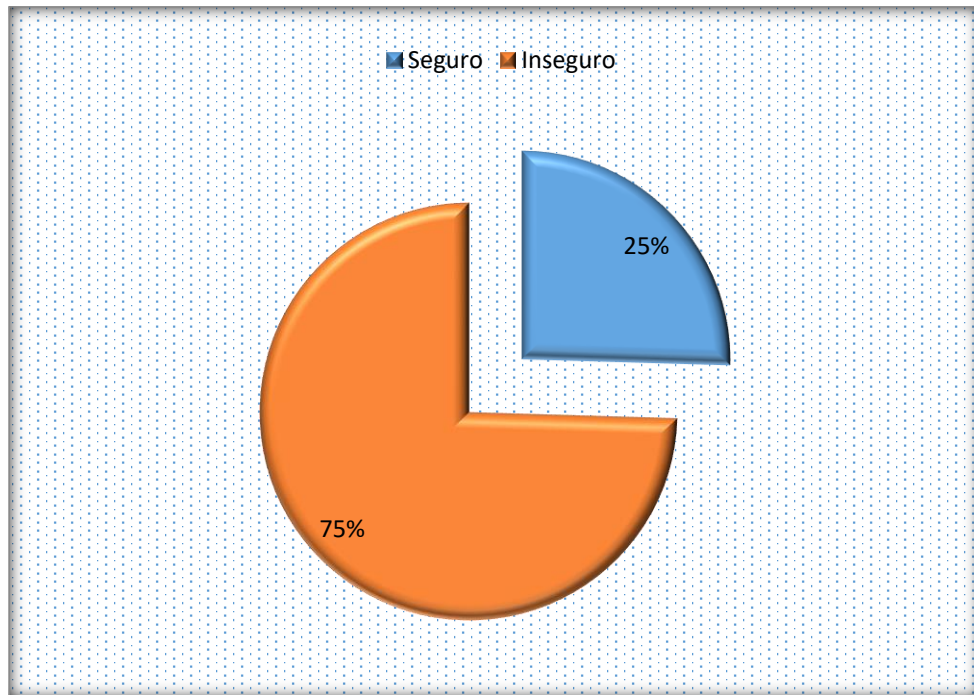
Fuente: Elaboración propia

Este cuadro muestra que el 86% del censo, indicaron que sí desean otro trabajo en lugar del actual.

El 14% del censo indicó que no desean otro trabajo en lugar del actual.

Una gran mayoría de los servidores judiciales, manifiestan que desean otro trabajo en lugar del actual, mostrando una falta de motivación en el trabajo actual, mismo que es en repercusión a la falta de estabilidad laboral y de una carrera administrativa al interior del Consejo de la Magistratura.

CUADRO N° 7 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE LA SEGURIDAD Y ESTABILIDAD LABORAL



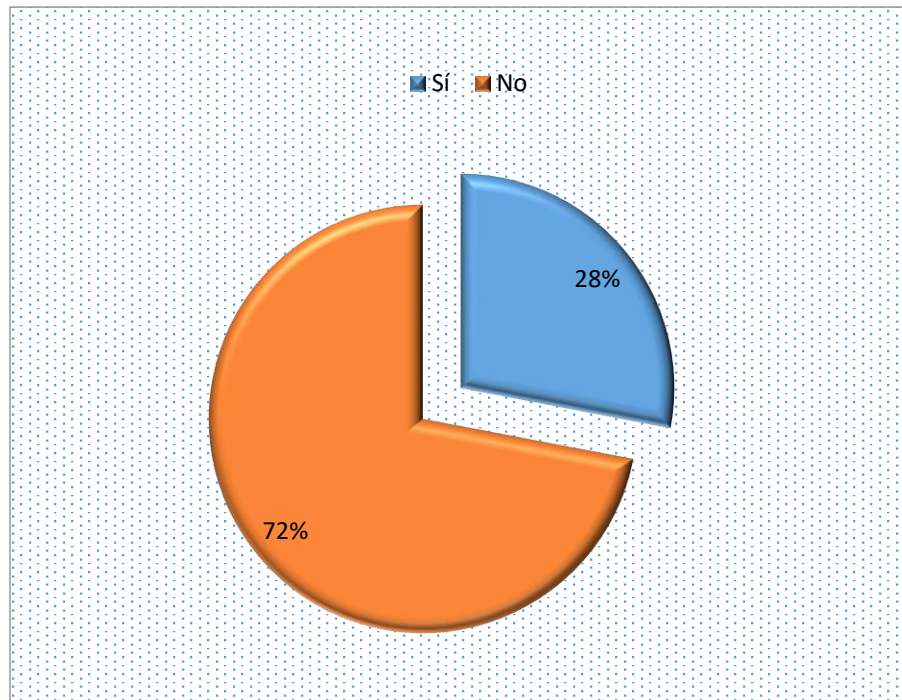
Fuente: Elaboración propia.

El 75% del censo indicó que no se siente seguro de la estabilidad laboral que le brinda la institución.

El 25% del censo se siente seguro de la estabilidad laboral que ofrece la institución.

La mayoría de los servidores públicos del Consejo de la Magistratura se sienten desmotivados por la inestabilidad laboral.

**CUADRO N° 8 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE
EL NIVEL DE REMUNERACIÓN QUE PERCIBEN
RESPECTO AL TRABAJO QUE REALIZAN**



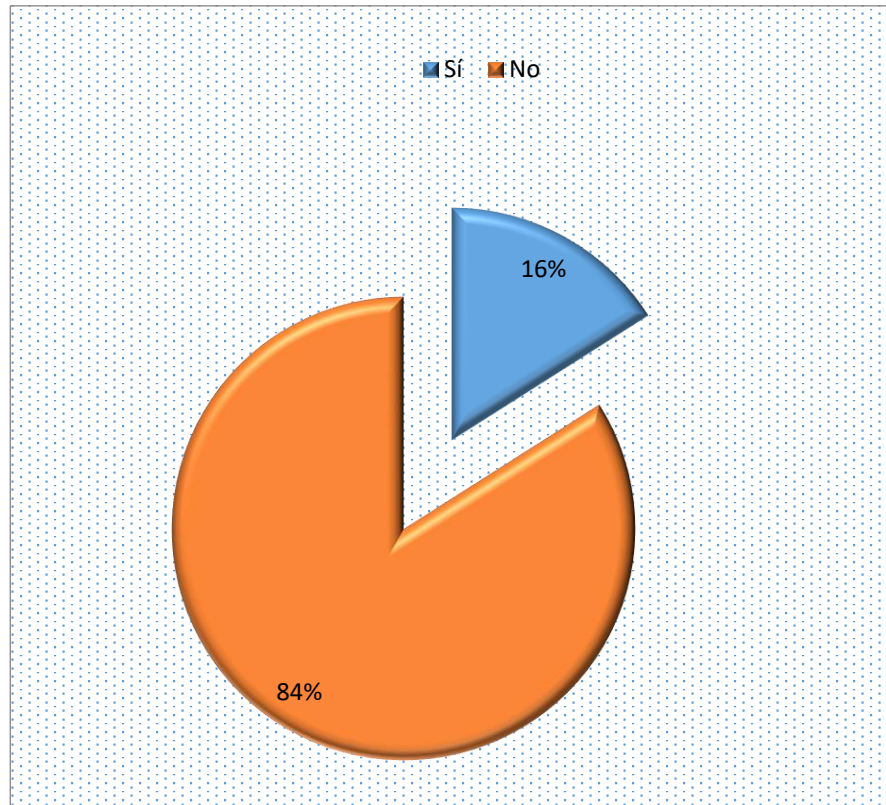
Fuente: Elaboración propia

El 72 % del censo indica la desconformidad que existe, al relacionar las labores que realizan con los salarios que perciben.

El 28% dijo que está conforme y el salario está acorde con las labores que realizan.

La mayoría de los servidores públicos manifiestan una desconformidad respecto al trabajo que realizan con la remuneración que perciben.

**CUADRO N° 9 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO
A LA LABOR QUE REALIZA Y SI ESTA ES RECONOCIDA
POR SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO**



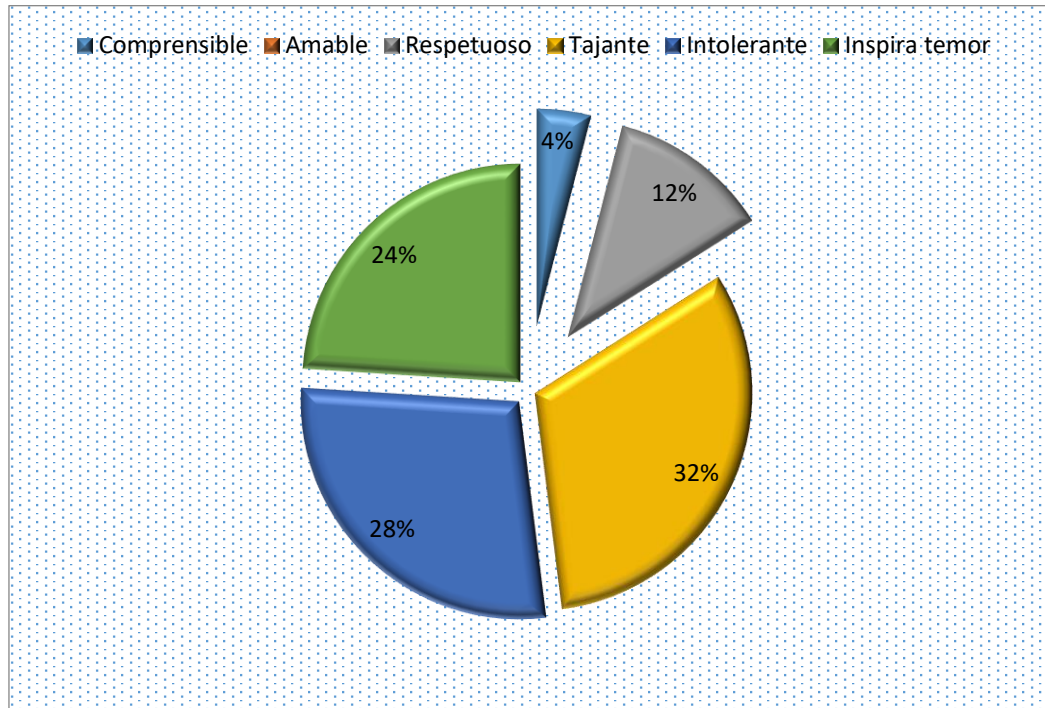
Fuente: Elaboración propia.

El 84 % del censo indicó que no es reconocido por los compañeros de trabajo, las labores realizadas en la institución.

El 16 % indicó que sí es reconocido por los compañeros de trabajo, las labores realizadas en la institución.

La gran mayoría de los servidores públicos, sienten que su labor no es reconocida por sus compañeros de trabajo.

CUADRO N° 10 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS SOBRE EL JEFE DE LA UNIDAD DONDE TRABAJA



Fuente: Elaboración propia.

Un 4 % indicó que su jefe es comprensible.

Un 12 % indicó que su jefe es respetuoso.

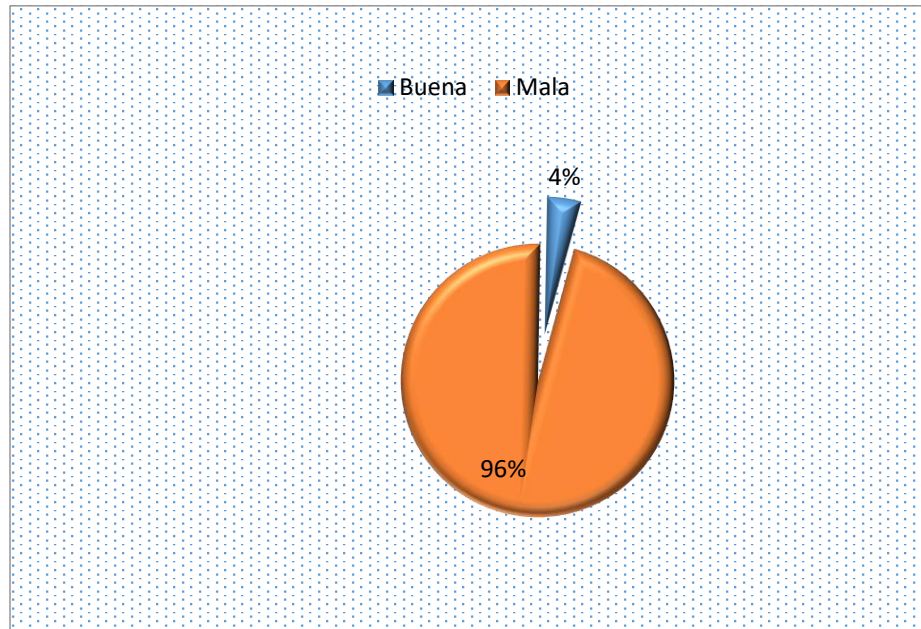
Un 24 % indicó que su jefe inspira temor.

Un 28% indicó que su jefe es intolerante.

Un 32% indicó que su jefe es tajante.

Este cuadro nos muestra la percepción de los funcionarios, respecto a la actitud de cada uno de los jefes de unidad del Consejo y, se colige que la gran mayoría son tajantes, intolerantes e inspiran temor.

**CUADRO N° 11 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS
SOBRE LA MANERA QUE INFLUYE SU TRABAJO
EN SU VIDA PERSONAL Y FAMILIAR**



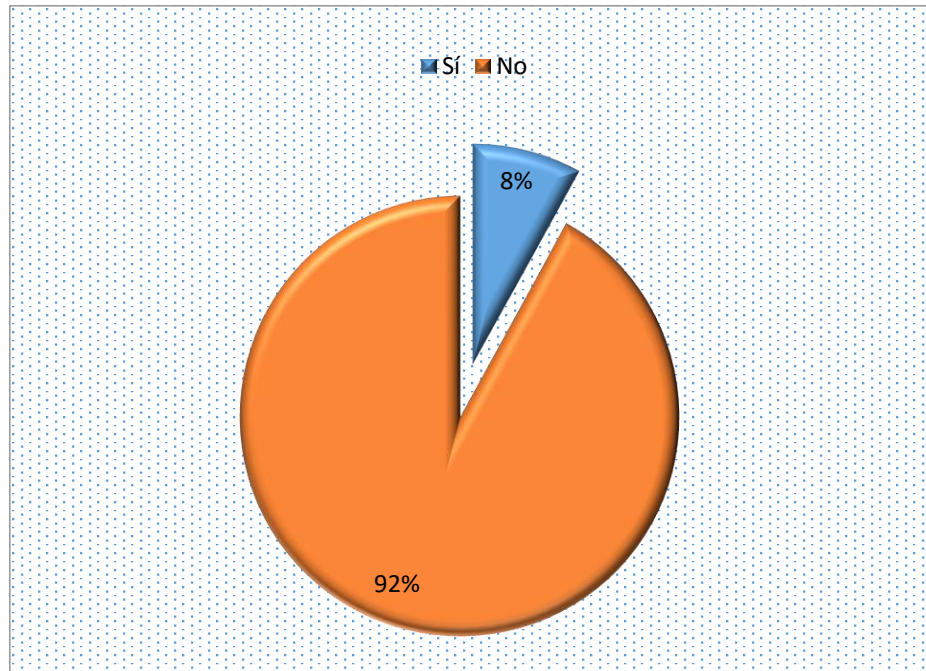
Fuente: Elaboración propia.

El 96 % del censo indicó que su trabajo influye de mala manera o negativa en la vida personal y familiar de cada uno de los servidores públicos del Consejo de la Magistratura.

Y solo un 4 % dijo que son influenciados de buena manera o positiva.

Existiendo falta de motivación en el trabajo.

**CUADRO N° 12 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS
SOBRE LAS CONDICIONES LABORALES PARA
EL DESARROLLO DE SU TRABAJO NORMAL**



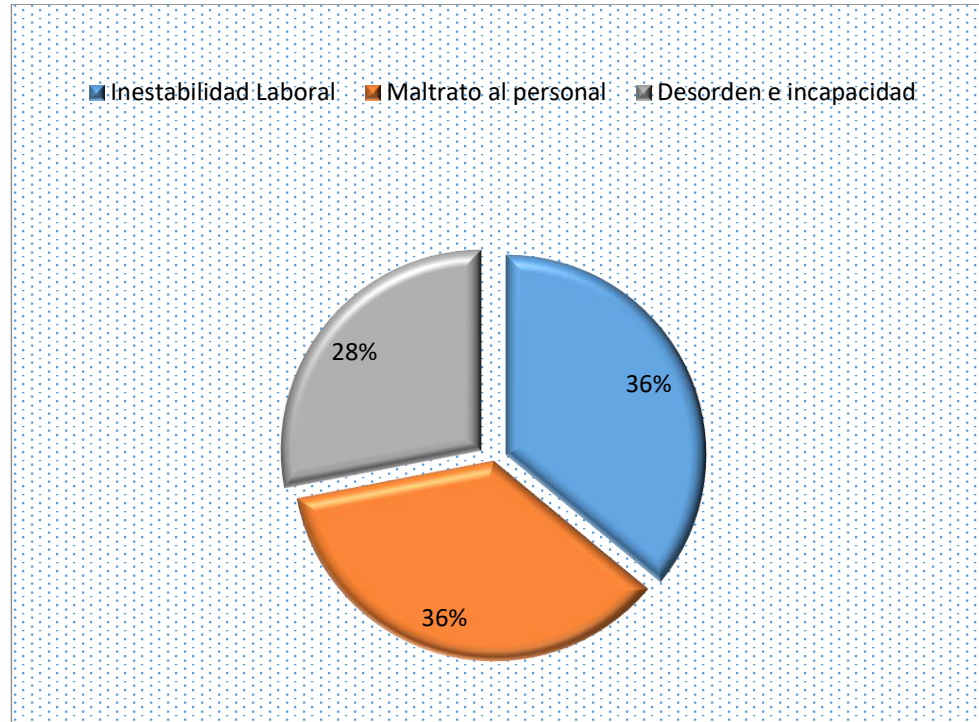
Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro refleja que el 92 % del censo, indica que las condiciones laborales no son aptas para el normal desarrollo de sus funciones.

Y el 8 % indica que las condiciones laborales son aptas para el normal desarrollo de sus funciones.

Siendo la gran mayoría de los trabajadores, desmotivados por tal situación.

CUADRO N° 13 PERCEPCIÓN DE LOS FUNCIONARIOS RESPECTO A LOS FACTORES QUE GENERAN DESMOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Al observar el gráfico, se evidencia que los tres factores contribuyen casi de igual manera, a generar la desmotivación en los funcionarios públicos administrativos del Consejo de la Magistratura, sin embargo el maltrato personal y la inestabilidad laboral, son los factores que crean mayor desmotivación.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL CONSEJO DE LA MAGISTRATURA

4.1 INTRODUCCIÓN

Este apartado, tiene como finalidad describir las estrategias a seguir, para orientar a los encargados de dirigir al personal administrativo del Consejo de la Magistratura, en cuanto a satisfacer la necesidad de motivación existente en el mismo.

Cabe recalcar que este plan fue realizado sobre la base del análisis del capítulo anterior, con el fin de minimizar las debilidades encontradas y mantener e incrementar las fortalezas para los servidores públicos que trabajan en esta institución.

El diagnóstico nos ha mostrado puntos críticos en la institución del Consejo de la Magistratura, como las falencias en el trato a los servidores públicos, también se debe hacer hincapié en la carencia de políticas de motivación dentro de la organización ya mencionada, ya que un trabajador que no tiene motivación laboral no desarrolla al máximo sus capacidades al servicio de la institución para la cual trabaja.

En el desempeño organizacional, la Administración es la principal actividad que marca una diferencia en el logro de los objetivos de una institución, mediante una administración eficiente del talento humano.

El éxito que pueda tener la institución u organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida de sus autoridades. Si las autoridades realizan debidamente su trabajo a través de los Directores y Jefes, existen mayores probabilidades que la organización alcance sus metas.

Encontrar la combinación armónica de motivos para que la institución desarrolle sus actividades con pleno rendimiento, es complejo. Es difícil mantener un buen equipo de trabajadores que sean eficientes y competitivos, de ahí la importancia de este capítulo.

Las estrategias administrativas que motiven a los funcionarios del Consejo de la Magistratura, deben reflejar todos y cada uno de los elementos motivadores, donde el Director Nacional de Recursos Humanos es quién deberá manejar de la forma más conveniente para conducirlos al éxito.

Otro punto importante a destacar es que la conducta motivada es diferente a la conducta instintiva. Una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere, por tanto no se puede confundir entre la motivación, los estímulos y los instintos, los tres impulsan actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

De ahí es que la conducta motivada en el ambiente laboral, requiere un motivo para el desempeño eficiente de las funciones laborales, cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal, donde el motivo es el algo que impulsa a actuar, por ejemplo el pago, que es el motivo que se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo y una necesidad.

La motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de factores que incitan al ser humano constantemente a actuar y superarse en el trabajo, entonces el motivo es lo que impulsa a la acción, a la actividad.

4.2 JUSTIFICACIÓN

La elaboración de la presente propuesta pretende mejorar o elevar el nivel de motivación en los funcionarios administrativos del Consejo de la Magistratura, como variable asociada a la búsqueda del éxito dentro del contexto laboral, de

acuerdo con los niveles de exigencia en la construcción de metas realizadas, a través del desarrollo de los potenciales de los servidores públicos y de esta manera mejorar la calidad de atención a los usuarios, logrando una imagen institucional renovada.

Según los resultados obtenidos del estudio del diagnóstico, se considera válida la opción de crear estrategias para mejorar o elevar el nivel de motivación de los administrativos del Consejo de la Magistratura. Se justifica la creación de un plan de estrategias que constituye en el aporte de la investigación, con la finalidad de que se origine el cambio en la actitud personal y profesional de los funcionarios en las funciones que desempeñan.

Por otro lado si los administrativos creen que su trabajo está cambiando e innovando, esto promueve la oportunidad para el reconocimiento, crecimiento y ascenso, les da la libertad de la acción independiente, esforzándose para realizar su trabajo, independientemente de la dificultad que este tenga.

4.3 FASE DE FACTIBILIDAD

La investigación se desarrolló bajo la modalidad de un proyecto factible, en tal sentido se considera los siguientes aspectos: institucional, político, social, económico y técnico para la realización del mismo.

4.4 FACTIBILIDAD INSTITUCIONAL

Es evidente que el personal administrativo del Consejo de la Magistratura, tenga el interés en la mejora profesional y humana, por tal motivo la ejecución del plan de estrategias es de gran utilidad para capacitar y motivar a los miembros del personal administrativo.

4.5 FACTIBILIDAD TÉCNICA

El personal que ejecutará el plan estratégico, será la Dirección Nacional de Recursos Humanos del Consejo de la Magistratura, conjuntamente el personal de dotación y administración de personal, así como los moderadores externos.

4.6 FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Es importante señalar que los gastos a realizarse en la ejecución del plan estratégico, serán cubiertos por la Dirección Nacional de Recursos Humanos, la Jefatura de Dotación y Administración de Personal y Jefatura de Administración Financiera, tomando en cuenta la inscripción en el Plan Operativo Anual (POA), considerando también la posible reformulación presupuestaria.

4.7 FACTIBILIDAD SOCIAL

Dada la importancia que refleja el plan de estrategias motivacionales para los funcionarios del Consejo de la Magistratura en su totalidad, la aplicación contribuirá a una mejor motivación del personal, por ende se aportaría calidad y mejor desenvolvimiento en las labores realizadas, mejorando y valorando su calidad humana y social, tanto en el personal de mayor jerarquía como en los demás funcionarios.

4.8 FACTIBILIDAD POLÍTICA

Actualmente el Consejo de la Magistratura es un ente que forma parte el Órgano Judicial, descentralizada del poder político estatal, goza de un sistema institucional independiente, por mandato de la Constitución Política del Estado, siendo posible la aplicación de la estrategia motivacional.

4.9 FASE DE DISEÑO

El presente plan estratégico fue elaborado tomando en cuenta el análisis de los resultados, derivados de la aplicación del instrumento al personal de la institución, quienes presentan debilidades en los factores motivantes: reconocimiento del trabajo, capacitaciones, insatisfacción, malas condiciones de trabajo, superación y otros.

4.10 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

El programa está estructurado sobre la base de objetivos generales y específicos; el contenido se seleccionó en función de las necesidades sugeridas durante el análisis de la información. En la organización del programa se

contempla además, actividades que permitan el desarrollo de los contenidos programáticos.

También el desarrollo aplicado de estrategias motivacionales en el personal del Consejo de la Magistratura, deberá permitir a la institución alcanzar sus objetivos laborales planteados, así como motivar a los servidores públicos.

4.10.1 Objetivos

Se contemplan los siguientes objetivos:

4.10.2 Objetivo general

Desarrollar programas de motivación como parte de las estrategias administrativas a realizarse en el Consejo de la Magistratura, para mejorar las actividades, condiciones y relaciones laborales, creando un compromiso institucional con los empleados de esta institución.

4.10.3 Objetivos específicos

- a) Proponer programas de capacitación motivacional al personal para mejorar el rendimiento de los mismos.
- b) Promover incentivos no monetarios para motivar la iniciativa y así mejorar el logro de los objetivos.
- c) Poner en evidencia la necesidad de elaborar programas de capacitación y talleres laborales, para aumentar la motivación.
- d) Mejorar la participación laboral entre directores, jefes y servidores subalternos.
- e) Lograr la participación espontánea del personal de Consejo de la Magistratura, en cuanto a las labores internas conferidas por ley a esta institución.
- f) Motivar al personal del Consejo de la Magistratura, para que los mismos puedan desarrollar vínculos estrechos, con la responsabilidad laboral conferida desde su designación.

- g) Promover en los participantes la motivación al logro, a través de la búsqueda del éxito personal y profesional, metas realistas individuales y profesionales.

4.11 ESTRUCTURA DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

La propuesta está destinada a los funcionarios administrativos del Consejo de la Magistratura, la cual se establece de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio del diagnóstico.

Esta propuesta a desarrollar está enfocada a mejorar el rendimiento y elevar el nivel de motivación de los funcionarios del Consejo de la Magistratura.

Esto será posible mediante un estudio previsto individual o colectivo en la institución. El objetivo principal para potenciar el rendimiento del personal establecerá una gran variedad de programas o factores motivadores que verdaderamente respondan a las necesidades sentidas y latentes de los trabajadores.

Lo primordial para mejorar el rendimiento laboral al personal de la institución es motivándoles de diferentes formas. La finalidad de esta propuesta es contribuir al mejoramiento continuo de las relaciones laborales mediante una estrategia de motivación; para superar los problemas que confronta la institución en el desarrollo de sus actividades.

CUADRO N° 14 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS A IMPLEMENTARSE

Fuente: Elaboración propia.

4.12 EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL

Se propone la utilización de la evaluación del desempeño como un instrumento motivacional en el Consejo de la Magistratura, porque antes de pensar en sancionar al funcionario que obtenga una evaluación deficiente o en observación, se le realizará un examen para determinar con precisión si su desempeño deficiente se debe a la falta de conocimiento y destrezas en el cargo que se encuentra; para ver las medidas que se tomen, la rotación inmediata o la capacitación en determinadas áreas de especialidad que el puesto necesita, en la última instancia se verá si el bajo rendimiento obedece a la falta de motivación del funcionario, lo cual podrá solucionarse, aplicando un incentivo y motivándolo de alguna manera al evaluado para que rectifique su problema de conducta. Se puede llegar a la conclusión que la última medida es el despido.

Se plantea que la evaluación del desempeño más conveniente para la institución es la de 360°, porque se tomará en cuenta no solo la opinión del jefe sino que también la de sus subordinados si es que tiene y la de sus colegas, pudiendo obtener mejores resultados sobre el funcionario evaluado.

Se evaluará al personal del Consejo de la Magistratura para observar el nivel de rendimiento a través de métodos de evaluación.

La evaluación del desempeño del personal del Consejo de la Magistratura debe ser un proceso permanente que mida el grado de cumplimiento por parte del funcionario, en cuanto a los objetivos y funciones, cumpliendo con el Programa Operativo Anual (POA).

El objetivo de la evaluación en el Consejo de la Magistratura es apreciar objetivamente el desempeño de los funcionarios, para determinar la economía, eficacia y eficiencia laboral, así como detectar las fortalezas y debilidades.

La evaluación de los funcionarios administrativos del Consejo de la Magistratura deberá realizarse dos veces al año en los meses de julio y diciembre, tomando en cuenta resultados de los comportamientos como: liderazgo, capacidad de programación y organización del trabajo, resolución de problemas, dirección y supervisión del personal a su cargo (si es que existe), actualización, comunicación, características personales.

El Formulario para la Evaluación al Desempeño del Personal, se muestra en Anexo N° 3.

TABLA N° 3 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN A UTILIZAR

PARÁMETROS	ALTERNATIVAS
0-59	Observado
60-69	Regular
70-79	Bueno
80-100	Excelente

Fuente: Elaboración propia.

- De 0 a 59 puntos desempeño observado, porque se considera que los funcionarios que se encuentren dentro de este nivel, tienen un desempeño menor a regular o en extremo son malos funcionarios, sin embargo por el objetivo que tiene el presente estudio se debe estimular

para mejorar su desempeño. Se sugiere tomar un segundo examen para determinar las causas y tomar medidas correctivas con el funcionario.

- De 60 a 69 puntos desempeño regular, este funcionario con seguridad que requiere capacitación o en su caso será necesaria la rotación inmediata, los funcionarios que se encuentren dentro de este rango, son considerados funcionarios competentes pero que no han alcanzado la plenitud del desarrollo de sus potencialidades profesionales como personales, lo que nos llevará a tomar determinaciones de capacitación.
- De 70 a 79 desempeño bueno, se les otorgará un reconocimiento, y tendrá derecho a un paso horizontal dentro de la escala salarial vigente en la institución, en este grupo se ubican los funcionarios que tienen un buen desempeño, que responden a las expectativas tanto de la empresa como personales, por lo general son personas satisfechas con las funciones que realizan y consecuentemente obtienen buenos resultados en su trabajo.
- De 80 a 100 desempeño excelente, este funcionario tendrá derecho a un reconocimiento y pasar al nivel inmediato superior en la escala salarial, este rango prácticamente es la cúspide, se encuentran los funcionarios con desempeño excelente, sin embargo no por este hecho no requieren que se tomen medidas con los mismos, en este nivel se debe trabajar bastante con la estimulación y motivación.

4.13 COMPENSACIONES

La remuneración es toda retribución que recibe el empleado a cambio de un servicio prestado con su trabajo. La Dirección de Recursos Humanos del Consejo de la Magistratura debe procurar que esta compensación sea satisfactoria para el empleado y que a la institución le permita obtener, mantener, y retener una fuerza de trabajo de calidad y productiva.

Todo trabajador desea que el trabajo que desempeña en la institución sea retribuido de manera justa y equitativa a cambio del servicio prestado.

Sin embargo frente a las complicaciones que surgen de cómo motivar al personal, se debe reconocer el trabajo que realiza el personal mediante una compensación, es decir las necesidades del trabajador deben ser satisfechas.

Es necesario realizar algunas diferencias entre compensaciones financieras y no financieras:

4.13.1 Compensación financiera

Está integrada por:

4.13.1.1 Salario

Es la base para que un trabajador se motive y pueda realizar sus actividades dentro el Consejo de la Magistratura, se debe pagar un salario justo y equitativo de acuerdo a las funciones desempeñadas y así tener un personal motivado. El salario siempre será un factor de estímulo o motivación hacia el trabajador, lo que permitirá que el trabajador ponga más entusiasmo al cumplir sus obligaciones diarias en el desempeño de sus funciones

4.13.1.2 Incentivo financiero

Se trata de proporcionar al trabajador una compensación financiera con recursos propios del fondo social del Consejo de la Magistratura, es decir un pago de incentivo laboral, para ello se debe realizar una modificación al reglamento del manejo de recursos del fondo social de la institución, ampliando la utilización de recursos financieros para el pago de incentivo laboral y no sea únicamente para cubrir gastos de acontecimientos sociales, deportivos y canastón navideño.

4.13.2 Compensación no financiera

Estas compensaciones no financieras están integradas por los siguientes componentes:

4.13.2.1 Seguridad en el empleo

Ofrecer al funcionario administrativo seguridad adecuada y garantizada, de tal manera que el trabajador tenga la confianza hacia la institución y se sienta seguro al desempeñar sus funciones, hasta la implementación de la carrera administrativa.

De inicio toda institución deberá establecer un programa de seguridad que exprese el interés al trabajador por crear un ambiente seguro y sano para todos ellos.

En el ámbito personal los elementos de seguridad ofrecidos serán:

Un ambiente seguro y no amenazante, equipamiento de computadoras, impresoras y otros equipos nuevos como incentivo al trabajador por haber alcanzado los objetivos institucionales, estabilidad, protección, orden y límites. En el ámbito laboral los elementos de seguridad son:

- Antigüedad en el puesto
- Condiciones laborales seguras

4.13.2.2 Reconocimiento con memorándum de felicitación

Reconocimiento a través de memorándum de felicitación o certificado de buen desempeño laboral, con copia al Escalafón Judicial, una estrategia de motivación muy importante es la entrega de un reconocimiento mediante un memorándum de felicitación o certificado de buen desempeño, que motivará satisfactoriamente al trabajador, y por ende sus

actividades cotidianas serán de mayor responsabilidad porque su esfuerzo será valorado de manera justa y equitativa.

4.13.2.3 Premios

Premios otorgados con recursos propios del fondo social del Consejo de la Magistratura, a ser entregados en acto público en el día del trabajador administrativo.

4.13.2.4 Certificado o premio por ser el trabajador más puntual

El certificado o premio por ser el trabajador más puntual, se otorgará al funcionario que no haya tenido ni un solo retraso en su ingreso a la institución durante el año, que asista puntualmente a las reuniones u otras actividades que se lo convoque.

4.13.2.5 Certificado o premio por ser el mejor trabajador del mes

El certificado o premio por ser el mejor trabajador del mes, se otorgará al funcionario que llegue a alcanzar las metas u objetivos proyectados, con responsabilidad y esfuerzo.

4.13.2.6 Certificado o premio por ser el trabajador más solidario

El certificado o premio por ser el trabajador más solidario del año, se otorgará al funcionario más colaborador, generoso, desprendido, desinteresado, altruista.

4.13.2.7 Otras compensaciones internas

Se otorgarán otras compensaciones internas, en su unidad de trabajo, que el jefe vea por pertinente.

4.14 RECONOCIMIENTO A TRAVÉS DE CAPACITACIONES

Uno de los factores más importantes para conseguir la motivación, es la capacitación laboral, académica y sobre todo en relaciones humanas, lo que actualmente no ocurre en el Consejo de la Magistratura, misma que no cuenta con programas continuos de capacitación y/o actualización para el personal administrativo, que desempeña funciones en las distintas áreas y que contribuyen al logro de la eficiencia en el desempeño y desarrollo de sus funciones. Este aspecto es trascendental, ya que al no contar con la capacitación adecuada los funcionarios no pueden desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.

El reconocimiento se llevará a cabo una vez finalizada la capacitación y de acuerdo al rendimiento desempeñado en la misma.

4.14.1 Presupuesto de capacitación

El presupuesto estará integrado por el presupuesto de materiales y presupuesto para instructores de capacitación.

4.14.1.1 Presupuesto de materiales

El presupuesto de materiales en caso de una capacitación interna, estará de acuerdo con el número de participantes y la metodología a utilizar, como los materiales más comunes se estiman los siguientes:

- Folder
- Hojas
- Bolígrafo
- Transparencias
- Diapositivas
- Otros

Todos estos materiales tienen un costo aproximado de Bs 40 por participante, de la misma forma se estima el costo del refrigerio en Bs

13 por participante, llegando a un costo unitario de Bs 53 por cada curso de capacitación, que será cubierto por la Jefatura Administrativa y Financiera, en el marco del POA institucional.

4.14.1.2 Presupuesto para instructores de capacitación

Tomando en cuenta la capacitación de fuentes externas, el costo por curso de capacitación dictado por un docente especializado en cada área se estima en Bs 250 por hora. Este es un dato proporcionado por capacitadores externos a la institución, que será cubierto por la Jefatura Administrativa y Financiera, en el marco del POA institucional.

4.14.2 Programa de capacitación interna

Se debe tomar en cuenta que en la presente propuesta, varios cursos serán gratuitos por ser dictados por profesionales especializados en sus respectivas áreas, con la finalidad de capacitar a los funcionarios de la institución.

En los cursos de capacitación, el material que se proporcionará al participante es un texto guía didáctico del curso respectivo, en una segunda parte como forma de evaluación del curso, los participantes deben llenar un cuestionario del curso respectivo, dicho cuestionario es llenado terminado el curso a efectos de evaluar su adiestramiento o superación.

Los cursos de capacitación interna pueden ser programados anualmente, habiendo diferentes fechas para tomar un curso de manera que el personal administrativo del Consejo de la Magistratura, pueda organizarse internamente para poder asistir a estos cursos de capacitación sin afectar sus funciones laborales.

4.14.3 Capacitaciones externas

Las autoridades del Consejo de la Magistratura, con el objetivo de motivar a los funcionarios para participar en cursos o talleres de superación técnica o profesional, programados por instituciones externas, autorizarán la participación de los mismos, dando preferencia a los impartidos por el CENCAP de la Contraloría General del Estado.

Asimismo, promoverá otro tipo de capacitaciones externas en temáticas de motivación laboral y superación personal con facilitadores expertos en los temas.

Está motivada por encuentros, cursos o talleres cuya modalidad será presencial, se estructura en contenidos específicos, actividades y recursos de tiempo.

4.14.4 Actividades

Se seleccionó la modalidad de jornadas presenciales comprendidas en ejercicios prácticos, sin obviar la parte teórica. En este sentido se proponen distintas dinámicas:

- Rompehielos y grupales para lograr la interacción y permitir la participación mediante la sensibilización, se abre la brecha para obtener un clima de armonía, cordialidad e interacción.
- Mediante trabajos de grupos, discusiones, reflexiones, análisis, lluvias de ideas, técnica de pregunta y respuesta, además de las conclusiones llevadas a plenaria, se logrará el trabajo de participación y experiencia, el cual permitirá profundas reflexiones en los participantes acerca de las necesidades prioritarias de cada uno de ellos.

- Las exposiciones de los contenidos, por parte de los facilitadores contribuirán a enriquecer el campo del conocimiento individual de cada participante.

Estas contienen todas las acciones necesarias que se realizarán para el logro de los objetivos planteados.

4.14.5 Contenido de los talleres motivacionales

A continuación se muestra un breve contenido de los diversos talleres motivacionales propuestos:

TABLA N° 4 LIDERAZGO PARA CONSEJEROS

<p>LIDERAZGO PARA CONSEJEROS</p>	<p>El liderazgo desde el nivel de Máxima Autoridad Ejecutiva, con temáticas de motivacional laboral, comunicación interna y permanente, trabajo en equipo y satisfacción laboral, autoestima, liderazgo para Directores, Jefes y Encargados, superación y crecimiento personal.</p> <p>Liderazgo como conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir de forma positiva en las personas o en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos planteados.</p> <p>También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 5 MOTIVACIÓN LABORAL -
COMUNICACIÓN INTERNA Y PERMANENTE**

MOTIVACIÓN LABORAL	<p>La presentación del taller es muy importante para generar conocimiento y conciencia en los servidores públicos de esta institución.</p> <p>Mismo que deberá ser realizado por la dirección de RRHH acompañado de los señores Consejeros, quienes son los principales actores al desarrollar estrategias de motivación al interior del Consejo de la Magistratura.</p>
COMUNICACIÓN INTERNA Y PERMANENTE	<p>La comunicación permanente entre los servidores que integran el personal de la institución es básica para el éxito de ésta. Sin comunicación no es posible ir todos en una misma dirección.</p> <p>Por lo tanto, la comunicación interna es imprescindible para el personal del Consejo de la Magistratura, ya que esta ayudará a que los colaboradores se sientan seguros y motivados al expresar sus ideas o sugerencias.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**TABLA N° 6 TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL –
LIDERAZGO PARA DIRECTORES, JEFES Y ENCARGADOS**

TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCIÓN LABORAL	<p>Es el trabajo hecho por varios colaboradores, donde cada uno hace una parte, pero todos hacia un mismo objetivo.</p> <p>Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce un nivel de motivación en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos.</p> <p>Así mismo genera reconocimiento al trabajo de cada uno de los participantes del equipo de trabajo, el cual genera un plus de motivación personal.</p>
---	--

<p style="text-align: center;">LIDERAZGO PARA DIRECTORES, JEFES Y ENCARGADOS</p>	<p>Liderazgo como conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir de forma positiva en las personas o en un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos planteados.</p> <p>También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo de trabajo.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 7 AUTOESTIMA

<p style="text-align: center;">AUTOESTIMA</p>	<p>La autoestima es un conjunto de percepciones, pensamientos, evaluaciones, sentimientos y tendencias de comportamiento de las personas y su forma de pensar, tener una autoestima adecuada ayudara a los trabajadores a tener buenos resultados.</p> <p>La importancia de la autoestima consiste en quererse a sí mismos. Por lo tanto, puede afectar a la manera de estar, de actuar en el mundo y de relacionarse con los demás en el área de trabajo.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 8 SUPERACIÓN Y CRECIMIENTO PERSONAL

<p style="text-align: center;">SUPERACIÓN Y CRECIMIENTO PERSONAL</p>	<p>La superación y crecimiento personal, es un cambio a través del cual una persona trata de adquirir una serie de cualidades, ya que esto aumentará la calidad de su vida y de sus actividades es decir, conducirán a esa persona a un estado mejor, esto traerá resultados positivos y se sentirán motivados para realizar las actividades laborales así como las personales.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

4.14.6 Cronograma de talleres de motivación

A continuación se muestra la propuesta del cronograma de talleres de motivación:

**TABLA N° 9 CRONOGRAMA DE TALLERES DE MOTIVACIÓN
GESTIÓN 2018**

NOMBRE DEL TALLER	FECHA DE PRESENTACIÓN	LUGAR DEL EVENTO	ENCARGADO DEL TALLER	FACILITADOR DEL EVENTO	PARTICIPANTES
Taller de liderazgo para Consejeros	06 de julio	Complejo recreacional	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Por definir	Consejeros
Taller motivacional laboral	27 de julio	Salón de eventos del Consejo de la Magistratura	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Por definir	Todo el personal administrativo
Taller Comunicación interna y permanente	10 de agosto	Salón de eventos del Consejo de la Magistratura	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Por definir	Todo el personal administrativo
Taller Trabajo en equipo y satisfacción laboral	31 de agosto	Complejo recreacional	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Por definir	Todo el personal administrativo
Taller de autoestima	14 de septiembre	Salón de eventos del Consejo de la Magistratura	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Por definir	Todo el personal administrativo
Taller de liderazgo para directores jefes y encargados	28 de septiembre	Complejo recreacional	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Por definir	Directores jefes y encargados
Taller superación y crecimiento personal	12 de octubre	Complejo recreacional	Dirección Nacional de Recursos Humanos	Por definir	Todo el personal administrativo

Fuente: Elaboración propia.

La participación del personal y la cantidad de los mismos será registrada en la ficha de cada taller programado.

El contenido temático de los talleres motivacionales se encuentra en Anexo N° 4.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Conclusión N° 1.- El diseño de estrategia de motivación propuesto para el personal del Consejo de la Magistratura, permitirá mejorar la calidad de atención a los usuarios, logrando una imagen institucional renovada.

Conclusión N° 2.- Se puede colegir que el personal del Consejo de la Magistratura no está motivado, ni tampoco reciben ningún tipo de reconocimiento (al margen de su sueldo) por la labor que desempeñan, sin embargo el personal sigue desempeñando sus funciones a pesar de la deficiencia existente que atraviesa la institución en cuanto a sus políticas.

Conclusión N° 3.- Actualmente el personal del Consejo de la Magistratura tiene muchas necesidades, por la ausencia de políticas de motivación laboral.

Conclusión N° 4.- El Consejo de la Magistratura carece de la efectividad de llevar a cabo un proceso de planificación que cubra el corto, mediano y largo plazo, situación que determina el desconocimiento de los problemas, desafíos y necesidades del personal administrativo para el logro de los objetivos institucionales.

Conclusión N° 5.- Los procesos básicos de capacitación, no son cumplidos ni siquiera en forma mínima, esto se debe a la falta de un programa adecuado a las necesidades del personal administrativo.

Conclusión N° 6.- No existen métodos de evaluación que permitan evaluar el desempeño laboral del trabajador, lo cual ocasiona una desmotivación al no ser identificadas las necesidades de capacitación o posibles compensaciones.

Conclusión N° 7.- Toda organización que desee alcanzar sus metas y objetivos, debe motivar a su personal mediante el uso de diferentes incentivos, haciendo hincapié en los aspectos fundamentales para el buen desempeño de su trabajo, mediante la capacitación para que el funcionario, además de coadyuvar mediante su esfuerzo al cumplimiento de las metas, pueda satisfacerse mediante la superación personal.

Conclusión N° 8.- La forma más segura de obtener colaboración del trabajador es motivando, satisfaciendo sus necesidades psicológicas de manera justa y equitativa.

Conclusión N° 9.- La aplicación de los talleres de motivación, permitirá a los funcionarios del Consejo de la Magistratura, hacer suya la institución, logrará una superación y crecimiento personal, mejorará su autoestima, tendrá mayor compromiso institucional, mejorará el trabajo en equipo, optimizará la comunicación interna y permanente, logrará una satisfacción laboral en los funcionarios.

Conclusión N° 10.- El nivel de motivación en el personal del Consejo de La Magistratura es bajo, debido a varios factores internos estudiados y plasmados en este documento, mismos que después de la aplicación de la propuesta se pretende elevar el nivel de motivación para el logro de objetivos institucionales.

5.2 RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos, se procede a enunciar las siguientes recomendaciones:

Recomendación N° 1.- Es imprescindible que los Consejeros del Consejo de la Magistratura, tomen conciencia de la necesidad de implantar una estrategia de motivación al personal de la institución.

Recomendación N° 2.- La pronta aplicación de las estrategias de motivación podría dar un giro positivo en las actitudes del personal administrativo del Consejo de la Magistratura.

Recomendación N° 3.- La motivación al personal debe ser ejecutada por la Dirección Nacional de Recursos Humanos, en el marco de sus competencias.

Recomendación N° 4.- Es importante hacer partícipe a los servidores públicos del Consejo de la Magistratura, en la elaboración de sus actividades y el éxito alcanzado, para que asuman mayor compromiso con la institución.

Recomendación N° 5.- Crear un buen ambiente laboral y de control, considerando siempre que los Recursos Humanos constituyen el capital más importante de la institución ya que de ellos depende el éxito o fracaso de la misma.

Recomendación N° 6.- La institución debe dar más énfasis a los incentivos, debiendo usarlos como una estrategia para lograr los objetivos institucionales.

Recomendación N° 7.- La institución debe capacitar a sus empleados de manera continua, en las labores que se identifique deficiencias evidentes.

Recomendación N° 8.- La motivación debe ser permanente y no se debe descuidar al personal, se debe tener en cuenta que el Recurso Humano es lo que hace la diferencia en una institución.

Recomendación N° 9.- Las máximas autoridades deben aprender a escuchar y dar lugar a los funcionarios de la institución para la toma de decisiones institucionales, para que de esta forma los funcionarios sientan que son parte importante en la toma de decisiones de la institución y asuman mayor compromiso y se pongan la camiseta de la misma.

Recomendación N° 10.- Realizar un estudio técnico del clima laboral de la institución, encomendando a una institución acreditada para su elaboración, aspecto que contribuirá de manera efectiva en la motivación laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Alderfer C. An empirical test of a new theory of human needs. Nueva Jersey: Elsevier; 1969.
- Álvarez G. Teoría de la equidad de John Stacey Adams. PREZI [en línea]. 2013. [fecha de acceso 4 de abril de 2017]; URL disponible en <https://prezi.com/tzhbe0e2qh-7/teoria-de-la-equidad-de-john-stacey-adams/>
- Csikszentmihalyi M. Fluir en los negocios. Barcelona: Kairos S.A.; 2003.
- Chandler A. Estrategia y estructura. Washington DC: Beard books; 2003.
- Dorsch F. Psicología general. México D.F.: Publicaciones Cruz; 2000.
- Falcón E. Enfoques y teorías relacionadas con la motivación. SLIDESHARE [en línea]. 2011. [fecha de acceso 21 de febrero de 2017]; URL disponible en <https://es.slideshare.net/drafalconvilchez/enfoques-y-teoras-relacionadas-con-la-motivacin>
- Famfiscaldlc. Motivación laboral en la empresa de servicios. monografias.com [en línea]. 2004. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- García Y, Velandia D. Teoría relaciones humanas Elton Mayo. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS [en línea]. 2012. [fecha de acceso 21 de febrero de 2017]; URL disponible en <http://guiateoriasadministrativas.blogspot.com/2012/04/teoria-relaciones-humanas.html>
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman B. Motivación en el trabajo. New York: John Wiley & Sons; 1959.
- Katz D, Kahn R. Psicología de las organizaciones. México: Editorial Trillas; 1977.
- Larousse. Diagnosticar. THE FREE DICTIONARY [en línea]. 2013. [fecha de acceso 04 de febrero de 2017]; URL disponible en <http://es.thefreedictionary.com/diagnosticar>
- Magistratura C. Rendición pública de cuentas segundo semestre. Sucre: Túpac Katari; 2015.

- Maslow A. Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos S.A; 1991.
- McClelland D. La sociedad de logro. New York: A Free Press Paperback; 1967.
- Organización Internacional del Trabajo. Pacto mundial para el empleo. OIT [en línea]. 2009. [fecha de acceso 21 de enero de 2017]; URL disponible en <http://www.ilo.org/jobspact/about/lang--es/index.htm>
- Porter M. Estrategia competitiva. México: Compañía editorial continental; 1991.
- Schein E. Cultura y liderazgo organizacional. Nueva Jersey: Jossey-Bass; 2004.
- Stoner J, Freeman R. Administración. 6a. ed. México: Editorial Pearson; 1996.
- Taylor F. Principios de la administración científica. 11a. ed. México: Herrero Hnos. S.A.; 1969.
- Teoría de reforzamiento de Skinner [base de datos en línea]. San Francisco: SCRIBD [fecha de acceso 15 de abril de 2017]. URL disponible en: <https://es.scribd.com/doc/86756763/TEORIA-DE-REFORZAMIENTO-DE-SKINNER>
- Velasco E, Bautista H. La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca. eumed.net [en línea]. 2011. [fecha de acceso 21 de enero de 2017]; URL disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/indice.htm>
- Vroom V. Work and Motivation. Nueva York: John Wiley; 1964.
- Wikipedia. Diagnóstico. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Diagnóstico>
- Wikipedia. Estrategia. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

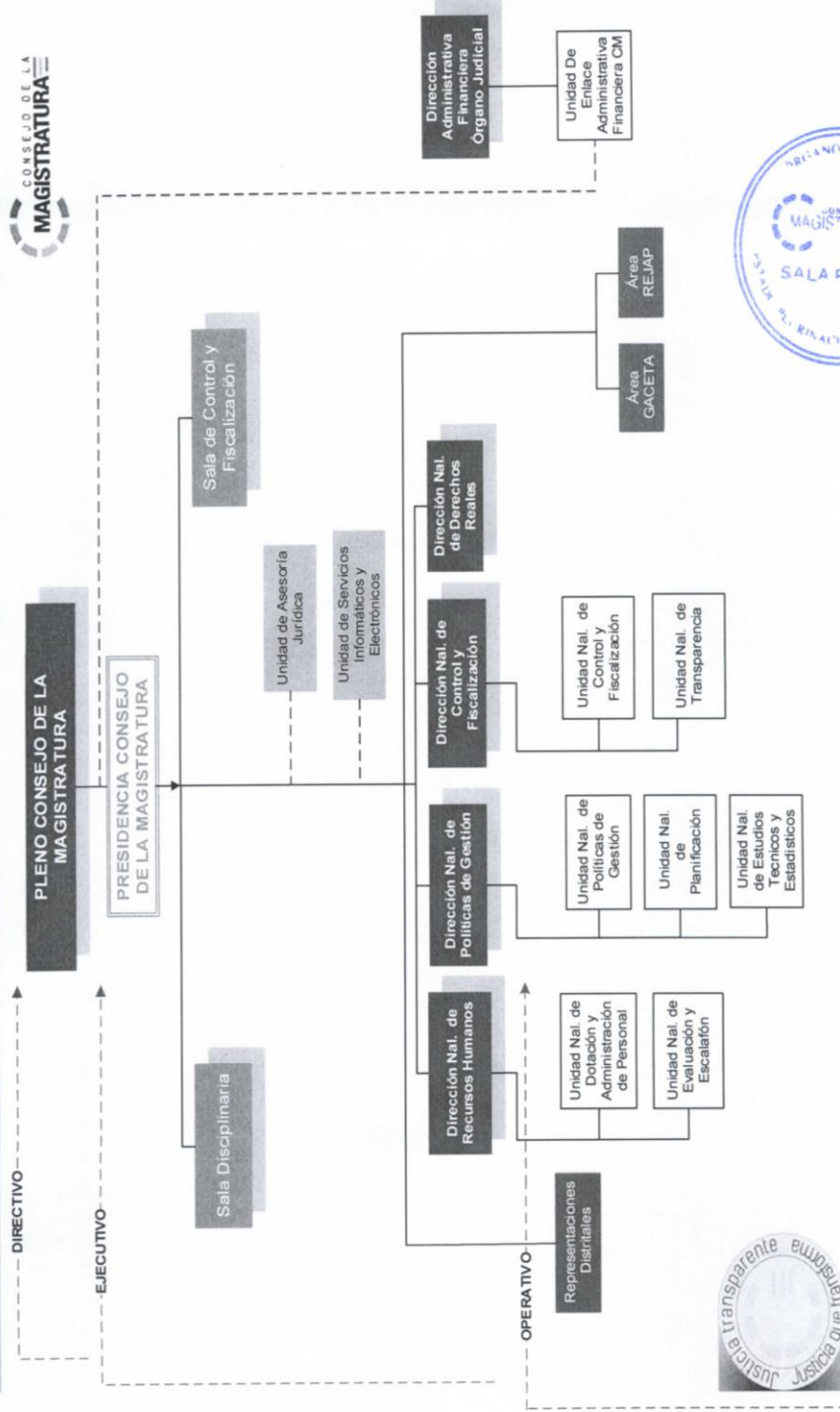
- Wikipedia. Incentivo. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Incentivo>
- Wikipedia. Desmotivación. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Motivación#Desmotivación>
- Wikipedia. Motivación. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Motivación>
- Wikipedia. Autoestima. ENCICLOPEDIA WIKIPEDIA [en línea]. 2001. [fecha de acceso 14 de enero de 2017]; URL disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Autoestima>

ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ANEXO 2
FORMULARIO DEL
CENSO

**CENSO REALIZADO AL PERSONAL DEL
CONSEJO DE LA MAGISTRATURA**

En el universo del 100%

Edad.....

Género.....

Puesto o Nivel Jerárquico.....

1.- ¿Cuánta motivación crees que existe en el área de tu trabajo?

- Mucha
- Regular
- Poca
- Escasa - Nula

2.- ¿Consideras necesario que te motiven para el desempeño de tu trabajo?

- Si
- No

3.- ¿Según esta apreciación que es lo que más motiva?

- Qué el jefe reconozca tu trabajo
- Qué se tenga una mejor remuneración
- Buen trato
- Qué valoren el trabajo que se realiza

4.- ¿Desea otro trabajo en lugar del actual?

- Si
- No

5.- ¿En una escala del 1 al 10 cuán seguro se siente y estable en su empleo actual?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- ¿El trabajo que realiza va acorde con la remuneración que percibe?

Sí

No

7.- ¿Cree usted que la labor que realiza es reconocida por sus compañeros de trabajo?

Si

No

8.- Considerando que usted solo tiene una opción para calificar a su Jefe de unidad, Ud. diría que su Jefe de la unidad donde trabaja es:

Comprensible

Amable

Respetuoso

Tajante

Intolerante

Inspira temor

9.- Diría usted que su trabajo influye en su vida personal y familiar de manera:

Excelente 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Muy mala

10.- ¿Las condiciones laborales son aptas para el desarrollo de su trabajo normal?

Si

No

11.- ¿Qué factor interno cree usted, que sea el motivo para generar desmotivación en el Consejo de la Magistratura?

- Inestabilidad laboral
- Maltrato al personal
- Desorden e incapacidad
- Otra, ¿Cuál?

ANEXO 3

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO

MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Nombre del Funcionario **Fecha**.....

Dirección/Unidad **Cargo**.....

Desempeño en la función: considere solo el desempeño actual del empleado en su función.

	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
<p>CONOCIMIENTO DEL PUESTO Conoce los temas relativos al ejercicio de su cargo, el procedimiento de trabajo y las funciones del personal vinculado a su trabajo.</p>	<p>Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Conoce lo necesario</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Colabora normalmente el trabajo de equipo</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>No demuestra buena voluntad solo colabora cuando es muy necesario</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>CRITERIO Respalda con argumentación lógica las recomendaciones y decisiones que propone y adopta en el marco de su competencia.</p>	<p>Tiene un juicio muy bueno y amplio todo lo que dice es respaldado</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Muchas veces es respaldada la información dada</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Pocas veces respalda lo que dice</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Nunca es respaldada la información dada.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>PRODUCTIVIDAD Y RENDIMIENTO Produce determinada cantidad de trabajo relacionada con los estándares de producción y rendimiento o con las expectativas que tienen al respecto sus superiores.</p>	<p>Sobre pasa siempre las exigencias</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Con frecuencia sobre pasa las exigencias</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Satisface las exigencias</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>A veces está por debajo de las exigencias.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

<p>CALIDAD DEL TRABAJO Presenta orden, prolijidad y precisión en los productos y resultados de su trabajo, en función de las exigencias de su cargo.</p>	<p>Siempre superior excepcionalmente puntual en el trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>A veces superior, es bastante cuidadoso en el trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Siempre es satisfactorio su cumplimiento aceptable tiene pocas variaciones.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>INICIATIVA Propone innovaciones que generan beneficios para el trabajo y para las funciones que se desarrollan en la institución.</p>	<p>Tiene siempre ideas excelentes, es creativo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Algunas veces hace sugerencias.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Levemente rutinario tiene pocas ideas propias.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>MANEJO INSTRUMENTAL Opera con solvencia los equipos, medios e instrumentos a su alcance para el cumplimiento de las tareas a su cargo.</p>	<p>Sabe manejar muy bien los equipos a su cargo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Casi todos los equipos a su cargo los maneja bien.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Pocos son los equipos que los maneja.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>No maneja ningún equipo a su cargo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>SOLVENCIA PROFESIONAL Resuelve los asuntos que se someten a su consideración que demandan solvencia profesional dentro de la especialidad de su área y puesto de trabajo.</p>	<p>Resuelve muy bien los problemas que se le presentan en el área de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Casi siempre puede resolver los problemas presentados.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Rara vez resuelve los problemas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>No resuelve en lo más mínimo los problemas a presentarse.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

<p>DESARROLLO Se mantiene actualizado en normas, técnicas y teorías sobre temas relativos a la especialidad de su puesto y a otros que amplían su competencia técnica.</p>	<p>Se mantiene actualizado e informado sobre el trabajo desempeñado en su puesto.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Casi siempre se actualiza.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Pocas veces esta actualizado.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>No le interesa actualizarse sobre las tareas que desempeña en el puesto asignado.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>COMPROMISO INSTITUCIONAL Expresa interés y disposición para resolver problemas y necesidades de la entidad, más allá de los deberes y obligaciones normales asignados a su cargo.</p>	<p>Óptima capacidad de intuición y percepción.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Buena capacidad de percepción.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Capacidad de intuición y percepción y satisfactor.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Poca capacidad de intuición y percepción.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>ESPIRITU DE EQUIPO Coopera en las acciones de programación o en la ejecución de tareas que demandan trabajo conjunto con otros funcionarios, independientemente de su categoría.</p>	<p>Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Se integra plenamente con el equipo en áreas de realizar el trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Se integra fácilmente en determinados equipos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Le cuesta integrarse en cualquier grupo.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>CALIDAD DE LAS RELACIONES HUMANAS Establece y mantiene relaciones de trabajo armónicas con sus superiores, colegas y personal subordinado.</p>	<p>Tiene buenas relaciones laborales con todos.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Casi con todos lleva buena relación.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Pocas veces tiene relaciones laborales agradables.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Les cuesta mantener buenas relaciones laborales.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

<p>DISCIPLINA Cumple las normas, disposiciones y reglamentos que regulan el trabajo.</p>	<p>Muy disciplinado cumple al pie de la letra el reglamento de la institución.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Casi siempre cumples las reglas.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Algunas veces cumple con lo dispuesto.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Casi nunca las cumple.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>DISCRECIÓN Utiliza la comunicación estrictamente necesaria para el desarrollo normal del trabajo y para mantener en reserva la información sobre asuntos confidenciales.</p>	<p>Es muy discreto con las información de la institución y con el trabajo desempeñado.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Es discreto la mayoría de las veces.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Pocas veces guarda discreción.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p>Poco discreto con la información brindada en la institución.</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>

ANEXO 4
CONTENIDO
TEMÁTICO DE LOS
TALLERES
MOTIVACIONALES

TALLER DE LIDERAZGO PARA CONSEJEROS

FECHA DE PRESENTACIÓN	06 de julio de 2018
RESPONSABLE DEL EVENTO	Director Nacional de Recursos Humanos
ASISTEN	Consejeros

OBJETIVO DEL TALLER

Fortalecer el liderazgo desde el nivel de Máxima Autoridad Ejecutiva, con temáticas de motivacional laboral, comunicación interna y permanente, trabajo en equipo y satisfacción laboral, autoestima, liderazgo para Directores, Jefes y Encargados, superación y crecimiento personal.

Mayor conocimiento de nuestras deficiencias y fortalezas.

Desarrollar un estilo de liderazgo que influya.

Visualización clara de nuestro estilo de liderazgo.

Desarrollo personal continuo.

DESARROLLO:

El moderador iniciara el taller poniendo en conocimiento el concepto general de liderazgo acompañado de dos preguntas.

¿Qué es un líder?

¿El líder nace o se hace?

El facilitador debe introducir a los participantes a optar por tener una visión clara del futuro basado en preguntas como: ¿Qué queremos llegar a ser?, identificar los atributos básicos de la visión organizacional.

El facilitador deberá tomar en cuenta la visión de la institución y la visión de liderazgo existente.

El facilitador abordara temáticas de motivacional laboral, comunicación interna y permanente, trabajo en equipo y satisfacción laboral, autoestima, liderazgo para Directores, Jefes y Encargados, superación y crecimiento personal.

El moderador deberá explicar y desarrollar actividades para concientizar a los líderes que la comunicación y el impacto de la misma es muy importante para el buen trabajo en la institución.

También deberá poner en conocimiento al líder de la efectiva identificación de los colaboradores del líder y la madurez de los mismos, así como la delegación de funciones.

El facilitador deberá hacer hincapié en el reconocimiento laboral de parte del líder hacia sus dependientes y colaboradores.

LOGROS ESPERADOS

Que los Consejeros, puedan desarrollar sus capacidades de liderazgo al máximo para poder mantener la comunicación necesaria, con cada uno de los dependientes y con el resto de los servidores judiciales de las unidades de la institución.

Que los Consejeros le den mayor importancia a los temas de motivación laboral, puesto que el capital humano, es el capital más importante de una institución y al construir un lazo entre liderazgo y colaboradores se obtendrá mayores resultados en el desempeño laboral conjunto de la institución.

TALLER MOTIVACIONAL

FECHA DE PRESENTACIÓN	27 de julio de 2018
RESPONSABLE DEL EVENTO	Director Nacional de Recursos Humanos
ASISTE	Todo el personal administrativo

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL TALLER MOTIVACIONAL

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO SOCIAL

DINÁMICA DE PRESENTACIÓN

OBJETIVO DEL TALLER

Generar conocimiento, conciencia, estimular e incitar a los servidores públicos, a realizar su trabajo laboral con mayor compromiso y responsabilidad.

Desarrollar las posibilidades de autoconocimiento y de ejercicio asertivo de la autoconfianza.

Realzar la importancia de llamar a las personas por su nombre y a la vez, lo gratificante que llamen a uno por su nombre.

Romper el hielo y barreras de comunicación.

TAMAÑO DEL GRUPO

40 participantes.

LUGAR

Un salón suficientemente amplio que permita a los participantes estar sentados y poder levantar las sillas.

DESARROLLO

I. Se elige a un voluntario.

II. El facilitador le pide que se presente el voluntario, dejándole hablar y decir su nombre, de dónde es, qué le gusta hacer en su tiempo libre y una cualidad personal.

III. Todos los compañeros de su derecha irán repitiendo todo lo que dijeron sus compañeros de la izquierda, hasta llegar a decir su nombre.

Mostrar que la motivación es interna, pero los incentivos externos pueden iniciar la acción en los humanos.

Como material se usará billetes de banco (o quizá monedas) ocultos y sujetos con cinta adhesiva debajo de las sillas de los asistentes.

I. Dado que la motivación se refiere a algo "interno, no externo, que da el motivo para hacer una cosa". Para ilustrarlo diga al grupo "por favor levanten la mano derecha". Espere un instante, dé las gracias al grupo y pregúnteles: ¿Por qué hicieron eso? La respuesta será:

"Porque usted nos lo dijo." "Porque dijo 'por' favor" etc.

II. Después de 3 o 4 respuestas, dígales: muy bien. Ahora ¿me hacen el favor todos de ponerse de pie y levantar sus sillas?

III. Lo más probable es que nadie lo haga. Continúe: "Si les dijera que hay billetes dispersos en el salón debajo de las sillas, podría eso motivarlos para ponerse de pie y levantar sus sillas" Todavía, casi nadie se moverá; entonces dígales: "Permítanme decirles que sí hay billetes de banco debajo de algunas sillas." (Por lo general, se levantarán dos o tres asientos y muy pronto los seguirán lo demás. Conforme encuentran los billetes, señale: "Aquí hay uno, allí en el frente hay otro," etc.)

IV. Se les aplicarán unas preguntas para su reflexión:

¿Por qué necesitó más esfuerzo para motivarlos la segunda vez?

¿Los motivó el dinero? (Haga hincapié en que el dinero muchas veces no actúa como motivador.)

¿Cuál es la única forma real de motivar? (Acepte cualquier respuesta pertinente, pero insista en que la única forma de lograr que una persona haga algo, es hacer que lo desee. ¡No hay otro modo!)

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Otro ejercicio de motivación podría ser el siguiente:

I. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

II. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Breve descripción y explicación de la teoría de Abraham Maslow “Jerarquía de las necesidades”

III. TIPOS DE MOTIVACIÓN

Definición de Motivación intrínseca y motivación extrínseca.

IV. DESCRIPCIÓN DEL EJERCICIO

Desarrollar las posibilidades de autoconocimiento y de ejercicio asertivo de la autoconfianza.

Propicia en el participante la exploración de la autoafirmación, sus alcances y límites.

El ejercicio será desarrollado en un salón amplio muy iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

Como material se utilizará:

-Hojas y lápices para cada participante.

-Hoja "Derechos Asertivos: Yo tengo Derecho" para cada participante.

-Hoja de "Derechos Asertivos: Los otros tienen Derecho a recibir de mí".

Procedimiento:

I. Se solicita a los participantes que identifiquen individualmente los derechos que creen tener en la familia, el trabajo y la sociedad.

II. Se forman subgrupos y se pide que traten de destacar, con las contribuciones de cada participante, por lo menos cinco derechos que los subgrupos creen tener en lo familiar, laboral y social.

III. Cuando terminan son leídas las conclusiones subgrupales pidiendo que se aclaren los puntos oscuros.

IV. El Facilitador pide entonces que dado que lograron determinar estos derechos, pasen a determinar aquellos que creen tienen los miembros de sus familias, de su trabajo y de la sociedad.

V. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Hoja de trabajo - DERECHOS ASERTIVOS

YO TENGO DERECHO

En mi casa a:

En mi trabajo a:

En mi grupo de amistades a:

LOS OTROS TIENEN DERECHO A RECIBIR DE MÍ:

En mi casa a:

En mi trabajo a:

En mi grupo de amistades a:

Otro ejercicio de motivación podría ser el siguiente:

LA ALABANZA

Tendrá como objetivo:

Desarrollar la conciencia de nuestros propios logros.

Practicar mediante el reconocimiento público de otros.

Concientizarse de sus propias respuestas en reconocimiento de otros.

Se formarán grupos, divididos en subgrupos compuestos por 2 participantes

Se usará un salón amplio muy iluminado acondicionado para que los participantes puedan formar subgrupos.

Como material se utilizará:

-Hojas blancas y lápices para cada participante.

-Hojas de papel y marcadores.

Se desarrollará el siguiente procedimiento:

I. El instructor explica los objetivos del ejercicio. Discute la importancia del reconocimiento de otros y el efecto de estos factores en el concepto que se tiene de uno mismo, en la motivación y comportamientos.

II. Cada participante se le provee de hojas blancas y un lápiz y se les pide que hagan una lista de:

1.- Dos cosas que hago bien.

2.- Un logro reciente.

3.- Una pequeña frase que me gustaría que se hubiera dicho.

III. Los participantes se juntarán en parejas para intercambiar la información que tienen en sus listas, aclarando y explicando lo que sea necesario.

IV. Cada miembro elaborará una carta de reconocimiento para su pareja, basándose en la información recibida en el paso III. La carta será escrita directamente a su pareja, no a una tercera parte.

V. Se intercambiarán las cartas para leerlas y reflexionar su contenido sin hablar.

VI. Se reúne nuevamente todo el grupo, y se les dice a los participantes que tendrán la oportunidad de presentar y recomendar a su pareja ante el grupo. Cada miembro por turno, se parará atrás de su compañero con sus manos puestas en los hombros del otro, y presenta a su pareja ante el grupo. La persona que está siendo introducida no comenta nada en ese momento.

VII. Después de que todos los miembros hayan sido presentados, las personas podrán aclarar cualquier información dada acerca de ellos.

VIII. El instructor brevemente explica la idea que lo que una persona dice que otra habla mucho de ella y sugiere a los participantes que también reflejaron sus valores mediante la presentación de sus compañeros.

IX. El instructor reúne a las parejas y les pide que resuman la actividad mediante la discusión de sus comportamientos, como sus sentimientos acerca de sus presentaciones orales y la carta.

X. El instructor pide a los participantes que discutan lo que han aprendido acerca de ellos durante el ejercicio.

XI. Se reúne el grupo entero y el instructor les pide que opinen acerca de los factores que tienen influencia en dar y recibir elogios.

XII. Se invita a los miembros del grupo a relacionar esta experiencia de sus relaciones con otros, y sugerirán aplicaciones prácticas de sus aprendizajes en situaciones de trabajo.

XIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

Otro ejercicio de motivación podría ser el siguiente:

UN REGALO DE FELICIDAD

Este ejercicio tiene por objetivo, procurar un clima de confianza, autoestima y refuerzo positivo dentro de un grupo pequeño.

Experimentar el dar y el recibir retroalimentación positiva de una forma no amenazante.

El ejercicio se realizara en un salón amplio bien iluminado acondicionado con mesas y sillas para que puedan escribir los participantes

Se usará como material:

Hojas de papel y lápiz para cada participante.

Se desarrollará de la siguiente forma:

I. El facilitador distribuye lápices y papel.

Cada participante recibe papel suficiente para escribir un mensaje a cada uno de los otros participantes del grupo.

II. El facilitador hace una afirmación como "a veces goza uno más con un regalo pequeño que con uno grande. Sin embargo, es común que nos preocupemos de no poder hacer cosas grandes por los demás y olvidamos las pequeñas cosas que están llenas de significado. En el ejercicio que sigue estaremos dando un pequeño regalo de felicidad a cada uno de los demás participantes".

III. El facilitador invita a cada participante a escribir un mensaje a cada uno de los demás participantes del grupo. Los mensajes deben lograr hacer que la persona se sienta positiva al recibirlo.

IV. El facilitador recomienda varias maneras de dar retroalimentación positiva, de modo que todos puedan encontrar medios de expresión, aún, para aquellos que no se conocen bien o no se sienten cercanos. Les puede decir que:

1. Traten de ser específicos. Digan: "Me gusta como sonríes a los que van llegando" en lugar de "Me gusta tu actitud".
2. Escriban un mensaje especial para cada persona y no algo que pueda aplicarse a varios.
3. Incluya a todos los participantes, aun cuando no los conozca bien. Escoja aquello que la persona responda positivamente.

4. Trate de decirle a cada uno lo que es verdaderamente importante o lo notable de su comportamiento dentro del grupo, por qué le gustaría conocerlo mejor o por qué está contento de estar con él en el grupo.

5. Haga su mensaje personal:

Use el nombre de la otra persona, tutéelo y utilice términos tales como "Me gusta" o "Siento".

6. Dígale a cada persona qué es lo que de él, lo hace a usted un poco más feliz. (El facilitador puede distribuir las indicaciones o escribirlas).

V. Se anima a los participantes a que firmen sus mensajes, pero tienen la opción de no hacerlo.

VI. Después de terminar todos los mensajes, el instructor pide que se doblen y se escriba el nombre del destinatario en la parte exterior. Les pide que los repartan y los pongan en el lugar que la persona escogió como "buzón".

VII. Cuando se han entregado todos los mensajes, se pide a los participantes que compartan la retroalimentación que más significó para ellos, aclaren cualquier duda que tengan sobre algún mensaje y que describan los sentimientos que tuvieron durante el ejercicio.

VIII. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

LOGROS ESPERADOS

Demostrar que sí es aceptable expresar oralmente las cualidades positivas que se poseen.

Estimular la identificación de cualidades en las demás personas.

Refuerzo del concepto de uno mismo con el que perciben los demás.

Acentuar la importancia de aceptar las debilidades y limitaciones como un prerrequisito para reconstruir la autoestima.

Demostrar que toda persona tiene puntos fuertes y débiles; y que estos no deben hacerlo sentir menos o devaluados.

Ayudar a las personas a admitir debilidades y limitaciones sin avergonzarse de ellas.

TALLER COMUNICACIÓN INTERNA Y PERMANENTE

FECHA DE PRESENTACIÓN	10 de agosto de 2018
RESPONSABLE DEL EVENTO	Director Nacional de Recursos Humanos
ASISTE	Todo el personal administrativo

OBEJTIVO DEL TALLER

Contribuir al desarrollo de capacidades en gestión estratégica de la comunicación organización a la espera que, al finalizar el taller, el participante logre valorar la importancia de la comunicación en las organizaciones, como un eje relevante para la gestión con énfasis en la gestión pública.

Comprender la comunicación organizacional como un proceso integral y estratégico, valorando la interrelación entre la comunicación interna y externa.

Visualizar a la organización como una red de conversaciones.

Vivenciar los elementos que favorecen y/o dificultan los procesos de comunicación.

Evaluar las herramientas existentes para gestionar la comunicación interna y externa.

Aumentar la capacidad de diagnóstico del actual funcionamiento de la organización, en materia de comunicación y delinear posibles líneas de acción para su mejor gestión.

DESARROLLO

El taller se desarrollara en un ambiente cómodo y será participativo.

CONTENIDO TEMÁTICO

Tema 1

La comunicación en las organizaciones

Presentación del taller: objetivos, metodología, contenidos globales y forma de trabajo.

La comunicación en el ámbito público, por qué necesita comunicar una Institución pública.

La gestión de la comunicación organizacional integrada y estratégica

Tema 2

Comunicación organizacional interna.

Imagen interna identidad filosofía y cultura organizacional creencias y valores.

Explicar los principales objetivos y beneficios de la comunicación Interna.

Explicar el rol comunicacional del líder.

Explicar los tipos y flujos de comunicación interna

Comunicación formal ascendente descendente horizontal y transversal.

Comunicación informal Manejo de la incertidumbre y gestión del rumor.

Estrategias y funciones de la comunicación en la gestión del cambio organizacional.

LOGROS ESPERADOS

Se busca transmitir los conceptos y aspectos teóricos mediante exposiciones interactivas con apoyo de material audiovisual, ejemplos ilustrativos y análisis de casos facilitando la comparación con la realidad de sus propias organizaciones y experiencia, identificando aplicaciones concretas en el espacio laboral.

Focalizar la atención en cómo “viven” diariamente los participantes, la gestión que realiza su organización en materia de comunicación, mientras que se propicia la incorporación de herramientas, que permitan generar ideas y proyectos de cambio en pos de una correcta gestión integral y estratégica de la comunicación organizacional.

Mejorar las habilidades sociales para ser capaz de una buena comunicación y más eficaz.

Crear experiencias emocionales correctivas que ayuden a reelaborar y asimilar en circunstancias más favorables, situaciones emocionales que no pudieron manejar en el pasado.

Comenzar a emprender determinadas acciones y cambios en la vida, que llevarán a conseguir metas y objetivos conectados con las verdaderas necesidades de los participantes.

Finalmente, se prevé utilizar un formulario guía con preguntas que faciliten el diagnóstico de distintos aspectos del proceso comunicacional y sus herramientas, culminando con el análisis de un modelo de plan estratégico de comunicación que permita definir líneas de acción, una vez comprendidos todos los aspectos involucrados.

TALLER TRABAJO EN EQUIPO Y SATISFACCION LABORAL

FECHA DE PRESENTACIÓN	31 de agosto de 2018
RESPONSABLE DEL EVENTO	Director Nacional de Recursos Humanos
ASISTE	Todo el personal administrativo

OBJETIVO DEL TALLER

Establecer la relación entre trabajo en equipo y satisfacción laboral entre los miembros del Consejo de la Magistratura.

Determinar la importancia del sentido de pertenecía que genera trabajar en equipo y la satisfacción laboral.

Estipular las áreas susceptibles de mejora, que contribuyan a fortalecer el trabajo en equipo en el Consejo de la Magistratura.

Entregar las herramientas necesarias para realizar un buen trabajo en equipo y ayudar con el logro de los objetivos de la empresa.

Dar a conocer y práctica mediante dinámicas y actividades, los elementos que la investigación científica sabe que son los prioritarios para generar trabajo en equipo, para que tanto líderes como colaboradores puedan ponerlos en práctica posteriormente en sus responsabilidades laborales.

Al brindar estas técnicas pretendemos enfocar a los grupos de trabajo (sean o no del mismo departamento) en lo esencial para facilitar y potenciar su esfuerzo, tiempo y resultados.

Aprender a confiar en sus compañeros, sea conocido o no; identificar igualmente de qué manera podemos cooperar con el otro, generar en conjunto la confianza y reflexionar sobre todo lo que limitó y permitió lograr el objetivo.

DESARROLLO:

El facilitador iniciará el taller poniendo en conocimiento el concepto general de trabajo en equipo y la satisfacción laboral.

Un equipo de trabajo cuyos integrantes se encuentran alejados o distantes respecto a su nivel de cohesión, confianza y funciones afecta considerablemente el resultado y misión que los une.

- Distancia de las relaciones entre individuos – Variantes (Calidad de los vínculos).
- Relación entre límites e innovación – Variantes que afectan el resultado final.

– Actividad: Todos Adentro!

Objetivo: Acercar a las personas, permitir contacto con personas de todo el grupo yendo más allá del grupo tradicional; crear confianza hacia otros.

Segunda sesión de trabajo en equipo.

– Charla: Elementos esenciales y facilitadores de la efectividad en equipos.

Objetivo: Brindar el conocimiento general en las investigaciones sobre funcionamiento de equipos efectivos, para enfocar esfuerzos en lo esencial y sin desgastarse en las personas.

– Actividad: Efectividad sin accidentes.

Objetivo: Reflexionar sobre la actividad y los elementos que permitieron el mejor resultado, más allá de las limitaciones de las personas que conforman el grupo.

– Actividad: Planeación para lograr el resultado.

Objetivo: Juego que estimula el aporte de todos en el proceso de diseñar la tarea para un mejor resultado, aprender de los diferentes estilos para encontrar el más eficiente.

Reflexión final de cómo incorporarlo en la labor del equipo.

Tercera sesión de trabajo en equipo.

– Cine foro: Video de 20 minutos.

Objetivo: Discusión sobre la importancia del reconocimiento y las habilidades de los demás, crea mejores resultados para el equipo. La competencia no es entre nosotros, sino hacia el resultado.

– Estudio de caso.

Objetivo: Analizar por qué determinadas tareas terminan sobrecargadas sólo en personas específicas y cómo ambas partes aportan para que se den situaciones de crisis por no funcionar como un sistema íntegro.

– Actividad: El juego de la culpa.

Objetivo: demostrar que cuando algo no sale bien, buscar el culpable no soluciona el problema y demostrar a la vez cómo cualquiera, desde cualquier posición puede provocar un cambio en todo el sistema (grupo).

– Actividad: Afinidad.

Objetivo: Unión de grupo, conocer afinidad entre las personas aleatoriamente, permitir a los integrantes conocer a sus compañeros, en gustos, habilidades y fortalezas; lo que permitirá a todos contar con nueva información sobre sus compañeros y poder hacer mejor uso del aporte de cada integrante.

LOGROS ESPERADOS

Se espera que después del taller de trabajo en equipo y satisfacción laboral, este permitirá que cuando las personas se unen para trabajar y deban compartir conocimientos, adaptarse a diferentes formas de pensamientos y personalidades, a colaborar y rendir para un fin en común, por los diferentes retos, limitantes y experiencias que esto implica puedan desarrollarlo sin ningún inconveniente.

Después de realizado el taller, debería ser fácil identificar varios grupos de trabajo en un escenario de armonía laboral y así tener la satisfacción laboral.

TALLER DE AUTOESTIMA

FECHA DE PRESENTACIÓN	14 de septiembre de 2018
RESPONSABLE DEL EVENTO	Director Nacional de Recursos Humanos
ASISTE	Todo el personal administrativo

OBJETIVO DEL TALLER

- Tomar conciencia de la imagen que tenemos de nosotros mismos.
- Identificar nuestras características más positivas.
- No avergonzarse de nuestros aspectos más negativos.
- Valorar nuestras acciones y de los demás de la forma más adecuada.

DESARROLLO:

El maestro facilitador sugiere que se sienten en círculo. Expone la finalidad del ejercicio y motiva a todos.

Pide sinceridad, escuchar con respeto y serenidad.

Explica en que consiste: Uno tras otro dirán su nombre y su afición favorita.

El vecino repetirá el nombre y la afición de su compañero.

Se pide un minuto de reflexión para pensar cada uno en su afición preferida.

El maestro facilitador empieza la puesta en común y sigue por el de su derecha.

Terminada la rueda, se invita a los participantes que recuerden lo dicho por otro compañero.

El maestro moderador resume las aficiones que se han expresado, las valora positivamente y les anima a cultivarlas.

Subraya, en especial, lo expresado por aquellos participantes más necesitados de confianza y seguridad.

El maestro moderador explica que se hará una segunda ronda en la que cada uno expresara su vocación futura, lo que le gustaría hacer el día de mañana.

Pide un minuto para pensarlo.

Se inicia la ronda en sentido inverso. Terminadas todas las exposiciones, el educador las reúne y las juzga elogiosamente.

LOGROS ESPERADOS

Que el participante desarrolle un auto concepto positivo de las labores que realiza cotidianamente en su fuente laboral y que lo haga verbalizándolo y expresándolo públicamente.

También lo escucha de parte de sus compañeros y así se afirma su valor personal y la confianza en sí mismo y, pueda brindar y desarrollar de manera efectiva un mejor servicio a la institución y los demás.

TALLER DE LIDERAZGO PARA DIRECTORES, JEFES Y ENCARGADOS

FECHA DE PRESENTACIÓN	28 de septiembre de 2018
RESPONSABLE DEL EVENTO	Director Nacional de Recursos Humanos
ASISTEN	Directores, jefes y encargados

OBJETIVO DEL TALLER

Mayor conocimiento de nuestras deficiencias y fortalezas.

Desarrollar un estilo de liderazgo que influya.

Visualización clara de nuestro estilo de liderazgo.

Desarrollo personal continuo.

DESARROLLO:

El moderador iniciara el taller poniendo en conocimiento el concepto general de liderazgo acompañado de dos preguntas.

¿Qué es un líder?

¿El líder nace o se hace?

El facilitador debe introducir a los participantes a optar por tener una visión clara del futuro basado en preguntas como: ¿Qué queremos llegar a ser?, identificar los atributos básicos de la visión organizacional.

El facilitador deberá tomar en cuenta la visión de la institución y la visión de liderazgo existente.

El moderador deberá explicar y desarrollar actividades para concientizar a los líderes que la comunicación y el impacto de la misma es muy importante para el buen trabajo en la institución.

También deberá poner en conocimiento al líder de la efectiva identificación de los colaboradores del líder y la madurez de los mismos, así como la delegación de funciones.

El facilitador deberá hacer hincapié en el reconocimiento laboral de parte del líder hacia sus dependientes y colaboradores.

LOGROS ESPERADOS

Que los directores, jefes y encargados, puedan desarrollar sus capacidades de liderazgo al máximo para poder mantener la comunicación necesaria, con cada uno de los dependientes de su unidad y con el resto de las diferentes unidades de la institución.

Al construir un lazo de liderazgo y colaboradores se obtendrá mejores resultados en el desempeño laboral conjunto de la institución.

TALLER SUPERACION Y CRECIMIENTO PERSONAL

FECHA DE PRESENTACIÓN	12 de octubre de 2018
RESPONSABLE DEL EVENTO	Director Nacional de Recursos Humanos
ASISTE	Todo el personal administrativo

OBEJTIVOS DEL TALLER

Crear fuertes conocimientos personales que nos den una mejor calidad de vida como seres humanos.

Conseguir un grado de consciencia de las propias limitaciones que todos tenemos como seres humanos.

Perseguir un mayor grado de inteligencia emocional para dejarnos ayudar en los momentos críticos de nuestra vida.

DESARROLLO:

Debe centrarse en una práctica grupal, como un espacio de crecimiento personal desde un aprendizaje experiencial.

Dicha práctica deberá referirse a la experiencia presente, es decir al aquí y ahora. El facilitador deberá encaminar el proceso hacia el autoconocimiento, la satisfacción y el auto apoyo, es decir lograr que la persona se haga responsable de sí misma, de lo que siente, lo que piensa y lo que hace o lo que logre integrarlo.

El facilitador también deberá utilizar métodos como la auto escucha y auto observación, mismas que ayudarán a descubrir en qué áreas fluye la persona y en cuales se bloquea.

Inducir a los participantes a que puedan conocerse tanto a uno mismo como a sus propios límites, es lo que permitirá una mejor calidad de vida.

LOGROS ESPERADOS

Mejorar las habilidades sociales para ser capaz de una buena comunicación y más eficaz.

Crear experiencias emocionales correctivas que ayuden a reelaborar y asimilar en circunstancias más favorables, situaciones emocionales que no pudieron manejar en el pasado.

Comenzar a emprender determinadas acciones y cambios en la vida, que llevarán a conseguir metas y objetivos conectados con las verdaderas necesidades de los participantes.

Objetivos de los incentivos:

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de la institución para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, por antigüedad o ambos.

Esto significaría motivar al empleado a ser lo más productivo posible.

Promover el aumento de la productividad del recurso humano, a través de más y mejor educación, responsabilidad y equipo.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.

Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización, tales como el reconocimiento público mediante un memorándum de felicitación al culminar una tarea específica encomendada.

2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. "Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento", y son establecidos por cada una de las instituciones públicas y valoradas por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el cual solo contempla el pago de salarios, es de esa manera que los incentivos económicos no pueden ser utilizados en las instituciones públicas.

3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (calidad, cantidad o

ambas), se dan los incentivos, “reconocimiento a la buena labor en un acto público general, que se podría realizar en ocasiones especiales, tales como el 1ro de mayo (día del trabajo) o también en el acto de rendición pública de cuentas semestralizado el cual es llevado a cabo como actividad programada en el Consejo de la Magistratura.

Normas del servidor público:

Derechos:

A que se le proporcione los recursos necesarios para realizar la labor encomendada por la institución y plasmada en el memorándum de designación o contrato.

Al acceso a la información pertinente para elaborar informes requeridos y a sugerir mejoras sobre las políticas implementadas o a implementar.

A ser contratado eventualmente a plazo fijo, es decir que comprende la contratación de una persona para la realización de un trabajo específico, bajo las regulaciones específicas estipuladas en el contrato.

Los servidores administrativos tienen el derecho a participar de talleres y cursos de capacitación, gestionados por el Consejo de la Magistratura, para que los mismos puedan elevar el nivel de conocimiento de las materias que se imparten laboralmente dentro de la institución.

Deberes:

Orientar, enseñar y cooperar al personal dependiente o a los compañeros de trabajo, en las funciones a desempeñar en la unidad donde haya sido designado.

Cumplir con suma dedicación la jornada laboral establecida en el Consejo de la Magistratura.

A someterse a procesos de evaluación de desempeño conforme a los reglamentos internos de la institución.