



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**

PLAN MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL  
DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA  
ELENA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico:

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA:**

ING. GLADYS MARIELA BAQUE VERA

**TUTORA:**

ING. DATZANIA VILLOO BURGOS, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2018



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**

PLAN MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS  
FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL  
DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA  
ELENA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico:

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA:**

ING. GLADYS MARIELA BAQUE VERA

**TUTORA:**

ING. DATZANIA VILLOO BURGOS, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2018



# PLAN MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA

**Autora:**

Ing. Baque Vera Gladys Mariela

**Tutora:**

Ing. Villao Burgos Datzania Lizeth, MSc.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, utilizando un diseño no experimental - transversal, a través del cual se observaron situaciones existentes y se midieron percepciones del personal. El alcance de la investigación se realizó a través de la investigación descriptiva, considerando el enfoque cualitativo y cuantitativo: cuantitativo porque se recogieron y analizaron datos sobre las variables, a través de una encuesta con preguntas cerradas a los 155 servidores públicos; cualitativo porque se realizaron registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la entrevista aplicada a los jefes departamentales, obteniendo como resultado la situación real, respecto a las necesidades y expectativas del personal, identificando causas y factores motivacionales que influyen en la productividad laboral como el ausentismo laboral, falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, choques de personalidad. Otros factores identificados que influyen también en la productividad laboral son la cultura y el clima organizacional, que generan resultados negativos cuando la institución no ofrece recompensas al buen desempeño, por tal motivo es importante considerar la implementación de un plan motivacional que ayude a mejorar el desempeño y la productividad laboral a través de estrategias motivacionales que permitan que los colaboradores se conviertan en agentes de cambio, ayudándoles a modificar su estado emocional, laboral y que puedan brindar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente y accesible. Finalmente, se evaluará el desempeño laboral, toda vez que se hayan ejecutado las estrategias motivacionales. Todos estos factores son determinantes clave para optimizar el correcto y eficiente funcionamiento de la institución.

**Palabras Clave: Productividad, motivación laboral, estrategias y desempeño.**



# MOTIVATIONAL PLAN TO INCREASE LABOR PRODUCTIVITY OF OFFICIALS OF THE DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA

**Author:**  
Baque Vera Gladys Mariela

**Advisor:**  
Ing. Villao Burgos Datzania Lizeth, MSc.

## ABSTRACT

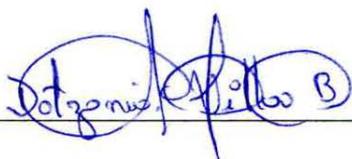
This research work was carried out in the Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, using a non-experimental-transverse design, through which existing situations were observed and staff perceptions were measured. The scope of the research was carried out through descriptive research, considering the qualitative and quantitative approach: quantitative because data on the variables were collected and analyzed, through a survey with closed questions to the 155 public servants; qualitative because narrative records of the phenomena that are studied through techniques such as the interview applied to the department heads were made, obtaining as a result the real situation, regarding the needs and expectations of the staff, identifying causes and motivational factors that influence labor productivity such as absenteeism, lack of teamwork, lack of communication, personality clashes. Other factors identified that also influence labor productivity are culture and organizational climate, which generate negative results when the institution does not offer rewards for good performance, for this reason it is important to consider the implementation of a motivational plan that helps improve performance and labor productivity through motivational strategies that allow employees to become agents of change, helping them to modify their emotional, work status and that they can provide an effective, efficient and accessible justice administration service. Finally, work performance will be evaluated, as long as the motivational strategies have been executed. All these factors are key determinants to optimize the correct and efficient operation of the institution.

**Keywords: Productivity, work motivation, strategies and performance.**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Profesora Tutora del trabajo de titulación **“PLAN MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA”**, elaborado por la Ing. Gladys Mariela Baque Vera, egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano, me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, reading "Datzania Villao B", is written over a horizontal line.

Ing. Datzania Villao Burgos, MSc.

**PROFESORA TUTORA**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

El presente trabajo de titulación denominado **“PLAN MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA”**, elaborado por la Ing. Gladys Mariela Baque Vera, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica, educativa, empresarial y administrativa.

### **Transferencia de derechos**

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación por el Instituto de Postgrado, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



**Ing., Gladys Mariela Baque Vera**

**C.C. 0921263455**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios, por la vida que me brinda cada día, por la capacidad, sabiduría y fortaleza necesaria que me permitieron llegar hasta este momento importante de mi formación profesional.

A mi estimada tutora, Ing. Datzania Villao Burgos. MSc, quien con su experiencia y conocimiento, supo guiarme en el desarrollo de este proyecto.

Mi gratitud a las autoridades y personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, por abrirme las puertas y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de la institución

Gracias infinitas

**Mariela.**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia, pilar fundamental en cada paso que doy.

A mi esposo Álvaro y a mi hija Emilia, por su amor, paciencia y espera en aquellos días de esfuerzo y constancia para la realización del presente trabajo.

**Mariela.**

**TRIBUNAL DE GRADO**



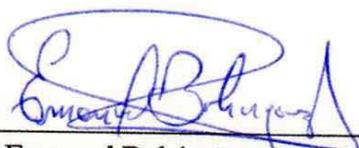
---

Ing. Andrés Padilla Gallegos, MSc.  
**ESPECIALISTA DEL ÁREA**



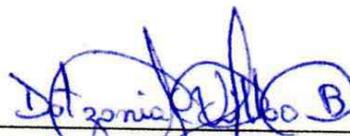
---

Econ. Jimmy Quispe Gonzabay, MSc.  
**ESPECIALISTA DEL ÁREA**



---

Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MBA.  
**ESPECIALISTA DEL ÁREA**



---

Ing. Datzania Villao Burgos, MSc.  
**PROFESORA TUTORA**



---

Ing. Arturo Benavides Rodríguez, Ph.D.  
**DIRECTOR DEL INSTITUTO  
DE POSTGRADO -UPSE.**



---

Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL (E)-UPSE**

## ÍNDICE GENERAL

Portada	
Contraportada	
Resumen	ii
Abstract	iii
Aprobación del Tutor	iii
Declaratoria de Responsabilidad	
<b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Tribunal de Grado	viii
Índice General	ix
Índice de Cuadros	xii
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Índice de Anexos	xv
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	4
PROBLEMA	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
OBJETIVOS .....	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
IDEA A DEFENDER .....	9
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
Justificación Teórica .....	10
Justificación Metodológica.....	11
Justificación Práctica .....	11
<b>CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL</b>	<b>13</b>
1.1 Revisión De Literatura .....	13

1.2 Desarrollo Teórico y Conceptual.....	19
1.2.1 La Motivación.....	19
1.2.2 Teorías de Motivación .....	19
1.2.3 La Motivación Laboral .....	25
1.2.4 Incentivos.....	26
1.2.5 Capacitación.....	27
1.2.6 Productividad Laboral.....	29
1.2.7 Competencias.....	30
1.2.8 Clima Organizacional .....	30
1.2.9 Estructura Organizacional.....	31
1.2.10 Diseño de Puesto.....	33
1.2.11 Puesto de Trabajo.....	33
1.2.12 Cargo.....	34
1.2.13 Desempeño Laboral .....	34
1.2.14 Métodos de Evaluación de Desempeño.....	35
1.2.15. Liderazgo .....	36
1.2.16 Esfuerzo .....	36
1.2.17 Necesidades .....	36
1.2.18 Deseos .....	36
1.2.19 Metas.....	36
1.2.20 Desmotivación Laboral.....	37
1.2.21 Irracional.....	37
1.2.22 Cadena de Mando .....	37
1.2.23 Actitud .....	37
1.2.24 Aptitud .....	37
1.2.25 Componente Afectivo .....	38
1.2.26 Componente Conductual.....	38
1.2.27 Satisfacción en El Trabajo .....	38
1.2.28 Frustración en El Trabajo .....	38
1.2.29 Cohesión .....	38

1.3 Base Legal .....	39
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	40
2.1 Diseño y Alcance de la Investigación .....	40
2.1.1 Diseño de la Investigación .....	40
2.1.2 Alcance de la Investigación .....	41
2.2 Tipos de Investigación.....	41
2.2.1 Investigación Bibliográfica.....	41
2.2.2 Investigación de Campo.....	42
2.3 Métodos de Investigación.....	42
2.4 Diseño de Muestreo	42
2.4.1 Población .....	42
2.5 Operacionalización de las Variables .....	44
2.6 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos .....	47
2.6.1 La Entrevista .....	47
2.6.2 La Encuesta.....	48
2.7 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación .....	50
2.8 Análisis de Resultados.....	50
2.8.1 Análisis de la Entrevista aplicada a los Jefes Departamentales.....	50
2.8.2. Análisis de la Encuesta Aplicada a los Servidores Públicos .....	57
<b>CAPÍTULO III: PROPUESTA</b>	77
3.1 Datos Informativos .....	77
3.2 Antecedentes de La Propuesta.....	78
3.3 Misión.....	78
3.4 Visión .....	79
3.5 Justificación de La Propuesta .....	79
3.6 Objetivo de La Propuesta .....	79
3.6.1 Objetivos Específicos de La Propuesta .....	80
3.7 Fundamentación .....	80
3.8 Metodología/ Plan De Acción .....	81
Comprobación de la Idea a defender	91

CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	104

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. LOS 5 NIVELES DE LA PIRAMIDE DE MASLOW.....	22
CUADRO 2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	41
CUADRO 3. POBLACIÓN DE SERVIDORES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA.....	42
CUADRO 4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	44
CUADRO 5. PERSONAL ENTREVISTADO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA.....	48
CUADRO 6. PERSONAL ENCUESTADO DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA.....	49
CUADRO 7. METODOLOGIA/ PLAN DE ACCIÓN.....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. LA MOTIVACIÓN LABORAL INCREMENTA LA CALIDAD EN EL TRABAJO Y POR LO CONSIGUIENTE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	57
TABLA 2 INFORMACIÓN NECESARIA PARA CUMPLIR CON EL TRABAJO .....	58
TABLA 3. LA EVALUACIÓN AYUDA A MEJORAR LAS TAREAS .....	59
TABLA 4. VALORAR LOS ALTOS NIVELES DE DESEMPEÑO.....	60
TABLA 5. CANALES DE COMUNICACIÓN .....	61
TABLA 6. EQUIPO BIEN INTEGRADO.....	62
TABLA 7.RESponsabilidades del Puesto .....	63
TABLA 8. EL JEFE INMEDIATO ESCUCHA LOS PLANTEAMIENTOS.....	64
TABLA 9. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES .....	65
TABLA 10. TECNOLOGÍA QUE FACILITA EL TRABAJO .....	66
TABLA 11. ESFUERZO EN EL TRABAJO .....	67
TABLA 12. SATISFACCIÓN LABORAL.....	68
TABLA 13. ACTIVIDADES GUARDAN RELACIÓN CON LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	69
TABLA 14. ACTIVIDADES GRUPALES.....	70
TABLA 15. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.....	71
TABLA 16. QUÉ ÁREAS CAPACITAR .....	72
TABLA 17. INCENTIVOS NO MONETARIOS.....	73
TABLA 18. INCENTIVO A LA PUNTUALIDAD .....	74
TABLA 19. TIPOS DE INCENTIVOS A LA PUNTUALIDAD .....	75
TABLA 20. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. LA MOTIVACIÓN LABORAL INCREMENTA LA CALIDAD EN EL TRABAJO Y POR LO CONSIGUIENTE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL .....	57
GRÁFICO 2. INFORMACIÓN NECESARIA PARA CUMPLIR CON EL TRABAJO .....	58
GRÁFICO 3. LA EVALUACIÓN AYUDA A MEJORAR LAS TAREAS .....	59
GRÁFICO 4. VALORAR LOS ALTOS NIVELES DE DESEMPEÑO.....	60
GRÁFICO 5. CANALES DE COMUNICACIÓN .....	61
GRÁFICO 6. . EQUIPO BIEN INTEGRADO.....	62
GRÁFICO 7. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO .....	63
GRÁFICO 8. EL JEFE INMEDIATO ESCUCHA LOS PLANTEAMIENTOS.....	64
GRÁFICO 9. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES .....	65
GRÁFICO 10. TECNOLOGÍA QUE FACILITA EL TRABAJO .....	66
GRÁFICO 11. ESFUERZO EN EL TRABAJO.....	67
GRÁFICO 12. SATISFACCIÓN LABORAL.....	68
GRÁFICO 13. ACTIVIDADES GUARDAN RELACIÓN CON LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	69
GRÁFICO 14. ACTIVIDADES GRUPALES.....	70
GRÁFICO 15. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.....	71
GRÁFICO 16. QUÉ ÁREAS CAPACITAR .....	72
GRÁFICO 17. INCENTIVOS NO MONETARIOS.....	73
GRÁFICO 18. INCENTIVO A LA PUNTUALIDAD .....	74
GRÁFICO 19. TIPOS DE INCENTIVOS A LA PUNTUALIDAD .....	75
GRÁFICO 20. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA.....	105
ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA.....	106
ANEXO 3. MODELO DE FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	110
ANEXO 4. MODELO DE FORMULARIO DE LEVANTAMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIONES.....	113
ANEXO 5. COMPARACIÓN DE LOS DISTINTOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	114
ANEXO 6. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA.....	115
ANEXO 7. MODELO BÁSICO DE MOTIVACIÓN.....	116
ANEXO 8. CARTA AVAL.....	117
ANEXO 9. CERTIFICADO URKUND.....	118
ANEXO 10. CERTIFICADO GRAMATÓLOGO.....	119

## **INTRODUCCIÓN**

El talento humano se ha convertido en el primordial elemento para el logro de los objetivos institucionales. Su forma de actuar está determinada por factores internos y externos, los cuales provocan resultados positivos y/o negativos en su nivel de desempeño laboral. Por lo tanto, es de vital importancia, considerar, qué factores pueden afectar al comportamiento de los individuos, y que consecuentemente causarían impacto en la motivación y productividad laboral de los colaboradores.

La productividad laboral, se orienta en la consecución de una serie de objetivos, mediante la correcta utilización del tiempo, tecnología y recursos necesarios. Sin embargo, no basta con la correcta armonía y articulación de los tres aspectos mencionados, sino también es necesario generar un buen clima laboral, por lo tanto, le corresponde a los directivos y personal de talento humano, diseñar estrategias motivacionales y desarrollar una buena gestión, combinada con técnicas apropiadas que aporten a alcanzar la sostenibilidad y viabilidad de la institución.

El estudio realizado se basa en el diseño de un plan motivacional, que permita el incremento de la productividad laboral, lo cual será evidenciado en el buen rendimiento laboral, calidad en servicio al cliente, armonía en el lugar de trabajo,

eficiencia, eficacia y empleados motivados. Se presenta el diagnóstico identificando las causas que afectan la productividad del personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena. Algunas de estas causas pueden identificarse como el ausentismo laboral, falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, choques de personalidad. Otros factores identificados que influyen también en la productividad laboral son la cultura y el clima organizacional, cuando la empresa no ofrece recompensas al buen desempeño, ni beneficios e incentivos, lo cual muchas veces desmotiva y causa una baja productividad de los empleados.

El presente trabajo de investigación se despliega en cuatro secciones, que describen antecedentes, problema, objetivos, idea a defender, justificación del problema, que reconozcan las condiciones que influyen en la motivación de los empleados y permitan el desarrollo de estrategias en el planteamiento del diseño del plan motivacional.

El capítulo uno, desarrolla el marco referencial el cual describe todos los temas y subtemas utilizados en el desarrollo de la investigación, tales como: base legal, teorías motivacionales, liderazgo, incentivos, capacitaciones, clima organizacional, estructura organizacional, diseño de puestos, rendimiento laboral, evaluación del desempeño, entre otros conceptos e investigaciones, donde se puede aprender de las experiencias de trabajos ya desarrollados.

El capítulo dos muestra el marco metodológico, que contiene los elementos utilizados en el desarrollo de la investigación, tales como: diseño, alcance, tipo, métodos de la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información que se realizó a la totalidad de la población, para establecer resultados.

El capítulo tres desarrolla la propuesta, que consiste en la elaboración del plan motivacional, el cual incluye las estrategias motivacionales diseñadas acorde a las necesidades expuestas por los servidores, a través de técnicas e instrumentos de investigación, que permitan incrementar el rendimiento laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, en el año 2018. Finalmente, se presenta las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada para la elaboración del trabajo de investigación.

## **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La reestructuración de la Función Judicial en el Ecuador y la creación de la provincia de Santa Elena, el pasado 07 de noviembre de 2007, mediante Registro Oficial No. 206, incrementaron las necesidades de servicio de justicia de los ciudadanos de los cantones Santa Elena, Salinas y La Libertad. Es por ello, que, el 19 de enero de 2011, mediante Resolución 013-2011, emitida por el Pleno del Consejo de la Judicatura, se crea la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, a fin de brindar un servicio de justicia, accesible a la comunidad. (JUDICATURA, 2011).

La descentralización de la Dirección Provincial de Santa Elena, motivó la creación de nuevas dependencias judiciales y consecuentemente, la contratación de nuevo personal con la finalidad de brindar una mejor atención a los usuarios. Sin embargo, no se desarrollaron técnicas y estrategias que permitan conocer y motivar el desempeño del personal. La satisfacción del empleado debe ir de la mano de una correcta administración de la Gestión del Talento Humano, de no ser así, la fuerza laboral presentaría desmotivación laboral y como resultado una baja productividad, por lo que es necesario que se tomen medidas preventivas.

## **PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A lo largo de la historia se han desarrollado teorías para tratar de comprender el comportamiento humano, algunas dándole primacía a los factores internos que impulsan el actuar, otras tratan de identificar las contingencias que determinan el comportamiento. (Chiavenato, 2009) señala que “La antigua administración de recursos humanos (ARH) cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano (GTH)”. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares.

En los últimos años, las instituciones públicas han experimentado enormes cambios en el ámbito en el cual se desempeñan. Una de las principales causas ha sido la globalización, el progreso tecnológico y políticas de ajuste económico a nivel mundial, las cuales han contribuido a que las entidades exitosas, inviertan y se enfoquen en cómo obtener y desarrollar empleados competitivos, comprometidos con los objetivos de la organización.

El Talento Humano es el factor clave para el desarrollo institucional, su desempeño laboral está determinado por factores internos y externos, los cuales provocan un impacto positivo o negativo en la productividad laboral de los colaboradores. La Productividad laboral es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas, siempre que se consiga la

combinación óptima o equilibrada de los recursos. (Delgadillo, 2003). En este sentido, la Productividad de la organización es el objetivo principal de los Directivos y encargados de la Gestión del Talento Humano, ya que los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todo su esfuerzo para producir bienes o brindar un servicio en forma eficiente. Por lo tanto, es importante toda intervención que contribuya a mejorar la productividad de los empleados.

Los factores motivacionales que influyen en los servidores públicos en el Ecuador, son de vital importancia en el proceso del servicio administrativo público. La gestión de la voluntad de las personas en el trabajo, constituye un tema de preocupación en las instituciones que conllevan a constructos como la motivación. Es por ello que se analiza las dimensiones humanas y se busca identificar los factores humanos que inciden en la productividad. Las instituciones públicas en el Ecuador, tienen la misión de servir a los ciudadanos y garantizar la continuidad del servicio, canalizando las demandas sociales, ejecutando políticas internas, entre otros.

Los administradores inicialmente consideraban que para motivar a los empleados bastaba con aumentarles el sueldo y no se preocupaban de otros aspectos como los sociales, culturales, y educación. (Rabanales, 2005) señala que “La administración requiere de la creación y mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes”. Esto no significa que los administradores necesariamente deban convertirse en psicólogos aficionados; pues su trabajo no es perseguir a las personas, sino en lugar de aquello, reconocer, qué los motiva para que puedan utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la institución.

La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, como parte del proceso de desarrollo institucional y cumplimiento del Plan Estratégico a nivel nacional, debe afrontar situaciones en cuanto al desempeño, organización, planes, estrategias, objetivos y resultados de su personal, si ésta no es correctamente guiada conllevaría a una disminución de la productividad por parte de los servidores públicos y finalmente a brindar un mal servicio a los usuarios internos y externos.

Actualmente, se observa baja productividad laboral en ciertos servidores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, evidenciado en la disminución de su desempeño, falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, choques de personalidad, ausentismo laboral, entre otros, lo que conlleva a disminuir la productividad de los servidores y consecuentemente induce a que la atención que reciben los usuarios internos y externos no sea la deseada. Es importante considerar dentro de la identificación de las causas, que la institución, al no poseer un reglamento interno, provoca que los servidores cometan infracciones, muchas veces por falta de conocimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

Dado que uno de los factores que influye en la productividad, es la motivación a los empleados y que en la institución no existe un instructivo o un programa motivacional que mejore la productividad de sus servidores, es importante la creación de un Plan Motivacional, que permita tener una intervención directa en el desempeño de los funcionarios, identificando causas y proponer soluciones a fin de fomentar buenas prácticas que permitan a los colaboradores ser capaces de asumir funciones con responsabilidad y compromiso.

Las organizaciones exitosas, son aquellas que logran ser eficientes, productivas y competitivas. En el caso puntual del tema de estudio, se analiza a una entidad

pública, considerando ciertos factores influyentes para el logro de la productividad, involucra el actuar gubernamental, en materia de infraestructura, presupuestaria, inversión en capacitación y formación, desarrollo tecnológico y la política pública.

La Unidad de Talento Humano, al poseer todos estos recursos, desarrollaría programas, plan de incentivos, capacitaciones entre otras técnicas e instrumentos que involucren el crecimiento profesional y personal del empleado, con la colaboración de los jefes de áreas que permitan generar los medios adecuados para que los empleados se sientan prestos y comprometidos a mejorar su desempeño laboral en las diferentes áreas a desempeñarse. Un empleado capacitado que se desarrolla en un clima laboral armónico, es un empleado feliz y como consecuencia aumentará su productividad laboral. En la medida en que una sociedad es más productiva, su capacidad de competir será mayor; es por ello que hablar de competitividad implica necesariamente hablar de productividad.

El proyecto de investigación está enfocado en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, ubicado en el barrio Alberto Spencer, calle Quito y Guayaquil, provincia de Santa Elena, de tal manera que permita aportar y fortalecer a la Gestión del Talento Humano de la institución, acorde a las necesidades expuestas por los servidores públicos.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los elementos del Plan motivacional para incrementar la productividad laboral de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Motivacional que incremente la productividad laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, en el año 2018.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Fundamentar el marco referencial a través de la revisión de trabajos de investigación de varios autores que desarrollaron propuestas de planes motivacionales, que ayudaron a fortalecer la productividad laboral.
- ✓ Identificar los factores motivacionales que inciden en la productividad laboral.
- ✓ Elaborar un Plan Motivacional que permita incrementar la productividad laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.

### **IDEA A DEFENDER**

Un Plan motivacional contribuye al incremento de la productividad laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En todos los ámbitos de la vida humana interviene la palabra motivación, como motor esencial para el logro de objetivos ya sean personales o institucionales. Todos nos movemos por alguna razón. La motivación es de gran importancia en el ámbito laboral, ya que los empleados motivados se esfuerzan por lograr un mejor desempeño. Una persona que ama su trabajo, transmite esa energía hacia sus compañeros y disfruta atender sus obligaciones; por lo tanto es necesario buscar alternativas que impulsen a los individuos o grupos a dar lo mejor de ellos.

### **Justificación teórica**

La investigación propuesta, permitirá obtener conocimientos mediante teorías y conceptos básicos de motivación, sobre las explicaciones a situaciones y comportamiento del ser humano que influyen en el desempeño laboral, permitiendo tomar medidas de acuerdo a la realidad observada. El estudio de la motivación, consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas. (Ruiz G. , 2002) manifiesta “La motivación en el trabajo tiene por objeto, el estudio de los elementos, los procesos que impulsan, dirigen y mantienen la conducta de las personas que trabajan en la empresa”.

El estudio de la motivación humana propone explicar las razones por las cuales existen empleados que realizan sus tareas con mayor productividad que otros, a pesar de tener conocimientos y capacidades equivalentes.

En este sentido (García Santillán, 2008) señala que:

Se abordan disciplinas de tipo Psicológico desde la perspectiva conductista (modo de adquirir y modificar las respuestas observables, modificación de la conducta), perspectiva humanista (las personas tienen el control sobre sus vidas, madurez de las

personas), perspectiva cognoscitiva (procesamiento, almacenamiento y recuperación de la información, resolución de problemas) y desde la perspectiva sociocultural (conducta y pensamiento varían en distintas situaciones y culturas, semejanzas y diferencias con los demás como resultado de diferentes ambientes).

### **Justificación metodológica**

La investigación se sustentó en un trabajo científico y de campo para una mejor obtención de resultados, a través de técnicas de investigación y aplicación de instrumentos para mediar las variables del estudio, tales como la entrevista y la encuesta, que permitieron obtener una base de datos real, de acuerdo a la característica poblacional de este sector, puesto que ninguna organización y/o población poseen características similares. Por lo antes expuesto, propone el desarrollo de un Plan Motivacional, el mismo que servirá para mejorar e incrementar la productividad de los servidores, lo que aportará al objetivo de la institución, que es brindar calidad en el servicio a los usuarios.

### **Justificación práctica**

Considerando los cambios constantes, resultados de la globalización y avances tecnológicos, el talento humano es el factor indispensable de toda organización ya que cuenta con diversas técnicas y habilidades. En este sentido, se plantea la motivación laboral como eje fundamental para mejorar el clima laboral y la productividad de los empleados, comprometiendo a todos quienes forman parte de la institución, manteniendo un nivel de satisfacción y equilibrio laboral.

Los resultados de la aplicación de un Plan Motivacional, incidirán en las decisiones corporativas de la institución, para cambiar de ser necesario, la orientación de las funciones del talento humano, la evaluación del sistema de desempeño, los enfoques, los métodos prácticos que se utilizan para implementar el cambio, roles, responsabilidades y competencias, en aras de buscar el buen desempeño.

A través de un Plan Motivacional, se busca un cambio radical en la actitud de los servidores públicos frente al desempeño de sus labores y ante la situación presentada actualmente en la institución, lo que permitirá incrementar la productividad laboral de los servidores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena. Motivar al personal hacia el logro de los objetivos de la institución es fundamental para alcanzar el éxito.

El diagnóstico de la institución, se considera como un insumo clave que contribuirá a detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan incidir en su motivación, así como también efectuar intervenciones en sus estructuras organizacionales. Por lo expuesto, existen las condiciones necesarias para la factibilidad de realización de éste estudio, el cual beneficiará a las autoridades, funcionarios y usuarios externos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.

## **CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 Revisión de literatura**

Las funciones de la Dirección y de las unidades de talento humano, es lograr los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, y la motivación laboral es un factor básico para el rendimiento eficiente que se espera. A fin de encaminar correctamente la investigación, se ha consultado varias investigaciones de otros autores con temas relacionados a la motivación laboral y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores, los cuales se detallan a continuación:

(López M. J., 2014) en su investigación “Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg”, cuyo contenido identifica la búsqueda de la competitividad empresarial en la nueva economía y management por parte de los administradores, los cuales deben diseñar estilos de liderazgo, prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de recursos humanos, y en la que concluye que la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. Considera además, como gran aporte a la teoría de la motivación, el estudio de un pensador pionero en el tema como Frederick Herzberg, el cual manifiesta que la motivación como factor clave que los gerentes incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan. La función administrativa de la Dirección se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de los individuos y de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Con lo antes expuesto, somos plenamente conscientes que la calidad y nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad a largo plazo, especialmente cuando las aplicaciones tecnológicas y el entorno competitivo cambian rápidamente. Por lo tanto, el reto sigue siendo mejorar el rendimiento total de las instituciones. Asimismo, en razón de que la motivación no es un concepto simple, y que los distintos enfoques y teorías ayudan a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño en las organizaciones, se debe prestar atención al repertorio de comportamientos de una persona y del entorno para mejorar el desempeño humano.

Según (Olvera, 2013) en su investigación “Estudio de la Motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la constructora Furoiani Obras y Proyectos”, cuyo objetivo fue realizar una investigación mixta que le permita cuantificar y cualificar los diversos factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal administrativo del área comercial de la empresa constructora Furoiani Obras y Proyectos, revela que los principales factores que influyen en el desempeño son aquellos que hacen referencia al entorno laboral, y estos son trabajo en equipo y seguridad e higiene, ambos son considerados factores operativos y que dentro de la motivación son parte de los factores extrínsecos. Por lo tanto, la investigadora plantea un plan de acción en el manejo del recurso humano que permita establecer los incentivos que promuevan la eficiencia y eficacia de los colaboradores y su desarrollo organizacional con incidencia positiva en la consecución de los objetivos comunes, tanto para el colaborador como para la empresa.

Según (Reátegui, 2017) en su estudio “Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huingoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016” cuyo objetivo fue conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la institución educativa antes

mencionada. El estudio planteó como hipótesis que existe influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados. Además se aplicó una encuesta a fin de recolectar información, cuyo análisis obtenido determinó que el 52% de los empleados indicaron que el nivel de motivación es malo, y se determina que el 47% de los encuestados reflejan un nivel de desempeño bajo, finalmente, la investigadora concluye que realmente existe influencia de la motivación en el desempeño laboral de los educadores de la institución en un 34% con un coeficiente de determinación de 0.338.

Con los resultados obtenidos en la investigación, es importante recomendar a los Directores y personal de Talento Humano de la institución, desarrollar e implementar estrategias motivacionales que garanticen las condiciones adecuadas para el correcto desempeño de los empleados, que se verán reflejados en el cumplimiento de sus actividades y mayor rendimiento por parte de los alumnos. Al responsable de Talento Humano, impulsar acciones de monitoreo y retroalimentación a los docentes, con la finalidad de constatar su desempeño y a la vez incrementar sus conocimientos en las actividades de retroalimentación para generar resultados eficaces en sus labores.

De acuerdo a (Hannoun, 2011) en su investigación “Satisfacción Laboral” la cual fue realizada en el área de finanzas de la organización Netxtel Argentina S.A., cuyo propósito fue determinar la importancia que tiene la satisfacción laboral y el resultado reflejado en el usuario final. La investigación determinó que los empleados son considerados trabajadores normales, los cuales pueden llegar a tener problemas de tipo económico, educacional, de vivienda, salud, perturbaciones emocionales, entre otros, pero ninguno fue categorizado como psicótico, neurótico ni alcohólico, ya que no presentaban dichas características en su personalidad, es por ello que la institución aplica una serie de incentivos que permiten satisfacer a sus empleados, entre ellos se encuentran los incentivos positivos (como la obra social que se les otorga a cada uno de los empleados, la cual es de primera calidad) y los no económicos (como la fiesta de fin de año, las

fiesta del día de la familia, el día que se toma cada empleado por su cumpleaños, viajes que le regalan a la persona que es elegida mejor compañero, entre otros). Por otra parte, si bien no existen tantas posibilidades de ascenso dentro del área financiera, la empresa busca compensar dicha deficiencia permitiendo la postulación interna de los empleados a otros puestos de trabajo dentro de la organización, brindando una capacitación adecuada, junto con los recursos necesarios para que los mismos puedan desarrollarse en otros puestos como lo desean, es decir que les permite participar activamente en el diseño de su propia carrera profesional, buscando oportunidades y aprendiendo nuevas habilidades para alcanzar un sostenido desarrollo profesional.

(Hospinal, 2013) en su investigación “Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A.C, el artículo tiene como objetivo determinar el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral, la relación que existe entre ambas variables y los principales factores críticos que afectan a cada una de ellas, en la empresa F y D Inversiones S.A.C. Como resultado de la investigación se determinó que la empresa presenta síntomas que podrían afectar el clima organizacional y satisfacción laboral. Los aspectos que se encontraron más interesantes que son motivo de preocupación y de análisis, son los factores de satisfacción por el trabajo en general, confianza, apoyo, cooperación entre los miembros y el ambiente físico del trabajo. Esta situación ha llevado a que los empleados trabajen en un ambiente, que puede ser percibido como inadecuado y con el tiempo podría desmejorar el comportamiento laboral de sus integrantes. El nivel de clima organizacional de la empresa y satisfacción laboral del empleado son indicadores que deben ser tomados en cuenta para planificar y ejecutar estrategias que permitan revertir esta situación. Finalmente, se recomienda realizar evaluaciones sobre el clima organizacional y satisfacción laboral cada trimestre, elaborar estrategias para mejorar los factores críticos de cohesión, equidad y reconocimiento.

(Fuentes, 2012) En su investigación “Satisfacción laboral y su influencia en la Productividad” cuyo objetivo del estudio fue establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad. Los objetivos específicos, evaluar el nivel de satisfacción, determinar la importancia que el personal rinda y se sienta satisfecho con su trabajo y los efectos que conlleva en la productividad. Las variables de estudio fueron, la satisfacción laboral que es el resultado de factores tanto internos como externos y la productividad que es una relación entre eficiencia y eficacia. El procedimiento estadístico utilizado fue la significación y fiabilidad de la correlación. Con base a los resultados se estableció que, actualmente no hay una influencia de satisfacción laboral en la productividad, los encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) y esto se debe a que son reconocidos, por su trabajo, tienen buenas relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo son favorables, las políticas de la empresa van acorde a cada trabajador y el Organismo Judicial es un buen patrono. Los resultados en las encuestas de productividad la mayoría de trabajadores obtuvieron 90 puntos para arriba lo que quiere decir que los objetivos que se plantean en la Delegación de Talento Humano, no se logran por el buen trabajo que se realiza a diario. Se concluye que no existe influencia entre la satisfacción laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y se propone la comunicación asertiva, como estrategia para mejorar la satisfacción del recurso humano, por medio de capacitaciones.

(Álvarez, 2010) en el estudio descriptivo sobre “Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una Institución de Educación Superior” en Guatemala, realizado con 90 sujetos tanto del género masculino como femenino, utilizó un cuestionario de 14 preguntas, profundizó en factores importantes para la satisfacción como el crecimiento profesional, el sentirse parte de la institución, el

ser reconocido por las metas alcanzadas y la estabilidad laboral como aspectos que influyen altamente en la satisfacción laboral. Con base en los resultados, concluye que en el personal administrativo existe un alto nivel de satisfacción de los colaboradores técnicos y secretariales administrativos de la institución, además de la satisfacción en el género femenino, esta encierra aspectos importantes dentro de la organización tales como; sentirse parte de la organización, ser tomado en cuenta, mejor comunicación con jefes inmediatos en comparación con el género masculino, asimismo la antigüedad no es un factor vital para la satisfacción laboral de los colaboradores. Por lo anterior, se recomendó el seguimiento adecuado de los diferentes programas o proyectos de integración motivacionales para los jefes inmediatos y sus subalternos.

(Medina, 2008) en el artículo “Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa”, publicado en la Revista de Administración Pública, explica que al centrar el interés en la distribución de valor a los trabajadores en función de las expectativas que estos tienen, surgen dos variables: la insatisfacción y la satisfacción laboral, que están directamente relacionadas con la motivación, pero que interactúan entre sí. Recalca que si se cuenta con personal motivado, existe mayor probabilidad de aportar al incremento del valor económico, por lo que es fundamental analizar estas dos variables; asimismo señala que, existe una variedad de autores que tratan sobre la motivación del personal, entre estos se destaca Maslow con la teoría de jerarquía de las necesidades, cuyo aporte es fundamental para comprender estas necesidades en relación con las expectativas de los individuos. Concluye que en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho y con satisfacción, contribuirá con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos organizacionales, lo cual debiera implicar una mejora en los resultados de la empresa y en definitiva, en un aporte al incremento en el valor económico de la compañía.

## **1.2 Desarrollo teórico y conceptual**

El Plan Motivacional a desarrollar parte de la necesidad de identificar los motivos por los cuales ciertos servidores se ven afectados en su desempeño laboral, al no sentirse motivados; por ello es necesario desarrollar conceptos inherentes al tema de investigación, que ayuden a conocer el origen y desarrollo del problema de la investigación. Para el desarrollo de la investigación se consultó varios conceptos que han sido guía para un mejor entendimiento sobre la motivación laboral, y que están relacionados con el plan motivacional, tales como:

### **1.2.1 La Motivación**

Existe una importante cantidad de información teórica y práctica acerca de la motivación, que permite entender de mejor manera los factores que dan origen a su existencia e influencia en las personas. Su desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas que hacen énfasis a la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. (Reeve, 1994) citado por Bedodo (2006) menciona que “Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo”. En este caso, su desarrollo responde a una necesidad natural de la persona en ser parte de un entorno, provocando apoyo, trabajo en equipo y participación en conjunto.

### **1.2.2 Teorías de motivación**

#### **1.2.2.1 Teorías de motivación de McClelland**

La teoría de las necesidades de David McClelland define tres tipos de necesidades que se presentan en los individuos: necesidad de logro, necesidad de poder y

necesidad de afiliación. Estos tres tipos de necesidades son la fuente de motivación tanto propia como de los integrantes de un equipo de trabajo, estas necesidades permiten identificar diferentes tipos de personas y averiguar en qué tipo de puestos estarán más motivadas.

#### **1.2.2.1.1 Necesidad de Logro**

(García, 2008) Menciona que las personas con una alta necesidad de logro presentan características como las siguientes:

- Les gustan las situaciones en las que pueden tomar personalmente la responsabilidad de encontrar la solución a los problemas.
- Tienden a fijarse metas moderadas y a tomar riesgos calculados.
- Desean una retroalimentación concreta acerca de qué tan adecuadamente se están desempeñando.
- Se distinguen por intentar hacer bien las cosas, tener éxito, incluso por encima de las recompensas.

Por lo tanto se considera en este grupo a las personas quienes tienen necesidad de resolver problemas, alcanzar metas o lograr el éxito en una situación difícil, requieren de metas con una cierta probabilidad de éxito y además esperan que les sea posible influenciar directamente en la consecución de las mismas. Les mueve pues el deseo de excelencia y el aportar a la institución un trabajo bien realizado.

#### **1.2.2.1.2 Necesidad de Poder**

Se considera que las personas que tienen una alta necesidad de poder, emplean más tiempo y esfuerzo pensando cómo obtener y ejercer el poder y la autoridad, que aquellas que tienen una baja necesidad de poder. Estas personas consideran

que siempre necesitan ganar argumentos, persuadir a otras, hacer que sus criterios prevalezcan y se sienten incómodas sí no poseen ciertas cuotas de autoridad. McClelland (citado por García, 2008) expresa que:

El poder realmente tiene dos caras. La primera origina reacciones negativas. Esta cara del poder se relaciona con situaciones de dominio sumisión, con personas que piensan que debe hacerse lo que ellas desean y que pueden controlar a las demás. La otra cara del poder es positiva. Refleja el proceso mediante el cual el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona puede evocar sentimientos de fortaleza y habilidad en otras y las ayuda a establecer metas. Es decir, cumple con el papel de apoyar a otras personas para que puedan expresar sus propias capacidades y de este modo, lograr metas que se propongan.

Las personas de este tipo se ven motivadas por la necesidad de controlar a otras personas, el poder y el prestigio. Estas personas disfrutan ganando discusiones, creando y aplicando normas y subiendo en la escala social, prefieren posiciones de gestión de alto nivel que les aporten tanto estatus social como capacidad de decidir e imponer.

#### **1.2.2.1.3 Necesidad de afiliación**

(Naranjo, 2009) Manifiesta “Las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. Conceden mucha importancia a los momentos agradables que comparten con otras personas y se preocupan por las deficiencias o dificultades en sus relaciones con otras,” Por lo tanto, se considera que la meta común de la motivación de afiliación es la interacción social y lograr la aceptación de otras personas. Los individuos con una necesidad de afiliación se sentirán más

cómodos en puestos en los que formen parte de un equipo, en ventas o en servicio técnico. Por sus características, es difícil que puedan satisfacer sus necesidades en posiciones de gestión, sobre todo si son de alto nivel.

### 1.2.2.2 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Una de las teorías de motivación más conocidas es la del autor Abraham Maslow. Esta teoría trata de explicar qué impulsa la conducta humana, consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas. En el nivel más bajo de la pirámide se encuentran nuestras necesidades básicas, como alimentarse o respirar. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados. El nombre de la pirámide se debe a su autor, el psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), que en la primera mitad del siglo XX formuló en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” (A Theory of Human Motivation) la teoría de la pirámide de Maslow, (Clemente, 2016).

Cuadro 1. Los 5 niveles de la pirámide de Maslow



1. **Necesidades básicas o fisiológicas:** Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda.
3. **Necesidades sociales:** Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo.
4. **Necesidades de estima o reconocimiento:** Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.
5. **Necesidades de autorrealización:** Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

### **1.2.2.3 Teoría de las Expectativas de Víctor Vroom.**

El desarrollo de la teoría de las expectativas se le atribuye al psicólogo Victor H. Vroom (1964). Afirma que una persona tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho, se presentará un resultado atractivo para el individuo. (Ramirez, 2015).

Esta teoría incluye tres elementos o variables

**1. Expectativa:** Es el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño y se refiere a la probabilidad percibida por el individuo de que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

**2. Fuerza:** Es el vínculo entre el desempeño y la recompensa, el grado en que el

individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular, es el medio para lograr el resultado deseado

**3. Valencia:** Es lo atractivo que puede resultar la recompensa, la importancia que el individuo dé al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo

En otras palabras, esta teoría nos dice que la tendencia para actuar en cierta forma, depende de qué tanto la persona esté convencida de que sus acciones lo conducirán a lograr cierto resultado y también de qué tan atractivo resulte este resultado para ella. La lógica de la teoría supone que toda persona se esforzará en su desempeño para lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando piense que es posible lograrlo.

Otros autores, desde perspectivas humanísticas, proponen modelos integrados y jerarquizados donde diversos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. “Charles Darwin propuso la idea de instinto y su origen genético y William James popularizó la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija”. (Bedodo, 2006).

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta, algunos autores afirman que la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una diversidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja. Por otra parte, se puede concebir a la motivación como: “Aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia el esfuerzo del individuo para conseguir una meta”. (Robbins, 2004). En este sentido la motivación es un resultado individual basado en la forma cómo el colaborador interpreta las condiciones de su entorno laboral.

### **1.2.3 La Motivación Laboral**

La motivación es un tema universal; tener un motivo, más que un sentimiento, es un resultado que se busca con la acción para conseguir un propósito, el cual provoca en la persona, un estado interno de alerta, emoción, ansiedad, el cual producirá una intencionalidad que constituye la propiedad fundamental de la conducta motivada. (Rodríguez Estrada, 2012) resalta “La motivación es un tema humano universal; interesa al psicólogo, al filósofo, al educador, al jefe que necesita “hacer que su gente haga”, al vendedor que se empeña en despertar en los clientes la voluntad de comprar, al padre de familia que cumple la tarea de estimular la buena conducta de sus hijos”. En este sentido, la motivación laboral resulta un aspecto necesario que no debe faltar en la organización, supone un cambio cualitativo en la acción de un trabajo, como lograr mantener un ambiente agradable y proactivo.

Un beneficio de la motivación laboral es el compromiso con el trabajo, logra la existencia de empleados comprometidos con los objetivos de la institución, mantener sinergia laboral permitiendo que la actividad laboral contribuya al mejor desempeño en el trabajo. La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la misma.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada colaborador tiene con su jefe inmediato, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les brindan diariamente. Por lo tanto, con esta investigación se beneficiará tanto la organización, los empleados y los usuarios; la organización, porque un empleado con incentivos adecuados está motivado, trabaja mejor y como consecuencia producirá mejores resultados. A los

empleados, porque recibirán los incentivos que consideran adecuados para poder sentirse motivados y satisfechos en el área de trabajo y a los usuarios porque recibirán un mejor servicio. Es importante considerar todo lo antes mencionado y coincidimos con (Collaguazo, 2016) quien indica: “Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones”.

#### **1.2.4 Incentivos**

La motivación se relaciona a la integración o participación de una persona en una determinada actividad. En este caso, su desarrollo se fundamenta en el trabajo en equipo, siendo importante la colectividad antes que la individualidad, situación que es generada por la institución a través de los incentivos, los cuales pueden ser monetarios y no monetarios. En el caso de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, se propone la implementación de incentivos no monetarios. Los incentivos se enfocan en los esfuerzos de cada colaborador, en las metas establecidas de desempeño, impulsan el trabajo en equipo, de esta forma se promueve el compañerismo y la sana competencia para lograr las metas propuestas. Entre los incentivos no monetarios se pueden mencionar los ascensos, reconocimientos individuales, promociones de empleados, capacitaciones, actividades de recreación, esparcimientos y deporte. (Laveaga, 2012) Manifiesta “Todas estas actividades propician la mejora del desempeño en el trabajo de los empleados. Los incentivos van a variar, dependiendo del comportamiento del empleado y de su rendimiento en el trabajo, estos necesitan no solo dinero para motivarse, si no de diferentes formas de reconocimiento.”

### **1.2.5 Capacitación**

Un error muy frecuente en la administración, es que cuando se plantea una estrategia, se señalan con precisión lo que se va a ejecutar con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, pero rara vez se mencionan los recursos humanos que se van a necesitar, considerando sus cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias. Es importante mencionar, que, sin el talento humano, es poco probable implantar las estrategias por excelentes que éstas sean.

Es por ello que, una administración de calidad busca los medios para fomentar el crecimiento profesional de sus colaboradores. De acuerdo con el concepto de (Lago, 2013) se entiende por capacitación “El conjunto de procesos organizados, de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva”. De esta manera es preciso contribuir e invertir en el desarrollo de los empleados a fin de contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Por otra parte (López J. M., 2011) define el concepto de Capacitación como:

“Una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma”.

Dentro de este contexto se puede también citar el concepto de desarrollo y entrenamiento:

**1.2.5.1 Desarrollo.-** Se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al colaborador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.

**1.2.5.2 Entrenamiento.-** Es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los colaboradores para desarrollar mejor su trabajo.

### **1.2.5.3 Pasos para un cumplir un programa de capacitación**

De acuerdo con (Werther, 1998) los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son:

- 1) Detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico;
- 2) Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación;
- 3) Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma;
- 4) La impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y,

5) La evaluación, que puede ser: antes, durante y posterior a la capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

### **1.2.6 Productividad laboral**

(Delgadillo L. , 2003) manifiesta por productividad laboral “Es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia.” En este sentido, la productividad laboral es un indicador que muestra la eficiencia con la cual los recursos humanos producen bienes o servicios. De los recursos con los que cuenta una organización, el más importante son las personas por la influencia que tienen en los resultados de cualquier actividad.

Una organización que desea aumentar la productividad de sus colaboradores estableciendo los medios para captar y retener personas con talento debe favorecer un clima laboral adecuado donde el empleado se sienta valorado y cuente con la confianza de sus compañeros y superiores. Conseguir la motivación laboral de los empleados para contar con personas productivas es uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas para aumentar la productividad laboral.

Si una institución desea que su personal se desempeñe con altos niveles de calidad y se incremente considerablemente la productividad, es importante que aprendan a administrar los recursos que se tienen, para lograr esto se necesita que cada uno de

los colaboradores tengan una inteligencia emocional apropiada, ya influye grandemente en el logro de los objetivos institucionales, por tal motivo es importante motivar al personal de tal manera que su desempeño sea de forma óptima; de no ser así, difícilmente se puede incrementar la productividad del personal, si no están satisfechas adecuadamente las necesidades intrínsecas individuales, se debe recurrir a los colaboradores más cercanos para programar todo tipo de capacidades, y así el desarrollo será mucho más adecuado.

### **1.2.7 Competencias**

(Ruiz M. B., 2005) define “La competencia es el conjunto de los conocimientos, cualidades, capacidades, y aptitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo.” En este sentido, consideramos la competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

### **1.2.8 Clima Organizacional**

Cuando una entidad contrata a personas, automáticamente son consideradas parte del talento humano. La adaptación de cada uno de estos colaboradores varía con el paso del tiempo en el cual se involucran y relacionan con los objetivos de la entidad, siendo tarea de los administradores o jefes departamentales, velar porque la adaptación de los empleados sea de armonía y crear un buen clima organizacional.

Existen teorías desarrolladas por autores que resaltan que: El clima

organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, pág. 49). En este sentido, el término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

### **1.2.9 Estructura Organizacional**

Las organizaciones nacieron de la necesidad humana de cooperar. Los seres humanos nos hemos visto en la necesidad de cooperar para obtener nuestros fines personales y profesionales, ante nuestras limitaciones físicas, biológicas psicológicas y sociales. En las instituciones ésta cooperación es efectiva, si se dispone de una correcta estructura organizacional. La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la institución, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. También hay textos que resaltan que:

La estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización. (Administración de empresas, 2017)

#### **1.2.9 .1 Tipos de Estructura Organizacional**

La estructura de una organización debe diseñarse de manera que sea clara para todos quienes están involucrados en determinada tarea y quienes son responsables de los resultados. La estructura es el medio por el cual, la organización logra conseguir sus objetivos. Los departamentos de una organización pueden estructurarse en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en

forma de matriz.

### **1.2.9 .1.1 Organización por funciones**

La organización por funciones reúne en un departamento a todos los empleados que se dedican a una actividad. Sin embargo (Minsal. D., 2007a) menciona que la organización por funciones “Facilita el movimiento de los conocimientos y habilidades especializadas para su uso en los puntos donde más se necesitan”. En este sentido, la organización funcional es probablemente la forma más lógica y básica de división por departamentos.

### **1.2.9 .1.2 Organización por producto /mercado**

La organización por producto/mercadeo llamada también organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto. “La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos”. (Minsal. D., 2007b).

### **1.2.9 .1.3 Organización matricial**

En una organización con una estructura matricial, los empleados tienen dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando.

Una cadena de mando es la de funciones o divisiones. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. (Minsal. D., 2007c)

### **1.2.10 Diseño de puesto**

El diseño del puesto es el proceso mediante el cual los gerentes o administradores de las empresas, crean las tareas, derechos y responsabilidades de cada puesto de trabajo. El autor (Torres, 2014, pág. 7) manifiesta:

El diseño del puesto es sustancial en la vida del empleado por cuanto puede impactar directamente en su desempeño, en la eficacia de sus acciones en términos económicos y monetarios; igualmente, pueden proveer ingresos, elevar la autoestima, favorecer la relación interpersonal y generar experiencias significativas de vida y, en casos extremos, pueden ser fuentes de tensión, daño físico y mental para su ocupantes.

Es importante considerar en un diseño adecuado de puesto, los factores tecnológicos, económicos y humanos de la organización que permita garantizar la seguridad y salud de los colaboradores, teniendo como resultados efectos positivos y bienestar en las personas quienes se esfuerzan por el logro de los objetivos organizacionales.

### **1.2.11 Puesto de trabajo**

El puesto de trabajo, es la agrupación de cargos conformado por tareas y

responsabilidades significativas, que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas. (Torres, 2014, pág. 12). En este sentido, el puesto de trabajo se considera el área establecida para que los colaboradores cumplan una determinada tarea dentro del proceso de trabajo, los cuales deberán estar dotados de los medios necesarios para ejecutar una determinada tarea.

### **1.2.12 Cargo**

La definición del cargo dependerá en gran medida de los objetivos, la tecnología y el diseño que se haga del mismo. Es importante considerar que el cargo es la mayor fuente de satisfacciones o insatisfacciones de las personas en una organización. (Torres, 2014, pág. 33) manifiesta “En la ejecución del trabajo es donde se traducen las aspiraciones de todos, y allí se presentan las mayores conflictos e inconvenientes”. Por lo tanto, el que ocupa un cargo se hace responsable de un buen desempeño.

### **1.2.13 Desempeño laboral**

El desempeño se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la institución. Sin embargo, según (Chiavenato, 2000) define el desempeño como “Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”. En efecto, el autor afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más distinguida con la que cuenta una institución. El desempeño laboral es el rendimiento y la actuación que manifiesta el colaborador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad, competencias laborales, conocimientos, habilidades, experiencias,

sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son esenciales aspectos tales como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado.

#### **1.2.14 Métodos de evaluación de desempeño.**

Una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de talento humano es la evaluación del desempeño laboral. Por evaluación del desempeño entendemos aquellas herramientas utilizadas por las empresas para medir en el ámbito individual el cumplimiento efectivo de los fines u objetivos organizacionales.

Las evaluaciones de desempeño se hallan ligadas a los distintos procesos de Recursos Humanos, fundamentalmente al desarrollo de los empleados. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del empleado va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a los parámetros medibles tales como: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se

focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (Alles, 2010, pág. 35).

### **1.2.15. Liderazgo**

El liderazgo es un proceso por el cual una persona obtiene consenso y aceptación de otras personas y logra que estas trabajen en pos de los objetivos fijados por la organización. El liderazgo involucra uso de la influencia y es agente de cambio de las conductas de los seguidores”. (Boland, 2007)

### **1.2.16 Esfuerzo**

Energía desplegada por el individuo, el cual debe ser encaminado a la obtención de un buen rendimiento laboral. (Universidad de Perú, 2007a)

### **1.2.17 Necesidades**

Que alteran el equilibrio de las condiciones físicas y/o psíquicas de las personas. (Universidad de Perú, 2017b)

### **1.2.18 Deseos (impulsos intencionales)**

Originados por las necesidades. (Universidad de Perú, 2017c)

### **1.2.19 Metas**

Hacia las que tienden los impulsos para satisfacer las necesidades. (Universidad de Perú, 2017d)

### **1.2.20 Desmotivación laboral**

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. (ConocimientosWeb, 2017)

### **1.2.21 Irracional**

Que carece de razón. Ejemplo: animal irracional. (Real Academia Española , 2017)

### **1.2.22 Cadena de mando**

Cadena de mando se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién. (Biblioteca de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, 2017)

### **1.2.23 Actitud**

La actitud es la manera de actuar de una persona, es decir, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. Por tanto, de manera sencilla podemos decir que las actitudes son la forma en que vemos y afrontamos la vida. (Desarrollo personal y Liderazgo, 2017)

### **1.2.24 Aptitud**

Se conoce como aptitud a aquella capacidad y la buena disposición que una persona ostenta para desempeñarse o ejercer determinada tarea, empleo o función. (DefiniciónABC, 2017).

### **1.2.25 Componente afectivo**

Es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones - que se caracterizan por su componente cognoscitivo. (Rossi R. , 2014a)

### **1.2.26 Componente conductual**

Es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud. (Rossi R. , 2014b).

### **1.2.27 Satisfacción en el trabajo**

Es un estado emocional agradable, derivado de los logros que está obteniendo la persona como consecuencia de su trabajo. Es la relación percibida entre lo que busca la persona en su trabajo y lo que está logrando. La satisfacción es un estado de equilibrio, resultante de una acción de logro y como tal no mueve al individuo” (Castillo, 2006).

### **1.2.28 Frustración en el trabajo**

Es la ausencia de logro de algo que se necesita y se busca en el trabajo. Es lo contrario de la satisfacción. (Real Academia Española, 2019)

### **1.2.29 Cohesión**

Acción y efecto de reunirse o adherirse las cosas entre sí o la materia de que están formadas. (Real Academia Española, 2019)

### **1.3 Base Legal**

El Estado ecuatoriano garantiza a los ciudadanos, el ingreso a la Función Judicial, permitiéndoles gozar de los derechos y prohibiciones que implica formar parte de este ente, considerando los criterios de igualdad, equidad, probidad, oposición, méritos, publicidad, impugnación y participación ciudadana.

De acuerdo a lo establecido en la (Constitución de la República del Ecuador, 2010) a los servidores que conforman la Función Judicial “Se garantizará la profesionalización mediante la formación continua y la evaluación periódica de las servidoras y servidores judiciales, como condiciones indispensables para la promoción y permanencia en la carrera judicial”.

Al crearse la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, se crea también las leyes bajo las cuales deben regirse las servidoras y servidores que conforman la institución, tal como lo establece el (Código Orgánico de la Función Judicial, 2014) “Quienes pertenecen a las carreras judicial, fiscal o de la defensoría pública se rigen por las normas que establecen este Código, el Estatuto Orgánico Administrativo de la Función Judicial y los reglamentos”. Es importante mencionar que las servidoras y servidores que conforman los diversos órganos de la Función Judicial, y que no desempeñan funciones como Jueces, Fiscales o Defensores Públicos, están sujetos al Código Orgánico de la Función Judicial y subsidiariamente a la Ley Orgánica del Servicio Público.

De acuerdo a los antecedentes expuestos, se evidencia que la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, mantiene leyes que regulan el desempeño de los servidores públicos, establecen derechos y prohibiciones; sin embargo no existe un Plan Motivacional que permita a los administradores identificar necesidades motivacionales, generar estrategias y tácticas para incrementar la productividad de los servidores de la institución.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA**

### **2.1 Diseño y alcance de la investigación**

#### **2.1.1 Diseño de la investigación**

La investigación tiene un diseño no experimental – transversal. Es no experimental porque se observan situaciones ya existentes y que no pueden ser manipuladas en el ambiente laboral en el cual se desempeñan los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, las mismas que permitieron ser analizadas. Es transversal porque se midieron las percepciones y actitudes de los jefes departamentales y empleados de la institución objeto de estudio, en un periodo determinado como es el año 2018.

La presente investigación se desarrolló considerando el enfoque cualitativo y cuantitativo: La investigación es cuantitativa porque se recogen y analizan datos cuantitativos sobre las variables, a través de una encuesta con preguntas cerradas. La investigación es cualitativa porque se hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la entrevista, lo que permitirá determinar características del clima y motivación laboral que actualmente mantienen los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena. “La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales”. (Pita Fernández., 2017)

**Cuadro 2 Técnicas de investigación**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>CUANTITATIVA</b>	<b>CUALITATIVA</b>
ENCUESTA	X	
ENTREVISTA		X

### **2.1.2 Alcance de la Investigación**

El alcance de la investigación se realizó a través de la investigación descriptiva con idea a defender. Es Descriptiva porque recoge información de manera independiente sobre características, necesidades y expectativas de los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena. Además de obtener conceptos relacionados con las variables.

### **2.2 Tipos de investigación**

En la presente investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación:

**2.2.1 Investigación Bibliográfica.** La investigación es de tipo bibliográfica porque se consultó bibliografía y materiales útiles para los propósitos del estudio, tales como tesis y revistas de profesionales que desarrollaron investigaciones en temas relacionados a motivación y productividad laboral. Se obtuvo fuentes primarias y secundarias. (Guía de Tesis, 2017) define a la investigación bibliográfica como “Un proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de contenido del material empírico impreso y gráfico, físico y/o virtual que servirá de fuente teórica, conceptual y/o metodológica para una investigación científica determinada.”

**2.2.2 Investigación de Campo.** Es de campo porque la investigación permite el estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos. Se recolectó información directamente de lugar donde ocurrieron los hechos, sin manipular o controlar las variables.

### **2.3 Métodos de investigación**

La investigación fue desarrollada de acuerdo a los enfoques inductivo y deductivo. Es inductivo porque se parte de una exploración para conocer la realidad con respecto a la productividad laboral de los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena. Es deductivo porque la investigación presenta teorías sobre las variables de estudio, especialmente la conexión de las variables motivación y productividad.

### **2.4 Diseño de muestreo**

#### **2.4.1 Población**

La población del trabajo de investigación, son todos los 155 empleados que conforman la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, distribuidos de acuerdo a lo que se observa en la tabla #1.

**Cuadro 3. Población de servidores del Consejo de la Judicatura de Santa Elena**

<b>Elementos</b>	<b>Ni</b>
Jefes departamentales	5
Empleados	150
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>

Dado que la población es factible de evaluar en su totalidad, no se realizó cálculo de la muestra. Para el presente trabajo de investigación, la población representa la totalidad de los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, permitiendo tener una confiabilidad del 100%.

## 2.5 Operacionalización de las Variables

### Desarrollo de teorías y conceptos

**Cuadro 4. Operacionalización de las Variables**

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTO
<p><b><u>Independiente</u></b></p> <p><b>Plan motivacional</b></p> <p><b>Motivación:</b> Definición: Es una actividad diseñada para estimular o incrementar el estado de una persona o un grupo de personas, bajo circunstancias propias o actividades reguladas, relacionadas a metas específicas. (Klausmeier, 1961)</p>	1. Plan de actividades Grupales	1.1 Desarrollo de integraciones	¿Qué tipos de actividades grupales le gustaría realizar?	Encuesta
		1.2 Liderazgo	¿Qué características deberá poseer la persona que lidere las actividades o su grupo de trabajo?	Encuesta
	2. Plan de capacitaciones	2.1 Programas de capacitación a través de convenios con otras instituciones	¿En qué áreas les gustaría recibir capacitaciones?	Encuesta
	3. Plan de Incentivos y reconocimiento no monetarios.	2.2 Gestión del conocimiento 3.1 Premiación por logros en el desempeño laboral	¿Qué tipo de incentivos no monetarios le gustaría recibir por parte de la institución?	

<p><b><u>Dependiente</u></b></p> <p><b>Productividad laboral</b> Definición: es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados</p>	<p>4. Plan de evaluación de desempeño</p> <p>1.- Factores individuales</p>	3.2 Reconocimiento a la puntualidad.	¿Se debería otorgar algún incentivo a la puntualidad?	Encuesta		
				¿Qué tipo de incentivos a la puntualidad le gustaría recibir por parte de la institución?	Encuesta	
					¿A través de que método estaría de acuerdo que realicen la evaluación del desempeño?	Encuesta
		4.1 Instrumentos de evaluación de desempeño			¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?	Encuesta
		1.1 Motivación			¿Considera que la motivación laboral que recibe por parte de la organización es adecuada?	Encuesta
					¿Considera usted que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo y por lo consiguiente la productividad laboral?	Encuesta
		1.2 Competencias			¿Se valoran los niveles de desempeño?	Encuesta

<p>por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).</p>	<p>2.- Factores grupales</p>	<p>1.3 Satisfacción</p>	<p>¿Qué tan satisfecho está con su trabajo?</p>	<p>Entrevista</p>
		<p>2.1 Cohesión</p>	<p>¿Existe cooperación entre compañeros de trabajo en el área que usted dirige?</p>	<p>Encuesta</p>
		<p>2.2 Conflicto</p>	<p>¿Qué tipo de conflictos ha percibido en la institución?</p> <p>¿Cómo resuelve los conflictos en su área de trabajo?</p>	<p>Entrevista</p>
	<p>3.-Factores organizacionales</p>	<p>2.3 Participación</p>	<p>¿Por qué pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?</p>	<p>Entrevista</p>
		<p>3.1 Cultura Organizacional</p>	<p>Los objetivos de sus funciones, guardan relación con la visión de la institución?</p>	<p>Entrevista</p>
		<p>3.2 Clima Organizacional</p>	<p>Evalúe los siguientes factores del clima laboral donde usted se desempeña:</p>	<p>Encuesta</p>

**Elaborado por:** Gladys Mariela Baque Vera

## **2.6 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

La investigación utilizó las siguientes técnicas:

### **2.6.1 La Entrevista**

(Murillo, 2006) Manifiesta “La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.” En este sentido, la entrevista permite un acercamiento directo a los empleados de la realidad. Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos.

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. En la presente investigación la técnica de recolección de información utilizada es la entrevista, la cual consiste en la interacción verbal entre la investigadora y los jefes departamentales, para recabar información acerca de una situación actual en la institución, en donde se midió de manera cualitativa los indicadores tales como motivación, liderazgo, clima organizacional, entre otros.

**Cuadro 5. Personal entrevistado del Consejo de la Judicatura de Santa Elena**

<b>Elementos</b>	<b>Ni</b>
Jefes departamentales	5
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>

### **2.6.2 La Encuesta**

La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas, Permite explorar la opinión pública y los valores vigentes de una sociedad, temas de significación científica y de importancia en las sociedades democráticas. (Graso, 2006).

Al respecto, (Díaz, 2001) Describe a la encuesta como la búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos agregados. Para ello, el cuestionario de la encuesta debe contener una serie de preguntas o ítems respecto a una o más variables a medir. Se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

- Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que han sido delimitadas, incluyen dos posibilidades (dicotómicas) o incluir varias alternativas. Este tipo de preguntas permite facilitar previamente la codificación (valores numéricos) de las respuestas de los sujetos.

- Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, se utiliza cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas. Estas preguntas no permiten precodificar las respuestas, la codificación se efectúa después que se tienen las respuestas.

La aplicación de una encuesta consiste en un método en el que se solicita la información a una considerable cantidad de personas a través de un formato estandarizado con preguntas abiertas o cerradas. Se puede aplicar personalmente o por correo, en forma individual o grupal. En lo que respecta a esta investigación, la técnica de la encuesta se aplicó a los 155 empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.

**Cuadro 6. Personal encuestado del Consejo de la Judicatura de Santa Elena**

<b>Elementos</b>	<b>Ni</b>
Servidores Públicos	155
<b>TOTAL</b>	<b>155</b>

### **2.6.2.1 Proceso para elaborar la encuesta**

1. Se revisó indicadores de la matriz “Operacionalización de las variables”
2. Se diseñó las preguntas
3. Se realizó una prueba piloto
4. Se aplicó la encuesta a la población objetivo

## **2.7 Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación**

Es importante mencionar que un instrumento es válido si comprueba o mide aquello que pretendemos medir. Un instrumento de medición que no sea confiable no puede ser válido. En la investigación desarrollada se utilizaron los instrumentos de recolección de datos tales como la encuesta aplicada a los servidores públicos y entrevistas a los jefes inmediatos.

Los instrumentos utilizados han sido desarrollados por otros autores en estudios relacionados con la motivación y productividad laboral, cuyos resultados han sido de importancia en el análisis y generación de estrategias de mejora en el desempeño laboral en otras instituciones. Conocedores de que las personas tienen diferentes criterios y apreciaciones respecto a situaciones en el ámbito laboral, se realizó la encuesta y la entrevista al personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, obteniendo datos reales y confiables que permitan conocer necesidades específicas de la institución objeto de estudio.

## **2.8 Análisis de resultados**

### **2.8.1 Análisis de la Entrevista aplicada a los Jefes departamentales**

Las entrevistas fueron dirigidas a cinco jefes departamentales de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, informándoles que sus respuestas son consideradas para fines académicos.

Los jefes departamentales corresponden a las siguientes áreas:

- Coordinador del Complejo Judicial de Santa Elena
- Coordinador del Complejo Judicial de La Libertad

- Coordinador de la Unidad Provincial Administrativa
- Coordinador de la Unidad Provincial Financiera
- Coordinador de Secretaria Provincial y Archivo

**1) Considera usted que la motivación es importante para la productividad laboral?**

**Motivación y productividad**

- a) Los cinco entrevistados coincidieron en que la motivación es importante y factor influyente para el incremento de la productividad laboral, lo que ha sido comprobado a través de resultados de acuerdo a su trayectoria en la institución.

*Entrevistado 1:* “Considero que la motivación ayuda no solo a mi equipo de trabajo, sino también a los jefes departamentales a mejorar nuestro desempeño laboral”

*Entrevistado 2:* “Los empleados motivados demuestran mejores resultados en sus actividades diarias”

*Entrevistado 3:* “Cuando se motiva a alguien, no solo en el aspecto laboral, las personas actúan con mayor energía y entusiasmo”.

*Entrevistado 4:* “Para incrementar la productividad laboral considero que es necesario capacitar y motivar más a los empleados, aunque no sean monetarios, debe otorgar reconocimientos a los que más se esfuerzan”

*Entrevistado 5:* “Las condiciones de trabajo y los beneficios que pueda ofrecer un empleador, son puntos que los profesionales valoran, con el paso del tiempo se puede perder el interés por falta de motivación laboral”.

Con la información obtenida por parte de los jefes departamentales y el análisis realizado por parte del entrevistador, se deduce, que la motivación influye en los resultados de la productividad laboral. Tomar en cuenta los criterios de los jefes departamentales es de suma importancia porque ellos son los que están en contacto directo con el personal y la realidad que se vive en la institución. Salir de los esquemas tradicionales para lograr que los colaboradores sientan que los objetivos institucionales están alineados con sus metas personales, necesidades y expectativas, puede ser una estrategia interna que conlleve beneficios para la institución, la clave está en trabajar la motivación laboral.

2) **¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?**

**Comunicación**

- a) Tres de los jefes departamentales entrevistados manifiestan que tienen buenas relaciones con el personal a su cargo, sin embargo no es secreto que puedan existir roces entre compañeros. Dos entrevistados agregan que han realizado cierto llamado de atención a servidores que por ser de nombramiento definitivo, sienten que no pueden recibir llamados de atención, y otros servidores que actualmente muestran ciertas actitudes diferentes a las que tenían cuando fueron contratados. Manifiestan que no son casos relevantes, sin embargo se trabaja en tratar de mantener un ambiente armónico.

*Entrevistado 1:* “Mi equipo de trabajo considero que es un excelente grupo, sin embargo como en toda institución siempre existirán roces entre compañeros pero jamás se genera violencia o golpes”

*Entrevistado 2:* “Las personas que se encuentran bajo mi cargo funcionan eficientemente, escuchan consejos y recomendaciones cuando la situación lo amerita”

*Entrevistado 3:* “Mi personal es un grupo bien formado, yo les digo que no me vean como un jefe, sino como un compañero más del equipo y si trabajamos por la misma meta, no se presentarán inconvenientes en el futuro”.

*Entrevistado 4:* “La verdad he tenido inconvenientes con ciertos servidores que por ser de nombramiento, muchas veces les molesta que les llamen la atención, pero les digo que todos somos iguales y un equipo de trabajo”

*Entrevistado 5:* “El equipo de trabajo que dirijo es un buen equipo, siempre dispuesto a recibir y superar los cambios que se presenten, sin embargo siempre habrá unos cuantos que no les gusta seguir las reglas”.

La comunicación interna es un aspecto relevante para que una institución funcione correctamente. El primer objetivo de la institución debe prevalecer en lograr un equipo humano integrado, aquel que sustenta su institución. Una comunicación interna eficaz ayuda a que la organización funcione como un todo cohesionado, empujando a todos en la misma dirección y con la máxima fuerza posible, promueve la confianza y las buenas relaciones entre trabajadores ya que se evitan problemas de territorialidad. Cuando un trabajador se siente inseguro, puede volverse receloso de sus compañeros y guardar información. La buena comunicación interna hace que los empleados

se sientan integrados plenamente en la organización y por tanto, se comprometerán con ella.

**3) ¿Crees que la institución está haciendo suficiente para motivar a los empleados a crecer profesionalmente?**

**Desarrollo profesional**

a) Se realizó la entrevista a los cinco jefes departamentales, los cuales manifestaron que se realizan capacitaciones en diferentes áreas tales como: seguridad y salud ocupacional, ambientales, manejo y actualización de sistemas de trabajo, entre otros; sin embargo, en desarrollo personal y profesional falta aún más. El personal administrativo recibe capacitaciones por los convenios que se realiza con la Contraloría General del Estado. Los jefes de áreas conocen de la realidad institucional, que no poseen los recursos para invertir en capacitaciones profesionales a los servidores, sin embargo sugiere, se realicen convenios con otras instituciones de tal manera que la capacitación llegue a todos los servidores judiciales.

**Entrevistado 1:** “Los servidores judiciales reciben capacitaciones constantemente cuando el sistema SATJE que es el que utilizan para sus actividades diarias, requiere de alguna actualización”

**Entrevistado 2:** “La institución dicta capacitaciones en seguridad y salud ocupacional a través de otras instituciones. Los servidores judiciales requieren de capacitaciones en su área específica y que sean dictadas por profesionales en derecho”

**Entrevistado 3:** “Soy jefe departamental de área administrativa y si hemos recibido capacitaciones a través de convenio que tiene la institución con la Contraloría General del Estado; sin embargo, se requiere otro tipo de capacitaciones en áreas específicas”.

**Entrevistado 4:** “Es importante que el personal administrativo y jurisdiccional reciban capacitaciones que fomenten y mejore su calidad profesional, pero no es solo deber de la institución, sino también de cada persona”

**Entrevistado 5:** “Conozco que ciertos empleados se capacitan constantemente, pero no en su mayoría, ya que están su zona de confort, se sugiere que se realice o motive a los empleados para que crezcan sus aspiraciones profesionales”.

Es importante para el desarrollo del plan motivacional obtener información por parte de los empleados acerca de las áreas en que necesitan capacitarse, de tal manera que la institución pueda armar un plan de capacitación anual y poder gestionar convenios con otras instituciones públicas y privadas. El desarrollo profesional mejora en gran medida la satisfacción de las personas y fortalece su autoestima. Este desarrollo profesional beneficia a la institución ya que los empleados se adaptan de manera más rápida y mejor a las necesidades de cambio e innovación. El desarrollo profesional puede conseguir que las personas se involucren en la organización y esto genere ventajas competitivas.

- 4) **¿Considera usted que la institución fomenta el compañerismo y la unión entre los empleados?**

### **Trabajo en Equipo**

- a) Los jefes departamentales entrevistados consideran que la institución debería implementar ciertos métodos que fomenten la participación y el trabajo en equipo entre colaboradores tales como: integraciones entre compañeros, reuniones de trabajo donde se pueda informar los avances de las unidades, día del servidor judicial, donde se pueda condecorar a los servidores destacados durante el año, entre otras actividades. Es importante considerar las opiniones de los servidores y prevalecer las que puedan beneficiar al servidor y a la institución.

**Entrevistado 1:** “La institución realiza cada año olimpiadas judiciales, cuyo objetivo es integrar al personal, ya que existen unidades en diferentes cantones”

**Entrevistado 2:** “Año a año el personal de Dirección Provincial y Talento Humano, organizan las olimpiadas judiciales, el cual está dirigido a todo el personal y en ese evento se realizan reconocimiento a los empleados”

**Entrevistado 3:** “La Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, realiza en el mes de octubre por el día del servidor judicial una integración para los servidores, sin embargo no todo el personal asiste, por eso es importante fomentar otro tipo de actividades para integrarnos”.

**Entrevistado 4:** “Es importante que el área de talento humano, a más de supervisar el personal, realice actividades de integración entre compañeros, y que permitan que los empleados puedan aportar con ideas a la institución”

**Entrevistado 5:** “Las integraciones son importantes porque fomentan el compañerismo, sin embargo la autoridades deben buscar mecanismos que permitan que los empleados puedan aportar con sus criterios profesionales al desarrollo de la institución”.

El trabajo en equipo es el pilar fundamental para que las instituciones se mantengan en su ámbito, para que esto suceda cada líder debe identificar la manera en la cual se encuentran integrados, así como la forma idónea de dirigirlos. Además, motivarlos a crecer y trabajar por el logro de los objetivos de la institución. Se debe manejar estrategias de acercamiento, ya que el talento humano, muchas veces resulta un ser inestable, debido a las condiciones tanto emocionales como psicológicas de cada uno; por lo que manejarlos adecuadamente siempre representa un gran reto.

Al existir dentro de una organización diferentes grupos de trabajo es necesario que el líder se apoye de diversas técnicas para exponenciar su eficacia, medios y procedimientos que, aplicados en una situación de grupo, sirva para lograr un doble objetivo: productividad y gratificación grupal. Entre las actividades que se sugiere fomentar tenemos las siguientes: Comunicación, desarrollo de técnicas para generar ideas sobre un proyecto, incentivos, los cuales motivan a los colaboradores a esforzarse, aprender a negociar y encontrar el balance; y con lo que se logrará lograr un buen clima laboral.

**5) ¿Los medios que utiliza la institución para evaluar el desempeño de sus labores son propicios para mejorar las tareas de los empleados?**

**Evaluación del desempeño**

- a) Los jefes departamentales manifiestan que cada año se realiza evaluaciones de desempeño a todo el personal administrativo y personal administrativo jurisdiccional, consideran que dicha evaluación les ayuda a esforzarse aún más para mejorar su desempeño laboral. Se sugiere a los jefes departamentales que pongan énfasis a la retroalimentación de los empleados, de tal manera que se cumpla el fin de las evaluaciones de desempeño que es corregir falencias y mejorar la productividad laboral.

**Entrevistado 1:** “Cada año los jefes departamentales evaluamos el desempeño de los empleados con el fin de mejorar la productividad, ”

**Entrevistado 2:** “Todos los años la Dirección Provincial y la Unidad de Talento Humano realizan el proceso de evaluación de desempeño a través de formularios donde se evalúa aspectos cualitativos y cuantitativos”

**Entrevistado 3:** “Anualmente realizamos la evaluación de desempeño al personal, en él se destaca aspectos como la producción y aspectos competitivos de los servidores”.

**Entrevistado 4:** “La institución sí realiza evaluación de desempeño, lo que se reporta a la Dirección Nacional de Talento Humano, sin embargo se sugiere se actualice los formularios puesto que en una ocasión hubo inconformidad por parte de ciertos servidores respecto a su productividad laboral”

**Entrevistado 5:** “La evaluación de desempeño que se realiza cada año permite conocer las fortalezas y debilidades que tiene el servidor. En el caso de existir falencias, se puede mejorar las actividades a través de la retroalimentación”.

Evaluar el desempeño de un empleado es un elemento fundamental en toda institución, ya que permite afinar ciertos aspectos en los que los empleados puedan estar fallando y mejorar, así, su eficiencia. Algunos de los puntos que se consideran en la evaluación de desempeño son: la conducta, solución de conflictos, efectividad, objetivos, desarrollo personal, trabajo en equipo, producción, habilidades y tácticas. El desempeño equivale a las conductas que tuvo la persona en el periodo evaluado, mientras que el resultado muestra los logros de los objetivos propuestos. Es importante que el empleado conozca las expectativas del desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje y entrega de incentivos por el buen desempeño laboral.

## 2.8.2. Análisis de la Encuesta aplicada a los servidores públicos

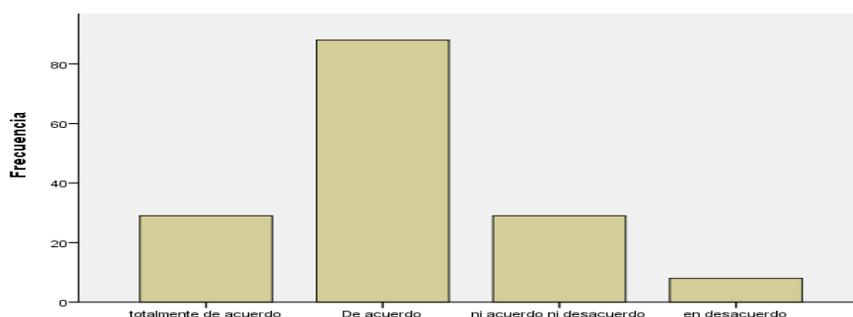
1) ¿Considera que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo y por lo consiguiente la productividad laboral?

**Tabla 1. La motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo y por lo consiguiente la productividad laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	29	18,2	18,8	18,8
	De acuerdo	88	55,3	57,1	76,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	29	18,2	18,8	94,8
	En desacuerdo	8	5,0	5,2	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 1. La motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo y por lo consiguiente la productividad laboral**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, existe un 57.1% que están de acuerdo que la motivación laboral incrementa la productividad laboral; mientras que solo un 5,20% se mostró en desacuerdo. Esto permite determinar que la motivación es uno de los elementos clave para impulsar la productividad, lo cual es importante y de cierta manera justifica la implementación de un plan motivacional que permita desarrollar estrategias para mejorar e incrementar la productividad laboral.

## 2) ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?

**Tabla 2 Información necesaria para cumplir con el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	37	23,3	24,0	24,0
	Casi siempre	83	52,2	53,9	77,9
	De vez en cuando	30	18,9	19,5	97,4
	Rara vez	4	2,5	2,6	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 2. Información necesaria para cumplir con el trabajo**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** Los servidores públicos encuestados manifiestan en un 53,90% que casi siempre tienen acceso a la información para cumplir con su labor, lo cual se considera un valor aceptable, y el 2,6 demuestran que rara vez poseen la información necesaria. Esto lleva a considerar que la mayoría de los empleados se sienten conforme con el tipo de información que poseen para realizar sus tareas específicas. Dada que la información es esencial en la era actual, se puede indicar que la institución tiene un buen manejo en este campo y que está acorde a las expectativas del segmento de mercado en el cual se desempeña lo que ayudará a la correcta atención del usuario externo.

### 3) ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas?

**Tabla 3. La evaluación ayuda a mejorar las tareas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	75	47,2	48,7	48,7
	Casi siempre	43	27,0	27,9	76,6
	De vez en cuando	27	17,0	17,5	94,2
	Rara vez	9	5,7	5,8	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 3. La evaluación ayuda a mejorar las tareas**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** La encuesta realizada demuestra que un 48,7% del total de los empleados consideran que la evaluación de desempeño ayuda a mejorar las tareas, sin embargo el 5,8% manifiesta que rara vez, este porcentaje es un indicador de que se debe aplicar algún proceso o método para crear conciencia en los empleados que la evaluación de desempeño es importante para el logro de los objetivos institucionales. Por lo tanto, se concluye que es necesario aplicar la evaluación de desempeño como estrategia dentro del plan motivacional que permita mejorar las actividades diarias de los empleados.

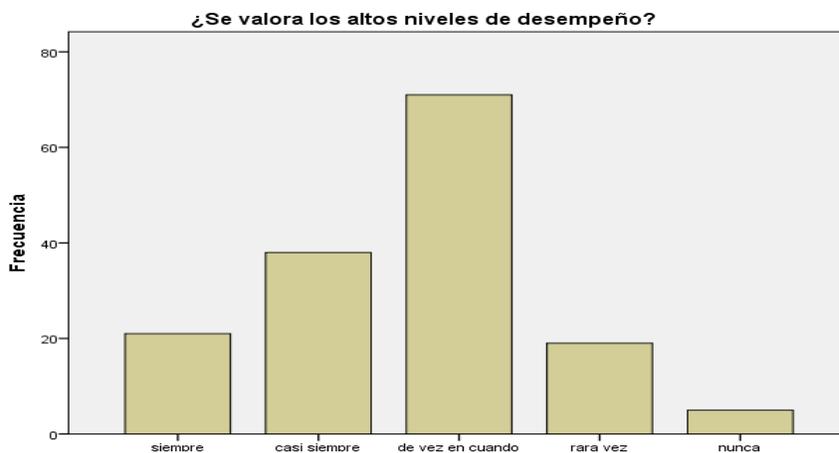
#### 4) ¿Se valora los altos niveles de desempeño?

**Tabla 4. Valorar los altos niveles de desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	21	13,2	13,6	13,6
	Casi siempre	38	23,9	24,7	38,3
	De vez en cuando	71	44,7	46,1	84,4
	Rara vez	19	11,9	12,3	96,8
	Nunca	5	3,1	3,2	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 4. Valorar los altos niveles de desempeño**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** Los datos permiten observar que el 13,6% revela que siempre y el 46,1% que de vez en cuando se valoran los altos niveles de desempeño en su área. De acuerdo a este resultado es importante analizar las diferencias en las percepciones con base a los niveles evaluados, cuyos resultados permitan desarrollar estrategias aplicables dentro del plan motivacional, de tal manera que los empleados sean valorados de acuerdo a su desempeño y permitan el reconocimiento a la productividad de los servidores.

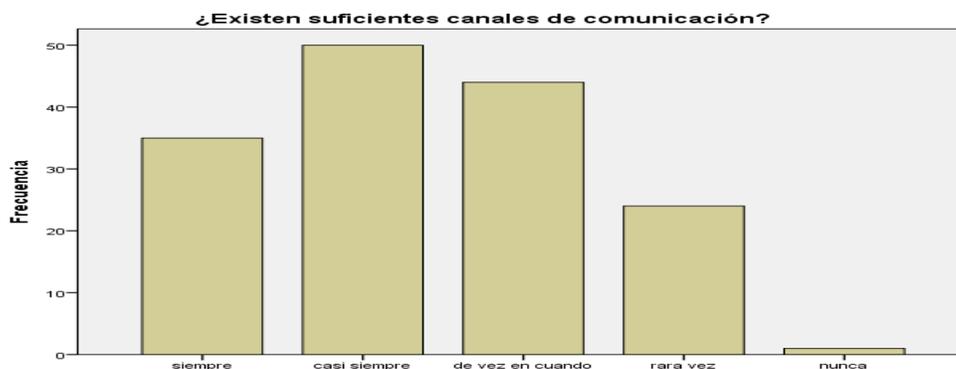
## 5) ¿Existen suficientes canales de comunicación?

**Tabla 5. Canales de comunicación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	35	22,0	22,7	22,7
	Casi siempre	50	31,4	32,5	55,2
	De vez en cuando	44	27,7	28,6	83,8
	Rara vez	24	15,1	15,6	99,4
	Nunca	1	,6	,6	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 5. Canales de comunicación**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** La encuesta aplicada a los servidores públicos, revela que un 32.50% quienes manifiestan que casi siempre y el 15,6% demuestran que rara vez existen canales de comunicación. Después del análisis de la encuesta, se obtuvo que en general la comunicación dentro de la institución es buena pero no del todo satisfactoria, ya que muchas de las respuestas tendieron más hacia un nivel neutro, lo que indica que a pesar de contar con medios para obtener información, ésta no es del todo completa, abierta, oportuna y clara; por lo tanto, es importante considerar que el planteamiento de esta propuesta es viable para generar equipos de trabajo y comunicación entre compañeros y jefes.

**6) ¿El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien integrado?**

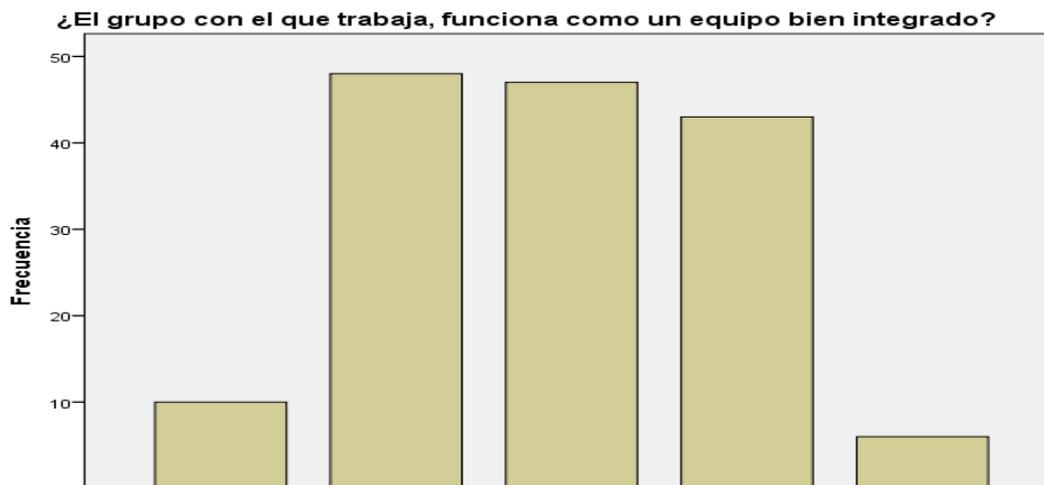
**Tabla 6. Equipo bien integrado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	6,3	6,5	6,5
	Casi siempre	48	30,2	31,2	37,7
	De vez en cuando	47	29,6	30,5	68,2
	Rara vez	43	27,0	27,9	96,1
	Nunca	6	3,8	3,9	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 6. . Equipo bien integrado**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se evidencia que el 31,20% revelan que casi siempre sus compañeros de trabajo se desempeñan como un grupo integrado, mientras que el 27,9% rara vez, por lo que se recomienda realizar reuniones de trabajo a nivel de departamento, con el fin de que los empleados sientan que pueden aportar ideas a la organización, que se van a tomar en cuenta. Así mismo alentar a los otros departamentos para que participen más, asegurándoles continuidad en sus proyectos e ideas.

## 7) ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?

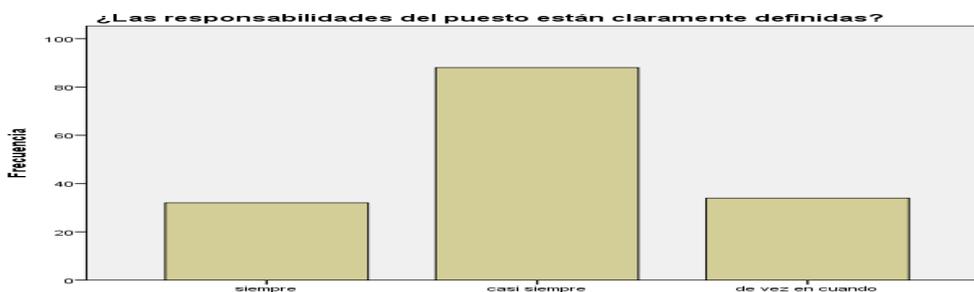
**Tabla 7. Responsabilidades del puesto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	20,1	20,8	20,8
	Casi siempre	88	55,3	57,1	77,9
	De vez en cuando	34	21,4	22,1	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 7. Responsabilidades del puesto**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 57,10% del total de los encuestados, consideran que las responsabilidades del puesto de trabajo en el cual se desempeñan, están claramente definidas; es decir, están acorde con el perfil para el cual fueron contratados, sin embargo el 22,1% manifiesta que, de vez en cuando se cumple, lo que lleva concluir que las actividades para cada perfil están en su mayoría bien definidas, sin embargo se debe trabajar por ese porcentaje que no está completamente de acuerdo y esto es a través de capacitaciones al personal. Además, es significativo mencionar que para un adecuado funcionamiento de la institución, evitar duplicidad de acciones y fortalecer las actividades diarias, es importante una correcta asignación de responsabilidades a todo el personal de la institución. Los resultados obtenidos en esta encuesta contribuirán a mejorar la asignación de responsabilidades, de igual manera se deberá informar en forma escrita a cada empleado cuáles son sus funciones, esto permitirá cumplir de mejor forma los objetivos de cada departamento. Adicionalmente, estas funciones deben ser revisadas y actualizadas periódicamente.

## 8) ¿El jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen?

**Tabla 8. El jefe inmediato escucha los planteamientos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	27	17,0	17,5	17,5
	Casi siempre	49	30,8	31,8	49,4
	De vez en cuando	47	29,6	30,5	79,9
	Rara vez	18	11,3	11,7	91,6
	Nunca	13	8,2	8,4	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 8. El jefe inmediato escucha los planteamientos**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** La encuesta aplicada manifiesta que el 31.8% de los servidores públicos, consideran que su jefe inmediato casi siempre escucha los planteamientos que se le realizan; sin embargo, el 30,5% revelan que de vez en cuando, lo que conlleva a sugerir que se ejecuten reuniones frecuentes que permitan incrementar esta perspectiva que tienen los servidores judiciales respecto a este tema, para esto es necesario empezar estableciendo estrategias dirigidas hacia el jefe inmediato. En la era del conocimiento, es importante conocer el alcance que tiene en las instituciones el saber escuchar; si queremos obtener resultados extraordinarios, necesitamos el apoyo de todas las personas con las que nos interrelacionamos en la organización. Para eso necesitamos influir sobre ellas y conocerlas, saber qué necesitan, qué les motiva, qué les entusiasma y esto sólo se logra desde la escucha. Al sentirse escuchadas, las personas se relajan, y muestran su mundo interior, sus creencias y valores.

## 9) ¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización?

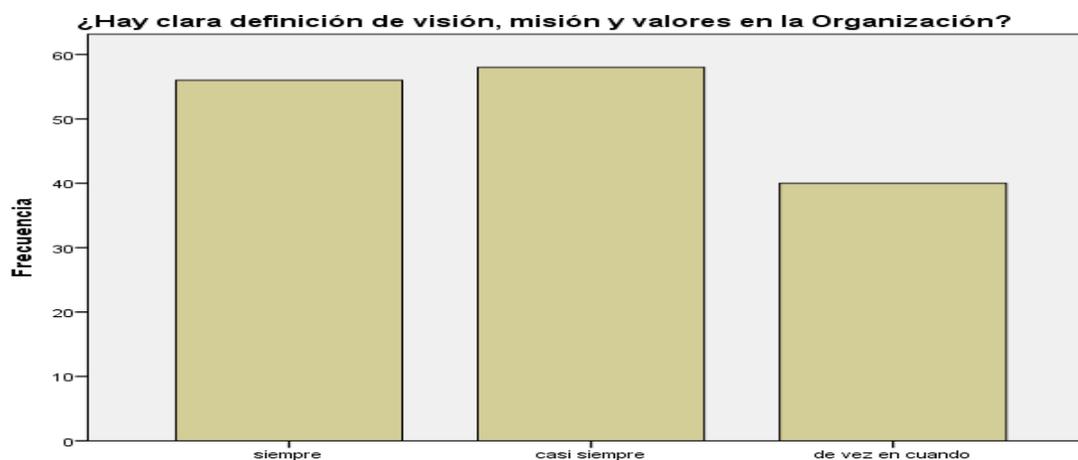
**Tabla 9. Visión, misión y valores Organizacionales**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	56	35,2	36,4	36,4
	Casi siempre	58	36,5	37,7	74,0
	De vez en cuando	40	25,2	26,0	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 9. Visión, misión y valores Organizacionales**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 37,7 de los servidores públicos manifiestan que existe una clara definición sobre la visión, misión y valores de la organización, esto es favorable puesto que el personal sabe hacia dónde están dirigidos los objetivos organizacionales y ayuda a la aplicación de las estrategias en el plan motivacional; sin embargo, el 26% manifiesta que de vez en cuando conocen sobre este tema, por lo tanto, es necesario implementar correctivos que mejoren esta situación. Cuando un empleado conoce la misión, visión y objetivos de la institución, a menudo se siente más motivado para realizar su trabajo con lo mejor de sus habilidades, sabrá cuál es el objetivo para el que está trabajando y será más propenso a creer que la organización sigue siendo viable, eficiente y eficaz.

## 10) ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?

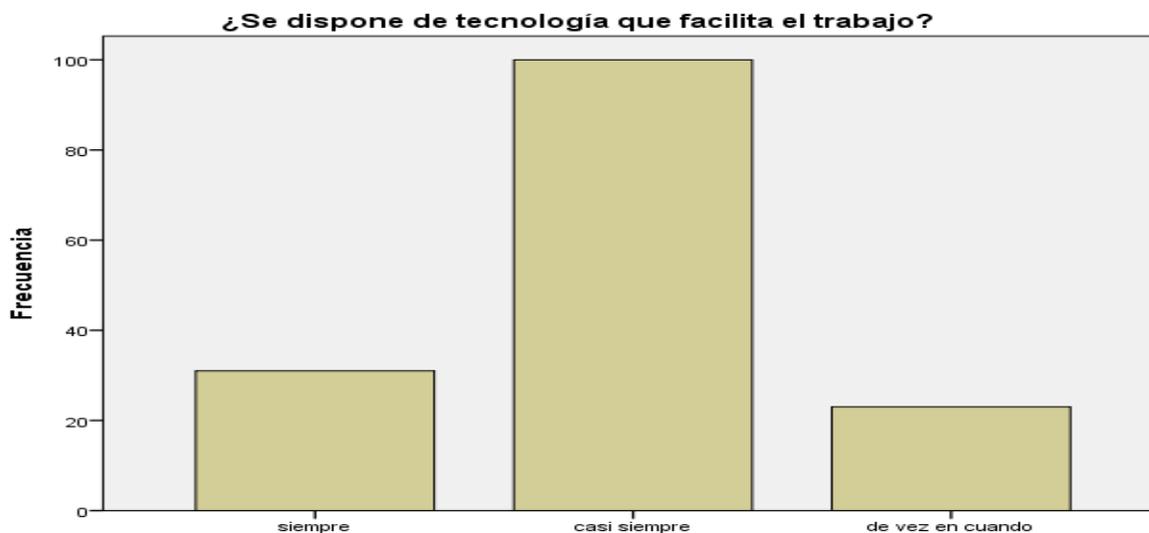
**Tabla 10. Tecnología que facilita el trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	31	19,5	20,1	20,1
	casi siempre	100	62,9	64,9	85,1
	de vez en cuando	23	14,5	14,9	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 10. Tecnología que facilita el trabajo**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 64.9% de los servidores públicos manifiestan que se dispone de la tecnología para ejecutar su trabajo, cantidad considerable que permite concluir que en esta área estamos marchando por buen camino. Es importante mencionar que la tecnología permite simplificar los procesos y las formas en las que se desempeñan algunas tareas. Además, permite llevar a cabo mejoras en las condiciones de trabajo, aumentar la seguridad y favorecer el flujo de intercambio de información.

## 11) ¿Por qué pondrías esfuerzo en el trabajo?

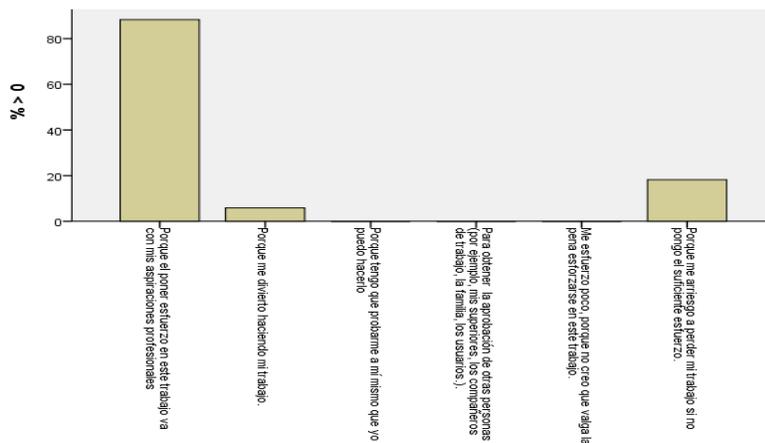
**Tabla 11. Esfuerzo en el trabajo**

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
¿Por qué pondrías esfuerzo en el trabajo?	Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis aspiraciones profesionales	136	78,6%
	Porque me divierto haciendo mi trabajo.	9	5,2%
	Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.	28	16,2%
<b>Total</b>		<b>173</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 11. Esfuerzo en el trabajo**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** Los resultados obtenidos revelan que el 78,6% pone esfuerzo en su trabajo porque se relacionan con sus aspiraciones profesionales, mientras que el 16,20% manifiesta que pone esfuerzo en el trabajo porque al no realizarlo correctamente corre el riesgo de perderlo. Esto lleva a analizar que en su mayoría los servidores públicos trabajan para desarrollarse profesionalmente, sin embargo es necesario trabajar para que ese porcentaje que actualmente muestra un grado de temor o insatisfacción cambien esa perspectiva, considerando que muchas veces el esfuerzo de un colaborador depende de la motivación y la confianza que le brinda su jefe.

## 12) ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?

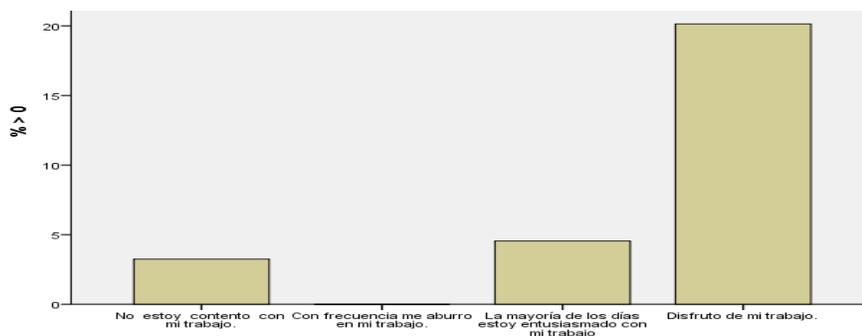
**Tabla 12. Satisfacción Laboral**

		Respuestas	
		Nº	Porcentaje
¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?	No estoy contento con mi trabajo.	5	11,6%
	La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo	7	16,3%
	Disfruto de mi trabajo.	31	72,1%
<b>Total</b>		<b>43</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 12. Satisfacción Laboral**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 72,1% de los servidores públicos manifiestan que disfrutan de su trabajo, sin embargo el 11,6% refleja que no están contentos con su trabajo, se sugiere implementar estrategias que permitan que todos los empleados se sientan capacitados, competentes y motivados. Los empleados cualificados asumen grandes retos, para aquello es necesario que los jefes se comuniquen con sus trabajadores. Las instituciones exitosas se aseguran que sus coordinadores de unidades o jefes inmediatos sepan mantener un equilibrio entre la profesionalidad y la humanidad. Este tipo de jefes son los que celebran los éxitos de sus empleados, empatizan con los que la están pasando mal y estimulan a sus trabajadores, de no ser así existirá una tasa de rotación alta. Es difícil trabajar ocho horas al día y obtener resultados favorables, con alguien que no se involucra personalmente y que solo se preocupa por el rendimiento de producción.

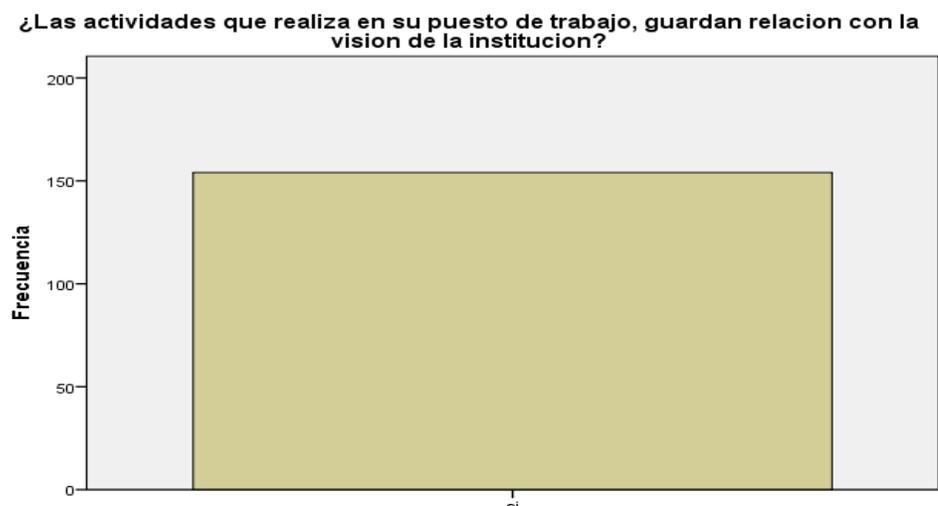
**13) ¿Las actividades que realiza en su puesto de trabajo, guardan relación con la visión de la institución?**

**Tabla 13. Actividades guardan relación con la visión de la institución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	154	96,9	100,0	100,0
Total	159	100,0		

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
 Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 13. Actividades guardan relación con la visión de la institución**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
 Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 100% de los servidores públicos de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, muestran que su trabajo guarda relación con la visión institucional, lo que es favorable para este proyecto porque determina que los funcionarios saben hacia dónde están direccionados los objetivos institucionales.

#### 14) ¿Qué tipos de actividades grupales le gustaría realizar?

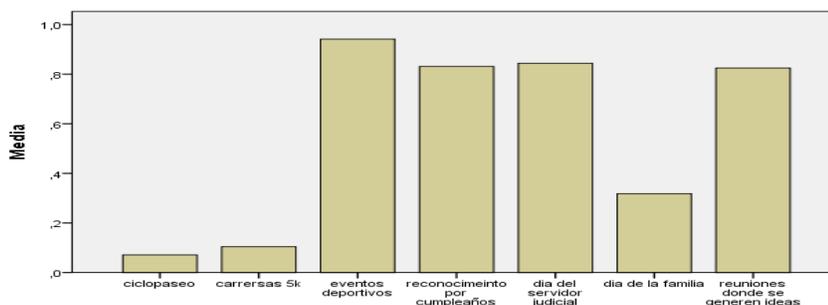
**Tabla 14. Actividades grupales**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
¿Qué tipos de actividades grupales le gustaría realizar?	Ciclopaseo	11	1,8%	7,1%
	Carreras 5k	16	2,6%	10,4%
	Eventos deportivos	145	23,9%	94,2%
	Reconocimiento por cumpleaños	128	21,1%	83,1%
	Día del servidor judicial	130	21,5%	84,4%
	Día de la familia	49	8,1%	31,8%
	Reuniones donde se generen ideas	127	21,0%	82,5%
<b>Total</b>		<b>606</b>	<b>100,0%</b>	<b>393,5%</b>

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque V

**Gráfico 14. Actividades grupales**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** A fin de poder fomentar el trabajo en equipo, las personas encuestadas manifestaron que les gustaría realizar diferentes tipos de actividades, entre las más relevantes tenemos eventos deportivos, reconocimientos, día del servidor judicial, lluvia de ideas, lo cual permitirá identificar y resolver conflictos latentes, así como potenciar el desempeño del personal. La gestión del Talento Humano, debe ir más allá de supervisar el cumplimiento de las tareas diarias, debe enfocarse también en actuar con estrategias, en gestionar las habilidades del trabajo en equipo para aprovechar la capacidad del talento disponible con el fin de formar grupos ganadores y obtener mejores resultados.

**15) ¿Qué características deberá poseer la persona que lidere su grupo de trabajo?**

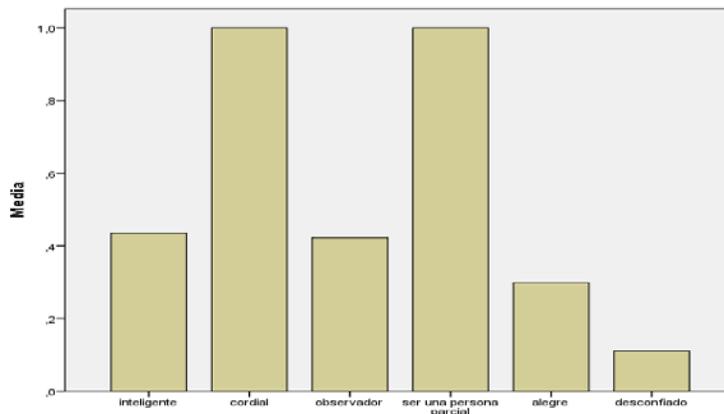
**Tabla 15. Características del Líder**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
Características de Líder	Inteligente	67	13,3%	43,5%
	Cordial	154	30,6%	100,0%
	Observador	65	12,9%	42,2%
	Ser una persona imparcial	154	30,6%	100,0%
	Alegre	46	9,1%	29,9%
	Desconfiado	17	3,4%	11,0%
Total		503	100,0%	326,6%

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 15. Características del Líder**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** La mayoría de los encuestados concuerdan en sus opiniones en cuanto a las características que debe poseer un líder, siendo así que el 30.6% manifiesta que debe ser cordial y el 30.6 debe ser una persona imparcial a la hora de tomar decisiones. Promover y fortalecer el trabajo en equipo, es una tarea que se realiza desde el liderazgo. Establecer lazos de comunicación, transmitir confianza, facilitar que exterioricen ideas y preocupaciones, guiarlos a resolver conflictos, constituyen procesos y van más allá de sólo asignar responsabilidades.

## 16) ¿En qué área desea capacitarse?

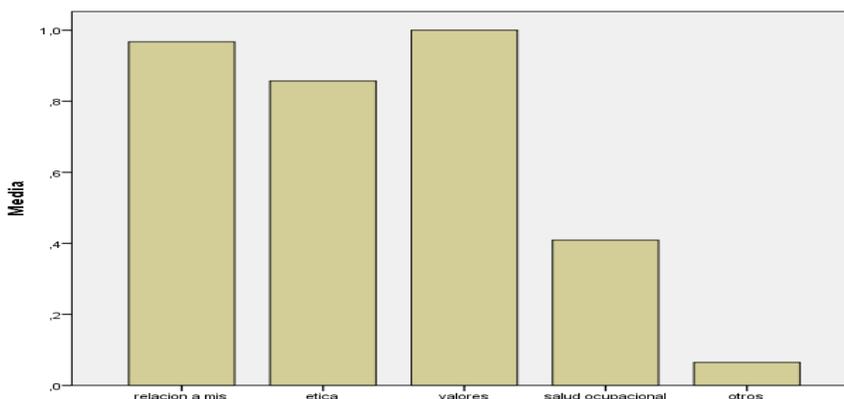
**Tabla 16. Qué áreas capacitar**

		Respuestas		Porcentaje de casos
		Nº	Porcentaje	
¿En que área desea capacitarse?	Relación a mis funciones	149	29,3%	96,8%
	Ética	132	26,0%	85,7%
	Valores	154	30,3%	100,0%
	Salud ocupacional	63	12,4%	40,9%
	Otros	10	2,0%	6,5%
Total		508	100,0%	329,9%

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 16. Qué áreas capacitar**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** Existe una variedad de sugerencias por parte de los servidores públicos en cuanto a las áreas de conocimiento en las cuales desean capacitarse, es así que el 29.3% manifiestan que desean capacitaciones en áreas relacionadas a sus funciones, 26% ética, 30.3% valores y 12.4% Salud ocupacional. Esto es de gran ayuda para estructurar un plan de capacitaciones que formaría parte del plan motivacional a proponer para la institución. Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de las organizaciones, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativa como cuantitativamente. La capacitación continua del personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera eficiente sus actividades diarias.

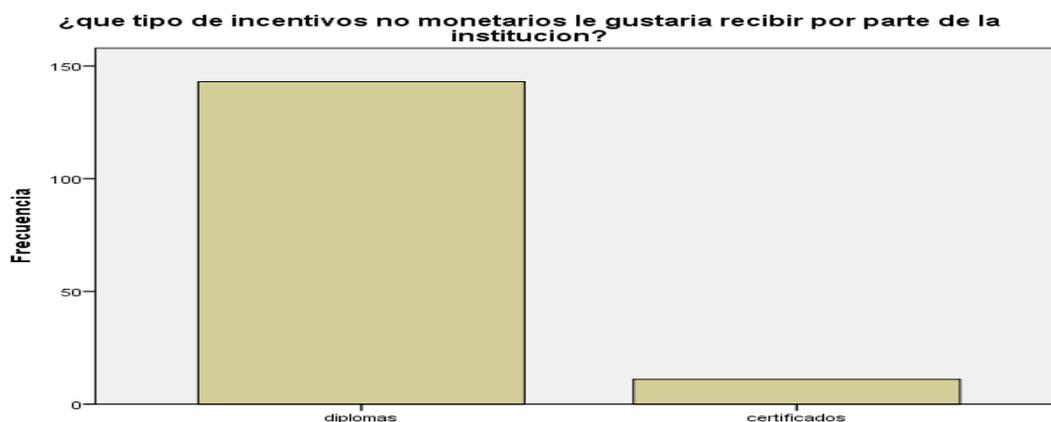
17) ¿Qué tipo de incentivos no monetarios le gustaría recibir por parte de la institución?

**Tabla 17. Incentivos no monetarios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
diplomas	143	89,9	92,9	92,9
Válidos certificados	11	6,9	7,1	100,0
Total	154	96,9	100,0	
Total	159	100,0		

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 17. Incentivos no monetarios**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 92,9% de los encuestados manifiestan que desean recibir incentivos, conscientes que no pueden ser incentivos monetarios, en su mayoría concuerdan con que se lo realice a través de diplomas a sus méritos. Hay una amplia variedad de formas de reconocimiento que pueden implementarse en: programas de capacitación y desarrollo personal, reconocimiento por méritos (premios, distinciones, cuadros de honor, etc.), entrega de objetos, distintivos de la institución. Es importante la comunicación como un incentivo no monetario.

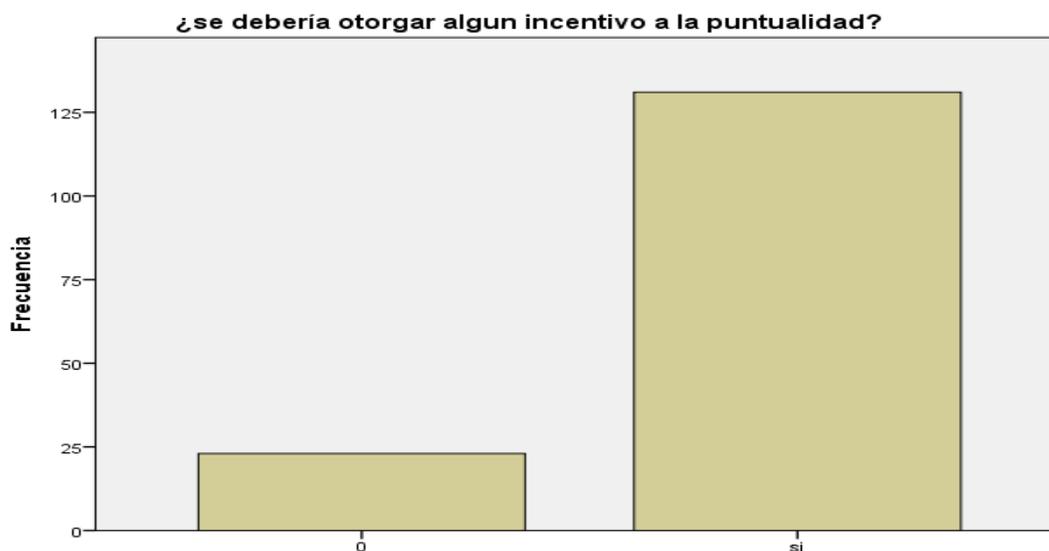
**18) ¿Se debería otorgar algún incentivo a la puntualidad?**

**Tabla 18. Incentivo a la puntualidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	23	14,5	14,9	14,9
	Si	131	82,4	85,1	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 18. Incentivo a la puntualidad**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 85,1% de los encuestados manifiestan que desean recibir un reconocimiento a la puntualidad. Es preciso, para los responsables de administrar el programa de incentivos no monetarios, tener presente que éstos son motivadores para quienes los reciben pero deben ser simétricos al desempeño o valor que la persona agrega en la organización. Asimismo, el valor que le asigna a los incentivos el beneficiario, dependerá tanto de los valores culturales predominantes en su comunidad como de los que son propios de su organización.

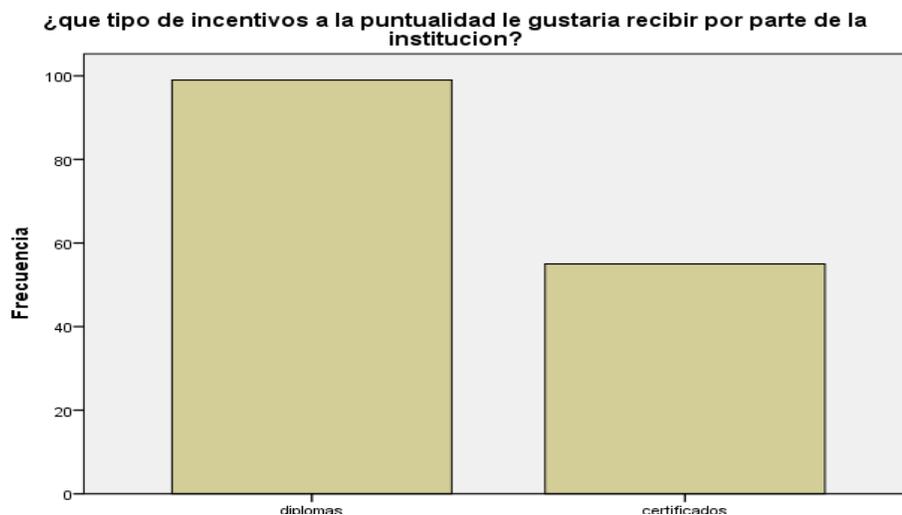
19) ¿Qué tipo de incentivos a la puntualidad le gustaría recibir por parte de la institución?

**Tabla 19. Tipos de incentivos a la puntualidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Diplomas	99	62,3	64,3	64,3
Certificados	55	34,6	35,7	100,0
Total	154	96,9	100,0	
Perdidos Sistema	5	3,1		
Total	159	100,0		

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 19. Tipos de incentivos a la puntualidad**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** El 62.3% de los encuestados manifiestan que desean recibir incentivos, los cuales pueden realizarse a través de diplomas que exalten su responsabilidad y puntualidad con la institución.

20) ¿A través de que método estaría de acuerdo que realicen la evaluación del desempeño?

**Tabla 20. Métodos de la evaluación del desempeño**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Formulario de competencias	110	69,2	71,4	71,4
	Producción	44	27,7	28,6	100,0
	Total	154	96,9	100,0	

Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Gráfico 20. Métodos de la evaluación del desempeño**



Fuente: Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena  
Elaborado por: Gladys Mariela Baque Vera

**Análisis:** Los resultados de la encuesta reflejan que el 71,4% de los servidores públicos aprueban que las evaluaciones de desempeño se las realicen a través de formularios de competencias y el 28,6% a través de producción. La evaluación de desempeño por competencias es efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, ya que permiten detectar posibles falencias y a través de la retroalimentación implementar medidas correctivas.

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA**

### **3.1 Datos informativos**

**Título:** “Plan motivacional para incrementar la productividad laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena”.

El Plan motivacional se lo diseñó a través de varias estrategias motivacionales.

**Institución Ejecutora:** Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

**Beneficiarios:** Directivos, Jefes departamentales y colaboradores de la institución.

**Ubicación:** Barrio Alberto Spencer, calle Quito y Guayaquil, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

**Tiempo estimado para su ejecución:** 5 años

**Equipo técnico:**

**Maestrante:** Ing. Mariela Baque Vera

**Tutora:** Ing. Datzania Villao Burgos. MSc.

### **3.2 Antecedentes de la propuesta**

La propuesta nace por la falta de un Plan motivacional laboral hacia los colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, información que ha sido obtenida a través de las encuestas y entrevista aplicadas a sus integrantes, lo que conlleva a percibir resultados no esperados por parte del personal, tales como: disminución de su desempeño, falta de trabajo en equipo, falta de comunicación, choques de personalidad, ausentismo laboral, entre otros. Es preciso indicar que, todos los factores antes mencionados, conllevan a disminuir la productividad lo que se evidencia en la atención que reciben los usuarios internos y externos.

La actividad principal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, es brindar servicios de justicia a la ciudadanía de la provincia de Santa Elena. Actualmente, la institución está conformada por la Corte Provincial de Justicia de Santa Elena, Tribunal de Garantías Penales, cinco unidades judiciales que son: Unidad Judicial de Familia, Mujer, Niñez y Adolescencia, Unidad Judicial Civil, Unidad Judicial de Violencia contra la Mujer y la Familia, Unidad Judicial Penal, Unidad Judicial Multicompetente con sede en la Parroquia Manglaralto y nueve unidades administrativas. La creciente demanda y la restructuración de la Función Judicial en el país, nos direcciona a contar con personal idóneo que garantice una eficiente administración de los servicios de justicia.

### **3.3 Misión**

Lograr que los colaboradores se conviertan en agentes de cambio, ayudándolos a modificar su estado emocional y laboral, ofreciendo estrategias de apoyo y seguimiento que permitan incrementar su productividad laboral.

### **3.4 Visión**

Ser líderes en el desarrollo de colaboradores integrales, haciendo uso de la más avanzada tecnología y la motivación laboral, que les permita proporcionar un servicio de administración de justicia eficaz, eficiente, y accesible.

### **3.5 Justificación de la Propuesta**

Se crea la propuesta con el fin de incentivar en cada empleado el bienestar y satisfacción laboral, generando seguridad y optimismo en el desarrollo de sus actividades, que le permita desempeñarse de manera adecuada llevando de esta manera a la institución al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del empleado. La presente propuesta, tiene como finalidad mejorar la calidad de vida laboral y profesional que muchas veces incide en la vida familiar de los colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, palpadas ciertas necesidades de cambio a través de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores. Se presenta como propuesta, el desarrollo de un Plan motivacional, como guía para los Directivos que servirán para posteriores cambios en la administración del Talento Humano.

### **3.6 Objetivo de la propuesta**

Implementar un Plan Motivacional a través de estrategias motivacionales para incrementar la productividad laboral de los colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.

### **3.6.1 Objetivos específicos de la propuesta**

- ✓ Identificar las actividades diarias que influyen en la productividad laboral de los colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
- ✓ Determinar las estrategias motivacionales que permitan mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
- ✓ Evaluar el desempeño laboral de los colaboradores mediante la ejecución de las estrategias motivacionales.

### **3.7 Fundamentación**

El diseño propuesto engloba tres objetivos, como son identificar las actividades diarias que influyen en la productividad laboral, determinar las estrategias motivacionales que permitan mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena; y, finalmente, evaluar el desempeño laboral, toda vez que se han ejecutado las estrategias motivacionales. Todos estos factores son determinantes claves para optimizar el correcto y eficiente funcionamiento de la institución.

El desarrollo del plan se proyecta para un periodo de 5 años, las evaluaciones se realizarán cada año, para así poder medir los objetivos trazados. El primer objetivo del Plan motivacional es mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, para esto se ha considerado realizar las siguientes estrategias:

**Cuadro 7. Metodología/ Plan de acción**

<b>3.8 Metodología/ Plan de acción</b>					
<b>Tipo de Plan</b>	<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
Plan de actividades grupales	Actividades grupales	Promover la participación y desenvolvimiento de los colaboradores	1) Integración de empleados judiciales 2) Reconocimiento por tu Cumpleaños 3) Día de la Familia Judicial 4) Desayuna con tu jefe	Humanos Materiales Económicos Tecnológico	Dirección Provincial Unidad de Talento Humano. Jefes departamentales Comunicación Social
Plan de capacitaciones	Actividades de desarrollo profesional	Perfeccionar los conocimientos del Talento Humano.	5) Programas de Capacitación 6) Gestión del Conocimiento	Humano Tecnológico	Unidad de Talento Humano. Jefes departamentales
Plan de incentivos no monetarios	Aplicación de incentivos y reconocimientos no monetarios	Lograr un equilibrio de intereses, objetivos y metas, personales, profesionales y organizacional	7) Reconocimiento al mejor empleado 8) Reconocimiento a la puntualidad.	Humano Tecnológico	Unidad de Talento Humano. Jefes departamentales
Plan de evaluación de desempeño	Actividades de evaluación de desempeño	Conocer como ha sido su evolución en la institución y cuáles son los aspectos a mejorar.	9) Evaluación de desempeño (anual)	Humano Tecnológico	Unidad de Talento Humano. Jefes departamentales

### Plan de actividades Grupales

Está formado por cuatro estrategias motivacionales las cuales se detallan a continuación:

ESTRATEGIA No. 1	
<b>Actividad:</b> Actividades grupales <b>Tema:</b> Integración Empleados Judiciales	
<b>Objetivo</b>	Promover el trabajo en equipo entre colaboradores.
<b>Ámbito</b>	Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compañerismo</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Creatividad</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	16 días
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Financiero</li> <li>✓ Humano</li> <li>✓ Tecnológico</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<p><b>Invitación</b> Se realiza la invitación a todos los colaboradores de la institución, con un tiempo anticipado de 30 días.</p> <p><b>Instrucciones</b> Vía correo electrónico se emite las directrices y metodología a seguir, creando entusiasmo y compromiso en los colaboradores.</p> <p><b>Desarrollo</b> El día del evento “Integración Judicial” se desarrollan las siguientes actividades:  Reconocimientos a servidores, gymkanas, encuentros deportivos, paintball, ajedrez, en busca del tesoro perdido, entre otras actividades.  Los encuentros deportivos se desarrollan en un periodo de 15 días.</p>
<b>Responsable:</b>	Unidad Provincial de Talento Humano. Unidad Provincial de Comunicación Social.

<b>ESTRATEGIA No. 2</b>	
<b>Actividad:</b> Actividades grupales	
<b>Tema:</b> Reconocimiento por tu Cumpleaños	
<b>Objetivo</b>	Promover el reconocimiento y compañerismo entre colaboradores.
<b>Ámbito</b>	Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compañerismo</li> <li>✓ Reconocimiento</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	1 día (Dependerá de la fecha de cumpleaños de los servidores)
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Humano</li> <li>✓ Tecnológico</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se elabora un calendario de cumpleaños mensual que se enviará a todos funcionarios de la institución para que conozcan la fecha de cumpleaños de cada empleado.</li> <li>✓ Se realiza un reconocimiento especial vía correo electrónico por parte de la Unidad competente, el cual llevará un mensaje motivador, a través de un correo masivo.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Unidad Provincial de Comunicación Social. Unidad Provincial de Talento Humano.

<b>ESTRATEGIA No. 3</b>	
<b>Actividad:</b> Actividades grupales <b>Tema:</b> Día de la Familia Judicial	
<b>Objetivo</b>	Promover los procesos de participación e integración, para optimizar la comunicación entre familia y compañeros.
<b>Ámbito</b>	Colaboradores y familiares de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificación con la institución</li> <li>✓ Engagement de los empleados</li> <li>✓ Logros personales</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	1 día al año
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Humano</li> <li>✓ Tecnológico</li> <li>✓ Financiero</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<p><b>Invitación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realiza una invitación a todo el personal para que asistan al evento por celebrar el día de la familia Judicial.</li> <li>✓ Cada año se realizará un evento diferente en el cual se desarrollarán varias actividades, por ejemplo: carreras 5k, ciclopaseo, actividades en la playa, Gymkanas para adultos y niños, otros.</li> <li>✓ En el desarrollo del evento podrán participar familiares y colaboradores de la institución, los que finalmente obtendrán trofeos por los logros alcanzados.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Unidad Provincial de Comunicación Social. Unidad Provincial de Talento Humano.

**ESTRATEGIA No. 4****Actividad:** Actividades grupales**Tema:** Desayuna con tu jefe

<b>Objetivo</b>	Facilitar la obtención de ideas originales en función de un tema determinado, que permita a los integrantes, aportar en la solución de problemas en su área de trabajo.
<b>Ámbito</b>	Jefes departamentales y Colaboradores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Compañerismo</li><li>✓ Liderazgo</li><li>✓ Autoconfianza</li><li>✓ Trabajo en equipo</li><li>✓ Impacto e influencia</li></ul>
<b>Tiempo</b>	1 día cada tres meses.
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Humano</li><li>✓ Tecnológico</li></ul>
<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fomentar reuniones entre jefe y empleados para intercambiar ideas y soluciones en relación a temas o situaciones que conciernen al área en la cual se desempeñan, con el fin de aprovechar la información que se obtenga en este evento, la cual servirá para futuras decisiones. Se incentiva al empleado con un desayuno, procurando que todos los empleados participen para hacerles sentir que sus criterios son considerados.</li></ul>
<b>Responsables</b>	Jefes departamentales

## Plan de Capacitaciones

Está conformado por dos estrategias

<b>ESTRATEGIA No. 5</b>	
<b>Actividad:</b> Actividades de desarrollo profesional	
<b>Tema:</b> Programas de Capacitación	
<b>Objetivo</b>	Perfeccionar los conocimientos del talento humano, que les permita desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por su puesto de trabajo, lo que consecuentemente contribuirá al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del empleado.
<b>Ámbito</b>	Personal administrativo y personal administrativo jurisdiccional de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento</li> <li>✓ Desarrollo profesional</li> <li>✓ Autorrealización personal</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	De acuerdo a lo programado en el Plan de capacitación anual. Implementación mensual
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tecnológico</li> <li>✓ Humano</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<p><b>Levantamiento de necesidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se determina a través de la evaluación de desempeño las necesidades de capacitación en ciertas áreas específicas.</li> <li>- Se realiza levantamiento de necesidades de capacitación en todas las unidades administrativas y administrativas jurisdiccionales.</li> </ul> <p><b>Convenio</b></p> <p>De acuerdo a la necesidad de capacitación se procede a realizar convenios con instituciones públicas y privadas que provean de capacitaciones de manera gratuita.</p> <p><b>Desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se procede a realizar el cronograma de capacitaciones.</li> <li>✓ Se distribuye al personal que recibirá las capacitaciones</li> <li>✓ Se realiza informes y compromisos de réplica de capacitación por parte de los servidores.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Unidad Provincial de Talento Humano.

<b>ESTRATEGIA No. 6</b>	
<b>Actividad:</b> Actividades de desarrollo profesional	
<b>Tema:</b> Gestión del conocimiento	
<b>Objetivo</b>	Proporcionar formación, experiencia, aprendizaje individual y colectivo al personal de la institución
<b>Ámbito</b>	Personal administrativo y personal administrativo jurisdiccional de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Conocimiento</li> <li>✓ Desarrollo profesional</li> <li>✓ Autorrealización personal</li> <li>✓ Rendimiento</li> <li>✓ Comunicación</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Implementación cada tres meses
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tecnológico</li> <li>✓ Humano</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se realiza selección del personal que demuestre mejor rendimiento y capacidad de liderazgo para que impartan conocimientos a los compañeros de trabajo en diferentes áreas en las cuales hayan recibido formación ya sea a través de la institución o de manera personal.</li> <li>✓ Las capacitadores recibirán un certificado que podrán adjuntar a su expediente laboral, el cual reposa en la Unidad Provincial de Talento Humano</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Unidad Provincial de Talento Humano.

### Plan de incentivos y reconocimientos no monetarios

Está formado por dos estrategias motivacionales

ESTRATEGIA No. 7	
<b>Actividad:</b> Aplicación de incentivos y reconocimientos no monetarios	
<b>Tema:</b> Reconocimiento al Mejor empleado	
<b>Objetivo</b>	Lograr un equilibrio de intereses, objetivos y metas personales, profesionales y organizacional
<b>Ámbito</b>	Personal administrativo jurisdiccional de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocimiento</li> <li>✓ Crecimiento profesional</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	✓ Anual
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Humano</li> <li>✓ Tecnológico</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<p><b>Desarrollo:</b> A través del sistema SATJE se determinará la producción de los empleados administrativos jurisdiccionales</p> <p><b>Premiación</b> Se procede a entregar un diploma a los mejores servidores de cada área. La premiación se la realiza con un evento especial por la celebración de la creación de la Corte Provincial de Justicia de Santa Elena.</p>
<b>Responsable:</b>	Dirección Provincial Jefes departamentales Unidad Provincial de Talento Humano.

<b>ESTRATEGIA No. 8</b>	
<b>Actividad:</b> Aplicación de incentivos y reconocimientos no monetarios	
<b>Tema:</b> Reconocimiento a la puntualidad.	
<b>Objetivo</b>	Fortalecer el sentido de la responsabilidad, excelencia, valores y pertenencia hacia la institución.
<b>Ámbito</b>	Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reconocimiento</li> <li>✓ Responsabilidad</li> <li>✓ Valores institucionales</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	✓ Semestral
<b>Recursos</b>	✓ Humano
<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A través del sistema Control Presencia se determinará el servidor que ha cumplido puntualmente con el horario de trabajo y a quien se le otorgará el reconocimiento a la puntualidad.</li> <li>✓ Se procede a entregar un diploma a la puntualidad. La premiación se la realiza mediante correo electrónico de manera semestral.</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Jefes departamentales Unidad Provincial de Talento Humano.

### Plan de evaluación del desempeño

<b>ESTRATEGIA No. 9</b>	
<b>Actividad:</b> Actividades de evaluación de desempeño	
<b>Tema:</b> Evaluación de desempeño	
<b>Objetivo</b>	Conocer como ha sido su evolución en la institución y cuáles son los aspectos a mejorar.
<b>Ámbito</b>	Personal Administrativo y administrativo jurisdiccional de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena.
<b>Aspecto de personalidad a desarrollar:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desempeño laboral</li> <li>✓ Crecimiento profesional</li> </ul>
<b>Tiempo</b>	Anual
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Humano</li> <li>✓ Tecnológico</li> </ul>
<b>Proceso</b>	<p><b>Formulario de evaluación del desempeño</b></p> <p>Se realizará anualmente la evaluación del desempeño de todo el personal administrativo y administrativo jurisdiccional a través de la implementación de formularios de evaluación de desempeño en el que se evaluarán los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indicadores y metas por cargo</li> <li>✓ Contribución del cargo a la meta organizacional</li> <li>✓ Conocimientos reflejado en su desempeño</li> <li>✓ Conocimiento teórico</li> <li>✓ Competencias Transversales</li> <li>✓ Competencias específicas del cargo</li> </ul>
<b>Responsable:</b>	Dirección Provincial Unidad Provincial de Talento Humano.

## **Comprobación de la Idea a defender**

Según los autores López M, Olvera, Reátegui, Hannoun, Hospinal, Fuentes, Álvarez, Medina, Rodríguez Estrada, Bedodo, mencionados en la revisión literaria, cuyas investigaciones han sido relacionadas a la motivación laboral y su influencia en la productividad laboral, coinciden en que existen muchos factores que inciden en el desempeño y productividad de los empleados en las organizaciones.

Fundamentalmente, la motivación laboral consiste en mantener cultura y valores corporativos que conlleven a un alto desempeño, por lo que es imprescindible reflexionar sobre qué hacer para estimular a los individuos y a los grupos para que den lo mejor de sí, de tal manera que favorezcan los intereses organizacionales y personales. La conducta motivada necesita de la voluntad de la persona, en el ambiente laboral, el desempeño de un individuo depende de un motivo, el cual permite el plantearse metas en el trabajo, para que lo estimule a actuar. En la medida que se identifiquen estos motivos, incentivar y dirigir al personal, los llevará a aportar más a su trabajo, y no solo pensar en las compensaciones económicas.

Los autores, en las diferentes investigaciones mencionadas coinciden en que la motivación conlleva a la productividad laboral, esto permite deducir que al existir varios factores motivacionales que influyen en los resultados esperados en cada institución, es importante desarrollar e implementar un plan motivacional que permita incrementar la productividad laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, a través de técnicas y estrategias motivacionales.

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de la investigación se estudiaron distintas teorías y enfoques implementados por diferentes autores mencionados en el marco teórico de la investigación, los cuales ayudaron a entender la complejidad y singularidad de las personas en su comportamiento o desempeño laboral, lo que sirvió de referencia para fortalecer la idea a defender de este proyecto, en la cual se considera que un Plan motivacional ayudará a fortalecer la productividad laboral de los servidores de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena. Se obtuvo como resultado que el comportamiento de una persona está compuesto por motivos (gustos, preferencias, necesidades, valores); capacidades (aptitudes físicas y mentales) y conocimiento (educación y habilidades).

Durante la presente investigación se pudo identificar varios factores motivacionales que influyen en las actividades diarias de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, con la finalidad de poder aportar con soluciones encaminadas a mejorar el desempeño laboral, a través de estrategias. La motivación de los empleados es un elemento fundamental en el desarrollo y ejecución de las estrategias. El clima organizacional en el cual se desarrollan los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, va de la mano con la satisfacción laboral que se percibe, este análisis permitió determinar aspectos importantes, como saber qué les motiva a los empleados a trabajar en la institución, entre los cuales tenemos: trabajan para superarse profesionalmente, trabajan porque se sienten obligados para obtener una remuneración, trabajan porque sienten satisfacción al contribuir al servicio con la ciudadanía, para adquirir conocimientos, o para sentirse aceptados por la sociedad, puesto que cada persona tiene un contexto diferente, y porque lo que motiva a unos, puede que a otro no. Además, los resultados

indicaron que el personal no está en su totalidad satisfecho con las condiciones físicas de trabajo y reconocimiento que obtienen por sus logros. Los principales causantes de la falta de motivación y de productividad, se originan por la ausencia de incentivos, actividades y estrategias que permitan despertar estas actitudes en los mismos, aun cuando parte de ellos se derivan de la personalidad del ser humano.

El análisis realizado a los resultados respecto a la evaluación del desempeño de los empleados de la institución objeto de estudio, demostró que las personas son conscientes que dicho proceso permite mejorar falencias, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades de cada área de trabajo de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena. Respecto a los programas de capacitación, se observó que en la institución se implementan capacitaciones, sin embargo los resultados obtenidos en la encuesta demuestran que aún existe una gran necesidad de capacitación por parte de los empleados en áreas específicas, lo cual es un factor importante para lograr competitividad y productividad.

Finalmente, el Plan motivacional propuesto, ha sido diseñado de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizada a los 155 empleados y entrevistas realizadas a los jefes inmediatos, lo cual permitió conocer las necesidades y expectativas por parte de los servidores públicos que actualmente se desempeñan en la institución, y de acuerdo a los estudios realizados en otras instituciones que a través de sus resultados han demostrado su efectividad. El plan motivacional propuesto busca mejorar la productividad laboral de los empleados, teniendo el indicio que la productividad va de la mano con la satisfacción laboral, para esto se diseñó nueve estrategias motivacionales que contribuirán al logro de actitudes de mejoramiento por parte de los empleados.

## RECOMENDACIONES

La correcta interpretación, implementación y manejo de las teorías motivacionales estudiadas, ayudarán a la Gestión del Talento Humano de la institución en la correcta ejecución de las estrategias motivacionales desarrolladas, las cuales deberán relacionarse no solo en la satisfacción o insatisfacción laboral, ni tampoco concebir solo al individuo y su personalidad en la organización; se recomienda analizar las tareas, las perspectivas de desarrollo personal y humano, la participación en equipo, las relaciones de poder. No es suficiente la búsqueda del enriquecimiento del trabajo.

El manejo adecuado de los factores motivacionales detectados, los cuales influyen en el ambiente laboral, deberá ser analizado constantemente, de tal manera que permita mejorar e implementar correctamente las estrategias motivacionales. El clima organizacional deseado se determinará a través de una correcta implementación del plan motivacional, el cual logrará que el personal sea más eficiente y productivo. El ambiente laboral en el cual trabaja cada persona deberá ser idóneo, de tal forma que la convivencia y relación que exista sea agradable, cordial y de colaboración entre los empleados, lo que facilitará el desarrollo de las funciones efectivas y las tareas encomendadas.

Con la implementación de las estrategias motivacionales propuestas se logrará incrementar los niveles de motivación, engagement institucional, reconocimiento y rendimiento de todo el equipo de trabajo que conforma la organización. Con el desarrollo del programa de capacitaciones, el cual forma parte del Plan Motivacional

institucional se logrará competitividad y productividad. La capacitación debe ser considerada en la institución como un medio que permitirá a través de los empleados mejorar el desempeño laboral, con una fuerza laboral con conocimientos óptimos para enfrentar un mundo globalizado. Un adecuado diseño e implementación de la metodología de evaluación de desempeño permitirá determinar cuáles son las falencias que influyen en el óptimo cumplimiento de las funciones de los empleados y a través de una retroalimentación, corregirlas.

Las estrategias desarrolladas en el plan motivacional, deberán ser revisadas constantemente con los diferentes niveles de mando de la institución, puesto que el entorno laboral varía de acuerdo a los cambios tecnológicos y otros tipos de factores. Los empleados de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena son la piedra principal en la institución; por lo tanto, deben ser involucrados y comunicados de los cambios organizacionales, además cada vez es más importante incluirlos en los procesos de toma de decisiones, dado que, esto incentiva el cumplimiento de metas y objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Constituyente. (03 de 03 de 2009). Código Orgánico de la Función Judicial. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Administración de empresas. (16 de 11 de 2017). Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>
- Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Ediciones Granica.
- Álvarez, D. (2010). Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una Institución de Educación Superior. Guatemala: Universidad Rafael Lándivar.
- APA, N. (2017). NORMAS APA. Recuperado el 17 de 11 de 2017, de <http://normasapa.net/que-es-un-proyecto-factible-y-como-abordarlo-en-una-tesis/>
- Bedodo, V. G. (2006). Motivación Laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Santiago.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Bogotá: Pearson Educación.
- Biblioteca de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. (2017). Obtenido de Biblioteca de Derecho, Economía y Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/93.htm>
- Boland, L. C. (2007). Funciones de la Administración. Argentina: Ediuns.
- C. Castillo, B. Reyes. (2015). Guía Metodológica de Proyectos de Investigación Social. Santa Elena.
- Campbell, S. (2002). Diseños experimentales y cuasi experimentales en la investigación social. (ammorrortu, ed.) Buenos aires, argentina.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (Quinta Edición ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill.
- CIFOIT, C. I. (s.f.). <http://www.itcilo.org/es>. Obtenido de [http://training.itcilo.it/actrav\\_cdrom2/es/osh/intro/inmain.htm](http://training.itcilo.it/actrav_cdrom2/es/osh/intro/inmain.htm)
- Clemente, V. H. (07 de 10 de 2016). Motivación, concepto y teorías principales. . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/#teoria-de-la-piramide-de-necesidades>
- Código Orgánico de la Función Judicial. (18 de 03 de 2014). Código Orgánico de la Función Judicial. Regimen legal de las diversas carreras, Art. 43. Ecuador.
- Collaguazo, C. (2016). Ambiente organizacional y desempeño laboral. Caso: Dirección metropolitana de gestión documental y archivos. Quito, Ecuador: Proyecto de Investigación. Universidad Central del Ecuador. .
- Conocimientos Web. (2017). Obtenido de ConocimientosWeb: <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2563.html>
- Consejo de la Judicatura. (08 de 12 de 2017). Santa Elena, Santa Elena, Ecuador.
- Constitución de la República del Ecuador. (2010). Constitución de la República del Ecuador. Principios de la Administración de Justicia, art. 170. Ecuador.
- Contreras, O. (2013). Metodología de la Investigación . Obtenido de <http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com/2013/06/>
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Cualitativas. Madrid: Mc Graw Hill.
- DefiniciónABC. (2017). Obtenido de DefiniciónABC: <https://www.definicionabc.com/social/aptitud.php>
- Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco. México: Universidad de Guadalajara.
- Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y

las telecomunicaciones en el estado de Jalisco. México: Universidad de Guadalajara.

Delgadillo, L. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones en el estado de Jalisco. . México: Universidad de Guadalajara.

Desarrollo personal y Liderazgo. (2017). Obtenido de Desarrollo personal y Liderazgo: <https://depersonalider.wordpress.com/2012/10/20/las-actitudes-personales-parte-1/>

Díaz, V. (2001). Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. España.

Electoral, c. N. (2011). Resultados del referéndum y consulta popular 2011. Registro oficial no. 490. Ecuador.

Española, R. A. (10 de 12 de 2017). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=X7MRZku>

Fernández Pita. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. España: cad aten primaria.

Francisco Alvarez, Enriqueta Faizal . (2012). Salud Ocupacional y Prevención: Guía Práctica. Bogotá: Ediciones de la U.

Fuentes, N. S. (2012). Satisfacción Laboral y su influencia en la Productividad. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

García Santillán, A. y. (2008). Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo. . Edición Electrónica.

García, A. E. (2008). Motivación individual.

Graso, L. (2006). Encuestas: elementos para su diseño y análisis. Argentina: Encuentro Grupo Editor.

Guerra, J. G. (2014). Diseño del Plan de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional Aplicando el Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo SART. Quito, Pichincha, Ecuador.

- Guía de Tesis. (2017). Obtenido de <https://guiadetesis.wordpress.com/2013/08/19/acerca-de-la-investigacion-bibliografica-y-documental/>
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Hospinal, E. S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa F y D inversiones S.A. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Judicatura, C. D. (19 De 01 De 2011). Creación de algunas Direcciones Provinciales. Resolución 013-2011. Quito.
- Judicatura, C. D. (19 De 01 De 2011). Creación de algunas Direcciones Provinciales. Resolución 013-2011. Quito.
- Judicatura, C. d. (2011). [www.funcionjudicial.gob.ec](http://www.funcionjudicial.gob.ec). Obtenido de <http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/informacion/resoluciones/resolucion-esplenocj2011.cuerpo.php>
- Judicatura, C. d. (2013). Plan Estratégico de la Función Judicial . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Julia Morales, María Vintimilla. (06 de 2014). Propuesta de un Diseño de Plan de Seguridad y Salud Ocupacional en la Fábrica Ladrillosa. Cuenca, Ecuador.
- Klausmeier, H. (1961). Learning and Human Abilities. New York: Harper and Row Publishers.
- Lago, A. (2013). Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas. Venezuela: Revista Venezolana.
- Laveaga, L. (2012). Incentivos: Una forma de Motivar.
- López, J. M. (2011). EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES .
- López, M. J. (2014). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humano en la teoría de Frederick Herzberg. Universidad Mayor San Marcos, 25.
- Manual UPEL. (2010). Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/07/proyectos-factibles-manual->

upel.html

Marvel, M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana. Barcelona - España: Universidad Politécnica de Catalunya.

Medicina Ocupacional en el Ecuador. (10 de 12 de 2017). Medicina Ocupacional en el Ecuador. Obtenido de <https://medicinaocupacionalecuador.wordpress.com/2009/09/07/conceptos-basicos-de-salud-ocupacional/>

Medina, O. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administración Pública.

Ministerio de Trabajo. (8 de 12 de 2017). Ministerio de Trabajo. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

Minsal. D., & P. (2007a). Organización Funcional, matricial...En busca de una estructura adecuada para la organización. Scielo - Scientific Electronic Library Online, 2.

Minsal. D., & P. (2007b). Organización Funcional, matricial...En busca de una estructura adecuada para la organización. Scielo - Scientific Electronic Library Online, 3.

Minsal. D., & P. (2007c). Organización Funcional, matricial...En busca de una estructura adecuada para la organización. . Scielo - Scientific Electronic Library Online , 3-4.

Murillo, J. (2006). Metodología de Investigación Avanzada.

Nacional, C. (07 de 11 de 2007). Ley de Creación de la Provincia de Santa Elena. Ley de Creación de la Provincia de Santa Elena. Quito, Pichincha, Ecuador.

Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectiva teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Olvera, Z. Y. (2013). Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos del área comercial de la Constructora Furoiani Obras y Proyectos. Guayaquil, Ecuador : Universidad de Guayaquil.

- Organización Internacional del Trabajo OIT. (10 de 12 de 2017). OIT. Obtenido de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_118.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_118.pdf)
- Pita Fernández., P. D. (17 de 11 de 2017). Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Obtenido de [https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali2.pdf](https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf)
- Proyecto Factible. (13 de 06 de 2011). Obtenido de <http://proyectofactible6.blogspot.com/>
- Rabanales, A. (2005). Programa de motivación permanente para incrementar el rendimiento laboral del personal paramédico de una institución Hospitalaria Pública. Guatemala: Tesis Licenciatura. Universidad Mariano Gálvez.
- Rabanales, A. (2005). Programa de motivación permanente para incrementar el rendimiento laboral del personal paramédico de una institución Hospitalaria Pública . Guatemala: Tesis Licenciatura. Universidad Mariano Gálvez. .
- RAE, R. A. (10 de 12 de 2017). Real Academia Española. Obtenido de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=X7MRZku>
- Ramírez, E. (2015). WorldPress.com. Obtenido de <https://erandiramirez.wordpress.com/teoria-de-las-expectativas-de-vroom/>
- Real Academia Española . (2017). Obtenido de Real Academia Española : <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=irracional>
- Real Academia Española. (01 de 2019). Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=9go3ves>
- Reátegui, A. L. (2017). Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado No. 0176 Ricardo Palma. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. España: Ediciones Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. . México: Ediciones Pearson.
- Robledo, F. H. (2009). Condiciones de Trabajo y Salud.
- Robledo, F. H. (2009). Condiciones de Trabajo y Salud. Bogotá: Ecoe Ediciones.

- Robledo, F. H. (2015). Codificación en Salud Ocupacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rodríguez Estrada, M. (2012). Motivación al trabajo. (Segunda Edición ed.). El Manual Moderno.
- Rossi, R. (2014a). Lo que todo educador sabe pero no se anima a practicar.
- Rossi, R. (2014b). Lo que todo educador sabe pero no se anima a practicar.
- Ruiz, G. (2002). Desarrollo Organizacional: La nueva Dirección de personas en la empresa. México: Pearson.
- Ruiz, M. B. (2005). Competencias Laborales y la formación universitaria. Colombia: Universidad del Norte.
- Sampieri. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL.
- Torres, J. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramientas para la gestión del Talento Humano. Universidad del Norte.
- Torres, J. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramientas para la gestión del Talento Humano. Universidad del Norte.
- Torres, J. L. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Herramientas para la gestión del Talento Humano. Universidad del Norte.
- Trabajo, M. D. (01 de 12 de 2017). <http://www.trabajo.gob.ec>. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de <http://www.trabajo.gob.ec>: <http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Universidad de Perú. (2007a). Obtenido de Universidad de Perú: <https://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>
- Universidad de Perú. (2017b). Obtenido de Universidad de Perú: <https://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>
- Universidad de Perú. (2017c). Obtenido de Universidad de Perú: <https://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>

- Universidad de Perú. (2017d). Obtenido de Universidad de Perú:  
<https://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>
- Venegas, J. (2010). Plan para la Implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad Ocupacional. Cuenca, Ecuador.
- Werther, J. W. (1998). Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.

# ANEXOS

## **Anexo 1. Modelo de entrevista**

Las entrevistas fueron dirigidas a los jefes departamentales de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, informándoles que sus respuestas son consideradas para fines académicos.

**1) Considera usted que la motivación es importante para la productividad laboral?**

---

**2) ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?**

---

**3) ¿Crees que las institución está haciendo suficiente para motivar a los empleados a crecer profesionalmente?**

---

**4) ¿Considera usted que la institución fomenta el compañerismo y la unión entre los empleados?**

---

**5) Los medios que utiliza la institución para evaluar el desempeño de sus labores son propicios para mejorar las tareas de los empleados?**

---

## Anexo 2. Modelo de la encuesta

### Preguntas Aplicadas al Personal de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos en la maestría de Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Agradezco su colaboración.

Cargo:

Edad:

Sexo:

#### 1) Percepción sobre la motivación laboral recibida

Preguntas	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- ¿Considera que la motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo y por lo consiguiente la productividad laboral?				

#### 2) Escala de Clima Organizacional

Evalúe los siguientes factores del clima laboral donde usted se desempeña:

Preguntas	E- Nunca	D- Rara vez	C- De vez en cuando	B- Casi siempre	A- Siempre
1. ¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo?					
3. ¿La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar las tareas?					
4. ¿Se valora los niveles de desempeño?					
5. ¿Existen suficientes canales de comunicación?					
6. ¿El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien Integrado?					
7. ¿Las responsabilidades del puesto están claramente definidas?					
8. ¿El jefe inmediato escucha los planteamientos que se le hacen?					
9. ¿Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización?					
10. ¿Se dispone de tecnología que facilita el trabajo?					

3) **Escala de Motivación en el Trabajo**

¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general ?

Ítems	G. Totalmente en desacuerdo	F. En desacuerdo	E. Levemente en desacuerdo	D. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	C. Levemente de acuerdo	B. De acuerdo	A. Totalmente de acuerdo
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis aspiraciones profesionales							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
4. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los usuarios.).							
5. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							
6. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							

4) **Escala de Satisfacción Laboral**

¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?

Items	G. Totalmente de Acuerdo	F. De acuerdo	E. Levemente en desacuerdo	D. En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo	C. Levemente de acuerdo	B. De acuerdo	A. Totalmente de acuerdo
1. No estoy contento con mi trabajo.							
2. Con frecuencia me aburro en mi trabajo.							
3. La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo.							
4. Disfruto de mi trabajo.							

5) **Las actividades que realiza en su puesto de trabajo, guardan relación con la visión de la institución?**

Sí

6) **¿Qué tipos de actividades grupales le gustaría realizar?**

Ciclo paseo	
Carreras 5k	
Eventos deportivos	
Reconocimiento por cumpleaños	
Día del servidor judicial	
Día de la Familia	
Reuniones donde se generen ideas	

7) **¿Qué características deberá poseer la persona que lidere las actividades o su grupo de trabajo?**

Inteligente	
Cordial	
Observador	
Ser una persona parcial	
Alegre	
Desconfiado	

8) **¿En qué áreas les gustaría recibir capacitaciones?**

Relacionadas a mis funciones	
Ética	
Valores	
Salud Ocupacional	
Otros	

9) **¿Qué tipo de incentivos no monetarios le gustaría recibir por parte de la institución?**

Diplomas       Certificados       Otros

10) **¿Se debería otorgar algún incentivo a la puntualidad?**

Sí       No

11) **¿Qué tipo de incentivos a la puntualidad le gustaría recibir por parte de la institución?**

Diplomas       Certificados       Otros

12) ¿A través de que método estaría de acuerdo que realicen la evaluación del desempeño?

Formularios de competencias	
Producción	
Otros	

### Anexo 3. Modelo de Formulario de Evaluación del Desempeño

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2018				
PERIODO: ENERO HASTA DICIEMBRE DE 2018				
<b>NOMBRES DEL EVALUADO/A:</b>	DOMINGUEZ VERA RAFAEL LEONARDO	<b>CARGO CON EL QUE SE EVALÚA:</b>	ANALISTA PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO	
<b>CÉDULA:</b>	0924563455	<b>FECHA INGRESO:</b>	01/01/2015	
<b>DIRECCIÓN:</b>	SANTA ELENA	<b>UNIDAD/ÁREA:</b>	UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO	
<b>NOMBRES DEL JEFE INMEDIATO :</b>	ING. SEBASTIAN RODRIGUEZ			
<b>1. INDICADORES Y METAS POR CARGO (50%):</b> Proviene de las actividades esenciales de cada cargo. Se valora los factores del saber (conocimientos), el pensar (competencias) y el hacer (responsabilidades).				
Nombre del Indicador	Fórmula de Cálculo	Ingreso de Valores	% Cumplimiento	Resultado Indicadores/50%
Número de errores en nómina por falta de información por parte del servidor.	# de errores en nómina por falta de información por parte del servidor.	0	100.00%	
Número de errores en sistema del IESS por falta de actualización por parte del servidor	# de errores en sistema del IESS por falta de actualización por parte del servidor	0	100.00%	
Clasificación de documentación para el expediente de la Unidad	# de documentos archivados/ número de documentación ingresada	900 900	100.00%	
<b>2. CONTRIBUCIÓN DEL CARGO A LA MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN (5 %):</b> Es la correlación del cargo con las atribuciones y responsabilidades de cada Unidad, para evaluar el nivel de contribución con el que las y los servidores aportan a la misión institucional.				
<b>Atribuciones y responsabilidades</b>		<b>Calificación</b>	<b>Resultado Contribución / 5%</b>	
Implementar el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la institución		Alta Contribución		
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y normas emitidas por la institución		Alta Contribución		
<b>3. APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO REFLEJADO EN SU DESEMPEÑO (10 %):</b> Es la apreciación por parte del jefe inmediato evaluador sobre la aplicación de los mismos en el desempeño del cargo para determinar el cumplimiento del indicador cognitivo.				
<b>Conocimientos reflejado en su desempeño</b>		<b>Calificación</b>	<b>Resultado Apreciación del Conocimiento / 10%</b>	
LOSEP, Reglamento de la LOSEP		Domina (puede ser instructor interno)		

Código Orgánico de la Función Judicial		Conoce y aplica	
Norma de Seguridad Social		Domina (puede ser instructor interno)	
Excel		Domina (puede ser instructor interno)	
Normas de Seguridad y Salud Ocupacional		Conoce y aplica	
<b>4. CONOCIMIENTO TEÓRICO (20 %):</b> Evaluación teórica basada en un banco de preguntas proporcionadas por cada Unidad			
<b>Preguntas Contestadas</b>	<b>Aciertos</b>	<b>Errores</b>	<b>Resultado Conocimiento Teórico 20%</b>
30	30	0	
<b>5. COMPETENCIAS TRANSVERSALES (10 %):</b> Son competencias transversales para toda la organización, se diferencian por los niveles acorde al cargo.			
<b>Competencia Evaluada</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	
Orientación de Servicio	Alto	Alto	
Orientación a los Resultados	Alto	Medio	
Trabajo en Equipo	Alto	Medio	
Conocimiento del Entorno Organizacional	Medio	Alto	
Aprendizaje Continuo	Medio	Alto	
	<b>Resultado Competencias Institucionales /10%</b>	<b>8/10%</b>	
<b>6. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO (5 %):</b> Describe los comportamientos observables y medibles como destrezas y habilidades que las y los servidores deben poseer para el logro de los objetivos y metas de la unidad.			
<b>Competencia Evaluada</b>	<b>Nivel Requerido</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	
Comprensión y Expresión Escrita	Alto	Alto	

Identificación de Problemas	Medio	Medio
Organización de la Información	Alto	Alto
Pensamiento Conceptual	Medio	Medio
Organización de Sistemas	Alto	Alto
<b>Resultado Competencias Técnicas /5%</b>		<b>4/5%</b>
<b>RESULTADO GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (100 %):</b>		
<b>Resultado Final /100%</b>	<b>97/100%</b>	<b>EXCELENTE</b>
YO	<b>DOMINGUEZ VERA RAFAL LEONARDO</b>	No. Cédula
		<b>0924563455</b>
DECLARO HABER RECIBIDO LA RETROALIMENTACIÓN SOBRE ESTE PROCESO DE EVALUACIÓN, COMPROMETIENDO MIS ESFUERZOS A MEJORAR EN LO QUE CORRESPONDA.		
FIRMA DEL EVALUADO		
FIRMA DEL EVALUADOR		

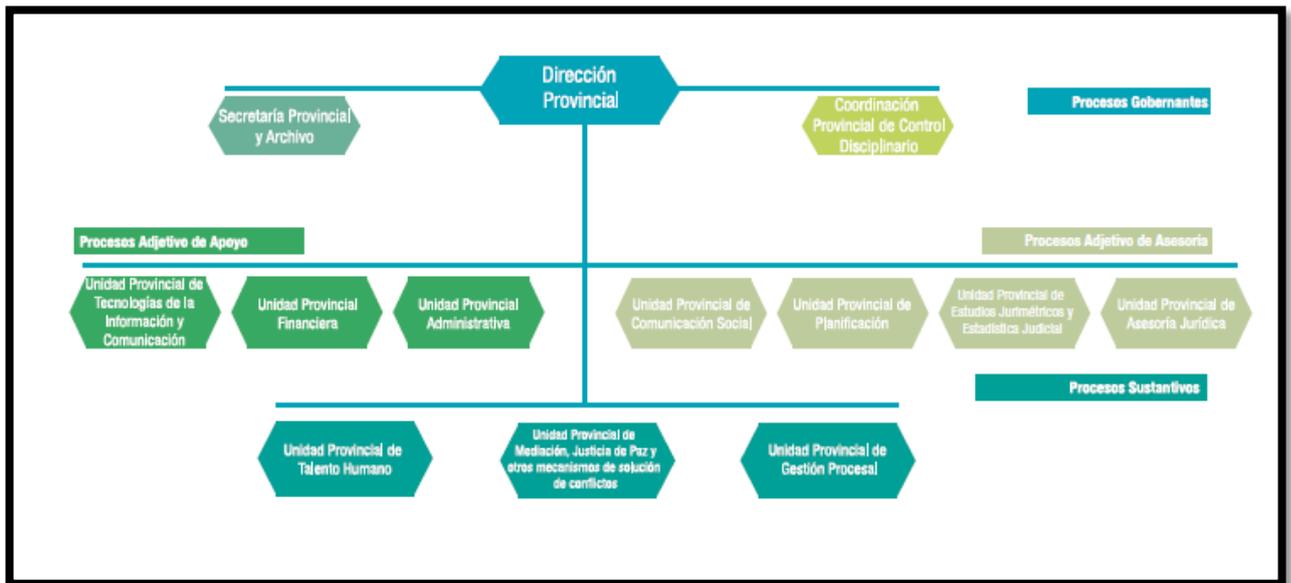
#### Anexo 4. Formulario de Levantamiento de necesidades de capacitaciones

Objetivo: Determinar las necesidades de capacitación del personal según las funciones que ejecuten						
DATOS GENERALES						
UNIDAD		UNIDAD PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO				
RESPONSABLE DE INFORMACIÓN		ING. SEBASTIAN RODRIGUEZ				
CARGO		ANALISTA PROVINCIAL DE TALENTO HUMANO				
N.-	TEMA DE CAPACITACION	AREA	NOMBRE DEL SERVIDOR	PUESTO	PROBLEMÁTICA EN EL TEMA	OBSERVACIONES
1	ACTUALIZACIÓN NORMATIVA EN SEGURIDAD SOCIAL	Seguridad Social	Sebastián Rodríguez Rafael Domínguez	Analista Provincial de Talento Humano 1 Analista Provincial de Talento Humano 2	Actualización de conocimientos.	Presencial
2	MAPA DE RIESGOS, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Seguridad y Salud Ocupacional	Sebastián Rodríguez Rafael Domínguez	Analista Provincial de Talento Humano 1 Analista Provincial de Talento Humano 2	No se poseen los conocimientos para poder desarrollar e implementar los procesos conforme lo indicado en la normativa vigente.	Presencial
3	MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	Talento Humano	Sebastián Rodríguez Rafael Domínguez	Analista Provincial de Talento Humano 1 Analista Provincial de Talento Humano 2	Malestar interno en el ambiente laboral	Presencial
4	SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	Talento Humano	Sebastián Rodríguez Rafael Domínguez	Analista Provincial de Talento Humano 1 Analista Provincial de Talento Humano 2	Actualización de conocimientos.	Presencial
5	APLICACIÓN DE LA NORMATIVAS LEGALES EN LICENCIAS CON REMUNERACIÓN Y VACACIONES MEDIANTE EL CÓDIGO ORGÁNICO DE LA FUNCIÓN JUDICIAL, LOSEP Y CÓDIGO DE TRABAJO	Jurídico, Talento Humano	Sebastián Rodríguez Rafael Domínguez	Analista Provincial de Talento Humano 1 Analista Provincial de Talento Humano 2	Correcta aplicación de las Normativas y Reglamentos.	Presencial
6	EXCEL	Jurídico, Talento Humano	Sebastián Rodríguez Rafael Domínguez	Analista Provincial de Talento Humano 1 Analista Provincial de Talento Humano 2	Actualización de conocimientos.	Presencial
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD						
ELABORADO POR:					APROBADO POR:	

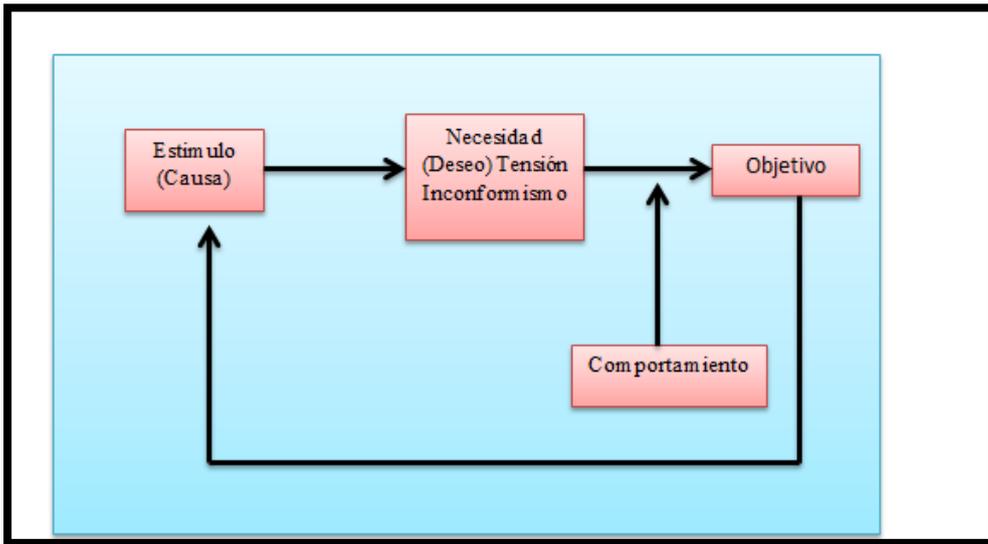
## Anexo 5. Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Métodos de características</b>	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
<b>Métodos de comportamiento</b>	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
<b>Métodos de resultados</b>	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

## Anexo 6. Organigrama de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena



## Anexo 7. Modelo Básico de Motivación



## Anexo 8. Carta Aval



### CARTA AVAL

Santa Elena, 15 de diciembre de 2017

**A quien corresponda:**

Yo, **Ab. Albornoz Rosado Jorge Abelardo**, en calidad de Director Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena, certifico y autorizo a la **Ing. Gladys Mariela Baque Vera**, portadora de la cédula de identidad No. 0921263455, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, realizar su proyecto de investigación y titulación con el tema **“Plan Motivacional para incrementar la productividad laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Consejo de la Judicatura de Santa Elena”**, así como la aplicación de los instrumentos de investigación, que serán utilizados para fines académicos.

Es todo cuanto puedo dar fe.

Atentamente,

Ab. Jorge Albornoz Rosado  
**Director Provincial**  
**CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA**

## Anexo 9. Certificado Urkund



La Libertad, 13 de Mayo del 2019

### CERTIFICADO ANTIPLAGIO

001-TUTOR DLVB -2019

En calidad de profesor tutor del trabajo de titulación denominado " PLAN MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA", elaborado por la estudiante Gladys Mariela Baque Vera, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano, me permito declarar que una vez analizado en el sistema anti plagio URKUND, luego de haber cumplido los requerimientos exigidos de valoración, el presente proyecto ejecutado, se encuentra con 4 % de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente informe.

Adjunto reporte de similitud.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Datzania Lizeth Villao B', written over a horizontal line.

Ing. Datzania Lizeth Villao Burgos

C.I.:0919653543

DOCENTE TUTOR

## Anexo 10. Certificado Gramatólogo

### CERTIFICO

Que, he revisado aspectos relacionados a la redacción, ortografía y sintaxis del trabajo de Titulación, con el tema “**PLAN MOTIVACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA DE SANTA ELENA**”, elaborado por **GLADYS MARIELA BAQUE VERA**, para optar por el Grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, del Instituto de Postgrado, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Autorizo hacer de este certificado, el uso legal que considere pertinente.

La Libertad, junio de 2019



Lic. Isabel Camacho Polo

Teléfono: 0994416753  
e-mail: [isabelacamacho@hotmail.com](mailto:isabelacamacho@hotmail.com)  
Reg. Senescyt 1023-11-1101534