

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA
DEL ORGANISMO JUDICIAL.**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el "Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias", actualizado y aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en la resolución contenida en el Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

ASESOR:

Caryl Alonso Jiménez, Ph.D.

AUTOR:

Licda. Noraida Aravea López Morales de Chávez

GUATEMALA, MARZO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García

Secretario: MSc. Armando Melgar Retolaza

Examinador: MSc. Nohemí Clarivel Carrillo Reyes



ACTA No. 41-2016

En la Sala de Reuniones del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **5 de noviembre** de 2016, a las **8:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Noraida Aravea López Morales de Chávez**, carné No. **100018779**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.-----
 Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL ORGANISMO JUDICIAL**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 45 días hábiles siguientes.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los cinco días del mes de noviembre del año dos mil dieciséis.

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
 Presidente

MSc. Armando Melgar Petolaza
 Secretario



MSc. Nohemi Clarivel Carrillo Reyes
 Vocal I

Licda. Noraida Aravea López Morales de Chávez
 Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Noraida Aravea López Morales de Chávez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 10 de enero de 2017.

(f) _____

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García
Presidente





**FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS**

EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, VEINTITRÉS DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 02-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 09 de febrero de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 41-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 05 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis de la Maestría en Administración de Recursos Humanos: "GESTIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DEL ORGANISMO JUDICIAL", que para su graduación profesional presentó la licenciada **NORAIDA ARAVEA LÓPEZ MORALES DE CHÁVEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

M.CH



AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante.

A LA VIRGEN MARIA

Madre de Jesucristo y nuestra, eterna compañía en mi camino.

A MI PADRE

Juan Antonio López Mérida QEPD

A MI MADRE

María Socorro Morales Escobedo.

Por estar siempre presente, le debo gran parte de todas las cosas y de todos los conocimientos, gracias por los consejos que llegaron en el preciso momento de mi vida.

A MI ESPOSO:

Walter René Chávez Figueroa.

Que ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma, ya que con su apoyo constante ha sido mi amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento,

A MIS HIJOS:

Hans, Francisco y Diego.

Mi amor por siempre.

A MI NIETO

Diego David, tengo el mejor tesoro al tenerte a ti, eres parte de mi sangre y de la felicidad que llevo por dentro. Te amo mucho.

CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Referencia Histórica.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Definición de la Administración su naturaleza y propósito.....	11
2.2 Evolución del pensamiento administrativo.....	12
2.3 Gestión Administrativa.....	16
2.4 Los Recursos Humanos.....	17
2.5 Teoría de Motivación.....	22
3. METODOLOGÍA.....	37
3.1 Tipo de Estudio.....	37
3.2 Variables a medir.....	39
3.3 Modalidad de entrevista.....	39
3.4 La muestra.....	40
3.5 Vaciado de la información.....	40
3.6 Análisis de la información.....	41
3.7 Especificación del análisis de la información del problema.....	41
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	45
4.1. Componentes.....	45
4.1. a Componente 1: Identificar los mecanismos de control y regulación vigentes.....	46

4.1. b Componente 2: Establecer sí el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan el mal desempeño del trabajador.	52
4.2 Resultados de los Objetivos Específicos	56
4.3 Discusión de resultados.....	58
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXO 1	70
ÍNDICE DE CUADROS.....	70
ANEXO 2	71
ÍNDICE DE GRÁFICAS	71
Anexo 4	72
Lista de Entrevistados.	72
ANEXO 5	73
ACRÓNIMO	73

RESUMEN

El estudio abordó según su hipótesis, que mayores mecanismos de control y regulación del desempeño, mayor calidad en el ejercicio de la gestión, en el que se determinó que el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados.

Desde ese marco, la estandarización en términos cuantitativos forma parte central de la acción de control, que es de suma importancia cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar servicios públicos de calidad teniendo la certeza de que se están realizando los procedimientos de forma adecuada.

El problema detectado en el estudio desde la perspectiva administrativa, es la velocidad en los tramos y etapas de la ruta del trámite en la gestión laboral; por ello en el marco de las generalidades de la investigación se identifica el escenario que determina los factores que limitan las dinámicas del desempeño y la gestión laboral. El estudio, a partir de los resultados busca fortalecer la gestión y desempeño laboral del área administrativa del Organismo Judicial.

En ese marco los objetivos específicos determinaron los mecanismos de control y regulación vigentes y establecieron que el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijen su manera de ser, conociendo la tendencia y perspectiva de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño organizacional en relación con las políticas y estrategias en la institución.

Es importante destacar que la investigación desarrolló la pertinencia a través de la utilización del método científico mediante el estudio descriptivo-exploratorio, en ese mismo orden elaboró el marco referencial mediante series de datos sobre el tema y también habla sobre el contexto del estudio al que se hace mención.

Se concluyó que los mecanismos de control y regulación son el resultado interno de un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Constituyendo componentes positivos del control interno, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información, comunicación y el seguimiento, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control

Una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años es la administración del talento humano, cuya visión actual es totalmente diferente de su configuración tradicional cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

En este estudio se hace referencia a los criterios de administración de recursos humanos desde este aspecto en comparación con las tendencias y las perspectivas de gestión humana desde el desempeño organizacional, que sirvieron de sustento.

El estudio demostró que los trabajadores son lo más valioso la administración de recurso humano es el proceso implementado alrededor del acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y el bienestar de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

INTRODUCCIÓN

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000)

El estudio abordó según su hipótesis, a mayores mecanismos de control y regulación del desempeño mayor calidad en el ejercicio de la gestión, ya que el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control, que es de suma importancia cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar servicios públicos de calidad teniendo la certeza de que se están realizando los procedimientos de forma adecuada.

Los mecanismos de control y regulación son el resultado interno de un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyendo componentes positivos del control interno, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información, comunicación y el seguimiento, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Determinando que dentro de las prerrogativas con las que cuenta la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines y cometidos, se encuentra la potestad sancionadora, la cual se desarrolla y materializa a través de procedimientos administrativos sancionatorios, el modelo sancionatorio es bueno si se aplica de manera correcta, es importante conocer la forma de aplicación de los modelos sancionatorios, el abuso de poder contribuye al mal desempeño laboral del trabajador, y el estudio reflejó el conocimiento que posee cada uno de los directivos.

Se debe conocer y sobre todo comprender los principios que orientan el procedimiento administrativo sancionador, es fundamental para garantizar el respeto de los derechos del investigado, convirtiéndolo en un sujeto de derecho, en vez de ser un mero objeto del poder estatal.

El principio constitucional de la institución garantiza que el destinatario de la sanción, conozca previamente cuales son las conductas reprochables y las consecuencia de sus conductas antijurídicas en el ámbito administrativo.

Si bien sobre el principio de legalidad de la sanción esta institución ha sostenido que como parte integrante del debido proceso exige la determinación clara, precisa y concreta de la pena o castigo que se ha de imponer a quienes incurran en comportamientos, actos o hechos proscritos en la ley, también ha dicho que no es fácil establecer de manera precisa cuándo una norma deja de contener entre sus prescripciones los ingredientes normativos requeridos para producir la certeza en lo relativo a la definición de la conducta, siendo eso sí claro que se proscriben las definiciones de una generalidad, vaguedad e indeterminación que no ofrecen la necesaria certeza requerida para hacer exigible las consecuencias sancionatorias que se derivan de la conducta descrita y que le otorgan un amplio poder discrecional a la autoridad encargada de aplicar la respectiva norma sancionatoria.

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de la gerencia del talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo, hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada Gestión del Desempeño.

En este estudio se hace referencia a los criterios de administración de recursos humanos desde este aspecto en comparación con las tendencias y las perspectivas de gestión humana desde el desempeño organizacional, que sirvieron de sustento.

El mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo, son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando aunque no estén buscando empleo están en condiciones de desempeño y satisfacción.

En el primer capítulo se desarrollan las generalidades de la investigación en la que se plantea en su etapa inicial, el problema de la investigación que se formula y el esbozo desde la óptica del autor, implementando el objetivo general que trata de fortalecer la gestión y desempeño laboral del área administrativa del Organismo Judicial. Así como de sus objetivos específicos que determinaron identificar los mecanismos de control y regulación vigentes y establecer si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan su manera de ser, conociendo la tendencia y perspectiva de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño organizacional en relación con las políticas y estrategias en la institución.

Además se desarrolla la pertinencia de la investigación a través de la justificación, en ese mismo orden se plantea un marco referencial donde se reúnen una serie de datos e investigaciones sobre el tema y también habla sobre el contexto del estudio al que se hace mención.

En el segundo capítulo se plantea el marco teórico en el cual se da una sustentación teórica del tema, haciendo una exhaustiva búsqueda en bibliografías físicas y digitales.

El tercer capítulo muestra el proceso metodológico mediante el cual se trazan las normas a seguir en la investigación de campo, allí contiene lo que es el diseño, el tipo de estudio, la población y la muestra, los instrumentos de análisis y recolección de datos.

El capítulo cuarto es la presentación de los resultados encontrados en la investigación de campo, se hace un resumen, tabulación de la información y finaliza con la discusión.

Se desarrolla las conclusiones de la investigación, planteadas estas en tres (3) partes que son: conclusiones del marco teórico, del desarrollo empírico y conclusiones generales.

Se plantean las recomendaciones que se hace pretendiendo proyectar los resultados a la gestión humana de la institución, en función de la importancia, la contribución al desarrollo e incremento del rendimiento y la capacidad.

Mediante la realización de proyectar la gestión y el desempeño laboral para que sirvan de referencia en la gestión humana basada en política de desarrollo que trae un desempeño organizacional en la práctica diaria.

En el último capítulo se presentan las referencias bibliográficas consultadas durante todo el proceso de desarrollo de la investigación y unos anexos donde se colocan los cuestionarios aplicados y todo lo concerniente al estudio.

1. ANTECEDENTES

Este estudio se originó al observar que en la representación administrativa, los tramos y etapas de la ruta del trámite en la gestión laboral, hacen evidente demoras que tienen causas originadas en la estructura de procesos que adolecen de seguimiento en las normativas., eso afecta y altera el avance en la gestión, creando cuellos de botella que impactan en costos, económicos y financieros institucionales.

El Organismo Judicial es el encargado de aplicar justicia, sin embargo, el área administrativa debe cumplir con funciones específicas, las cuales requieren atención, seguimiento y mucha responsabilidad de quienes las ejecutan.

El análisis de insatisfacción laboral enmarca la base para desarrollar el presente estudio, que busca identificar las variables cualitativas que determinan un bajo rendimiento, ausentismo y desmotivación de los trabajadores.

En ese contexto, tienen la obligación de mantener los requerimientos al día y ejecutarlos de manera inmediata.

Cualquier incumplimiento, atraso u omisión en el cumplimiento de sus responsabilidades puede ocasionar y de hecho así es, atrasos en las labores asignadas a las áreas administrativas y jurisdiccionales, lo que provoca hacer uso de los modelos sancionatorios con que cuenta la institución.

La justificación de este estudio en el desempeño laboral presente, enmarca la base para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos que se generan, el cual refleja las debilidades, la falta de modelos sancionatorios aplicables y la elaboración de un análisis de la gestión.

En los últimos años, se ha visto reflejado el mal desempeño de muchos trabajadores y esto provoca malestar e inconformidad de quienes se ven recargados en sus labores, la negligencia provoca efecto económico negativo en el proceso de trámite en la gestión laboral.

La estructura del Organismo Judicial incluye a la Corte Suprema de Justicia, Tribunales de Apelaciones, y otros órganos colegiados de igual categoría, Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Paz. La Corte Suprema de Justicia es el tribunal de mayor rango y tiene la responsabilidad de la administración del Organismo Judicial, incluyendo la labor de presupuesto y los recursos humanos. (Judicial, 2013) La misión es "Administrar e impartir

justicia, garantizando el acceso, atención y debido proceso a la población, en procura de la paz y armonía social”.

La visión del Organismo Judicial reza: “Ser un organismo de Estado con credibilidad y aprobación social, con personal especializado e íntegro, en condiciones óptimas de funcionamiento, velando por la tramitación oportuna y por la dignidad e igualdad de todas las personas usuarias”. (Judicial, 2013)

Para las disposiciones fundamentales de organización y funcionamiento del Organismo Judicial y dar mayor eficacia y funcionalidad a la administración de justicia se creó el Decreto Legislativo No. 2-89, de fecha veintiocho de marzo de mil novecientos ochenta y nueve, publicado en el Diario Oficial el 23 de diciembre de 1990 y entró en vigencia ocho días después. (Guatemala O. J., 2016)

Las Jefaturas del Organismo Judicial, especialmente del área administrativa, se ha cuestionado por qué el personal que labora se ausenta frecuentemente de sus labores y demuestran desinterés en sus funciones considerando que los factores que provocan estas actitudes deben ser analizadas inmediatamente.

Los Antecedentes. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con la institución, la cual debe adoptar una lógica diferente de organización que considere las nuevas realidades de la competencia y el hecho de que las fuentes más importantes de ventaja competitiva en la actualidad son, el capital humano, las competencias medulares y las capacidades de la institución. (Guatemala O. J., 2016)

La clave para desarrollar un sistema de retribución conducente a crear la excelencia a través del apoyo a la estrategia de la organización consiste en tomar decisiones acertadas con respecto a su diseño (Guatemala O. J., 2016)

Existen aspectos fundamentales que determinan el impacto de un sistema de retribución, se analiza la remuneración basada en el cargo o la persona y remuneración basada en el desempeño son los que se les pone más atención aunque todos son importantes.

Chiavenato por su parte afirma que el desempeño laboral es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2002) En la actualidad la visión del área es totalmente diferente de su configuración tradicional.

Se ha venido identificando un sinnúmero de variables importantes ya que es una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie,

caracterizada además por la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de los recursos de las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante, en especial en los recortes implacables de la nómina.

Las personas a veces se convierten en el problema no en la solución de las instituciones al plagarse de falta de criterio influenciados por grupos de presión, que no son la solución a sus problemas. Las personas dejan de ser una ventaja competitiva de las organizaciones, dejan de ser el recurso organizacional más importante para convertirse en un desafío negativo.

Este estudio se enmarca dentro de este concepto de desempeño laboral, mantener la denominación de administración de recurso humano ya que la institución sin este recurso no funcionaría así que se abordó a la institución y las personas como clases de sistemas abiertos de interacción continua con el ambiente que lo rodea, describiendo las acciones e interacciones de un organismo vivo.

Lo anterior permitió sintetizar varios conceptos sobre comportamientos, motivación y aprendizaje, comprendiendo mejor al trabajador, se tomó como una categoría de comportamiento.

El fracaso para desarrollar un conjunto efectivo de reglas para organizar el sistema es inusual, la falta de capacidad para lograr sistemas de autogestión parece emanar de factores internos relacionados con las condiciones y factores externos relacionados con la estructura del régimen bajo el que esta conceptualizado.

Estos son problemas difíciles de superar y se ven agravados por la influencia de la política de un departamento poco dispuesto a imponer las reglas de manera justa.

La institución ha detallado los viejos sistemas de retribución que giran alrededor de los cargos y del compromiso político que no sirven para desarrollar, ni a los individuos ni a las organizaciones lo cual no contribuye a las ventajas competitivas que la institución necesita para tener triunfo en el entorno actual.

El Organismo debe cambiar y adoptar los sistemas de retribuciones, encaminadas a atraer y conservar la mezcla indicada de personas y a motivar la excelencia en el desempeño.

Ostrom afirmó que la elección de conducta de un individuo en cualquier situación particular, depende del modo en que se conozca, así considere y evalúe los costos y beneficios de sus acciones, así como de la percepción del vínculo de estas acciones con resultados que también incluyen una mezcla de beneficios y costos. (Ostrom, 2015)

¿Quiénes y cómo hacen las políticas públicas y cómo se gestionan? No cabe la menor duda que el ejercicio del poder público establecido constitucionalmente en Guatemala otorga al partido político el papel de mediador en la voluntad ciudadana. Esta importante tarea de mediación e interlocución permite, en teoría, construir las grandes líneas del proyecto político y la oferta electoral que el escrutinio ciudadano sanciona con una elección.

Si bien la puesta en marcha del programa es responsabilidad del gobierno, éste solamente lo dota de contenido, énfasis y recursos y es la administración pública quien racionaliza y asigna los montos financieros e implementa los programas hasta alcanzar objetivos, metas y resultados. (Alonso Jimenez, 2014)

1.1 Referencia Histórica

Guatemala tiene un sistema democrático y republicano, fundamentalmente en la base del derecho escrito. Los poderes que conforman el Estado son Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El núcleo del funcionamiento del sistema judicial son las leyes y procedimientos que están incorporados en la Constitución Política, la Ley del Organismo Judicial y los Códigos Civil, Procesal Civil, Procesal Penal y Penal, entre otros.

La Primera Constitución de Guatemala corresponde a la República Federal y fue decretada el 22 de noviembre de 1824, por la Asamblea Nacional Constituyente y contempla la integración de la Corte Suprema de Justicia con seis o siete individuos elegidos por el pueblo.

Los jueces eran nombrados por el Presidente de la República de acuerdo a las ternas propuestas por la Corte Suprema de Justicia.

El 15 de agosto de 1848 se formó la Primera Asamblea Nacional Constituyente de Guatemala. El Acta Constitutiva del 19 de octubre de 1851 establecía que por esta única vez la Asamblea elegiría al Presidente de la República y a los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia.

El 29 de enero de 1855 fue reformado el Acta Constitutiva y el Presidente de la República, General Rafael Carrera, adquirió la facultad de nombrar a los Magistrados y Jueces, los cuales permanecían en el ejercicio de sus cargos mientras durara su buen funcionamiento.

El 9 de noviembre de 1878 se integró una Asamblea Nacional Constituyente y proclamó la Constitución de 1879. Se dice en la misma que corresponde al Poder Legislativo nombrar al Presidente del Poder Judicial, a los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia y a los Magistrados Propietarios y Suplentes de la Corte de Apelaciones. El Congreso tenía la potestad de removerlos de sus cargos en caso de mala conducta, negligencia o ineptitud debidamente comprobada. Se menciona que la Corte Suprema de Justicia será presidida por un Presidente y no por un Regente, como en las Constituciones anteriores.

Los miembros del Poder Judicial pierden el derecho de antejucio que anteriores Constituciones le otorgaron. Correspondía al Ejecutivo hacer la distribución de los Magistrados Propietarios y Suplentes y Fiscales de la Corte de Apelaciones entre las Salas respectivas.

El 5 de noviembre de 1887 fueron reformados algunos artículos de esta Constitución. Se establecía que por esa vez el Poder Legislativo nombraría a los miembros del Poder Judicial, pero en los períodos subsiguientes, tanto el Presidente, los Magistrados y Fiscales de los Tribunales de Justicia, serían designados por medio de una elección directa. Una segunda reforma se realizó por el Decreto del 20 de diciembre de 1927, expresándose que el Presidente y Magistrados de la Corte Suprema de Justicia gozan del Derecho de Antejucio.

El 15 de mayo de 1935, el entonces Presidente de la República, General Jorge Ubico, propuso a la Asamblea Legislativa la necesidad de reformar la Constitución para alargar su período y entre las reformas se incluía otorgar al Poder Legislativo la facultad de nombrar el Presidente y a los Magistrados de la Corte de Apelaciones; asimismo el Congreso podía remover a éstos por las causas de mala conducta, negligencia e ineptitud comprobadas y de acuerdo a la ley.

El General Ubico expuso, que las reformas eran necesarias porque según él, imposibilitaban al Ejecutivo para proceder con la actividad y energía que ciertos casos demandan, a la depuración indispensable del Organismo Judicial.

El 10 de enero de 1945, la Junta de Gobierno convocó a la Asamblea Nacional Constituyente para la elaboración de una nueva Constitución, la que fue decretada el 11 de marzo de 1945. Estipula que los miembros del Organismo Judicial son nombrados por el Organismo Legislativo, el que tiene facultad para removerlos en casos de mala

conducta, negligencia e ineptitud debidamente comprobada con apego a la ley, estableciéndose que el Presidente del Organismo Judicial y Magistrados de la Corte Suprema de Justicia gozan del derecho de antejuicio.

En el año 1954 se convocó a otra Asamblea Constituyente que promulgó la Constitución que entró en vigor el 1 de marzo de 1956. En ésta se reguló que las autoridades del Organismo Judicial serían nombradas por el Organismo Legislativo. Es facultad de la Corte Suprema de Justicia nombrar a los Jueces de Primera Instancia y a los de Paz, así como trasladarlos o removerlos del cargo; sin embargo, el Presidente del Organismo Judicial y los magistrados gozan de antejuicio.

El 5 de mayo de 1966 entró en vigencia una nueva Constitución que normaba el nombramiento de los miembros del Organismo Judicial, o sea, el Presidente y Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, en la que se estipula que éstos serían nombrados por el Congreso. Su remoción se regulaba en la misma forma, o sea, por delito, mala conducta e incapacidad manifiesta con el voto de las dos terceras partes de los diputados.

El 31 de Mayo de 1985 se promulgo la Constitución Política de la República de Guatemala (CPRG) que entró en vigor el 14 de enero de 1986. En los Artículos comprendidos del 203 al 222 se regula lo concerniente a la elección de los Magistrados de la Corte Suprema de Justicia, Magistrados de Apelaciones, de Primera Instancia y de Paz. En términos generales todo lo referente al Organismo Judicial.

Esta Constitución introdujo la modalidad en relación a los Jueces, Magistrados de la Corte Suprema y de Apelaciones que duran cinco años en sus funciones, pudiendo ser reelectos los segundos y nombrados los primeros. Asegura que los Magistrados no podrán ser removidos ni suspendidos, sino en los casos y con las formalidades que disponga la ley. Los Jueces de Instancia siempre fueron removidos discrecionalmente, no así los Magistrados que tenían prerrogativas especiales.

Actualmente, el sistema de justicia en Guatemala está integrado de la siguiente forma: El Organismo Judicial, incluye a la Corte Suprema de Justicia, Tribunales de Apelaciones, y otros órganos colegiados de igual categoría, Juzgados de Primera Instancia y Juzgados de Paz. La Corte Suprema de Justicia es el tribunal de mayor rango y tiene la responsabilidad de la administración del Organismo Judicial, incluyendo la labor de

presupuesto y los recursos humanos.

La Corte de Constitucionalidad es el máximo tribunal en materia constitucional.

El Ministerio Público, dirigido por el Fiscal General de la Nación, ejerce la acción penal con exclusividad y dirige la investigación penal.

El Procurador General de la Nación es el representante y asesor jurídico del Estado. El Procurador de los Derechos Humanos es el delegado del Congreso de la República y su función es promover y velar por el respeto y defensa de los derechos humanos. El Ministerio de Gobernación es el responsable de la seguridad ciudadana, la administración del sistema penitenciario y de la Policía Nacional Civil.

El Instituto de Defensa Pública Penal (IDPP) apoya a la ciudadanía proporcionando asistencia legal en forma gratuita. Otras entidades vinculadas al sector de justicia son el Colegio de Abogados y Notarios y las facultades de derecho de las universidades del país (Guatemala O. J., 2016)

La decisión debe basarse en el desempeño, debe determinar la motivación y la clase de personas vinculadas a la institución, para lo que se tomaron en cuenta varios estudios vinculantes con el problema de la Gestión y el desempeño laboral.

En algunos casos, empleados de las distintas Dependencias realizan estudios de tesis en distintos temas, de los cuales los encontrados relacionados con el tema son:

(Mejía Chan, 2016) En su tesis evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, realizado con agentes de servicio telefónico en Quetzaltenango, en el proceso de investigación se logró comprobar la importancia de la evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales, ya que los resultados indican que es de gran influencia positiva en el desempeño de los agentes, pues esta misma representa un medio que les exige mejora continua en el servicio y atención que proporcionan al cliente, actualizarse en conocimientos e incluso mejorar sus habilidades para poder cumplir con las competencias establecidas y también desarrollar la actitud apropiada para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. La investigación también dio a conocer que los agentes consideran la evaluación como un medio que les permite desarrollar al máximo sus habilidades personales y profesionales gracias a la exigencia que esta requiere.

Los instrumentos utilizados fueron la evaluación del desempeño por competencias laborales y una encuesta que permitió recabar la percepción de los agentes a cerca de la

evaluación que se les realizó. El estudio es de tipo descriptivo por lo que permitió la recolección de datos numéricos como situacionales que permitieron mayor objetividad en el estudio.

(Caal Diaz, 2016) En su tesis, Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública, pone de manifiesto como el proceso organizacional y la estructura interactúa con los empleados, lo cual produce las apreciaciones del ambiente laboral, identificando factores que influyen de manera directa en la motivación y satisfacción del trabajo. La satisfacción laboral, es uno de los medios para reconocer la calidad de vida laboral, no solo en términos de bienestar, sino de calidad y productividad. El análisis, presenta un diseño de investigación de tipo descriptivo (no experimental), cuyo método cuantitativo prueba hipótesis con sustentación numérica y el análisis estadístico. Asimismo, aplica el análisis comparativo; que es una herramienta que permite enfocar similitudes o contrastes entre casos y evalúa las explicaciones opuestas.

(Fernández Reyes, 2016) En su tesis gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado de Guatemala, sus objetivos, diseñar un modelo de trabajo por competencias laborales, en el sistema gestión de recursos humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica, para fortalecer su desempeño interno y su nivel de coordinación con el Sistema Nacional de Seguridad e inteligencia del Estado Guatemalteco; Realizar un diagnóstico de procesos y gestión de competencias laborales internas de la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia, y el nivel de coordinación con otras Unidades técnicas y administrativas; Análisis del contexto organizacional y de la naturaleza de la Institución, como parte integrante del sistema nacional de Seguridad e inteligencia del Estado; Elaborar un modelo de gestión del sistema de Recursos Humanos por competencias, que sirva de base para fortalecer el desempeño del trabajo del personal que la conforma a la SIE y a los organismos de inteligencia que integran el Sistema Nacional de Seguridad del Estado.

Vinculadas con las respuestas y soluciones ante la ausencia de un adecuado nivel de desempeño, a través de un modelo institucionalizado de gestión por competencias laborales en el Sistema de Recursos Humanos.

Donde concluyó que confirma la hipótesis de investigación, en cuanto a que la inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaria de Inteligencia Estratégica

(SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala.

Y la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como órgano responsable de impulsar políticas de mejora y desarrollo del personal, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas.

Si existen otros estudios en referencia al tema de alguna dependencia del Organismo Judicial, no son reconocidos o bien fueron realizados de manera interna, de manera que no existen registros públicos para poder hacer consulta.

2. MARCO TEÓRICO

Contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con la evolución social, económica y política del país en los últimos años.

Fué una de las fases más importantes de este trabajo de investigación, consistió en desarrollar la teoría que fundamentó el proyecto con base al planteamiento del problema que se realizó, existiendo numerosas posibilidades de elaboración, la cual dependió de la creatividad del investigador.

Una vez seleccionado el tema objeto de estudio y formuladas las preguntas que guíen la investigación, el siguiente paso consistió en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Esto consistió en buscar las fuentes documentales que permitieron detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

Hernández Sampieri denomina el marco teórico como: "un compendio escrito de artículos libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio". Permite documentar la investigación agregar valor a la literatura existente. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006).

El marco teórico fue un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible, vinculado con el planteamiento del problema, y un producto que a su vez fue parte en el reporte de la investigación.

Una vez planteado el problema de estudio con los objetivos y preguntas de investigación, y cuando se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consistió en sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores también denominan elaboración del marco teórico.

Cifuentes Manifiesta que: "en este relato se hace referencia a la teoría que se va a utilizar, el porqué de la misma y qué otras teorías se han utilizado o se conocen en el tratamiento del tema, subtema y el objeto de investigación". El marco teórico es un relato orgánico donde se exponen los principios, categorías, leyes y conceptos que utilizamos en las preguntas teóricas, presentadas en orden de lo universal a lo singular. (Cifuentes Medina, 2005)

Cifuentes afirma que: "para la realización de una investigación dialéctica se hace necesaria la utilización de una teoría que se desarrolla en la construcción de un marco teórico. La

explicación causal dialéctica no se puede realizar sin la utilización de una teoría y una metodología: sin un instrumental científico y su utilización planificada no se puede acceder a la ciencia". (Cifuentes Medina, 2005)

En este caso del investigador ofrece, los principios, las categorías, leyes y conceptos que se han creado al sintetizar y explicar la realidad y comprobar su validez conocedora del problema ofreciendo la posibilidad de utilizarlas como hipótesis en su investigación y manejar un lenguaje conceptual científico.

Hernández Sampieri afirma que el marco teórico cumple diversas funciones dentro de una investigación, entre las cuales se destacan las siguientes:

- ✓ Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios.

Orienta sobre cómo habrá de realizarse el estudio. En efecto, al acudir a los Antecedentes, se pudo verificar de cómo se ha tratado un problema específico de investigación: que clases de estudios se han efectuado, con qué tipo de participantes, cómo se han recolectado los datos, en qué lugares se han llevado a cabo, qué diseños se han utilizado. Aun en el caso de que se desechen los estudios previos, estos orientan sobre lo que se quiere y lo que no quiere para la investigación.

2.1 Definición de la Administración su naturaleza y propósito

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, cumplen metas específicas de manera eficaz.

Cuando se desempeñan como administradores los individuos deben ejercer las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración de Personal, Dirección y Control. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

- ✓ La administración se aplica a todo tipo de organizaciones grandes y pequeñas.
- ✓ La administración se aplica en todos los niveles organizacionales.
- ✓ La meta de todas las administraciones es la misma: generar un excedente
- ✓ La administración debe saber responder a los factores externos.
- ✓ La administración eficaz está a cargo de las jefaturas.

La administración y las organizaciones son producto de un momento y su contexto histórico y social:

Esta teoría es un término de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia, los problemas y tribulaciones de quienes

antecedieron en dirigir las suerte de grandes organizaciones formales, lo cual pueden enseñar algo, creando excedentes.

Se emplea el término administración para describir las tareas y actividades asociadas a las funciones administrativas con la dirección de una organización o de una de sus unidades, se puede esperar que personas que realizan diversas labores desempeñen algunas tareas administrativas, aun cuando ese no sea el enfoque principal de su trabajo. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Si bien la Institución necesita de la fuerza de trabajo, es correcto que exista la persona encargada de dirigir al personal encargado de diversas funciones; es por esto que, la administración se relaciona directamente con los recursos humanos; éste es el elemento más importante a dirigir para el buen funcionamiento de la organización.

La organización debe brindar a sus empleados capacitación y experiencias de desarrollo y concederles poder decisorio a fin de que puedan aplicar lo aprendido.

El proceso utilizado para manejar cualquier esfuerzo de cambio es fundamental para el éxito mismo, algunos teóricos han sostenido que el proceso debe reflejar el estado final deseado. (Lawler III, 2001)

2.2 Evolución del pensamiento administrativo.

El pensamiento administrativo es muy antiguo, ya que nace con el hombre mismo, porque en cualquier tiempo de la historia ha habido la necesidad de coordinar, tomar decisiones y ejecutar. Sin embargo, la historia de las organizaciones y su administración tiene su origen en una época más reciente.

Conforme la evolución de la humanidad fue avanzando las personas empezaron a escribir sobre cómo lograr que las organizaciones fueran eficaces y eficientes, mucho antes de que se conociera el término de administración como lo conocemos hoy en día.

Fue hasta el siglo XX cuando se le dio gran importancia a la administración y se pudieron ver periodos de desarrollo e innovación.

Según Idalberto Chiavenato, la Administración es: "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Stoner La Administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se

entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Para poder entender la definición de la administración se debe conocer la perspectiva de los antecedentes de su disciplina, por eso surge la importancia de conocer la historia y origen de la administración, ya que cada civilización ha contribuido a mejorar y a realizar aportes a esta disciplina que en la actualidad se encuentra en las sociedades en sus diferentes organizaciones.

Desde el surgimiento del hombre como se le conoce en la actualidad, siempre ha luchado por subsistir en un mundo tan cambiante. El hombre desde sus principios ha tratado de hacer sus actividades con una mayor eficiencia y para lograrlo ha tenido que aplicar la administración, en actividades cotidianas para poder subsistir y en armonía con sus semejantes.

La administración se ha desarrollado desde hace siglos, pero sus inicios formales se dan a partir de la Revolución Industrial. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Adam Smith, publica en 1776 su libro "La Riqueza de las Naciones"; después de su publicación se conoce como el inicio a la economía clásica y lo que sería después el capitalismo. En este libro se incluían argumentos sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo; él anunció el principio de la División del Trabajo, siendo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Robert Owen empresario británico que reconocía la importancia de los recursos humanos, se le reconoció como pionero en la aportación de ideas para un mejor trato hacia los trabajadores y mejores condiciones de trabajo.

La administración científica: Es un enfoque de la teoría administrativa clásica que resalta el estudio científico de los métodos del trabajo para mejorar la eficiencia del trabajador. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Entre los principales representantes se incluyen a:

Frederick Winston Taylor. Conocido como "el padre de la administración científica". Su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores a través de la aplicación del método científico. Algunos de sus principios son: la planeación, preparación, control y ejecución. Otros mecanismos administrativos que propuso fueron: estudio de tiempos y movimientos,

supervisión funcional, sistemas o departamentos de producción, principio de la excepción, tarjetas de inscripción, uso de la regla de cálculo, estandarización de las tarjetas de instrucción, bonificación de las tarjetas de instrucción, estudio de las rutas de producción, sistema de clasificación de la producción y costo de la producción.

A Frank Gilberth se les conocen principalmente por sus estudios de tiempos y movimientos. Lilian Gilberth, una psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y en comprender la personalidad y las necesidades de los trabajadores.

El mayor representante fue: Max Weber. Weber quien trató de visualizar la forma en que las grandes organizaciones, que se originaron en la Revolución Industrial, podían funcionar idealmente.

La escuela del proceso administrativo: se centra en los principios que los administradores pueden utilizar, para coordinar las actividades internas de las organizaciones.

Henry Fayol; industrial francés que se capacitó como ingeniero minero, se centró en las principales actividades gerenciales. Se encargó de dividir las actividades industriales en seis grupos: comerciales, técnicas, financieras, de seguridad, contables y administrativas, reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de administración: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de grupo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) .

Enfoque del comportamiento humano

Este enfoque se concentra en las necesidades humanas, el grupo de trabajo y el papel de los factores sociales en el lugar de trabajo, afirma que los seres humanos son sociales y buscan la realización propia, se presupone que la gente en el trabajo busca relaciones sociales satisfactorias, responde a presiones del grupo y persigue la satisfacción personal.

Enfoque conductual: Es la perspectiva administrativa que marca la importancia de tratar de comprender los factores que afectan el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Los primeros conductistas fueron:

Elton Mayo y otros condujeron los famosos estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company donde desarrolla uno de los más importantes experimentos en este

campo, con el objetivo de examinar las condiciones de trabajo y su relación con la producción, determinando y clasificando los problemas de toda la situación laboral.

Partiendo de las ideas que Mayo y sus colegas encontraron, tuvieron un efecto radical en el pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los periodos de descanso, recortar los días de trabajo y diversos sistemas de pago de incentivo no parecieron explicar los cambios en la productividad.

La conclusión es que otros factores son responsables y en general encontraron que la mejoría en la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo y una administración efectiva. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Movimiento de las relaciones humanas.

Según Maslow las necesidades de los individuos estaban catalogadas en niveles que se representaban en forma de una pirámide, donde los niveles bajos debían quedar satisfechos antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos.

Douglas McGregor. Propuso la Teoría X y la Teoría Y, dos series de supuestos sobre la naturaleza de las personas.

Administrar sugiere McGregor, debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y Y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas y McGregor eligió estos términos porque deseaban una terminología neutral, sin connotación de buenas o malas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La administración ha pasado por grandes etapas evolutivas o constructivas, que dan origen a la administración que podemos ver en la actualidad. Sin embargo se pueden ver huellas de la administración de hace siglos que son aplicadas en el mundo actual, esto se debe a que estos conceptos son adaptados con mejoras, para así obtener mejores resultados tomando en cuenta el factor humano.

El conocimiento administrativo actual es el resultado de un largo y continuo proceso innovador, gracias a los aportes realizados por grandes pensadores de la historia, la administración tomo demasiada importancia para ser considerada una disciplina fundamental y necesaria para todo el mundo. La aparición de las teorías, enfoques y herramientas han facilitado el manejo de los principios de la administración.

La aplicación de la administración en las empresas, ya sean microempresas, las grandes corporaciones o incluso en los gobiernos, promete gran éxito si esta es aplicada de la mejor manera, haciendo buen uso de los recursos y aumentando la productividad.

2.3 Gestión Administrativa.

Es la acción de gestionar administración. Cuasicontrato que consiste en la intervención voluntaria de una persona en los negocios e intereses de un tercero, sin que exista oposición, de las partes, sistema que consiste en aplicar todos los gastos e ingresos del presupuesto del año en que se han producido sin tener en cuenta el año en que han sido adoptadas. (Gómez, 1996)

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema de gestión organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

La gestión en términos de suministro de recursos humanos, está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. Gestión laboral significa utilización del trabajo humano, personal trabajando para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración. Deben existir criterios de selección que llenen las expectativas de la organización. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000)

El mercado de recursos humanos está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época: por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo, son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando aunque no estén buscando empleo están en condiciones de desempeño a satisfacción.

El recurso humano es el principal actor en la gestión laboral.

Los seis procesos de la gestión del talento humano.

- ✓ Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
- ✓ Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
- ✓ Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.
- ✓ Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- ✓ Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- ✓ Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados (Boyett & Boyett, 1999)

2.4 Los Recursos Humanos

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de todas las organizaciones.

Actualmente se reconoce al conocimiento como talento o capital humano, algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. (Boyett & Boyett, 1999)

Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones, para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio, para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual sólo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial, el verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

Las transformaciones que se llevan a cabo en las organizaciones buscan el éxito a partir de nuevas filosofías con nuevos enfoques y que se conforman a partir de nuevos grupos humanos, renovados, con conocimientos actualizados y cuyo aprendizaje es permanente.

La globalización y la apertura de mercados presentan nuevos retos y nuevas exigencias tanto a la organización, como a los empleados. Como resultado deben estar en disposición de actualizarse, afrontar retos y cumplir con los requerimientos de las modernas estructuras organizacionales (Segura Letran, 2004)

La cultura empresarial varía y sufre modificaciones constantes, cambios importantes tanto en su cultura como en su comportamiento organizacional, es importante lograr su integración, desarrollo, compromiso, satisfacción, manejo del tiempo, equilibrio del trabajo y vida familiar, hoy en día la mayoría de las empresas reconocen que la administración de los recursos humanos desempeña una función clave en el desarrollo de una estrategia competitiva viable y como herramienta estratégica e indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.

Es necesaria la presencia de líderes con nuevos estilos y enfoques de dirección, que con su orientación puedan lograr efectividad en las personas y en las empresas bajo una perspectiva integral, y que también obtengan una alta productividad en la organización.

2.4.1 Administración de Recursos Humanos

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. Comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos.

La administración del recurso humano es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones, la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Comprende todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos; parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de administración de recursos humanos. (Chiavenato A. , 1999)

La administración de personal requiere que se le considere muy especialmente y que saque tiempo para atenderla, pues aunque no es el área que presenta problemas urgentes sí es un área cuyos problemas pueden tener un efecto muy significativo en el largo plazo. Por ello deben analizarse muy cuidadosamente los siguientes aspectos:

- ✓ Condiciones laborales de cada empleado.
- ✓ Detectar necesidades de capacitación.
- ✓ Revisar las situaciones de remuneración del personal.

- ✓ Incentivar y motivar permanentemente a los empleados.
- ✓ Revisar permanentemente las cargas de trabajo.

El mejor lugar para trabajar es aquel en el que el trabajador se siente respetado y puede ser el mismo, o sea que la empresa demuestre respeto por el potencial y den la oportunidad de crecer y progresar. (Varela Villegas, 2001)

También debe promoverse un clima interno en el que los empleados se sientan libres de hacer preguntas y dispuestos a recibir una respuesta franca. Donde se pueda confiar en las personas con quien se trabaja, y se siente orgulloso de lo que hace, donde existe armonía entre compañeros.

Para lograr una profunda transformación de características de la administración de recursos humanos y que sea plenamente posible pudiendo situarse en la vanguardia y no simplemente acompañar de lejos, es necesario que asuma una nueva estructura y desarrolle nuevas actitudes, a fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las instituciones, de las que dependen para sus operaciones, por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la vida de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia que tiene en ellas, las instituciones dependen de los empleados para producir bienes y servicios, atender, competir y alcanzar los objetivos de las organizaciones. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos, 2000)

Administrar personas y competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las organizaciones, puesto que es una actividad muy importante para permanecer limitada a un órgano de la institución. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

En años pasados cuando existía estabilidad laboral, cuando casi nada cambiaba y las personas trabajaban rutinariamente y con los mismos esquemas, sin agregar nuevos conocimientos, la administración de recursos humanos era el único responsable de la administración de todos los recursos humanos de la organización, poniendo en práctica las tradiciones de la institución. Ahora en plena era de la información, con los cambios, la competitividad constituyen los desafíos básicos de la organización se está abriendo ese antiguo sistema para mejorar.

Akio Morita, fundador de Sony Corporation, dice que el éxito de las compañías japonesas en general, y de Sony en particular, no tiene nada de mágico. El secreto radica, sencillamente, en el trato que éstas dan a sus empleados.

La administración de recursos humanos es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización, este es un procedimiento permanente que mantienen a las organizaciones provistas del personal indicado, la administración de recursos humanos tiene una gran importancia en el tamaño de la organización. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

2.4.2 Variabilidad humana

El hombre, animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De este modo, las organizaciones son personas, son grupos y son organizaciones, los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000).

Las teorías de las organizaciones han postulado concepciones diversas respecto de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada una de las cuales privilegian ciertos aspectos de la conducta de las personas y determina la manera como las organizaciones administran a las personas, cada una de las concepciones tiene un contexto adecuado para explicarlas y justificarlas.

Sin embargo la versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables, el haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos, las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros.

La variación humana, es la gama de los valores posibles para cualquier característico mensurable, físico o mental, de seres humanos. Las diferencias pueden ser triviales o importantes, transitorias o permanentes, voluntarias o involuntarias, congénitas o adquiridas, genéticas o ambientales.

Es conveniente iniciar cambios profundos en las formas de actuar y, sobre todo de pensar, a modo de ir adoptando nuevos patrones de tolerancia y respeto para valorar cada expresión de la diversidad que lo rodea. Siendo la educación y formación aspectos clave para combatir actos de segregación, puesto que la determinación se basa mayoritariamente en la ignorancia (Tohom, 2012).

El acceso al empleo no debe responder más que a las propias especificaciones que por su naturaleza requiera la plaza a ocupar, libre de requerimientos subjetivos y criterios flagrantemente discriminatorios. La variabilidad humana en los trabajos a ofertar debe responder y estar acordes con la diversidad de personal que ofrece el mercado laboral, en el Organismo Judicial. Siendo la diversidad una de las características de la sociedad guatemalteca, y que representa una riqueza y una serie de oportunidades de superación para el país, entonces por qué seguir empeñándose en crear o imponer tipologías homogéneas para la accesibilidad a los empleos. (Tohom, 2012).

Lo anterior debe ser tomando en cuenta, con las oportunidades de empleo que existen, se debe responder a la capacidad y conocimiento explotando la diversidad existente en nuestro país.

2.4.3 La naturaleza compleja del hombre

El hombre al actuar, aspira a sustituir un estado menos satisfactorio por otro mejor, la mente presenta al actor situaciones más gratas, que éste, mediante la acción, pretende alcanzar, es siempre el malestar, el incentivo que induce al individuo a actuar, el ser plenamente satisfecho carecería de motivo para variar de estado, ya no tendría ni deseos ni anhelos, sería perfectamente feliz, nada haría; simplemente viviría (Von Mises, 2001).

Pero ni el malestar, ni el representarse un estado de cosas más atractivo, bastan por sí solos para impeler al hombre a actuar. Debe concurrir un tercer requisito, advertir mentalmente la existencia de cierta conducta deliberada capaz de suprimir o, al menos, de reducir la incomodidad sentida. Sin la concurrencia de esa circunstancia, ninguna actuación es posible; el interesado ha de conformarse con lo inevitable, no tiene más remedio que someterse a su destino, la necesidad humana es la sensación de que algo hace falta, hay necesidades fisiológicas, sentimentales, racionales y espirituales. (Pazos, 2002).

El progreso material del hombre se ha debido al conocimiento y aprovechamiento cada vez más amplio y completo de los fenómenos naturales y sociales, al relacionar causas y efectos de determinados fenómenos, el hombre se dio cuenta que podía utilizar el mundo que le rodea, empieza a organizar en forma metódica los conocimientos y a establecer principios de causalidad, proceso con el cual se originan las ciencias.

Las necesidades satisfacen carencias reales y naturales y los deseos carencias artificiales o creadas. Otros sostienen que los deseos son manifestaciones animales del hombre en los que no participa la inteligencia.

Pazos argumenta que todas las clasificaciones sobre las necesidades del hombre son relativas. No se puede hacer una clasificación universalmente válida de las necesidades, ya que varían según el tiempo, el lugar y las costumbres. Aunque hay necesidades como comer, que es de vital importancia para la supervivencia, es importante tratar de concretar cuándo está plenamente satisfecha para un grupo de personas.

También establece que un hombre trabaja hasta que la utilidad marginal del producto de su trabajo o salario es equivalente a la de utilidad creciente del esfuerzo, es decir, las últimas unidades de salario representan menos utilidad para un trabajador que las primeras, pero el esfuerzo, es decir, las últimas unidades de salario representan menos utilidad para un trabajador que las primeras, pero el esfuerzo es el mismo o mayor en las últimas horas que en las primeras. Un trabajador necesita un mayor sueldo para motivarse y trabajar un mayor número de horas (Pazos, 2002).

La administración de recursos humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, conquistando y manteniendo a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización, aunque las necesidades de todo ser humano sean diferentes.

2.5 Teoría de Motivación

Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los Modelos de Procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. En 1978, Thomas F. Gilbert, decía que había escrito el libro para corregir una deficiencia,

definía la valía humana de una forma precisa, sin ambigüedades, presentaba un método para medir la competencia humana con precisión que permitía averiguar por qué la gente era incompetente (Boyett & Boyett, 1999)

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación.

En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas; en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso.

Lo más contundente para crear sistemas de remuneración por desempeño descansa en el hecho de que el dinero es un bien singular. Se distribuye fácilmente, es valorado por la mayoría de personas, se puede entregar de muchas formas y existe en todas las sociedades organizadas. Es algo que todo el mundo espera recibir a cambio de su trabajo:

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

Existen diversas Teorías relativas a la Motivación las cuales se pueden clasificar en: Teorías de contenido: Aquellas teorías que consideran todo aquello que pueden motivar a las personas. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000)

Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir; según Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000)

Con este fin propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines.

2.5.1 Modelos de Motivación

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a su motivación. Toda la conducta humana es motivada, la necesidad, deseo, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación

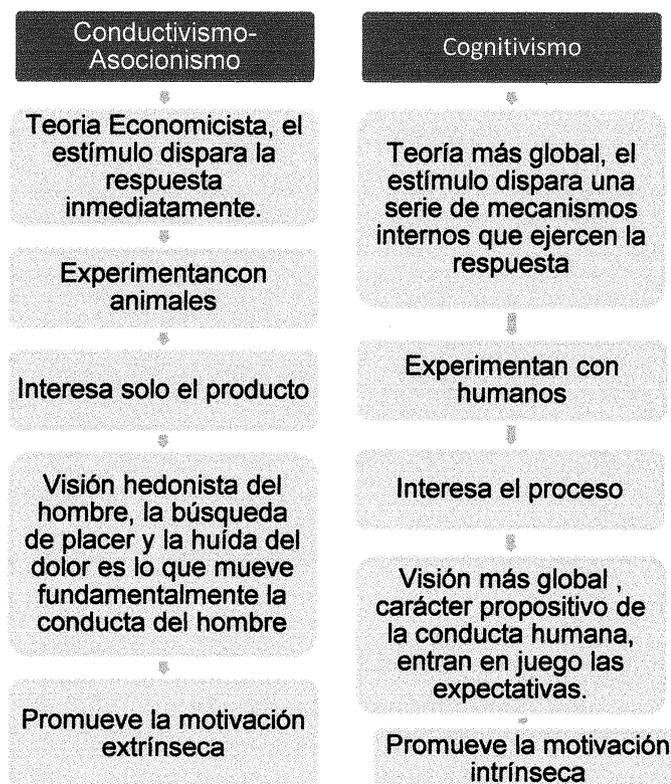
La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo. El individuo desea poder, estatutos y rechaza el aislamiento social y las amenazas a su autoestima. Además la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. (Mendoza & Vasquez, 2009)

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, los valores y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes, no obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas, en otras palabras aunque varíen los patrones de comportamiento en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.

Se conocen básicamente dos tipos de motivación y tres tipos de motivos: modelos conductistas y cognitivo, se puede agrupar algunas de las teorías psicológicas más representativas en torno a dos líneas de orientación: conductista/asociacionista y cognitivo.

En el cuadro siguiente se recogen algunas de las diferencias más significativas entre una y otra línea de orientación, en cuanto a la motivación se refiere.

Gráfica 1: Modelos de Motivación



Fuente: elaboración propia.

Las diferencias entre los enfoques conductistas y cognitivo sobre la motivación se han ido acercando de manera gradual conforme los conductistas han ampliado su lista con reforzadores, como la curiosidad o la competencia. Aunque de forma general los conductistas siguen poniendo mayor énfasis en las recompensas externas, mientras que las teorías cognitivas se centran más en las recompensas internas y en los procesos cognitivos relacionados, es decir, para la teoría conductista el estudio es una actividad que sirve para conseguir recompensas y premios superar un curso o acceder a otro cuerpo, escala y especialidad y evitar sanciones; mientras que para las teorías cognitivas la persona hace las tareas por la recompensa interna que produce la actividad en sí misma (interés, curiosidad, deseo de ser un buen profesional). (Mendoza & Vasquez, 2009)

2.5.2 Tipos de Motivación:

Motivación Intrínseca: proviene del interior del sujeto.

Motivación extrínseca: el estímulo proviene del exterior del sujeto.

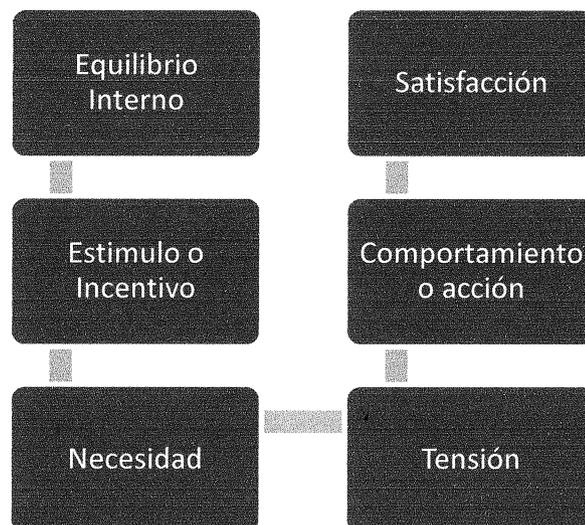
Existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- ✓ El comportamiento es causado: existe una causalidad del comportamiento, tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
- ✓ El comportamiento es motivado: en todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
- ✓ El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

2.5.3 Ciclo Motivacional:

Se inicia por el surgimiento de una necesidad, esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio, si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

Gráfica 2: Etapas del Ciclo motivacional



Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación.

2.6.4 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Maslow estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, estas dejan de ser un motivador.

En orden de importancia

- a. Necesidades fisiológicas: se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana.
- b. Necesidades de seguridad: las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo.
- c. Necesidades de afiliación o aceptación: las personas necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros.
- d. Necesidades de estima: una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por si, como por otros, genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
- e. Necesidades de autorrealización: esta es la máxima necesidad, es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse, maximizar el propio potencial y lograr algo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales, el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas innatas o hereditarias.

2.5.5 Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.

Frederick Herzberg propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación, en un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta calidad y cantidad en un ambiente de trabajo, no generan satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2002)

La teoría de la motivación-higiene no carece de detractores, entre las críticas de la teoría se incluyen las siguientes:

El procedimiento que utilizó Herzberg está limitado por su metodología, cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar para sí misma el crédito, a la inversa, culpan del fracaso al ambiente externo.

Se cuestiona la confiabilidad de la metodología de Herzberg, puesto que los calificadores tienen que formular interpretaciones, es posible que puedan contaminar los resultados interpretando una respuesta de una manera, mientras que tratan a otra similar en forma diferente, esta teoría, en el grado en que es válida, proporciona una explicación de la satisfacción en el puesto, en realidad no es una teoría de la motivación.

No se utilizó una medida global de la satisfacción, en otras palabras, a una persona le puede disgustar parte de su puesto y, sin embargo, todavía pensar que el puesto es aceptable, la teoría de la motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supone una relación entre la satisfacción y la productividad, pero la metodología de investigación que utilizó se dirigía solamente a la satisfacción, no a la productividad, para hacer que dicha investigación sea adecuada, uno debe suponer que existe una gran relación entre la satisfacción y la productividad, a pesar de las críticas, la teoría de Herzberg se ha difundido ampliamente y la mayoría de los administradores están familiarizados con sus recomendaciones. La mayor popularidad, desde mediados de los años sesenta, de los puestos que se amplían de manera vertical para permitir que los trabajadores asuman una mayor responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo, probablemente pueda atribuirse en gran parte a los resultados y recomendaciones de Herzberg. (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2000)

2.5.6 Ausentismo Laboral

Las causas del ausentismo son variadas. Aún faltan estudios adecuados acerca del análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos de calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad.

Las principales causas del ausentismo son:

- a. Enfermedad comprobada.
- b. Enfermedad no comprobada.
- c. Razones familiares.

- d. Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- e. Faltas voluntarias por motivos personales.
- f. Dificultades y problemas financieros.
- g. Problemas de transporte.
- h. Baja motivación para trabajar.
- i. Escasa supervisión de la jefatura.

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión, con el debido soporte de la política de la organización y el apoyo de la dirección para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal. (Chiavenato A. , 1999)

Política inadecuada de la organización.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), define el ausentismo laboral como: la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelga , muestra que el ausentismo se puede dar por: estrés, fatiga, falta de motivación que hace que los empleados no tengan alicientes para asistir al trabajo, falta de satisfacción personal, de bienestar físico y mental con los compañeros de oficina, y por supuesto por problemas de salud físicos y mentales. (Ryder, 2016)

Debido a que las causas del ausentismo en las empresas son difíciles de predecir y mucho más de controlar, se debe hacer un mayor esfuerzo por parte de las autoridades para poder contrarrestar los efectos en la economía y productividad de la organización, aunque es muy difícil juzgar las tendencias cuando se trata de ausencias de poca duración, pues no siempre están incluidas en los reportes oficiales de las empresas, el ausentismo parece un problema persistente y en crecimiento en muchas compañías del mundo entero.

En el Organismo Judicial se han realizado varios proyectos de modernización, por muchas razones, entre ellas están la evolución social, económica y política del país que en los últimos años se manifiesta en el desplazamiento de la población rural hacia los centros urbanos y hacia las grandes concentraciones urbanas, actualmente no existe sector de actividad en el cual no esté presente el estado, la creciente intervención del estado en las diversas actividades que conforman el país, ha hecho surgir una inmensa y compleja administración pública (Quiroga Leos, 2006).

La modernización de la administración pública es un proceso técnico administrativo permanente que incluye la introducción de cambios normativos en áreas de las dependencias públicas que generan la necesidad de crear o reformar las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo, y de cambiar las actitudes y comportamientos de los servidores públicos.

El estado pretende que la administración pública se convierta en un instrumento fundamental de desarrollo económico y social, así, el marco general de la función de organización y métodos es la modernización de la administración pública (Quiroga Leos, 2006)

El proyecto de modernización de la Dirección de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, que es la función global es planificar, promover, coordinar, implementar, monitorear y evaluar mecanismos para la resolución alternativa de conflictos, de acuerdo con los lineamientos del Plan de Modernización del Organismo Judicial:

Las funciones específicas son:

- ✓ Coordinar los Centros de Mediación del Organismo Judicial.
- ✓ Evaluar el funcionamiento y resultados de los Centros de Mediación, proponiendo a la Presidencia del Organismo Judicial las acciones que considere oportunas para mejorar su funcionamiento y ejecutando las que dicha Presidencia apruebe.
- ✓ Analizar la conveniencia de creación de nuevos Centros de Mediación, proponer criterios para su ubicación geográfica y su conformación y gestionar el apoyo para la creación, desarrollo e implementación de los que sean aprobados.
- ✓ Propiciar la capacitación en métodos de resolución alternativa de conflictos para los mediadores del Organismo Judicial, o quienes sean aspirantes a ocupar esos cargos, en estrecha coordinación con la Unidad de Capacitación Institucional.
- ✓ Elaborar propuestas de normativas con el objeto de impulsar y fortalecer los métodos de resolución alternativa de conflictos.
- ✓ Impulsar estudios para la creación e implementación de mecanismos alternativos de resolución de conflictos.
- ✓ Diseñar y promover programas para la divulgación de los beneficios de la mediación a la población.
- ✓ Velar por el establecimiento del sistema de estadísticas de resolución alternativa de conflictos, especialmente de los Centros de Mediación del Organismo Judicial.
- ✓ Impulsar acciones para constituir una red de información actualizada, a nivel nacional, de los mecanismos de resolución alternativa de conflictos.

- ✓ Formular los proyectos del Plan Operativo y presupuestos anuales de la Unidad, para su aprobación e inclusión en el presupuesto de ingresos y egresos del Organismo Judicial.
- ✓ Presentar informes y reportes periódicos sobre la gestión de la Unidad a la Presidencia del Organismo Judicial.

Otras funciones que le sean asignadas por el Presidente del Organismo Judicial, en materia de su competencia. (Guatemala O. J., 2016)

Servicio Nacional de Facilitadores Judiciales

El Servicio Nacional de Facilitadores Judiciales se implementa en Guatemala con el fin de servir de enlace entre la ciudadanía y el Organismo Judicial, con la finalidad de garantizar un genuino y eficiente acceso a la justicia, promoviendo una cultura de paz y fortaleciendo los mecanismos de prevención y resolución alterna de conflictos entre la población.

Para impulsar este servicio, así como de regular y supervisar las actuaciones de los Facilitadores Judiciales, a través del personal que se designe para el efecto, se creó una Comisión Coordinadora que está presidida por el Presidente o Presidenta del Organismo Judicial y de la Corte Suprema de Justicia y los Presidentes de cada una de las Cámaras de la Corte Suprema de Justicia. (Guatemala O. J., 2016)

Notificaciones Electrónicas

Es un nuevo sistema que, además de los métodos tradicionales de notificación de los procesos judiciales, permite a las partes ser notificadas de manera electrónica, gracias a un casillero del sistema que será proporcionado por el Organismo Judicial y un aviso que se recibirá en la dirección electrónica que el usuario registre. (Guatemala O. J., 2016)

Sistema de Integridad Institucional

El Sistema de Integridad Institucional (SIIOJ) es una política institucional integral, que involucra a todo el personal y está orientada al cumplimiento de la misión institucional y al fortalecimiento ético-cultural del capital social del Organismo Judicial.

Las bases en las que se fundamenta el SIIOJ, son los valores y principios éticos consagrados en la Constitución Política de la República de Guatemala, las leyes ordinarias, las Normas Éticas del Organismo Judicial, el Código Iberoamericano de Ética Judicial y el plan estratégico de la institución.

Diversas normas nacionales e internacionales de derechos humanos exigen la aplicación de la perspectiva de género como categoría de análisis de la función judicial. Ello implica que las juzgadoras(es) deban tener un conocimiento profundo del enfoque de género, que deban garantizar los derechos de las mujeres y que sus decisiones judiciales se fundamenten a partir de esa óptica de análisis

La institución concibió la modernización administrativa y judicial como un proceso permanente, continuo y flexible en el que participan los servidores públicos y la población este enunciado se refiere a la modificación y renovación continua de las estructuras y procedimientos, basada en la experiencia y en los análisis organizacionales del funcionamiento de la administración pública, así mismo se refiere a la modificación de las bases legales que rigen el área administrativa.

Con respecto a los medios administrativos, como son los recursos humanos, materiales y financieros, se propuso se diera prioridad a la unificación de criterios en su funcionamiento y a la modernización de los mismos (Pinto Villatoro, 2008)

Para poner en práctica un programa de modernización administrativa es necesario definir la metodología más adecuada para el análisis y conceptualización de la administración pública, el Organismo Judicial sustentó el establecimiento de modernización en la base legal, un régimen de formalización jurídica, concedió mayor importancia a las normas que a su aplicación real, al estudio del derecho administrativo de la administración pública, con el proceso de modernización se han obtenido avances importantes se tiene una nueva perspectiva que es la de contar con una administración moderna que no pretende introducir cambios, sino que intenta establecer las condiciones para lograr que la propia institución promueva y conduzca tales cambios, para aumentar la capacidad de respuesta a las necesidades fundamentales del desarrollo administrativo y jurisdiccional.

Entre los últimos proyectos de modernización con que cuenta el Organismo Judicial es el que se llevó a cabo la inauguración de la Unidad Móvil de Antecedentes Penales, la cual contó con la presencia del Presidente del Organismo Judicial y de la Corte Suprema de Justicia, y el Director de la Unidad de Antecedentes Penales (Guatemala O. J., 2016)

La unidad móvil de Antecedentes Penales funcionará en la ciudad de Guatemala y Mixco, como parte de los aportes que brinda el Organismo Judicial a la población, la unidad iniciará funciones este lunes 18 de julio en la Municipalidad de Mixco y Centro Comercial Atanasio Tzul; el martes 19 en el Centro Comercial Metro Norte, el miércoles 20 y jueves 21 en la comisaría 13 de la Policía Nacional Civil en la zona 5.

El Presidente del Organismo Judicial y Corte Suprema de Justicia, indicó que espera que este servicio sea de utilidad para la población, como parte de la modernización y de atención rápida "Corte Suprema de Justicia es una obligación acercar y facilitar el acceso a la justicia y todos sus requerimientos a la población", afirmó.

También como parte de la modernización la Secretaría de Comunicación Social y Protocolo de la Presidencia del Organismo Judicial dio inicio con la campaña de divulgación del Plan Estratégico Quinquenal y Principios Éticos del Organismo Judicial, y colocación de afiches en todos los Órganos Jurisdiccionales y administrativos del Organismo Judicial a nivel República; dando cumplimiento a lo establecido en el punto de acta del Honorable Pleno de la Corte Suprema de Justicia.

Los afiches que fueron instalados son: Misión y Visión del Organismo Judicial aprobados en el Plan Quinquenal 2016-2020.

Principios éticos establecidos en el Sistema de Integridad Institucional del Organismo Judicial.

Algunos municipios de Quetzaltenango, Cobán, Huehuetenango, Quiché, Zacapa y El Progreso son los departamentos donde se ha iniciado con la colocación de afiches, en ese sentido, esta mañana iniciaron las visitas a las dependencias del departamento de Guatemala.

Asimismo se hará entrega del Plan Estratégico Quinquenal 2016-2020, el directorio telefónico del Área de Comunicación Social con el fin de socializar los ejes de acción de la Corte Suprema de Justicia para el quinquenio y consolidar la comunicación entre las dependencias que conforman el Organismo Judicial y el Pleno de Magistrados de la Corte Suprema de Justicia.

El miércoles 2 de diciembre del año 2015, el Organismo Judicial recibió el Certificado de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 para cinco de sus unidades administrativas, como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y modernización de procesos y con el apoyo del Proyecto Seguridad y Justicia de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional USAID.

El acto de entrega de certificación de la norma ISO 9001:2008 se llevó a cabo en la Sala de Vistas del Palacio de Justicia y contó con la presencia de la Directora de USAID para América Latina y el Caribe, representantes de la Embajada de los Estados Unidos de América en Guatemala y del Proyecto Seguridad y Justicia, al igual que del Director General del Instituto Nacional de Ciencias Forenses, y funcionarios del Organismo Judicial.

"La sociedad guatemalteca demanda una justicia confiable, pronta, transparente imparcial e independiente, esto nos obliga al mejoramiento continuo del sistema de justicia", expreso el Magistrado Vocal X de la Corte Suprema de Justicia, durante su mensaje de bienvenida.

A su vez, manifestó que la Corte Suprema de Justicia "persigue una gestión de calidad y una mejora continua", lo cual se encuentra trazado como un pilar fundamental del Plan Estratégico Quinquenal 2016-2020. Al finalizar su intervención agradeció el acompañamiento fundamental de USAID y ratificó el compromiso de la Corte Suprema de Justicia de continuar trabajando para la acreditación de otras unidades administrativas. (Guatemala O. J., 2016)

Por su parte, el Presidente en funciones del Organismo Judicial y de la Corte Suprema de Justicia, expresó que se promueve una atención íntegra, digna y ágil para la población, y al asumir el compromiso de certificar la calidad de los servicios "ponemos de manifiesto el interés de atender al usuario con vocación y calidad humana".

La certificación establece requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la mejora continua, la estandarización, la creación y medición de indicadores, trazabilidad y monitoreo, con el objeto de incrementar la satisfacción del usuario y generar mayor confianza en la institución.

La acreditación ISO 9001:2008 fue otorgada por la empresa ICONTEC Internacional y se aplica a las siguientes actividades: Sistema de Recursos Humanos con Selección y Contratación de Personal, Sistema Administrativo con Adquisición de Bienes y Servicios, Suministros, Transportes y Administración de Activos Fijos del Organismo Judicial en la Ciudad de Guatemala, con validez hasta el 22 de septiembre de 2018.

Asimismo, con la certificación, el Organismo Judicial se compromete a conservar la calidad de los servicios y asumir la etapa de transición hacia la norma ISO 9001:2015.

Consciente de la necesidad de garantizar la satisfacción de los usuarios del sistema de justicia y afianzando su compromiso para promover una gestión eficaz y acorde a estándares internacionales de calidad, la Corte Suprema de Justicia, promueve la estandarización de procedimientos y servicios para brindar una tutela judicial efectiva, eficiente y transparente para la población.

Un salto cualitativo en la construcción del moderno derecho del trabajo: la tutela de los derechos fundamentales del ciudadano-trabajador, en las últimas décadas las estructuras tradicionales del derecho del trabajo, articuladas en la mayor parte de países a partir de la necesidad de introducir elementos de equilibrio en el seno de una relación estructuralmente

desigual, como es la de trabajo, se han visto sometidas a duros y constantes ataques, todos ellos dirigidos a tratar de subordinar su construcción a los requerimientos de la economía, interpretados estos en clave de supresión o aligeramiento de todas aquellas instituciones o mecanismos que traben o dificulten la libre actuación de los sujetos. (Tohom, 2012)

Sin embargo, el derecho al trabajo ha experimentado, por paradójico que pueda parecer, una notable expansión de sus objetivos protectores, los últimos años son testigos de tránsito, de la tutela exclusiva del trabajador como productor y sujeto de una relación como titular del conjunto de derechos fundamentales que le corresponden tanto como persona y como ciudadano,

Uno de los derechos elementales es el acceso al trabajo, como garante de la dignidad y medio esencial para la subsistencia del ser humano. Sin embargo, en un país post conflicto marcado por la baja escolaridad, situación de pobreza y pobreza extrema a la que se enfrenta la gran mayoría de guatemaltecos, el acceso es, a este esencial derecho, una meta lejana y distante, provocando fragilidad en el mundo laboral guatemalteco, sumido casi en su totalidad a los escasos empleos formales existentes que se encuentran bajo la constante amenaza de la flexibilidad laboral. (Tohom, 2012)

Para comenzar un desempeño laboral sin problemas estructurales y con responsabilidad, radica precisamente en la misma sociedad guatemalteca, que debe tomar conciencia y aprovechar la diversidad de la que se compone, desarrollando un sentido de tolerancia, desechando infundadas prácticas como la discriminación y los prejuicios, sobre todo en materia laboral; y condenando el enriquecimiento que se basa en la explotación de humano contra humano, pues solo favorecen las grandes desigualdades, en lo que acceso a desarrollo humano se refiere.

Es preciso analizar la situación laboral en que se encuentran los sectores apartados, porque sus retos y desafíos deben interesarnos a todos los guatemaltecos, porque en la medida que empiecen a superarse, será posible lograr un notable bienestar en la calidad de vida de todos los ciudadanos pues habrá desarrollo técnico en todos los sentidos, teniendo presente que las consecuencias de las políticas y el funcionamiento de las economías afectan la vida de todas las personas.

Debe asignársele más valor a otros aspectos como la aptitud, capacidad y responsabilidad, que demuestren los trabajadores en el desempeño de las labores asignadas, por ejemplo la edad no debería ser un factor determinante en la vida laboral de una persona, y en las

oficinas de recursos humanos los años no deben ser situaciones que representen altas o bajas ponderaciones que decidan sobre la adjudicación o no, de un trabajo.

Existen muchos factores que inciden en el desempeño laboral, por ejemplo, la economía en países emergentes como Guatemala no permite a los jóvenes, especialmente a los graduados de educación media, conciliar las posibilidades de trabajar y superarse, por la famosa condición de sin compromisos de estudios, en un mundo laboral altamente mercantilizado, se solicita capacidad y calidad, sin que la educación y preparación oficial y privada tengan el interés de generarlas.

La acción humana ni siquiera en relación con los más inmediatos objetivos parece tener sentido, nunca proporciona satisfacción plena; solo sirve para reducir parcialmente el malestar durante un momento. Tan pronto como una necesidad queda satisfecha, surgen otras no menos acuciantes. La razón humana está al servicio de este impulso vital. La función biológica de la mente consiste precisamente en proteger la existencia, en fomentar la vida, retrasando todo lo posible el fin insoslayable. (Von Mises, 2001)

Ni el pensamiento ni la acción son contrarios a la naturaleza, sino que son sus notas más características. La mejor definición del hombre, por destacar la disimilitud de éste con respecto a todos los demás seres, es la que lo presenta como ser que lucha conscientemente contra las fuerzas contrarias de la vida.

Mientras algunos la subsistencia y el desarrollo de la cooperación social no se consideran como el recurso a los métodos de acción más eficaces, como el precio que hay que pagar para obtener un mayor beneficio. (Von Mises, 2001)

3. METODOLOGÍA

Tuvo como finalidad evaluar la gestión y el nivel de desempeño laboral que existe en el área administrativa del Organismo Judicial, atendiendo la problemática de desempeño del personal que labora en esta área administrativa y poder comprender la razón por la cual se atrasan los procesos, lo cual perjudica el compromiso e imagen de la institución.

3.1 Tipo de Estudio

El estudio que se realizó, fue de tipo analítico, exploratorio y propositivo; analítico porque se hizo una revisión contextual y procesal de las unidades seleccionada, exploratoria ya que se profundizó en la manera que estaban funcionando cada uno de los proceso y procedimientos y el nivel de cumplimiento con relación a los requerimientos de otras dependencias y finalmente propositivo, porque a partir de los resultados de la investigación, se elaboraron unas recomendaciones mejorar el nivel de desempeño laboral.

Hipótesis

La hipótesis a mayores mecanismos de control y regulación del desempeño mayor calidad en el ejercicio de la gestión, es necesario hacer efectiva la aplicación del debido proceso de los mecanismos de control y regulación en la institución como ente público organizando sus procedimientos de trabajo para que se ejecute un proceso administrativo adecuado, y un mejor control e información de los resultados de las operaciones, en un contexto moderno bajo estándares exigidos por el ambiente cambiante de la administración pública, así como de los sistemas integrados de administración, y otros medios que utilizan las instituciones en su diario ejercicio operacional, en procura de alcanzar sus objetivos en forma eficiente, efectiva y económica.

Con base a las teorías sugeridas sobre gestión y desempeño laboral, además del tema-problema de la investigación la hipótesis planteada se describe a continuación:

La especificación de la hipótesis, es la siguiente:

- ✓ No existen diferencias entre las valoraciones y actitudes de los empleados de las dependencias que fueron objeto de estudio, en cuanto a los factores que determinan la gestión y el desempeño laboral; aun cuando dichas dependencias pertenecen a la misma institución.
- ✓ No existen diferencias entre los mecanismos de control y regulación que se efectúan en las dependencias objeto de estudio, en cuanto a los factores que determinan la gestión y el desempeño laboral, pues dichas dependencias se rigen bajo las mismas normativas y las mismas características administrativas, además de tener los mismos objetivos institucionales.

Objetivo General

- *Fortalecer la gestión y desempeño laboral del área administrativa del Organismo Judicial.*

Es recomendable para la institución interesarse en el progreso laboral creando modelos adecuados de capacitación, basado en criterios de contratación claros y objetivos, dejando de lado apatías políticas al momento de ofrecer una plaza, que se inspire en principios de equidad y justicia, garantizando una auténtica y armoniosa integración de toda la diversidad.

Lo anterior responde a una de nuestras interrogantes ¿Se podrá fortalecer la gestión y desempeño laboral del área administrativa del Organismo Judicial?

Objetivos específicos

- *Identificar los mecanismos de control y regulación vigentes.*
- *Establecer si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan su manera de ser.*

¿Serán los mecanismos de control y regulación vigente apropiados para la adecuada gestión del personal?, es necesario hacer efectiva la aplicación del debido proceso de los mecanismos de control y regulación en los programas de modernización garantizados, facilitando el acceso de toda la población en condiciones de equidad, capacidad y mejoramiento, considerando que hay mejora en líneas de intervención que son acompañadas por iniciativas dirigidas a la información y la sensibilización de la opinión del personal, respecto al debido proceso. Especialmente mediante los principios de la Norma ISO que es una constante de control y mejora continua, aplicándola de manera correcta.

¿El sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios apropiados que permitan un cambio de actitud en la conducta del trabajador?

Si bien sobre el principio de legalidad de la sanción, esta institución ha sostenido que, como parte integrante del debido proceso exige la determinación clara, precisa y concreta de la pena o castigo que se ha de imponer a quienes incurran en comportamientos, actos o hechos proscritos en la ley, también ha dicho que no es fácil establecer de manera precisa cuándo una norma deja de contener entre sus prescripciones, los ingredientes normativos requeridos para producir la certeza en lo relativo a la definición de la conducta, siendo eso sí, claro que se relegan las definiciones de una generalidad, incertidumbre e indeterminación que no ofrecen la necesaria certeza requerida para hacer exigible las consecuencias sancionatorias que se derivan de la conducta descrita y que le otorgan un amplio poder discrecional a la autoridad encargada de aplicar la respectiva sanción, es

importante conocer la forma de aplicación de los modelos sancionatorios, el desconocimiento contribuye al mal desempeño laboral del trabajador

El problema de la investigación que se ha detectado en la perspectiva administrativa, los tramos y etapas de la ruta del trámite en la gestión laboral dentro de las generalidades de la investigación en la que se plantea.

Su etapa inicial, el problema de la investigación que se formula y el esbozo desde la óptica del autor donde se tuvo el propósito de enfocar la problemática y entender la razón por la cual los procesos sufrían de atrasos, implementando el objetivo general que trata de fortalecer la gestión y desempeño laboral del área administrativa del Organismo Judicial. Así como de sus objetivos específicos que determinaron identificar los mecanismos de control y regulación vigentes y establecer, si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan su manera de ser, conociendo la tendencia y perspectiva de la gestión humana, desde el punto de vista del desempeño organizacional en relación con las políticas y estrategias en la institución.

3.2 Variables a medir

Derivado de las especificaciones de la hipótesis, se plantearon variables e indicadores, que sirvieron de referencia para seleccionar las fuentes de información para obtener los datos primarios, la metodología, técnicas e instrumentos.

Variables	Indicadores
Independiente: Sistemas y regulaciones nacionales aprobadas por el marco jurídico nacional	Desmotivación, confiabilidad, seguridad.
Dependiente: Instrumentos y normativas para el control del desempeño y calidad en gestión laboral	Bajo rendimiento, oportunidad, pertinencia.
Intervinientes: Normativas externas de regulación laboral con implicaciones vinculantes.	Ausentismo, simplicidad.

3.3 Modalidad de entrevista

Con la finalidad de conocer mejor la problemática, se desarrolló una entrevista a las jefaturas del área administrativa que tienen a su cargo personal, lo cual permitió establecer

las razones fundamentales de la desmotivación y el acomodo en la gestión. Se recopiló información clave para el análisis.

El estudio, de acuerdo al tipo de investigación y enfoque cualitativo, diseñó dos componentes basados en los objetivos específicos, en la que estructuró, con fuentes primarias entrevistas semi estructuradas con respuesta libre, basadas en la técnica de profundidad, patrón de comportamiento, fuentes primarias que van a ser nueve directivos seleccionados.

El estudio abordó los avances del proceso de gestión y desempeño laboral impulsado en el Organismo Judicial, debiendo diseñar estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos, la complejidad de la motivación laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales.

3.4 La muestra.

Los sujetos denominados "informantes claves", tienen el mismo nivel de relación y mantienen permanente comunicación institucional, ocho informantes de ocho dependencias.

En general la tipología estará definida por preguntas encaminadas hacia la gestión y el desempeño laboral de la dependencia que dirige dentro de la institución, qué posición tiene dentro de la organización, son personas calificadas que tienen a su cargo personal del área administrativa.

En toda organización destinada a la prestación de servicios o satisfactores se requiere una permanente revisión del objetivo, metas, políticas, procedimientos, estructuras y sistemas de programación y control de actividades. Por supuesto, también se necesita personal especializado que pueda realizar estas investigaciones, para que, de acuerdo con los resultados, emita opiniones y juicios acertados para corregir desviaciones o deficiencias y actualizar los procedimientos administrativos (Quiroga Leos, 2006).

En el país se han establecido acciones en el sector público, tendientes a agilizar los trámites administrativos y a cambiar de actitud a los servidores públicos en beneficio de la gran cantidad de población que necesita satisfactores sociales, pero solo en años recientes se ha empezado a observar algunos resultados satisfactorios en materia de simplificación de los procedimientos administrativos, de capacitación y actualización del personal operativo y de una mejor selección de funcionarios de alto nivel.

3.5 Vaciado de la información

La información obtenida mediante la entrevista fue analizada, evaluando cada una de las respuestas dadas por las jefaturas, y obteniendo un análisis de resultado de cada una de las preguntas realizadas.

3.6 Análisis de la información.

En la perspectiva administrativa los tramos y etapas de la ruta del trámite en la gestión laboral hacen evidente demoras que tienen causas originadas en la estructura de procesos, ello afecta y altera el avance en la gestión creando cuellos de botella que impactan en la gestión y desempeño laboral conflictivo para la institución.

Es importante advertir que la administración pública, a pesar de que al actuar como organización se enfrenta a los mismos problemas estructurales y funcionales de cualquier tipo de organización privada, política, social o cultural, no pierde su naturaleza, es decir, no pierde el carácter político que le atribuye su pertenencia al Estado, ni el carácter social que le confiere el estar al servicio de la sociedad.

De la preocupación del sector público por resolver los problemas organizacionales y de adecuación a las nuevas tareas que le impone el desarrollo económico y social, surgió la necesidad de introducir técnicas administrativas para realizar estudios de organización y métodos y elaborar manuales administrativos. (Quiroga Leos, 2006)

3.7 Especificación del análisis de la información del problema

Los constantes escándalos sobre el desempeño de algunos empleados y funcionarios públicos, hacen que surja la interrogante sobre ¿cómo obtuvieron los empleos?, debido a la mala atención que dan a la ciudadanía, esto representa una especie de sabotaje al desarrollo social y económico del país, porque deja sin oportunidades a personas con vocación y aptitud.

Para efectos de transparencia y transformación eficiente de los servicios estatales, la mayoría de plazas del sector público deberían someterse a genuinos procesos de oposición, que estimulen la competitividad, la eficiencia y la profesionalización en estos ámbitos.

El Organismo Judicial es el encargado de aplicar justicia, sin embargo, el área administrativa debe cumplir con funciones específicas, las cuales requieren atención, seguimiento y mucha responsabilidad de quienes las ejecutan.

El análisis de un mal desempeño laboral enmarca la base para desarrollar el presente estudio, que busca identificar las variables cualitativas que determinan un bajo rendimiento, ausentismo y desmotivación de los trabajadores, En este contexto, tienen la obligación de mantener los requerimientos al día y ejecutarlos de manera inmediata.

Cualquier incumplimiento, atraso u omisión en el cumplimiento de sus responsabilidades puede ocasionar y de hecho así es, atrasos en las labores asignadas a las áreas administrativas y jurisdiccionales.

Se interpreta la conducta animal, suponiendo que los seres irracionales siguen en cada momento el impulso de mayor vehemencia, el ser humano es capaz de dominar incluso aquellos impulsos que de modo más perentorio exigen atención. Puede vencer sus instintos, emociones y apetencias, racionalizando su conducta (Pazos, 2002)

El enfoque del hombre económico, la visión del hombre motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o físicas, según esta concepción, las personas trabajan solo para ganar dinero, y la manera de motivarlas es ofreciéndoles recompensas financieras, de ahí el fuerte énfasis en los premios de producción y los incentivos salariales como forma básica de motivación humana para satisfacer principalmente las necesidades fisiológicas y de seguridad, uno de los postulados establece que las personas son indolentes y perezosas, y es necesario controlarlas y fiscalizarlas con rigidez. (Von Mises, 2001)

Existen personas también que trabajan y se esfuerzan por convivir con sus semejantes en grupos sociales o en organizaciones, porque somos seres que nos integramos; de ahí el fuerte énfasis en las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer especialmente, las necesidades sociales y de autoestima de las personas.

Derivado de lo anterior las personas reciben y procesan información del ambiente que les rodea y constantemente toman decisiones respecto de sus actos cotidianos, lo cual permite que las personas solucionen problemas o enfrenten situaciones, la base del proceso de decisión individual es la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines deseados.

Es necesario impulsar estudios serios que establezcan la gestión y desempeño laboral de la situación actual que respondan a las responsabilidades del Organismo Judicial, el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios apropiados que permiten un cambio de actitud en la conducta del trabajador.

Se cuenta con la Ley del Servicio Civil del Organismo Judicial que establece medidas disciplinarias de acuerdo a la falta cometida, muchas veces el trabajador se ampara en grupos de presión que logran evadir las faltas creando consecuencias nefastas para la institución.

El Régimen disciplinario es la dependencia encargada de aplicar las sanciones que corresponden, basados en lo que establece la Ley del Servicio Civil de acuerdo a las faltas en que haya incurrido el trabajador.

El principio constitucional garantiza que el destinatario de la sanción, conozca previamente cuales son las conductas reprochables y las consecuencias de sus conductas antijurídicas en el ámbito administrativo.

Parte de los procesos y normas de instituciones afines que se llevan a cabo en la institución están:

Las Evaluaciones del Desempeño, que representan formar parte del equipo de trabajo del Organismo Judicial es la oportunidad de contribuir en la administración de justicia, desempeñando la labor que nos ha sido encomendada con dignidad, respeto, responsabilidad, y ante todo, con la vocación de servicio que el mismo requiere, actuando con honestidad y transparencia y no respondiendo a actos anómalos o de corrupción que quebranten la administración de justicia. (Penal, 2013)

Definitivamente la oportunidad de trabajar en el Organismo Judicial, permite tener una estabilidad laboral, puesto que el salario devengado permite en muchas ocasiones ser el sustento de una familia, a otras personas les permite alcanzar sus metas profesionales como lo es el graduarse como profesional universitario que en algunas ocasiones permite hacer carrera judicial, poder optar a una Judicatura y posteriormente a una Magistratura. Además de poner un granito de arena en la reducción de la violencia y la criminalidad en nuestro país.

La Oficina Nacional de Servicio Civil – ONSEC, como ente rector de la administración de recursos humanos de las Instituciones del Organismo Ejecutivo, tiene dentro de sus objetivos fortalecer el sistema de administración del recurso humano y cumplir con los principios de la Ley, en cuanto al desarrollo de un sistema de carrera administrativa que logre implementar procesos técnicos de ingreso y desarrollo de recursos humanos que garanticen el libre acceso a cargos públicos y que integren procesos técnicos para el ascenso y traslado dentro de los esquemas organizacionales. (Civil, 2015)

Otra de las prerrogativas con que cuenta el trabajador de la institución es que podrá recibir atención médica en las Unidades Asistenciales del IGSS, tanto en consulta externa como en hospitalización, rehabilitación, tratamiento psicológico y social. Se atenderá por maternidad a la esposa inscrita en el programa y a los hijos menores de cinco años, con una extensión hasta 7 años. Se proporcionará aparatos ortopédicos y protésicos cuando el

médico tratante lo indique. Será suspendido en sus labores por problemas de salud y recibirá prestaciones en dinero correspondiente a las dos terceras partes del salario diario por incapacidad debido a enfermedad o accidente.

Todo patrono, persona individual o jurídica que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el régimen de Seguridad Social. Los patronos que se dediquen a la actividad económica del transporte terrestre de carga de pasajeros o mixto (carga y pasajeros), utilizando para el efecto vehículos motorizados, están obligados a inscribirse cuando ocupen los servicios de uno o más trabajadores. Al emplearse los servicios de los trabajadores el patrono está obligado a gestionar inmediatamente su inscripción en el Régimen de Seguridad Social. (Guatemala C. d., 1992)

El estudio que se realizó es de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo siguiendo la perspectiva teórica de la administración de los recursos humanos con un diseño no experimental y una dimensión transversal.

El presente estudio pretende, mediante la técnica de entrevista en profundidad con informantes claves y opinión calificada, la obtención de valoraciones que permiten observar mediante análisis cualitativos patrones de comportamiento social y valoración específicas del personal que labora en el área administrativa del Organismo Judicial los que son sujeto de estudio, la entrevista en profundidad parte de los principios basados en valoraciones culturales de los grupos sociales, estos estudios se vinculan a los valores culturales entendiéndolo como "el conocimiento adquirido que la gente usa para interpretar su experiencia y generar su conducta social". (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2006)

Las valoraciones respecto a dicho patrón permitieron interpretaciones cualitativas sobre el hecho investigado sin constituir necesariamente un precedente para generalidades sobre la institución, considerando una extensión lógica de la entrevista estandarizada no estructurada, en cuyos supuestos se encuentran también sus fundamentos.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El presente estudio tiene como marco la hipótesis: *A mayores mecanismos de control y regulación del desempeño mayor calidad en el ejercicio de la gestión*, que permitió fundamentar los supuestos sobre los mecanismos de control y regulación del desempeño que se desarrolló en el estudio de investigación y se abordaron los diferentes ejercicios de gestión y desempeño laboral implementadas en el área administrativa del Organismo Judicial.

Desde ese marco la gestión y el desempeño laboral como recurso de las normas éticas del Organismo Judicial son aplicables a todo el personal de la Institución, en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, sin perjuicio de lo dispuesto en otras normas legales y reglamentarias aplicables.

Es importante para la institución interesarse en el progreso laboral creando modelos adecuados, al momento de ofrecer una plaza, que se inspire en principios de equidad y justicia, garantizando una autentica y armoniosa integración de toda la diversidad, ello afecta y altera el avance en la gestión creando cuellos de botella que impactan en costos económicos y financieros institucionales.

En el devenir del estudio, este trabajo comparte la idea de que en la implementación a pesar de que al actuar como organización también se enfrenta a los mismos problemas estructurales y funcionales de cualquier tipo de organización privada, política, social o cultural, no pierde su especificidad, es decir, no pierde el carácter político que le atribuye su pertenencia al estado, ni el carácter social que le confiere el estar al servicio de la sociedad.

4.1. Componentes

El estudio, de acuerdo al tipo de investigación y enfoque cualitativo, diseñó dos componentes basados en los objetivos específicos, en la que estructuró, con fuentes primarias entrevistas semi estructuradas con respuesta libre, basadas en la técnica de profundidad, patrón de comportamiento, que van a ser directivos seleccionados, quienes nos proporcionarán la información para nuestro análisis. Los sujetos denominados "informantes claves", tienen el mismo nivel de relación y mantienen permanente comunicación institucional. En general la tipología estará definida por preguntas encaminadas hacia la gestión y el desempeño laboral de la dependencia que dirige dentro de la institución, qué posición tiene dentro de la organización, son personas calificadas que tienen a su cargo personal del área administrativa.

La técnica de la entrevista que tiene como centro la comprobación de los resultados, constituye un imperativo del área de estudio, área que exige un equilibrio entre las virtudes morales y el talento humano.

Los valores, son fundamentales en la gestión y desempeño laboral, aunque constituyen un objeto complejo, es posible medirlos mediante la penetración parcial en el mundo interno de los individuos, mediante la observación y otros métodos, que de forma relativa pueden medir los resultados logrados, en relación con las cualidades y sentimientos humanos, pudiendo observar que en el ámbito personal, en donde valorase, apreciarse, tener confianza, respetarse y comprenderse así mismo es una regla de oro que todo ser humano debe aplicarse, en donde se desglosa una cadena que empieza a partir del conocimiento adquirido teniendo un compromiso del buen uso para darnos como resultado el comportamiento, existe diversidad de actitudes basadas en su forma de vida y como ha sido su formación, reflejándose en su comportamiento laboral.

4.1. a Componente 1: Identificar los mecanismos de control y regulación vigentes.

Para alcanzar los resultados del componente se realizó una entrevista a profundidad de cinco preguntas con respuesta libre, se utilizó una matriz cruzando pregunta y entrevistado. Cada pregunta con su respuesta, fue interpretada, para darle cuerpo al inciso que corresponde a la Discusión de Resultados.

Se elaboraron matrices en la que se presenta el procesamiento de la entrevista, que corresponde a la interrogante del estudio.

A continuación se presentan los cuadros con información e interpretación de cada pregunta y respuestas de los entrevistados

Cuadro 1: ¿De qué manera se cumple con los mecanismos de control administrativo?

Entrevista/respuesta	Respuesta 1
Entrevistado 1 Secretaría de Planificación y Desarrollo Institucional	Por medio de informes semanales que el personal debe realizar, el cual es confrontado con la asignación de expedientes. Supervisando en las diferentes áreas, que tienen responsabilidad directa dando seguimiento a los expedientes asignados al personal.
Entrevistado 2 Departamento Gestión Administrativa Penal	Se hace efectiva toda vez que al registrar la documentación que ingresa al Centro Administrativo, se diligencia de inmediato, cualquiera que sea su tramitación, día a día el trabajo es supervisado.

Entrevistado 3 Departamento de Adquisiciones	Si, se cumplen los que están establecidos en el departamento y su Reglamento General, los cuales son muy pocos.
Entrevistado 4 Departamento de Antecedentes Penales.	A través de Auditoría Interna, por medio de investigaciones, revisión de libros, cuadros y atención al usuario, ejecutada por su personal a cargo.
Entrevistado 5 Departamento de Compras.	Cumpliendo con las leyes y normas de la materia, Ley de Contrataciones del Estado, Manuales de procedimientos, Acuerdos y Resoluciones Internas.
Entrevistado 6 Departamento de Centros de Mediación.	Dentro del Organismo Judicial existen formularios y supervisores quienes se encargadas de realizar esta labor, quien no cumple se le aplican medidas correctivas y llamadas de atención.
Entrevistado 7 Departamento de Servicios Administrativos.	Existen controles adecuados para los procesos que se llevan a cabo cuando existe algún problema se da acompañamiento a las diversas gestiones que se realizan y se solicitan informes periódicamente.
Entrevistado 8 Departamento de Licitaciones y Cotizaciones.	Se cuenta con manuales de Procedimientos y de Funciones, todo apegado a la Ley de Contrataciones del Estado y otras aplicable al ámbito laboral de esta área, el cual se ve reflejado en los resultados finales.

Fuente: elaboración propia.

Análisis del resultado de la pregunta ¿De qué manera se cumple con los mecanismos de control administrativo?

Se cumple al detectar atrasos en los procedimientos administrativos, el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, por medio de los indicadores, haciendo posible la debida regulación, una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar, si no existen mecanismos de control.

Es por ello que su importancia radica en aplicar los medios de control y regulación vigentes, apegados a la ley que los establece, en algunas dependencias los controles son diarios en otros de manera periódica, sin embargo algunos entrevistados sugiere que

deben existir más ya que son fundamentales para que el trabajador cumpla con sus obligaciones.

Se pudo establecer que los formatos de control que se llevan cumplen con los requerimientos de las dependencias donde son necesarios, tomando en cuenta su naturaleza, en el formato siguiente se puede notar la cantidad de ejecuciones que tuvo cada colaborador, así mismo refleja los colaboradores que no entregaron su planificación y reporte correspondiente en el cual se denota *sin información*, este formato es un consolidado de trabajo semanal.

SISTEMA ADMINISTRATIVO ADMINISTRACION FO-SAD-AF						
BITACORA DE ATENCIÓN AL USUARIO/ REGISTRO DE INDICADORES						
NOMBRE DEL PROCESO						
No.de Documento/ Usuario Solicitante:	FECHA DE RECEPCIÓN	FECHA DE EJECUCION	TIEMPO TOTAL EJECUCIÓN A 5 DIAS)	(≤ EN TIEMPO	OBSERVACION	RESPONSABLE
	1/02/2015	8/02/2015	5	EN TIEMPO		
	1/02/2015	9/02/2015	6	ALERTA		
			0	EN TIEMPO		

Fuente: Formato Administrativo O. J.

Cuadro 2: ¿Considera usted que estos mecanismos de control y regulación son necesarios?

Entrevista/respuesta	Respuesta 2
Entrevistado 1 Secretaria de Planificación y Desarrollo Institucional	Sí, porque hay plazos que se deben respetar, para quienes requieren de los servicios de la secretaria de planificación.
Entrevistado 2 Gestión Administrativa Penal	Si son necesarios dadas las circunstancias que los trámites electrónicos no han sido de uso continuo en el medio jurisdiccional, por lo que se ha hecho necesario, seguir usando procedimientos anteriores a la aprobación del sistema electrónico.
Entrevistado 3 Departamento de	Si son necesarios, pero deberían existir más, porque no son preventivos sino sancionatorios

Adquisiciones	
Entrevistado 4 Departamento de Antecedentes Penales.	Si
Entrevistado 5 Departamento de Compras.	Son fundamentales para la gestión, tanto del desarrollo de las actividades propias de cada unidad así como el control del personal.
Entrevistado 6 Departamento de Centros de Mediación.	Definitivamente si es necesario, es fundamental, es un mecanismo que hace que todo el engranaje que conforma la empresa funcione de la mejor manera, ya que asegura el cumplimiento de las actividades que realiza la empresa.
Entrevistado 7 Departamento de Servicios Administrativos.	Si son necesarios porque si no existe un control, una programación y una planificación adecuadas las gestiones que se realizan no avanzan
Entrevistado 8 Departamento de Licitaciones y Cotizaciones.	Sí, son necesarios, porque son regulaciones que sí cumplen, los entes fiscalizadores pueden en algunos casos imponer sanciones.

Fuente: elaboración propia.

Análisis del resultado de la pregunta: ¿Considera usted que estos mecanismos de control y regulación son necesarios?

Los entrevistados consideran fundamental los Mecanismos de Control y Regulación ya que derivado de estos se asegura el cumplimiento de todas las actividades, especialmente porque los requerimientos son de mucha importancia, aunque en algunos casos se requiere más supervisión.

Algunos de los entrevistados sugirió que debía realizarse un análisis sobre los mecanismos de control existentes ya que existe mucha irresponsabilidad de parte del personal, por lo que si son necesarios.

De las jefaturas depende que se ejecuten las planificaciones que realizan los colaboradores el control contribuye a una mejor gestión y desempeño. los mecanismos de control son internos y los trabajadores los conocen, si no existieran los controles las gestiones no se realizarían como se debe.

Cuadro 3: ¿Los programas de modernización cómo han venido a mejorar el desempeño de funciones?

Entrevista/respuesta	Respuesta 3
Entrevistado 1 Secretaria de Planificación y Desarrollo Institucional	Implementando planes de mejora que se realizan mediciones por medio de indicadores de metas.
Entrevistado 2 Departamento Gestión Administrativa Penal	Mejoran, sin embargo en algunos lugares los trabajadores usan su celular para realizar sus labores, porque no les proveen las herramientas necesarias para poder cumplir con los indicadores incluso carecen hasta algo esencial como el escáner.
Entrevistado 3 Departamento de Adquisiciones	Muy poco, el personal se resiste al cambio, aunque no es imposible
Entrevistado 4 Departamento de Antecedentes Penales.	Hasta el momento no ha sido efectivo, ya que el personal encargado de difundir la información, como el de hacer efectivas, no llegan a cubrir todas las dependencias administrativas.
Entrevistado 5 Departamento de Compras.	Considero que sí, ya que sin ellos no existirían mecanismos y reglas claras para la realización de las tareas propias de cada unidad
Entrevistado 6 Departamento de Centros de Mediación.	Si considero que han venido a fortalecer en virtud de que existe más unión, compañerismo con la institución, lo que se ha dado a través de los programas que actualmente se han dado por medio del Sistema de Integridad Institucional.
Entrevistado 7 Departamento de Servicios Administrativos.	Muy poco, debido a que el desempeño se mejora con la actitud y eso es muy difícil ya que las personas son renuentes al cambio o modernización
Entrevistado 8 Departamento de Licitaciones y Cotizaciones.	En algunos aspectos sí, por ejemplo los controles, muchas dependencias no tenían controles de nada y con su implementación ahora es más fácil la emisión de informes u otra información que necesiten las Autoridades Superiores.

Fuente: elaboración propia.

Análisis del resultado de la pregunta: ¿Los programas de modernización cómo han venido a mejorar el desempeño de funciones?

Con el objetivo de consolidar las acciones que previamente han generado un impacto significativo, se han logrado avances en materia del cumplimiento de las garantías y plazos constitucionales y respeto al debido proceso de las personas.

Los entrevistados coinciden en que la modernización con la implementación de la Norma ISO, han venido a favorecer el proceso ya que se deben implementar mediciones con tiempos y esto permite tener indicadores reales con resultados reales, en algunos casos el personal se resiste a los controles y a la mejora continua sin embargo la mejora continua es necesaria, se le está haciendo ver al personal lo importante que es.

Este programa es importante, su aplicación contribuye al mejoramiento de los procesos y al desempeño favorable del trabajador la emisión de informes y cualquier otra información que se solicite por medio de la superioridad o de cualquier otro se procesa de manera inmediata.

Las líneas de intervención son acompañadas por iniciativas dirigidas a la información y la sensibilización de la opinión pública, respecto a las garantías constitucionales y el debido proceso, la acreditación ISO 9001:2008 fue otorgada por la empresa ICONTEC International, uno de los objetivos de la implementación de la Norma ISO es *Servir como herramienta que asegure que los procedimientos se realicen de manera ordenada y sistemática que permita la optimización de los recursos existentes que están al servicio de los colaboradores y en beneficio de la Institución con una mejora continua.*

4.1. b Componente 2: Establecer sí el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan el mal desempeño del trabajador.

Para alcanzar los resultados del componente se realizó una entrevista a profundidad de preguntas con respuesta libre. Se utilizó una matriz cruzando pregunta y entrevistado. Cada pregunta con su respuesta, fue interpretada, para darle cuerpo al inciso que corresponde a la Discusión de Resultados.

A continuación se presentan los cuadros con información e interpretación de cada pregunta y respuestas de los entrevistados

Cuadro 4: ¿Cree que la formación y el nivel académico deberían ser determinantes para la contratación del personal, dado el deficientemente desempeño que demuestran algunos trabajadores?

Entrevista/respuesta	Respuesta 4
Entrevistado 1 Secretaria de Planificación y Desarrollo Institucional	Si, dependiendo del área o el tipo de trabajo que vaya a realizar la persona contratada.
Entrevistado 2 Departamento Gestión Administrativa Penal	Es muy necesario, pues el esfuerzo del que estudia, se ve frustrado por no obtener una oportunidad de trabajo, pero que fue por las oportunidades que la vida le otorgo, más el grado académico no lo posee.
Entrevistado 3 Departamento de Adquisiciones	Si, debido a que el personal que tiene más preparación académica, genera mejor trabajo
Entrevistado 4 Departamento de ntededentes Penales.	Sí.
Entrevistado 5 Departamento de Compras.	No al cien por ciento, sin embargo es clave para medir las aptitudes y conocimientos que deben de llenar las personas de acuerdo al perfil establecido.
Entrevistado 6 Departamento de Centros de Mediación.	Si deben cumplir un perfil y la plaza para la cual estaría aplicando y actualmente es muy importante su nivel académico, en este mundo tan globalizado es importante que la persona contratada cumpla con el requisito de escolaridad que la plaza requiera, y que tenga la actitud y aptitud para continuar con su formación dentro y fuera la empresa o institución en donde estaría laborando.
Entrevistado 7 Departamento de Servicios Administrativos.	En algunos casos si es necesario, pero considero que las actitudes y valores deberían ser tomados en cuenta, ya que la disposición de las personas es lo más importante, pues quien quiere aprender aprende y tiene iniciativa lo logra si se lo propone.
Entrevistado 8 Departamento de Licitaciones y Cotizaciones.	Es determinante en virtud de que muchas actividades por simples que sean, se necesita que el personal tenga un nivel académico que le permita de una mejor manera seguir instrucciones.

Fuente: elaboración propia.

Análisis del resultado de la pregunta: ¿Cree que la formación y el nivel académico deberían ser determinantes para la contratación del personal, dado el deficientemente desempeño que demuestran algunos trabajadores?

La mayoría de los entrevistados coincidieron que el nivel académico debe ir de la mano con el perfil de la contratación, son indispensables los conocimientos académicos en el trabajo que vayan a desarrollar, porque generan ideas en beneficio de la unidad.

Debe ser determinante llenar el nivel de conocimientos que requiera el perfil para la plaza que se requiera, se debe cumplir con los requisitos de escolaridad requeridos.

Cuando no se tiene academia, al trabajador le cuesta entender instrucciones, así que es elemental tener nivel académico, ya que se entienden las instrucciones giradas y presentan un trabajo bien hecho y más rápido.

Cuadro 5: ¿Considera que los modelos sancionatorios existentes son aplicados adecuadamente?

Entrevista/respuesta	Respuesta 5
Entrevistado 1 Secretaria de Planificación y Desarrollo Institucional	Sí, porque se respeta el procedimiento implementado para determinar la responsabilidad del personal que incurra en faltas.
Entrevistado 2 Departamento Gestión Administrativa Penal	No respondió
Entrevistado 3 Departamento de Adquisiciones	Si, existe la Ley del Servicio Civil, que es donde se manifiesta claramente la forma de aplicación de causas y tipos de faltas que se cometen, y la dependencia encargada de aplicar la sanción es el Régimen Disciplinario.
Entrevistado 4 Departamento de Antecedentes Penales.	Los modelos sancionatorios existentes son bastante buenos pero han sido aplicados de una manera errónea.
Entrevistado 5 Departamento de Compras.	En este caso según lo observado en la Gerencia de Recursos Humanos a través del Régimen Disciplinario se aplica de buena manera la Ley del Organismo Judicial y otras normas de la materia
Entrevistado 6	Si en virtud de que se lleva un proceso ordenado y bien

Departamento de Centros de Mediación.	fundamentado para proceder a sancionar. En donde presentan medios probatorios durante su audiencia
Entrevistado 7 Departamento de Servicios Administrativos.	Quizás, pero falta más ya que en algunos casos la gente es reincidente en faltas graves y continúan en la institución y, personas por faltas leves son destituidas, el criterio es muy subjetivo en muchos casos.
Entrevistado 8 Departamento de Licitaciones y Cotizaciones.	algunos jefes utilizan este modelo sancionatorio para corregir la mala actitud y mal desempeño laboral de algunos trabajadores.

Fuente: elaboración propia.

Análisis del resultado de la pregunta: ¿Considera que los modelos sancionatorios existentes son aplicados adecuadamente?

El Régimen disciplinario es la dependencia encargada de aplicar las sanciones que corresponden, basados en lo que establece la ley del servicio civil de acuerdo a las faltas en que haya incurrido el trabajador.

El principio constitucional garantiza que el destinatario de la sanción, conozca previamente cuales son las conductas reprochables y la consecuencia de sus conductas antijurídicas en el ámbito administrativo.

El modelo sancionatorio para el trabajador que comete faltas, se inicia con una llamada de atención verbal dejando constancia por escrito como precedente de la falta cometida, si vuelve a cometer otra falta se realiza una llamada de atención por escrito, y a la tercera vez se remite al régimen disciplinario quien es la dependencia encargada de ejecutar e investigar que castigo amerita la falta.

Si bien sobre el principio de legalidad de la sanción esta institución ha sostenido que como parte integrante del debido proceso exige la determinación clara, precisa y concreta de la pena o castigo que se ha de imponer a quienes incurran en comportamientos, actos o hechos que afectan la gestión laboral, siendo eso sí claro que se proscriben las definiciones de una generalidad, vaguedad e indeterminación que no ofrecen la necesaria certeza requerida para hacer exigible las consecuencias sancionatorias que se derivan de la conducta descrita y que le otorgan un amplio poder discrecional a la autoridad encargada de aplicar la respectiva norma, es importante conocer la forma de aplicación de los modelos sancionatorios,

4.2 Resultados de los Objetivos Específicos

Los resultados corresponden al proceso de comprobación mediante la entrevista en profundidad, investigación de campo y que corresponden a los objetivos específicos de la investigación. Luego de proceder a la interpretación de información cruzada extraída de la entrevista, como instrumento de investigación utilizada, se exponen a continuación para conformar el punto de Discusión de Resultados.

Resultado 1 del Objetivo 1 Identificar los mecanismos de control y regulación vigentes.

La pesquisa de campo se procesó utilizando entrevistas cruzadas extraídas de la entrevista en la que se colocó como puntos referenciales las respuestas del entrevistado y las respuestas que corresponde a cada interrogante del instrumento. La base de este apartado es la especificación aplicada por la investigación que permitió obtener los resultados que aparecen en las matrices del procesamiento del estudio. Amigable

El estudio está orientado a responder al objetivo específico número uno planteado en la investigación, que corresponde a *Identificar los mecanismos de control y regulación vigentes.*

4.2. a Resultados de los aspectos relevantes del objetivo 1 Identificar los mecanismos de control y regulación vigentes.

Los entrevistados están conscientes que los mecanismos de control y regulación son el control interno de un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyendo componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

Se pudo determinar que los sujetos conocen los mecanismos de control que existen, entre los mecanismos de control se encuentran:

Registro de marcación de entradas y salidas en el reloj biométrico.
Planificación semanal o quincenal de labores.
Presentación de indicadores.
Las asistencias a otras dependencias por medio de formularios donde sellan al momento de llegar y de retirarse.

Constancias del IGSS.
Certificaciones médicas.
Evaluaciones de desempeño anuales.

Resultado 2 de los aspectos relevantes del objetivo 2.

Establecer si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan su manera de ser.

El contenido del siguiente componente comprende las interpretaciones que son las deducciones de los resultados presentados correspondiente al objetivo específico numero dos planteado en la investigación que corresponde a *Establecer si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan su manera de ser.*

La pesquisa de campo se procesó utilizando entrevistas cruzada extraída de la entrevista en la que se colocó como puntos referenciales las respuestas del entrevistado y la respuesta que corresponde a cada interrogante del instrumento. La base de este apartado es la especificación aplicada por la investigación que permitió obtener los resultados que aparecen en las matrices del procesamiento del estudio.

4.2. b Resultados de los Aspectos Relevantes

Establecer si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios que corrijan su manera de ser

Entre los modelos sancionatorios con que cuenta el Organismo Judicial para poder corregir el mal desempeño laboral esta:

- La Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, que regula lo relativo al régimen de empleados y funcionarios del Organismo Judicial. Estos últimos, se clasifican en auxiliares judiciales, trabajadores administrativos y técnicos.
- En la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, se observa que el legislador estableció como principio general, quienes tienen derecho a no ser removidos, sino por causa establecida en las leyes y la Constitución Política de la República de Guatemala. Las causales establecidas en la Ley se encuentran en el artículo 77 de Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, de las cuales la única que supone un acto de remoción por el Organismo Judicial es la destitución. Las sanciones establecidas se clasifican en:
- Faltas leves: Amonestación verbal o escrita;
- Faltas graves: Suspensión hasta por 20 días, sin goce de salario; y

Faltas gravísimas: Suspensión hasta por 45 días, sin goce de salario o destitución.

- Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial.

En el Artículo 9. Responsabilidad. Cumplir con las funciones y obligaciones jurisdiccionales y/o administrativas asignadas.

El personal del Organismo Judicial debe:

- a) Asumir un compromiso activo en el buen funcionamiento de todo el sistema judicial;
- b) Observar, aceptar y sujetarse a las normas que rigen al Organismo Judicial; y
- c) Tener conocimiento pleno de las funciones relacionadas con el ejercicio de su competencia, fundamentada en el respeto a la dignidad del ser humano.

Así mismo en el Artículo 11. Eficiencia, eficacia y efectividad. Utilizar racionalmente los bienes y suministros asignados para el desempeño de sus funciones evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, en el logro de las metas y objetivos planteados por la Institución en el tiempo adecuado.

El personal del Organismo Judicial debe:

- a) Proteger y conservar los recursos materiales y financieros así como las herramientas tecnológicas, utilizándolos única y exclusivamente con el propósito para el cual deben ser específicamente destinados;
- b) Realizar los esfuerzos, que sean necesarios para cumplir con las metas y objetivo de la Institución, de la mejor forma y en el menor tiempo posible; y Escuela de Estudios Judiciales.
- c) Desempeñarse con calidad humana, ofreciendo con espíritu de servicio una respuesta adecuada a las necesidades de las personas usuarias, atendiendo satisfactoriamente sus requerimientos, dando solución incluso a situaciones no previstas.

- Manuales de procedimientos.

Se pudo determinar que existen algunos manuales de procedimiento que incluyen control de cumplimiento de jornadas laborales y sistemas de control regulatorios.

4.3 Discusión de resultados

Este estudio tuvo como propósito plantear cómo los sistemas de gestión establecidos constituyen una tarea esencial para el área administrativa del Organismo Judicial.

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de la gerencia el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de

intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar un adecuada Gestión del Desempeño.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

Para ello, se estudió cuáles eran los mecanismos de control y regulación vigentes y si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios.

Cuadro 6: Discusión de los resultados uno (1).

<p>Discusión de Resultados 1</p>	<p>De los resultados obtenidos en ese estudio, se pudo concluir que los mecanismos de control y regulación son el control interno de un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos, constituyendo componentes positivos del control interno.</p> <p>Para lograr el mejoramiento en la gestión y el desempeño permanente de la institución de la que se forma parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Se puede lograr permitiendo el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.</p> <p>El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo.</p>
<p>Discusión de Resultados 2</p>	<p>Esto cobra sentido cuando en los resultados de la investigación se muestra una significativa inclinación a la importancia en los mecanismos de control están orientados a cumplir con el ordenamiento jurídico, y administrativo, promoviendo eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.</p>

	<p>Está claro que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir y las jefaturas conocen los medios para conseguir los fines, lo cual se encuentra en las Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial.</p> <p>La productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor provecho y mayor rendimiento.</p>
<p>Discusión de Resultados 3</p>	<p>Los sujetos entrevistados saben que el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control, que es de suma importancia cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar servicios públicos de calidad teniendo la certeza de que se están realizando los procedimientos de forma adecuada.</p> <p>El empleado participa en el control y planificación de sus tareas y podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la institución. Además quién mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.</p> <p>Los entrevistados están conscientes de que para mejorar el funcionamiento de las organizaciones es necesario el estudio y la aplicación de herramientas del comportamiento organizacional, (Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial), pues el impacto positivo y/o negativo que los individuos y los grupos tienen sobre la misma, será proporcional al éxito o fracaso que la organización obtenga en un entorno donde cada vez se hace más importante el aprendizaje y el cambio, este estudio obedece a la necesidad de mejorar el desempeño laboral por lo tanto el nivel académico es importante.</p>

Fuente: elaboración propia.

Los mecanismos de control y regulación vigentes y si el sistema de control y regulación tiene modelos sancionatorios, que constituyen los objetivos específicos son aclarados en estas discusiones de resultados ya que está claro que para un buen desempeño laboral es

muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir y las jefaturas conocen los medios para conseguir los fines, los trabajadores conocen sus derechos y sus obligaciones (Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial, Ley del Servicio Civil del Organismo Judicial).

Así como se coincidió que el recurso humano es el principal actor en la gestión laboral para el cumplimiento de sus fines y cometidos, tomando en cuenta que se encuentra la potestad sancionadora.

Cuadro 7: Discusión de los resultados dos (2).

Discusión de Resultados 1	<p>Coincidieron en que los trabajadores son el recurso más valioso la administración de recurso humano es el proceso implementado alrededor del acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, y el bienestar de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.</p> <p>El mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo, son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando aunque no estén buscando empleo están en condiciones de desempeño a satisfacción.</p> <p>El recurso humano es el principal actor en la gestión laboral</p>
Discusión de Resultados 2	<p>Se pretende que todos aquellos que laboran en la Institución desempeñen funciones acordes a su formación e intereses de crecer en los ámbitos personal, profesional y laboral, para lograr en conjunto unos resultados precisos, que satisfagan las necesidades de desarrollo individual, en el cumplimiento de metas organizacionales.</p> <p>Están conscientes de que todo ser humano busca satisfacer sus necesidades, Según Maslow las necesidades de los individuos estaban catalogadas en niveles que se representaban en forma de una pirámide, donde los niveles bajos debían quedar satisfechos antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos.</p>
Discusión de Resultados 3	<p>Dentro de las prerrogativas con las que cuenta la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines y cometidos, se encuentra la</p>

	<p>potestad sancionadora, la cual se desarrolla y materializa a través de procedimientos administrativos sancionatorios, el modelo sancionatorio es bueno si se aplica de manera correcta., es importante conocer la forma de aplicación de los modelos sancionatorios, el abuso de poder contribuye al mal desempeño laboral del trabajador., y el estudio reflejó el conocimiento que posee cada uno de los directivos. (Normas de Comportamiento Ético del Organismo Judicial, Ley del Servicio Civil del Organismo Judicial).</p> <p>Se debe conocer y sobre todo comprender los principios que orientan el procedimiento administrativo sancionador, es fundamental para garantizar el respeto de los derechos del investigado, convirtiéndolo en un sujeto de derecho, en vez de ser un mero objeto del poder estatal.</p> <p>Viene a reforzar el hecho de que manifestaron que en la actualidad resulta posible hablar de un procedimiento administrativo sancionador, el cual, se rige por principios y preceptos que le son propios.</p> <p>Esto viene a reforzar que todo lo mencionado con el recurso humano es primordial, también coinciden en que es fundamental comprender que en cualquier etapa del procedimiento se deberán respetar los derechos subjetivos e intereses legítimos de la persona, de forma tal que estos no resulten lesionados por actuaciones arbitrarias de la Administración. Por ello, se debe velar porque todo procedimiento administrativo que pueda culminar con la imposición de algún tipo de sanción, se efectúe de forma objetiva, teniendo como finalidad determinar la verdad real de los hechos investigados.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

El marco del estudio asumió la hipótesis, "*a mayores mecanismos de control y regulación del desempeño mayor calidad en el ejercicio de la gestión*",¹ la misma se comprobó totalmente.

El estudio destaca que el control se concibe como la verificación a futuro de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control; a partir de ese escenario, el estudio reconoce la alta importancia del cumplimiento de disposiciones legales y normativas de la entidad que inciden en la calidad de los servicios públicos con la certeza que se están realizando los procedimientos de forma adecuada.

A partir del análisis de resultados la investigación arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se puede concluir que los mecanismos de control y regulación son el resultado interno de un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyendo componentes positivos del control interno, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información, comunicación y el seguimiento.
2. Cobra sentido cuando en los resultados de la investigación se muestra una significativa inclinación a la importancia de los mecanismos de control que están orientados a cumplir con el ordenamiento jurídico, y administrativo, promoviendo eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad garantizando la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias administrativas.
3. Se determinó en el estudio que está claro que para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir y las jefaturas conocen los medios para conseguir los fines. Garantizando la confiabilidad, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

¹ Las comillas y la cursiva es de la investigadora para resaltar la hipótesis

4. Comprobando que dentro de las prerrogativas con las que cuenta la Administración Pública para el cumplimiento de sus fines y cometidos, se encuentra la potestad sancionadora, la cual se desarrolla y materializa a través de procedimientos administrativos, fundamentales para garantizar el respeto de los derechos del investigado, convirtiéndolo en un sujeto de derecho, en vez de ser un mero objeto del poder estatal.

Los elementos incluidos dentro del debido proceso no constituyen una lista particular, sino que a estos pueden incorporarse algunos otros principios que favorezcan el desarrollo de un procedimiento administrativo, con absoluto respeto de los derechos del investigado desarrollando un buen desempeño laboral.

5. Se concluyó que se debe tener conocimiento y sobre todo comprender los principios que orientan el procedimiento administrativo, es bueno si se tiene una gestión correcta., conocer la forma de aplicación de los modelos de control existentes.

RECOMENDACIONES

Vista toda la realidad antes presentada en los resultados de la investigación de campo y las conclusiones que se desarrollaron se presentan unas recomendaciones que servirán de aporte al mejoramiento de las condiciones de gestión y desempeño de vida laboral, en el servicio de la institución que son impactados de manera directa en el rendimiento de sus trabajadores.

1. Promover una buena selección de personal sin problemas estructurales y con responsabilidad, asegurándose de que los individuos tienen los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes, para los puestos de trabajo y que además estén motivados.
2. Es recomendable para la institución interesarse en el progreso laboral creando modelos adecuados de capacitación, basado en criterios de contratación claros y objetivos, que se inspire en principios de equidad y justicia, identificando debilidades y fortalezas, al identificar dichas debilidades y fortalezas, pueden corregirse las primeras y mejorarse las segundas.
3. Mantener la validez del orden administrativo, en la autoridad sancionadora por ser considerado un medio necesario para alcanzar los fines del Organismo Judicial y la adquisición como mecanismo de control logrando una gestión y desempeño laboral efectivo, permitiendo que el empleado participe en el control y planificación de sus tareas, podrá sentirse con más confianza.
4. Considerar y aprovechar los programas de modernización siendo de mucha importancia, su aplicación contribuye al mejoramiento de los procesos y al desempeño favorable del trabajador, también en la formación del trabajador para su rendimiento y siendo fundamental para prevenir riesgos y mejorar el desempeño del puesto.
5. Mantener la eficacia y eficiencia del poder administrativo, por ser considerado un medio necesario para alcanzar los fines del Organismo Judicial y la consecución como mecanismo de control.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Alonso (2014). *Los avatares de la modernización del estado e implicaciones en la institucionalidad pública de Guatemala*. Tesis doctoral. Madrid, España. IMPRENTA EDITOR, S. A.
- 2 Boyett, J., & Boyett, J. (1999). *HABLAN LOS GURUS* (Original ed.). Bogota Colombia: Norma S. A.
- 3 Chiavenato, A. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- 4 Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A.
- 5 Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogota, Colombia: CAMPUS LTDA.
- 6 Cifuentes Medina, E. (2005). *La Aventura de Investigar: El Plan y la Tesis*. Guatemala C. A.: Magna Terra Editores.
- 7 Civil, O. N. (2015). *Gestión del Empleo del Organismo Ejecutivo*. Guatemala.
- 8 Gómez, V. (1996). *El pequeño Larousse Ilustrado*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Larousse, S. A. I. C.
- 9 Guatemala, C. d. (1992). Decreto 14-41 Código de Trabajo. En C. d. Guatemala, *Decreto 14-41 Código de Trabajo* (pág. 166). Guatemala: Diario Oficial .
- 10 Guatemala, D. 4.-9. (1999). *Ley del Servicio Civil del Organismo Judicial*. Guatemala.
- 11 Guatemala, O. J. (20 de 6 de 2016).
www.oj.gob.gt/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=92.
Recuperado el 20 de 6 de 2016, de
- 12 Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias* (Novena Edición ed.). Colombia: Thomson Learning.
- 13 Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico D. F.: Mc Graw-Hill.

- 14 Judicial, E. d. (2013). *Normas de Comportamiento del Organismo Judicial Acuerdo de la Corte Suprema de Justicia 22-2013*. Guatemala.
- 15 Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. En H. Koontz, H. Wehrich, & M. Cannice, *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. (pág. 651). Mexico: McGraw-Hill.
- 16 Lawler III, E. E. (2001). *Como Recompensar La Excelencia*. Bogota, Colombia: Editorial Norma S. A.
- 17 Mendoza, R., & Vasquez, R. (2009). Foro Gerencia Equipo 6, modelos motivacionales. *foro gerencia equipo 6 modelos motivacionales*. Guatemala.
- 18 Ostrom, E. (2015). *El Gobierno de los Bienes Comunes*. Mexico: Berenice Hernández.
- 19 Pazos, L. (2002). *Ciencia y Teoría Económica*. Mexico: Diana, S. A. de C. V.
- 20 Penal, C. (2013). *Manual Para La Efectiva Gestion del Personal*. Guatemala.
- 21 Pinto Villatoro, R. (2008). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial*. Mexico D. F.: Diseño & Fotolito.
- 22 Quiroga Leos, G. (2006). *Organización y Metodos en la Administración Publica*. Mexico D. F.: Trillas S. A de C. V.
- 23 Ryder, G. (19 de 6 de 2016). *OIT. Organización Internacional del Trabajo*. Recuperado el 19 de 6 de 2016, de Organización Internacional del Trabajo:
- 24 Sanguinetti Raymundo, W. (2012). *Derechos Fundamentales de la Persona del Trabajador y Poderes Empresariales*. *Revista Real Card*, 25.
- 25 Sanguinetti Raymundo, W. (s.f.). *Derechos Fundamentales de la Persona del Trabajador y Poderes Empresariales*. r.
- 26 Segura Letran, L. S. (2004). *Gestión del Recurso Humano, Basado en Competencias Laborales*. Guatemala, Centro America: IMPRECOL Impresos Colindres.
- 27 STOJ, O. J. (2012). *Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo*. Guatemala: Talleres de la Sección de Reproducción del Organismo Judicial.

- 28 Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion* (SEXTA EDICION ed.). Mexico: Prentice-Hiall Hispanoamericana, S. A.
- 29 Tohom, F. (2012). Desafios para la Inclusion y la Equidad Laboral en Guatemala. *Revista Real Card*, 107.
- 30 Varela Villegas, R. (2001). *Innovacion Empresarial, Arte y Ciencia en la Creacion de las Empresas*. Bogota D. C. colombia: Pearson Educacion de Colombia Ltda.
- 31 Vargas Lopez, K. (15 de 8 de 2016). *Revista Juridica*
- 32 Von Mises, L. (2001). *La Accion Humana, Tratado de Economia*. Colombia: Graficas Muriel S. A.

ANEXOS

ANEXO 1

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: ¿De qué manera se cumple con los mecanismos de control administrativos?	46
Cuadro 2: ¿Considera usted que estos mecanismos de control y regulación son necesarios?	48
Cuadro 3: ¿Los programas de modernización cómo han venido a mejorar el desempeño de funciones?	51
Cuadro 4: ¿Cree que la formación y el nivel académico deberían ser determinantes para la contratación del personal, dado el deficientemente desempeño que demuestran algunos trabajadores?	53
Cuadro 5: ¿Considera que los modelos sancionatorios existentes son aplicados adecuadamente?	54
Cuadro 6: Discusión de los resultados uno	60
Cuadro 7: Discusión de los resultado dos.....	61

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 2
ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Contenido	PAGINA
Gráfica 1	Modelos de Motivación	30
Gráfica 2	Etapas del Ciclo motivacional	32

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4

Lista de Entrevistados.

Nombre	Fecha	Dependencia
Lic. Jairo Fernando Flores González	23 de Agosto 2016	Antecedentes Penales
Licda. María Imelda Raxon Pérez	24 de Agosto 2016	Compras
William Obdulio Moran Castañeda	23 de Agosto 2016	Planificación y Desarrollo
Herbert Leonardo Sarceño Pacheco	26 de Agosto 2016	Adquisiciones
Elisa Mejía Cuyan	27 de Agosto 2016	Centro Administrativo de Gestión Penal
Licda. María Paula Yupe Patzan	29 de Agosto 2016	Centro de Métodos Alternativos
Licda. Karina Eleonora Lutin Martínez	01 de Septiembre 2016	Gestión de Servicios Administrativos
Lic. Isaías Federico Gutiérrez Noriega	01 de Septiembre 2016	Cotizaciones y Licitaciones.

Fuente: elaboración propia..

ANEXO 5
ACRÓNIMO

Sigla	Significado
OIT	Organización Internacional del Trabajo.
SIIOJ	Sistema de Integridad Institucional del Organismo Judicial.
ISO	Organización Internacional de Estandarización.
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
ICONTEC	Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
STOJ	Sindicato de Trabajadores del Organismo Judicial.
ONSEC	Oficina Nacional de Servicio Civil.
IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
IDPP	Instituto de Defensa Pública Penal.
CPRG	Constitución Política de la Republica de Guatemala.

Fuente: elaboración propia.