

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO.

---

CARRERA DE ESPECIALIZACION EN GESTIÓN  
PÚBLICA Y DESARROLLO GUBERNAMENTAL

---

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

Estudio de los factores higiénicos y motivacionales insatisfechos de  
la Oficina Judicial de Esquel, durante el periodo 2022 – 2023.

AUTOR: Roda Trifunovich Paola

Agosto 2024

---

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar los factores que inciden, que generan, que producen insatisfacción laboral en el personal de la Oficina Judicial de Esquel, dependiente del Poder Judicial de la Provincia de Chubut.

De igual forma, describir las condiciones de trabajo de la organización, respecto de los factores; clima organizacional, cultura organizacional, estilo de liderazgos, beneficios y política de recursos humanos.

En ese sentido identificar la incidencia de los factores extrínsecos e intrínsecos en la insatisfacción laboral de los empleados de la organización.

Respecto a la metodología, se utilizaron datos secundarios; Análisis de relevamientos anteriores producidos en otro trabajo de investigación, registros administrativos y documentos al interior de la organización.

En cuanto al diagnóstico, la investigación arrojó datos relevantes respecto a la insatisfacción laboral. La Oficina Judicial actualmente se encuentra en una situación preocupante.

Entre las variables relacionadas con la insatisfacción laboral se encuentran. Toma de decisiones centralizadas, inexistencia de políticas que incrementen la motivación intrínseca y/o extrínseca, clima laboral inadecuado, falta de claridad en las tareas y responsabilidades de los integrantes, puestos de trabajo poco definidos, ausencia de relevamiento de las competencias laborales y ausencia de liderazgos eficientes.

En consecuencia, de lo expresado, se elaboró un plan de mejora a fin de revertir o mejorar la situación actual de la Oficina Judicial de Esquel. Orientado a la realización de una mirada endógena de la Organización. Permitiendo un autoconocimiento en profundidad, a fin de identificar debilidades y reforzarlas con un conjunto de medidas y minimizar las insatisfacciones.

**Palabras clave:** Insatisfacción laboral, motivación, relaciones laborales.

## Índice

	<b>Pág.</b>
<b>1. Introducción</b> .....	04
<b>2. Marco teórico</b> .....	08
2.1 Satisfacción laboral.....	09-10
2.2 Conciliación laboral y familiar.....	10-11
2.3 Justicia organizacional.....	11
2.4 Teletrabajo y su impacto.....	11
2.5 Mubbing o violencia laboral.....	12
2.6 Cultura organizacional.....	12
2.7 Motivación.....	13
2.8 Teorías de los factores.....	13-14
2.9 Jerarquías de las necesidades.....	14-17
2.10 Teoría de la Motivación ERG.....	17
2.11 Comportamiento organizacional.....	18
<b>3. Diagnóstico</b> .....	19
3.1 Historia de la organización.....	19-29
3.2 Motivación de las personas.....	29-35
3.3 Relaciones de poder y liderazgo.....	36-40
<b>4. Propuesta de intervención</b> .....	41-49
<b>5. Conclusiones</b> .....	50-55
<b>6. Referencias bibliográficas</b> .....	56-57
<b>7. Anexos</b> .....	58-64

## **1. Introducción**

La productividad del esfuerzo humano de una organización pública, requiere que se ubiquen a las personas en la esfera en que se tienen posibilidades de obtener resultados y no en áreas en donde sus habilidades y conocimientos no tienen éxito, es por este motivo que se debe tener especial cuidado en los procesos de selección. Es indispensable comprender el comportamiento del otro no solamente para generar el talento, sino también para alcanzar con éxito los planes y proyectos trazados.

En ese sentido es importante considerar que la insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la organización, generando bajos niveles de desempeño y calidad. Es por ello que en este proyecto se pone de manifiesto la preocupación por este tema tan importante, puesto que la eliminación o reducción de las fuentes de insatisfacción, respecto a los factores higiénicos y motivacionales, conlleva a un mejor rendimiento del trabajador, creando una actitud positiva frente a la organización. El estudio de las satisfacciones e insatisfacciones de éstos factores resulta interesante, porque permitirá a los empleados expresar conformidad sobre cómo funciona la organización y como se siente con ella. Al lograr una relación simbiótica y armónica es posible cumplir las necesidades de la organización y de las personas, logrando un equilibrio entre ambas necesidades. La realización de este estudio se justifica en la falta de información al respecto, es preciso comprender e interpretar cuales son los factores higiénicos y motivacionales insatisfechos por parte de los colaboradores de la Oficina. Los resultados de esta investigación servirán de base para formular recomendaciones y sugerencias para la determinación de un plan de mejora para la Oficina Judicial de Esquel, pudiendo servir como modelo a otras oficinas judiciales que tengan características similares.

A modo de identificar los problemas que se suscitan en el ámbito de la Oficina Judicial de Esquel, debemos considerar al esfuerzo humano, como lo más valioso de cualquier organización pública. Actualmente la satisfacción de los trabajadores es el punto clave para toda organización pública, ya que, con un personal satisfecho, se puede alcanzar las metas establecidas por la organización. Los colaboradores de la Oficina Judicial de Esquel, en base a reiteradas reuniones con los directivos, han evidenciado que al interior de la organización se están presentando situaciones de bajo rendimiento del personal en general, que se identifican sobre todo en el incremento de los tiempos estándares establecidos para el desarrollo de los distintos procesos, repercutiendo en el producto final (las audiencias),

también existen actitudes de descontento entre las personas de la organización, lo que trae consigo conflictos interpersonales afectando el clima de trabajo, desencadenando un incumplimiento de las ordenes y directrices que se encuentran establecidas. Es por ello que se pretende identificar y comprender cuales son los factores higiénicos y motivacionales insatisfechos por parte de los empleados de la Oficina Judicial de Esquel, los cuales podrían estar relacionados al bajo rendimiento del personal.

Herzberg (1959), explica que los factores higiénicos o factores extrínsecos están relacionados con la insatisfacción. Se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la organización solo ofrece un lugar decente para trabajar.

La motivación se considera un factor que determina el comportamiento de los individuos de la organización, puede considerarse como una de esas fuentes, y podemos esperar que un empleado motivado tenga un mejor desempeño y se sienta comprometido con el desarrollo y crecimiento de la organización.

El objetivo general de la investigación es el análisis de los factores que inciden, que generan, que producen insatisfacción laboral en el personal de la Oficina Judicial de Esquel. y los objetivos específicos;

- Describir las condiciones de trabajo de la Oficina Judicial de Esquel, respecto de los factores; clima organizacional, cultura organizacional, estilo de liderazgos, beneficios y política de recursos humanos.
- Identificar la incidencia de los factores extrínsecos e intrínsecos en la insatisfacción laboral de los empleados de la organización.

Como señala Núñez (2007), se debe recurrir a técnicas de abordaje creativas, elaboradas a medida de la propia realidad de la organización, con el propósito de generar un conocimiento profundo, pormenorizado y que contemple la perspectiva de distintos grupos dentro de la misma.

El fenómeno organizacional no puede estudiarse desde una única disciplina y, en este sentido, la mirada interdisciplinar facilita el abordaje de distintas dimensiones y diversos niveles de análisis.

Las técnicas para la producción de la información utilizadas en la presente investigación, son el análisis documental, realizando un abordaje de los registros que dan cuenta del funcionamiento de la organización (normativa que la organiza, plan institucional, página web, estructura, manual de puestos, entre otros). Esta primera estrategia de estudio, permitirá obtener información valiosa sobre la misión, visión, funciones y actividades que se realizan en la misma (como se encuentra organizada, cuáles son sus principales servicios, sus líneas de acción y resultados alcanzados). Análisis de relevamientos anteriores producidos en otros trabajos de investigación, registros administrativos y documentos al interior de la organización.

El presente estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo. Sampieri, Collado y Batista (2010) aseguran que éste enfoque permite utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El diseño que se empleó fue el de tipo descriptivo. Sampieri et al. (2010) refieren que este diseño admite especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos y objetos detallando cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

A lo largo de este estudio, se comprobará si algunas de las condiciones laborales o factores influyen directamente en la satisfacción laboral y la motivación de los trabajadores de la Organización de estudio, en base a las teorías históricamente más importantes sobre la satisfacción laboral, especialmente las que inciden en los factores que sirven para medir la motivación.

Primero de todo, se comenzará desarrollando el marco teórico. A través de la interacción teórica, conceptos, paradigmas y modelos se analizará y explorará en profundidad, los conceptos de satisfacción laboral, conciliación laboral y familiar, justicia organizacional, teletrabajo y su impacto, violencia laboral, cultura organizacional, motivación, teorías de los factores, jerarquías de las necesidades y comportamiento organizacional.

Segundo, se desarrollará el diagnóstico, dará sustento a las acciones y alternativas de soluciones al presente problema. Comenzando por la historia de la organización, motivación de las personas y relaciones de poder y liderazgo.

En último término, se presentará la propuesta de intervención. Un conjunto de acciones sistemáticas que tendrán como propósito solventar la situación actual de la Oficina Judicial de Esquel.

## 2. Marco Teórico

En cualquier organización, sin importar su tamaño, el recurso humano es un factor muy importante para el éxito de la misma. El grado de satisfacción que el personal tenga en su trabajo influye notablemente en la calidad de su desempeño, así como en el compromiso con la organización.

Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) afirman que cuando hablamos de organizaciones estamos hablando, directa o indirectamente, de personas y de las relaciones sociales que se dan dentro del ámbito organizacional. Refiriéndose a la organización como un sistema, esto implica que se encuentra compuesta por un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que conforman una totalidad organizada con propiedades y características emergentes que no se encuentran en ninguno de sus elementos considerados aisladamente.

A su vez, la definen como un **sistema abierto**, ya que está en constante interacción con el contexto que la rodea. En tanto sistema social, las organizaciones nunca son una unidad acabada, sino que se recrean permanentemente, se reestructuran y se reinventan a medida que la dinámica organizacional va incorporando fines, alcanzándolos, incorporando tecnología, estableciendo nuevos objetivos o modificando sus estrategias. Por ello, **constituyen un sistema social vivo y dinámico** que, a diferencia de otros sistemas abiertos (como los biológicos), *no sigue un ciclo de vida finito*. Las organizaciones pueden redefinirse y seguir viviendo.

Dentro de cada organización existen áreas (gerencias, departamentos, etc.) que se constituyen a la vez como sistemas, es decir, que un sistema se encuentra conformado por sistemas de menor jerarquía (subsistemas). La coordinación y la interacción entre las partes del sistema organización permiten obtener rendimientos superiores a la agregación de los rendimientos de cada una de las partes tomadas por separado. Se dice que tienen un comportamiento sinérgico, en el cual el todo es más que la suma de las partes.

Es por ello la importancia de que los administradores desarrollen estrategias para tornar las organizaciones más sostenibles, para lo cual será necesario tener en cuenta a las personas, realizar acciones a fin de cuidar los vínculos, desarrollar programas de capacitación a fin de formar equipos de alto rendimiento, entrenamiento continuo del liderazgo, escaneo permanente de escenarios y análisis de datos y readecuar la cultura organizacional a los nuevos desafíos (minimizar las rémoras). Los sistemas culturales condicionan fuertemente

el acciona de las organizaciones públicas que en particular deben dejar de lado el burocratismo que no sirven en entornos volátiles y tornarse ágiles.

Krieger (2015) asegura que una cultura compartida favorece la tarea y la resolución de las diferencias. La cultura de un equipo establece las presunciones básicas que guían su actividad y sus éxitos las refuerzan.

Dentro del mundo de la satisfacción laboral en la gestión de las relaciones laborales y recursos humanos, existen multitud de campos de estudio que se han investigado a lo largo de la historia. El ser humano ha ido evolucionando en su manera de pensar, de entender las relaciones sociales, de actuar, de interpretar. La manera en que se relaciona el trabajo y los trabajadores no se ha quedado atrás.

En los últimos años se ha incrementado notablemente el interés por la satisfacción laboral, ya que se ha comprobado su relación directa con otros factores laborales como el absentismo, la rotación, el compromiso, la motivación y la productividad. Hoy en día se entiende que, si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las necesidades de este, mientras que si no tiene la motivación que proporciona la satisfacción, no realizará su labor de manera óptima.

Por lo tanto, se utilizarán teorías científicas de distintos autores que permitirán analizar las distintas dimensiones de la satisfacción laboral, alcanzando de esta manea entender sobre el tema y su abordaje.

## **2.1 Satisfacción Laboral**

Según Chiang Vega y Ojeda Hidalgo (2011) el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él, a pesar de su larga tradición en la psicología de las organizaciones.

Explican que, en primer lugar, existe una serie de definiciones que hace referencia a la satisfacción laboral como *estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas* y un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales; así, conciben la satisfacción laboral *como una actitud generalizada ante el trabajo*.

Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo es una de las estructuras más ampliamente estudiadas y medidas en la literatura directiva y de conducta organizativa. El interés en la satisfacción laboral proviene de su relación con otros importantes resultados organizativos entre los que están el ausentismo, la rotación, el compromiso organizativo y el desempeño.

Además, los cambios organizativos extremadamente inestables que afectan a la mayor parte de los sectores, están aumentando la necesidad de comprender la forma en la, que poder mantener e incrementar la productividad de los empleados y su compromiso en el trabajo de forma que, cada vez más, se están demandando estudios sobre la satisfacción en el trabajo y los factores relacionados con ella, en el medio actual.

Según Revuelto Taboada (2018) no puede quedar duda de la importancia capital que puede tener para la organización contar con unos trabajadores motivados y suficientemente satisfechos o, cuanto menos, no insatisfechos con su trabajo. Las sociedades cambian, las empresas cambian y también lo hacen las personas, sus valores, sus necesidades y sus prioridades, lo cual obliga a replantearse de forma continua qué pueden hacer las empresas para atraer, retener y motivar a las personas que necesitan (mientras las necesitan), a fin de adaptarse a su contexto organizativo y alcanzar sus objetivos.

Existen dos puntos de vista prácticos para describir el significado de satisfacción laboral.

1. La satisfacción laboral es un indicador de alerta anticipada en etapas iniciales de una organización. Si la satisfacción laboral de la gente se puede observar constantemente, la organización será capaz de realizar los ajustes apropiados a un plan o política.
2. La satisfacción laboral puede servir como un predictor del comportamiento organizativo o como una referencia para planes futuros.

## **2.2 Conciliación vida laboral y familiar**

Sanz Vergel, Demerouti y Gálvez Herrer (2013) aseguran que la conciliación entre el trabajo y la familia es una cuestión que atañe no sólo a los miembros de la estructura familiar, sino a la estructura organizacional y a la sociedad en general. Son precisamente los cambios económicos y sociales de las últimas décadas los que han llevado a las empresas a querer competir 24 horas al día, estableciendo en muchos casos turnos interminables de trabajo.

El nuevo rol de la mujer en la sociedad ha sido de los hechos más relevantes del siglo pasado. Este fenómeno trajo consigo un nuevo modo de comprender las responsabilidades familiares, mayores oportunidades de formación profesional para las mujeres y una modificación en las trayectorias vitales femeninas. Esto significó un cambio en la forma de vida de las familias, dado que antes la mujer se encargaba de las tareas del hogar y el varón del trabajo fuera de él, ahora la mujer tiene mayor autonomía económica y laboral.

Por otra parte, la concepción del trabajo ha cambiado: tanto para varones como para mujeres, ya no es solo un medio de subsistencia para el grupo familiar, sino que responde más al

concepto de *carrera profesional* y constituye una de las principales motivaciones de las personas y de las nuevas generaciones; de hecho, tanto el empleo como el tipo de ocupación forman parte de la construcción de la propia identidad.

### **2.3 Justicia Organizacional**

Mladinic e Isla (2002) definen la justicia organizacional como un estudio centrado en las diferentes perspectivas que tienen los empleados, de forma individual, sobre lo que es justo o injusto dentro de la empresa. Sus antecedentes y consecuencias, según García y Forero (2014) conllevan a dos tipos de percepciones subjetivas: (1) hace mención a la forma de repartir las recompensas y la equidad entre las tareas asignadas en la empresa; y (2) alude al equilibrio entre todas los recursos o procedimientos llevados a cabo, con el fin de establecer las asignaciones de tareas y/o recompensas. Dichas percepciones subjetivas, se ven fuertemente influenciadas por diversidad de variables que posee el propio individuo, como son la cultura, la conformidad, seguridad, autoestima, y motivación entre otros (Schméinke, Artaud y Taylor, 2014).

### **2.4 Teletrabajo y su impacto**

Fassio, Rubbini, Ruty y Viteri Moya (2001) explican que, desde la industrialización hasta la llegada de la pandemia, el espacio social en el trabajo tiene por escenario principal las instalaciones del empleador, donde diariamente se reúnen los empleados de la organización y comparten de modo copresente las jornadas de trabajo. Es un lugar de trabajo material (una fábrica, una oficina, una pista, una cancha, una embarcación, un campo, una aeronave, etc.), sobre un espacio geográficamente localizable. Pero el desarrollo de las Tics, sobre todo en las últimas tres décadas, ha dado lugar a la creación de un nuevo espacio social en todos los órdenes de la vida, inclusive en el trabajo.

Rubbini y Suarez Maestre (2011) afirman que el teletrabajo es un modo de organización del trabajo en el que se dispone que el trabajador realice su labor:

- estando distante físicamente respecto de la sede de su empleador y
- utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación para desarrollar el trabajo y comunicarse con su empleador y sus compañeros de trabajo. Ambas características deben darse en simultáneo para que se considere teletrabajo.

## **2.5 Mobbing o Violencia laboral**

La violencia laboral posee antecedentes recientes como figura jurídica, aunque si bien, existe desde el comienzo del trabajo en dependencia. A partir de los años 90, algunos países europeos dieron inicio a su discusión con el fin de otorgarle un marco normativo para su prevención y erradicación a raíz de las graves consecuencias que ha originado en el desempeño de los trabajadores. La característica principal de este tipo de violencia es el hostigamiento sistemático, continuo e intencionado, dirigido hacia un trabajador en su ámbito laboral, llevado a cabo ya sea por sus superiores, compañeros o subordinados con la finalidad del abandono del empleo y la desvalorización de la personalidad del acosado. Una vez instaurado en la víctima esta situación de mobbing, no tiene conciencia directa del nacimiento de los actos de hostigamiento, ni sus causas ya que aparecen como desdibujadas o confusas, generando una situación de incertidumbre en ella.

Sus causas, según Piñuel y Zabala (2001) son los celos, la envidia, la competitividad, el ascenso de la persona a un cargo o la llegada al lugar de trabajo de un nuevo empleado. Los acosados suelen ser personas con un intelecto brillante, proactivos, carismáticos, que generan empatía en su grupo, por lo que despierta miedo al acosador de quedar a su sombra o de que sus deficiencias profesionales vayan a quedar al descubierto en la comparación con la víctima.

## **2.6 Cultura Organizacional**

Franklin y Krieger (2011) manifiestan que más que afirmar que cada organización tiene una cultura, haría falta reconocer que cada organización es una cultura. De hecho, todos sus componentes –materiales y simbólicos–, incluyendo el humano (cuya principal característica cultural es la capacidad de comunicarse e interactuar), integran la cultura organizacional, que en nada difiere de la organización misma.

En términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social.

Los autores afirman que la cultura organizacional se ha convertido en un tema de tanta actualidad como la estructura, la estrategia y el control.

## 2.7 Motivación

Según Vélaz Rivas (1996) es el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica, cuyo fin será el de satisfacer una necesidad que le está generando tensión. Se trata de un conjunto de fuerzas impulsoras que se han puesto en movimiento a causa de la presencia de un estímulo, que puede ser externo o interno

Las teorías motivacionales de Herzberg y Maslow. buscan explicar qué elementos intervienen en la motivación de las personas. Frederick Herzberg (1966), clasificó dos categorías de necesidades. (los factores higiénicos y motivacionales).

Teoría de Necesidades de Abraham Maslow (1943) sostiene que las personas poseen cinco tipos diferentes de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Elaborada desde el análisis de cada una de estas necesidades, esta teoría establece relaciones jerárquicas entre ellas y las ordena de acuerdo a una estructura jerárquica piramidal, Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo.

La satisfacción laboral ha sido estudiada conjuntamente con la motivación. Las teorías más comunes y prominentes en esta área incluyen: la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1979) y La teoría de la higiene-motivador de Herzberg (1959).

## 2.8 Teoría de los factores

Frederick Herzberg (1959), expone la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. (Factores higiénicos y motivacionales).

**Factores higiénicos o factores extrínsecos.** Se encuentra relacionado con la insatisfacción, debido a que se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la organización, los factores higiénicos están fuera de control de las personas. Los principales factores higiénico son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la organización, el clima de relaciones entre la organización y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos y la seguridad.

**Factores motivacionales o factores intrínsecos.** El factor motivacional se relaciona con la satisfacción en el puesto y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, razón por la cual, los factores motivacionales están bajo el control de la persona, pues se relacionan con aquello que se hace, lo cual involucra los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

## **2.9 Las jerarquías de las necesidades**

Según Maslow Abraham (1979), se debería motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende del momento actual del sujeto y de sus experiencias recientes, que son las más básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto.

Surgió como una nueva teoría basada en la idea de que los seres humanos, al igual que los organismos biológicos, trabajan más eficazmente cuando sus necesidades están satisfechas.

La pirámide de Maslow clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, que tiene implicaciones importantes para los administradores, escribió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes, como la autorrealización.

Un individuo satisfecho en su lugar de trabajo, está comprometido con la organización, demuestra cumpliendo de la mejor manera sus labores diarias. Por lo tanto, el empleador no debe descuidar de continuar mejorando la satisfacción laboral de los individuos y desde luego del grupo de trabajo.

De acuerdo con Maslow las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

### **Necesidades primarias**

- a) Necesidades fisiológicas (aire, comida, reposo, abrigo, etc.).
- b) Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o las privaciones).

### **Necesidades secundarias**

- c) Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.).
- d) Necesidades de estima (reputación, reconocimiento, respeto por sí mismo, amor, etc.).

e) Necesidades a autorrealización (realización del potencial, utilización de los talentos individuales, etc.

A medida que cada nivel de necesidad va siendo satisfecho, adquiere importancia el siguiente nivel. La satisfacción de las necesidades de realización de uno mismo produce por su propia naturaleza, una intensificación y diversificación de estas necesidades de “realización de la personalidad”.

Esta jerarquía de necesidades no es necesariamente idéntica para todos los individuos. Pueden encontrarse inversiones en el orden de los niveles, sobre todo en la parte media de la jerarquía.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con alto nivel de vida tiene sus necesidades de los tres primeros niveles regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias, por ejemplo: hambre, sed, sexo.

Las necesidades primarias requieren un ciclo motivacional relativamente rápido. Si alguna de estas deja de satisfacerse durante mucho tiempo se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más complejas.

Según Abraham H. Maslow ésta jerarquía de necesidades presenta una configuración piramidal.

Tipo de necesidades.

<b>Auto-realización.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Iniciación al compromiso total del trabajador.</li><li>- El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.</li></ul>
<b>Autoestima.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Creación de trabajos con perspectivas de logros, autonomía, de responsabilidad y de control personal.</li><li>- El trabajo engrandece la identidad personal.</li><li>- Feedback y reconocimiento para lograr un buen rendimiento (por ejemplo”, recompensas por el cumplimiento de objetivos y metas).</li></ul>

<b>Sociales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización del trabajo que permita la interacción con los compañeros</li> <li>- Facilidades sociales y deportivas.(muchas empresas del Estado y grandes servicios públicos organizaron sus clubes en la década del 50)</li> </ul>
<b>De Seguridad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de salud y de pensiones.</li> <li>- Trabajo seguro.</li> <li>- Énfasis en los medios de la carrera profesional dentro de la organización pública</li> <li>- Seguridad y comodidad en las condiciones de trabajo.</li> </ul> <p>Desde principios del siglo XX estas fueron unas de las mayores motivaciones para querer trabajar en el Estado.</p>
<b>Fisiológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener ingresos. Sueldos y salarios. (a veces se aceptan planes en épocas de crisis, seguros de desempleo etc.) Muchas veces el empleo público se presenta como un seguro de desempleo en países en vías de desarrollo.</li> <li>- Tener empleo ( a veces se lo acepta de baja calidad con tal de tener ingresos)</li> </ul>

Para Maslow, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- 2) Al principio el comportamiento del individuo gira en torno de la satisfacción cíclica de las necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- 3) A partir de cierta edad el individuo comienza a tener nuevos patrones de necesidades. Surge así la necesidad de seguridad. Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.
- 4) En la medida que satisface las necesidades primarias aparecen lenta y gradualmente necesidades más complejas: sociales, de estima y de autorrealización. Las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización lo son de las de estima. Solo surgen estas necesidades cuando los niveles más elementales han sido alcanzados y no surgen en todos los individuos.

- 5) Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
- 6) Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas, necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperioso satisfacerla y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe. (Krieger, 2015, p 369 y 370).

## 2.10 Teoría de la motivación ERG

El modelo jerárquico ERG de Alderfer, también llamado teoría de la motivación ERG es una reformulación de la clásica teoría de la pirámide de necesidades propuesta originalmente por Abraham Maslow.

Una de las diferencias que este modelo presenta en comparación con la de Maslow es la de que condensa los cinco niveles originales en solamente tres, haciendo referencia a necesidades de **Existencia**, de **Relación** y de **Crecimiento**, motivo por el cual esta teoría ha sido denominada modelo ERG. No obstante, al igual que lo hace la pirámide de Maslow, en el modelo jerárquico ERG de Alderfer estos niveles representan necesidades con un grado de prioridad variable.

1. Necesidades de existencia. Se corresponden a lo que Maslow denominó en un principio como necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad.
2. Necesidades de Relación. Se correspondería con el de afiliación del modelo de Maslow. Las personas necesitan relacionarse con otros individuos, teniendo relaciones de amistad, familiares e íntimas.
3. Necesidad de crecimiento. Las relacionadas con el deseo de la persona por prosperar como individuo, mejorando su autoestima además de querer adquirir nuevas experiencias. Este nivel se corresponde con los dos últimos de la pirámide de Maslow, reconocimiento y autorrealización.

Krieger Mario (2015), explica que se puede combinar más de una necesidad al mismo tiempo y evita postular una jerarquía de necesidades. Las tres pueden operar al unísono.

## **2.11 Comportamiento organizacional**

Según Robbins (2004), el modelo de las características del puesto de trabajo indica que la mayoría de los individuos se sienten motivados y satisfechos cuando las tareas intrínsecas de su trabajo son interesantes. Algunas características para mejorar el desempeño laboral incluyen la interdependencia, el apoyo social y la interacción con otras personas fuera del trabajo, las interacciones sociales están muy relacionadas con un estado de ánimo positivo y dan a los individuos más oportunidad de aclarar su rol laboral y de saber que tan bien lo están desempeñando.

Son diversas las definiciones que pueden encontrarse a cerca del Comportamiento organizacional. El Comportamiento organizacional es un campo de estudio que trata de investigar, explicar y comprender la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es importante destacar que no son las organizaciones las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y grupos que desarrollan actividades dentro de ellas.

El Comportamiento Organizacional permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional, aplicando de manera sistemática habilidades y conocimientos, que contribuyan al desarrollo de las organizaciones. El Comportamiento Organizacional es una herramienta que nos proporciona los elementos necesarios para el buen funcionamiento en las organizaciones.

Los distintos tipos de conflictos que pueden presentarse día a día en las organizaciones pueden explicarse únicamente como un producto de la interacción de los individuos y los grupos de trabajo con su entorno organizacional. Por tal motivo, comprender de forma plena la naturaleza del conflicto organizacional y su posterior estudio en el ámbito de las organizaciones, previamente es importante entender el concepto de Comportamiento Organizacional y los distintos enfoques desde los cuales puede observarse el mismo, como base y marco teórico del tema central del trabajo de investigación.

Los temas seleccionados, son considerados relevantes para la presente investigación, las referencias seleccionadas permitirán comprender y focalizar el tema planteado. Se pretende vincular las teorías con los datos recolectados, medirlos e interpretarlos a fin de fundamentar sobre la situación actual respecto del nivel de satisfacción o insatisfacción de los factores higiénicos y motivacionales de los empleados de la Oficina Judicial de Esquel, y en base a esa evidencia establecer aspectos negativos y positivos del tema estudiando, permitiendo establecer factores que ayuden a disminuir las insatisfacciones principales relevadas.

### 3. Diagnostico

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través del análisis de la información de los datos relevados de las fuentes secundarias.

En primer lugar, es necesario mencionar que el contexto influye notablemente en la organización analizada. En diferentes momentos desde su creación debió avanzar en múltiples frentes, resistiendo a presiones, demandas de recursos y capacidades de la propia organización. Enfrentó crisis relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante, lo cual obligo a adaptarse a la nueva realidad.

Krieger (2016) explica que los sistemas organizacionales públicos siempre tienen conflictos en su seno y con otros sistemas del contexto. Así como el conflicto es inherente al ser humano, también lo es a las organizaciones y a sus subsistemas, pues éstas están compuestas por personas. Las organizaciones se desarrollan en contextos cambiantes o turbulentos, conviven con otros sistemas, nacen, crecen, se transforman estratégicamente y mueren, si no logran adaptarse a los cambios. Conflicto y cambio son lo permanente en las relaciones organizacionales, y la particularidad está en el modo de abordarlos.

#### 3.1 Historia de la Organización

La Oficina Judicial Penal de Esquel (OFIJU), es un órgano de la Justicia Penal de Chubut, depende jerárquicamente del Tribunal Superior de Justicia, se sustenta y justifica su existencia desde la reforma del año 2006, donde se abandona el sistema inquisitivo<sup>1</sup> tradicional adoptando el sistema acusatorio – adversarial <sup>2</sup>. El sistema acusatorio tiene la particularidad que todo lo que requiera controversia deberá ser tramitado por audiencias orales y en todas las etapas del proceso, por lo tanto, es el ámbito donde el Juez adoptará una decisión jurisdiccional. Puesta en marcha la oficina, existieron ciertas resistencias internas y externas vinculadas con la oposición de los jueces al abandono de tareas administrativas y con cierta cultura apegada al proceso inquisitivo. Estas fueron mermando con el tiempo, ayudadas por el deslinde legal de la competencia de la oficina en el ordenamiento procesal penal (art. 75, norma en la que se asignó el ámbito de incumbencia de la OFIJU, consistente

---

<sup>1</sup> La metodología para la toma de decisiones, era sobre la base del expediente escrito, por lo que el énfasis estaba puesto en el proceso de recolección de la información que luego era agregada metódicamente a ese expediente. (énfasis en los ritos y procedimientos, la formalidad reinaba). Exigencias Administrativas de la Oralidad – CEJA – JSCA - (<https://www.youtube.com/watch?v=BR-FfzmK2NE>).

<sup>2</sup> Cambio de método para la toma de decisión del Juez, ahora el juez escucha en audiencia, el énfasis esta puesto en la eficiencia y la eficacia del sistema de producción de audiencias orales. (la audiencia es lo más trascendente). Exigencias Administrativas de la Oralidad – CEJA – JSCA - (<https://www.youtube.com/watch?v=BR-FfzmK2NE>).

en organizar las audiencias, dirigir al personal y llevar las estadísticas). Además, la dependencia de la OFIJU en forma directa respecto del Superior Tribunal de Justicia posibilitó dotar al director de mayor autonomía en la toma de decisiones, porque es éste quien cuenta con mejor calidad de información y porque su ámbito de labor son los temas concretos de gestión.

El modelo de organización actual se aleja de los esquemas burocráticos tradicionales y se acerca al formato del modelo pos burocrático, posibilitado la simplificación de estructuras, procedimientos, descentralización, rediseño de las funciones horizontales y flexibilización de la política de recursos humanos.

Sufrió cambios que la obligo a desaprender para aprender y pasó de un estadio de anomia a una cultura más afín con las organizaciones modernas que distan del modelo burocrático tradicional.

Lo expresado se fundamenta en los propósitos del nuevo sistema procesal Penal, siendo los siguientes;<sup>3</sup>

- a) la vigilancia del diseño constitucional
- b) eficacia en la persecución penal de los hechos punibles, sin descuidar las garantías constitucionales
- c) simplificar y agilizar los procedimientos, disminuyendo el tiempo de su duración para arribar a una decisión final
- d) la publicidad de las decisiones judiciales
- e) una nueva organización judicial y
- f) la profesionalización de la gestión administrativa

Estructura anterior a la reforma.

Diseño orgánico. Estructuras judiciales. En el sistema penal derogado existían los siguientes órganos:

- a) Superior Tribunal de Justicia
- b) Ministerio Público (desde la reforma constitucional de 1994), con las siguientes agencias:

---

<sup>3</sup> [lareformaprocesalpenalenchubut-implementaciondeunanuevagjudicial\\_2010.pdf](#)

- a. Ministerio de Pobres, Ausentes, Menores e Incapaces
- b. Ministerio Público Fiscal
- c. Cámaras del Crimen
- d. Cámaras de Apelación Instructoria
- e. Juzgados Correccionales
- f. Juzgados de Instrucción
- g. Juzgados Penales y Contravencionales de niños y adolescentes; y
- h. Justicia de Paz.

Estructura actual.

La reforma tuvo la gran virtud de no limitarse meramente a cambiar las normas jurídicas de proceso, código procesal penal, sino también la de abordar un nuevo diseño de las estructuras judiciales, separar las funciones judiciales de las administrativas y establecer una nueva metodología para la toma de decisiones judiciales.

Diseño orgánico. En la nueva estructura del sistema penal existen los siguientes órganos:

- a) Superior Tribunal de Justicia en pleno y su Sala Penal
- b) Ministerio Público, con las siguientes agencias:
  - a. Ministerio Público Fiscal
  - b. Ministerio de Pobres, Ausentes, Menores e Incapaces
- c) Cámaras en lo Penal
- d) Jueces Penales; y
- e) Jueces de Paz.

Como órgano administrativo con funciones directas respecto de la gestión del proceso penal, existe la oficina judicial.<sup>4</sup>

Lineamientos.

– Neutralidad del juez y separación de funciones. El juez se encuentra impedido de realizar tareas de investigación, encontrándose en una situación de tercero imparcial. Dice el artículo 18 que los fiscales no podrán realizar actos propiamente jurisdiccionales y los jueces no podrán realizar actos de investigación o que impliquen el impulso de la persecución penal.

---

<sup>4</sup> <https://www.juschubut.gov.ar/images/OFIJUD/unificacion/1-Anexo-I-organigrama.pdf>

Si los jueces sustituyeran de algún modo la actividad propia de los fiscales, se apartarían inmediatamente del conocimiento de la causa.

- Prohibición de delegación jurisdiccional. Es falta grave para el Juez la delegación sus funciones (artículos 16 y 75).
- Protagonismo de las partes e igualdad. Se construye la teoría del caso, cobrando relevancia la estrategia y la destreza en la litigación. Conforme el artículo 17 los jueces preservarán el principio de igualdad procesal, debiendo allanar todos los obstáculos que impidan su vigencia o lo debiliten.
- Rol e importancia de la víctima. La víctima es parte esencial en el nuevo proceso penal. Su participación en distintas instancias del proceso, en especial en los casos de aplicación de las reglas de disponibilidad de la acción penal es esencial. El Código menciona a la víctima en ochenta y ocho (88) oportunidades.
- Solución del conflicto. Los jueces procurarán la solución del conflicto surgido a consecuencia del hecho, en pos de contribuir a restablecer la armonía entre sus protagonistas y la paz social (artículo 32).
- Principios del proceso. Resultan los principios observables para todo el proceso, la oralidad, publicidad, contradicción, concentración, inmediación, simplificación y celeridad (artículo 3).
- Principio de la audiencia. Las decisiones de los jueces, por regla, son adoptadas en audiencias orales y públicas y sobre la base de la información que las partes le ha brindado previamente en ese marco, por lo que se ha eliminado el expediente escrito como método de intercambio de la información. El artículo 260 sienta el principio general de que toda cuestión que requiera controversia tramita por audiencia, siendo dable destacar que el artículo 13 de la Constitución de la provincia del Chubut dispone que los actos de los poderes del Estado son públicos, incurriendo en falta grave el funcionario o magistrado que entorpezca esa publicidad; y
- Existencia de salidas alternativas de resolución del conflicto. Reglas de disponibilidad de la acción penal, a saber: principio de oportunidad, conciliación y reparación (artículos 44 a 48 y concordantes).

La oficina judicial se conformó con el personal proveniente de los juzgados de instrucción, correccionales y cámaras del crimen, de lo que se trataba no era solo de su capacitación, sino también de la toma de conciencia de la pertenencia a un nuevo órgano de la judicatura con objetivos, funciones y relaciones totalmente distintas a las de donde aquel

provenía. El cambio radical de mentalidad y formación pasaba por lograr desechar la formación imperante bajo el sistema inquisitivo de delegación, lo que llevaba a la confección de borradores de resoluciones, e ir a un sistema donde lo importante era la eficiencia y eficacia en el manejo del sistema por audiencias, pues en este ámbito el juez, y solo él, adoptaba las decisiones.

Ahora bien, hasta aquí sin dudas se puede afirmar que la existencia de un único órgano administrativo que asista a los jueces en sus funciones, impactó positivamente en la forma en la que se venía trabajando, pero a pesar de los años, aún se encuentra en proceso. En la actualidad existen ritualidades excesivas en la realización de algunas actividades y trámites que muestran que no se ha superado nociones tradicionales, impidiendo reducir las barreras del formalismo y burocracia. Por ejemplo, los jueces no siempre utilizan el sistema<sup>5</sup>. Esto significa que muchas de las resoluciones, sentencias y decretos los realizan por fuera del mismo. Dicha acción deriva en que hay que realizar un protocolo manual y digitalizar cada hoja, en el caso de las sentencias, por lo general son un gran número fojas. Esta tarea se torna tediosa, lleva tiempo, genera demoras, depende de que las digitalizadoras funcionen correctamente o no estén siendo utilizadas para otras tareas. La OFIJU cuenta solo con dos digitalizadoras. Éste accionar de los jueces se podría evitar, dado que el sistema está preparado para la redacción de resoluciones, sentencias y decretos, generando al finalizar un protocolo automático y quedando en ese mismo instante disponible para las partes del proceso.

Protocolos realizados en el año 2022. Total 10724.

---

<sup>5</sup> El sistema de gestión que se utiliza en la Oficina Judicial es el SKUA.

**Consultar Protocolos**

General

Número, Año: 2022

Tipo: Seleccionar

Descripción:

Entre: 03/01/2022 - 30/12/2022

Usuario: Buscar

Organismo: Oficina Judicial

Relacionado:

N.I.C.:

Resultados

F. Protocolo	Numero	Año	Referencia	Descripcion	Tipo	Organismo	Fecha	Usuario	Relación	Acciones
04/02/2022 09:47	134	2022		PCIA DEL CHUBUT c/ NAHUELQUIR, José Luis	Aclaratoria	Oficina Judicial	04/02/2022	SUPTRI@ofurchi	Documento	
07/02/2022 08:47	190	2022		Resolución día 15/12/21 (registro N° 2712/21)	Aclaratoria	Oficina Judicial	07/02/2022	SUPTRI@proda	Digitalización	
17/02/2022 12:16	253	2022		Prov. del Chubut C/ BARRIA, Claudio Omar	Aclaratoria	Oficina Judicial	17/02/2022	SUPTRI@ncristiani	Documento	
29/03/2022 11:03	590	2022		NIC 4926 - Dr. Criado Jorge	Aclaratoria	Oficina Judicial	29/03/2022	SUPTRI@proda	Digitalización	
05/04/2022 09:26	658	2022		PCIA DEL CHUBUT c/ MONTAÑEZ, Jesús - PARADA, Tamara Karen	Aclaratoria	Oficina Judicial	05/04/2022	SUPTRI@vbarroso	Documento	
18/04/2022 10:13	780	2022		PCIA DEL CHUBUT c/ ANTECO JUAN CARLOS	Aclaratoria	Oficina Judicial	18/04/2022	SUPTRI@dzalazar	Documento	
17/05/2022 07:27	1062	2022		Pcia. del Chubut c/ VAZQUEZ, Brian Paul	Aclaratoria	Oficina Judicial	17/05/2022	SUPTRI@ncristiani	Documento	
19/05/2022 07:22	1072	2022		Lucas Damian FARIAS	Aclaratoria	Oficina Judicial	19/05/2022	SUPTRI@dzalazar	Documento	
13/06/2022 07:31	1254	2022		Provincia del Chubut c/ CAMPOS Roberto Faustino	Aclaratoria	Oficina Judicial	13/06/2022	SUPTRI@ncristiani	Documento	
16/06/2022 11:25	1296	2022		Provincia del Chubut c/ CAMPOS Roberto Faustino	Aclaratoria	Oficina Judicial	16/06/2022	SUPTRI@ncristiani	Documento	
04/07/2022 12:45	1436	2022		Provincia del Chubut c/BARRIA Luis Esteban	Aclaratoria	Oficina Judicial	04/07/2022	SUPTRI@vbarroso	Documento	
08/07/2022 10:47	1485	2022		Nic 5444 (Dr. Ennis, José)	Aclaratoria	Oficina Judicial	08/07/2022	SUPTRI@proda	Digitalización	
15/07/2022 11:55	1521	2022		Pcia. del Chubut C/ ELDAUK, Adid Helberito	Aclaratoria	Oficina Judicial	15/07/2022	SUPTRI@ncristiani	Documento	
18/07/2022 07:37	1527	2022		Pcia. del Chubut C/ ELDAUK, Adid Helberito	Aclaratoria	Oficina Judicial	18/07/2022	SUPTRI@ncristiani	Documento	
07/09/2022 12:41	1833	2022		Pcia. del Chubut C/ GOLART, Lucas Adrian	Aclaratoria	Oficina Judicial	07/09/2022	SUPTRI@ncristiani	Documento	

Página 1 de 537 Número de filas: 20 Mostrando 1 - 20 de 10724

Protocolos realizados en el año 2023. Total 10604

**Consultar Protocolos**

General

Número, Año: 2023

Tipo: Seleccionar

Descripción:

Entre: 02/01/2023 - 29/12/2023

Usuario: Buscar

Organismo: Oficina Judicial

Relacionado:

N.I.C.:

Resultados

F. Protocolo	Numero	Año	Referencia	Descripcion	Tipo	Organismo	Fecha	Usuario	Relación	Acciones
06/03/2023 07:00	369	2023		PCIA DEL CHUBUT c/ CARRIZO, Pablo Nicolas	Aclaratoria	Oficina Judicial	06/03/2023	SUPTRI@dzalazar	Documento	
21/04/2023 12:27	764	2023		Provincia del Chubut c/ Alvarado José Amadeo	Aclaratoria	Oficina Judicial	21/04/2023	SUPTRI@ncristiani	Documento	
04/07/2023 02:03	1364	2023		PCIA. DEL CHUBUT NUÑEZ, Oscar- NUÑEZ, Jorge- FIDA	Aclaratoria	Oficina Judicial	04/07/2023	SUPTRI@ncristiani	Documento	
13/07/2023 07:28	1457	2023		Provincia de Chubut c/SOSA Alejandro	Aclaratoria	Oficina Judicial	13/07/2023	SUPTRI@ncristiani	Documento	
19/09/2023 09:02	1878	2023		Pcia. del Chubut c/CABRERA, Gonzalo Fabián.	Aclaratoria	Oficina Judicial	19/09/2023	SUPTRI@dzalazar	Documento	
20/09/2023 12:40	1909	2023		Provincia del Chubut c/ LLANQUETRÚ Leonardo - LLANQUETRÚ Emiliano	Aclaratoria	Oficina Judicial	20/09/2023	SUPTRI@dzalazar	Documento	
28/09/2023 12:27	1976	2023		Provincia del Chubut c/ LUBONES Horacio Daniel	Aclaratoria	Oficina Judicial	28/09/2023	SUPTRI@gnorelli	Documento	
10/10/2023 12:16	2077	2023		Eugenio NEHUEN - Imputado	Aclaratoria	Oficina Judicial	10/10/2023	SUPTRI@vroilon	Documento	
10/10/2023 12:21	2078	2023		Eugenio NEHUEN - Imputado	Aclaratoria	Oficina Judicial	10/10/2023	SUPTRI@vroilon	Documento	
21/10/2023 03:54	2155	2023		Provincia del Chubut c/ TRAIPI Diego Nicolino	Aclaratoria	Oficina Judicial	21/10/2023	SUPTRI@ofurchi	Documento	
15/11/2023 09:48	2362	2023		PCIA DEL CHUBUT c/ FERNANDEZ, ROMUALDO	Aclaratoria	Oficina Judicial	15/11/2023	SUPTRI@dzalazar	Documento	
06/12/2023 07:23	2535	2023		Provincia del Chubut c/Sánchez Raúl Horacio	Aclaratoria	Oficina Judicial	06/12/2023	SUPTRI@dzalazar	Documento	
21/12/2023 08:04	2639	2023		Provincia del Chubut C/ VILLARRUEL Damián Mauricio	Aclaratoria	Oficina Judicial	21/12/2023	SUPTRI@ncristiani	Documento	
26/12/2023 10:34	2671	2023		Pcia. del Chubut C/MAURETTE, Nicolás Iván.	Aclaratoria	Oficina Judicial	26/12/2023	SUPTRI@ofurchi	Documento	
04/01/2023 09:44	3	2023		SOLICITA ARRESTO DOMICILIARIO	Acta	Oficina Judicial	04/01/2023	SUPTRI@dzalazar	Documento	

Página 1 de 531 Número de filas: 20 Mostrando 1 - 20 de 10604

De igual forma otro ejemplo de un proceso administrativo engorroso es la prueba presentada por el Ministerio Público Fiscal. La prueba son los elementos que se ventilaran en los juicios. Ésta prueba es presentada en la mesa de entrada de la OFIJU en formato papel y/o CD – DVD. En el caso de formato papel, se debe digitalizar toda la prueba para poder dar ingreso al sistema. Las evidencias generalmente son un gran volumen de documentación, dependiendo del tipo de hecho.

Con referencia a la presentación de la prueba en CD y/o DVD. Estos medios de almacenamiento de datos, son obsoletos y poco prácticos en comparación con las alternativas digitales disponibles. Para que ésta información esté disponible para las partes, se debe traspasar el contenido a la computadora y luego al sistema, esta práctica puede llevar horas, debido al contenido, en general son videos y fotos. Lo expresado da cuenta de que es necesario migrar a nuevos métodos a fin de ahorrar tiempo y recursos.

En el transcurso del 03/01/2022 al 29/12/2023 ingresaron 311 acusaciones y se realizaron 9642 digitalizaciones.

**Consultar Acusaciones**

**General**

N.I.C.:

N.U.F.:  Seleccionar

Rango Fechas: 03/01/2022 - 29/12/2023

Vence Art.292:

Vence Art.294:

Tribunal: Seleccionar

Estado: Seleccionar

Audencia: Seleccionar

**Auditoria**

Asignado a:  Buscar

En Poder de:  Buscar

**Resultados**

N.I.C.	N.U.F.E.	Fecha	Solicita	Venc. 292	Venc. 294	Fecha Aud.	Tribunal	Asignado	En Poder
5063	1294 -LP	29/08/2022	PONCE VENTURA, Maria Marta			07/11/2022	Unipersonal	SUPTR@ivseante	SUPTR@emarsico
5106	1204 -LP	09/08/2022	PONCE VENTURA, Maria Marta			14/10/2022		SUPTR@mdolera	SUPTR@dcamba
5113	1569 -LP	31/05/2022	MONGE, Marta			01/09/2022		SUPTR@emarsico	SUPTR@dcamba
5231	2244 -LP	11/02/2022	PONCE VENTURA, Maria Marta			12/04/2022	Unipersonal	SUPTR@mdolera	SUPTR@dcamba
5248	47676 - ...	23/05/2022	FORTI, Ezequiel Leonardo			05/07/2022		SUPTR@smarsico	SUPTR@dcamba
5265	48698 - ...	30/06/2022	MATEOS, Julia			30/08/2022	Unipersonal	SUPTR@igmorell	SUPTR@dcamba
5268	49015 - ...	24/02/2022	MATEOS, Julia			11/04/2022		SUPTR@igmlopez	SUPTR@dcamba
5286	49900 - ...	04/01/2022	FORTI, Ezequiel Leonardo			17/03/2022		SUPTR@epellej	SUPTR@dcamba
5294	49775 - ...	01/09/2022	MATEOS, Julia			31/10/2022		SUPTR@icsche	SUPTR@dcamba
5303	51017 - ...	14/02/2022	CAVALLO, Carlos			22/06/2022		SUPTR@icsche	SUPTR@dcamba
5309	50387 - ...	16/03/2022	RICHERI, Carlos Rogelio			04/05/2022	Unipersonal	SUPTR@smarsico	SUPTR@smarsico
5320	2503 -LP	21/07/2022	PONCE VENTURA, Maria Marta			16/11/2022	Unipersonal	SUPTR@icsche	SUPTR@dcamba
5331	51462 - ...	02/03/2022	FORTI, Ezequiel Leonardo			25/04/2022		SUPTR@epellej	SUPTR@dcamba
5341	50292 - ...	01/02/2022	CAVALLO, Carlos			06/04/2022	Unipersonal	SUPTR@epellej	SUPTR@dcamba
5343	49454 - ...	10/03/2022	BAGNATO, Maria Cecilia			20/05/2022	Unipersonal	SUPTR@epellej	SUPTR@oavans

Página 1 de 16    Número de filas: 20    Mostrando 1 - 20 de 311

**Consultar Digitalizaciones**

General

N.I.C.:

Sol. Jur. Nº:

Incidente Nº:

Rango Fechas: 03/01/2022 - 29/12/2023

Nº Protocolo:

Tipo de digitalización: Seleccionar

Resultados

Fecha	Tipo	Nro. Pro.	Año Pro.	Vinculación
23/02/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 26313 23/02/2022 - Tipos: Cuestiones de Competencia
02/06/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 27163 02/06/2022 - Tipos: Autorización de Ordenes - Prohibición de Concurrencia/Acercamiento NIC: 5856
22/06/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 6657 08/03/2010 - Tipos: --Residual--
15/07/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 27395 01/07/2022 - Tipos: Autorización de Ordenes - Orden Allanamiento NIC: 5733
03/08/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 27427 07/07/2022 - Tipos: Entrega/Destrucción de Efectos NIC: 5967
05/08/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 27559 04/08/2022 - Tipos: Peticiones Detenidos/Condenados NIC: 5439
09/08/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 27515 29/07/2022 - Tipos: Autorización de Ordenes - Prohibición de Concurrencia/Acercamiento
07/11/2022	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 27933 06/10/2022 - Tipos: Anticipo Jurisdiccional de Prueba - Testimonio en Cámara Gesell
12/01/2023	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 28468 11/01/2023 - Tipos: Autorización de Ordenes - Prohibición de Concurrencia/Acercamiento
13/02/2023	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 7185 13/05/2010 - Tipos: Peticiones Detenidos/Condenados
22/02/2023	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 28629 22/02/2023 - Tipos: Peticiones Detenidos/Condenados NIC: 5924
01/06/2023	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 29157 01/06/2023 - Tipos: Cuestiones de Competencia
01/06/2023	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 19963 28/06/2018 - Tipos: Cuestiones de Competencia
01/09/2023	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - SJ 29657 - Solicitud Jurisdiccional 29657 30/08/2023 - Tipos: Habeas Corpus Colectivo
05/12/2023	Solicitud Jurisdiccional			Solicitud Jurisdiccional - Solicitud Jurisdiccional 29886 09/10/2023 - Tipos: Anticipo Jurisdiccional de Prueba - Testimonio en Cámara Gesell

Página 1 de 483    Número de filas: 20    Mostrando 1 - 19 de 9642

Asimismo, se ejemplifica otro proceso de trabajo que lentifica a la gestión. Los secuestros ingresados en la OFIJU, son resguardados hasta tanto el imputado tenga sentencia firme. En ese periodo pueden ser solicitados para realizar distintas pericias y reingresados nuevamente.

El depósito está desbordado debido a que existen secuestros en custodia de causas prescriptas cohabitando con los secuestros de causas vigentes. Muchas veces al requerir secuestros no se encuentran, están mal ingresados, esto deriva en que el flujo de trabajo se ralentiza. A sucedido que han entregado secuestros erróneos o que las personas interesadas tanto familiar de la víctima o del imputado tengan que acercarse varias veces debido a que no se puede dar una respuesta respecto al mismo. Incluso muchas veces los jueces no resuelven sobre el destino de los secuestros en las sentencias, de igual forma el Ministerio Publico Fiscal no se expide respecto a los mismo. No se encontraron registros de inventarios respecto de los secuestros. Ésta práctica sería de gran ayuda, a fin de depurar el sistema y lograr un orden de los mismos, actualizando la base de datos. Existen secuestros activos del año 2007 al 2018 de causas archivadas. El acuerdo 3785/09-SJ<sup>6</sup>, establece que los Directores son responsables de asegurar el buen funcionamiento respecto a los efectos secuestrados, haciendo hincapié en la inmediatez necesaria para resolver las problemáticas derivadas de la administración de procesos relativos a los efectos secuestrados.

Secuestros activos consultados en la base de datos hasta el día 19/07/2024. Total 11690

<sup>6</sup> [https://www.juschubut.gov.ar/images/OFIJUD/normativa/AP\\_3785-07.pdf](https://www.juschubut.gov.ar/images/OFIJUD/normativa/AP_3785-07.pdf)

**Consultar Secuestros**

**General**

N.I.C.:

N.U.F.:   Rango NUF?

MPF:  Seleccionar

Sol.Jur.:

Coop.Jur.:

Contravención:   Filtrar Contravenciones?

Preventivo:  /  Seleccionar

Carátula:

Descripción:

Rango Fechas:  -

Tipo:

Depósito:

Ubicación:

Sector:

Estado:

**Vencidos**

Tiempo Transcurrido:  Seleccionar

Desde Ingreso de secuestro

Desde último movimiento

**Estado NIC/NUF**

Estado N.I.C.:

Estado N.U.F.:

Sin judicializar?

**Auditoria NIC**

Asignado a:  Buscar

En Poder de:  Buscar

**Resultados**

N.I.C.	N.U.F.	Inc.	Sol.Jur.	Coop.Jud.	Contr.	Núm.	Fecha	Tipo	Des...	Ubicación	Estado	Movimiento	En Depós...	Asignado	En Poder	E
258	185 - EQ	65			0	1	09/05/2007	Otros	Un (...)	CAJA FUERTE ...	Activo		SI			
4728	222 - LP				0	1	07/11/2018	Otros	Mate...	MUEBLE 8, CAS...	Activo	Reingreso	SI			
4728	222 - LP				0	2	07/11/2018	Otros	Mate...	MUEBLE 8, CAS...	Activo	Reingreso	SI			
4728	222 - LP				0	3	27/12/2018	Biológico	la mi...	CUERPO MEDI...	Activo		SI			
4728	222 - LP				0	4	27/12/2018	Biológico	la mi...	CUERPO MEDI...	Activo		SI			
4728	222 - LP				0	5	27/12/2018	Otros	Un (...)	MUEBLE 11, CA...	Activo	Reingreso	SI			
4728	222 - LP				0	6	27/12/2018	Otros	Un (...)	MUEBLE 11, CA...	Activo	Reingreso	SI			
4728	222 - LP				0	7	27/12/2018	Otros	Un (...)	MUEBLE 11, CA...	Activo	Reingreso	SI			
4728	222 - LP				0	8	27/12/2018	Otros	Una	MUEBLE 11, CA...	Activo	Reingreso	SI			

Página 1 de 565

Total: 11690

Por último, en la actualidad se continúan confeccionando las actas de audiencia. Todo lo que resuelve el juez oralmente, debe ser escrito. Si bien se ha acordado que solo se transcriba lo relevante, es una tarea que no solo demanda tiempo, sino que además depende de los criterios adoptados por cada uno de los jueces (cada juez demanda que el acta sea confeccionada de determinada manera, redacción, declaraciones, resultados, etc). Esto significa que se generan muchas correcciones antes de que finalmente el juez firma el acta. Quedando recién en ese momento disponible para las partes. Este procedimiento puede llevar semanas, generado largos tiempos de espera, ralentizando el procedimiento. Tarea que se podría reemplazar por la inteligencia artificial (IA). El Superior Tribunal de justicia cuenta con unidades especializadas para el desarrollo de un sistema informático de estas características. Nos encontramos en una era digital, este instrumento es capaz de realizar tareas que normalmente requerirían de la inteligencia humana, como el razonamiento, el aprendizaje, la percepción y la toma de decisiones. Estos sistemas utilizan algoritmos y modelos matemáticos complejos para procesar grandes cantidades de datos y generar respuestas o acciones de manera autónoma. Actualmente en la Oficina Judicial de Comodoro Rivadavia se está utilizando la "transcripción de audiencias" desde el aplicativo Whisper. Toda grabación de audiencia pasa automáticamente a este servicio que transcribe la

audiencia en formato Word y SRT para luego vincularse a Skua. No se encontraron registros en la Oficina judicial de Esquel de solicitudes presentadas al Superior Tribunal requiriendo dicha herramienta. (Se consultó el sistema INODI<sup>7</sup>, aquí se registran todas las solicitudes que realiza la Oficina hacia los distintos organismos).

Las ejemplificaciones expuestas, evidencian que es necesario realizar una reingeniería de los procesos de trabajos actuales, ajustarlos a esta nueva realidad y forma de trabajo a fin de lograr una efectiva optimización en el aprovechamiento del grupo humano y material disponible. Es necesario que los procesos de trabajo estén bien definidos y organizados.

Cuando el factor de costo, el esfuerzo empleados o comportamientos burocráticos obstaculizan la agilidad, la eficiencia y la velocidad en que los empleados puedan llevar a cabo sus objetivos, ciertamente será necesario evaluar los procedimientos.

Es importante señalar que, además, es una organización que se vincula con una multiplicidad de actores internos y externos, necesarios para su desarrollo cotidiano a fin de cumplir con sus objetivos. Muchas veces el ambiente se torna hostil, por las relaciones de poder y por los actores que en ella se mueven. Krieger y Fassio (2016) afirman “Multiplicidad de actores con diversas visiones e intereses en pugna suelen generar ambientes hostiles muy dinámicos y cambiantes. Las relaciones de poder suelen variar en un gradiente que va de amigo a adversario-enemigo” (p.268). Debido a éstas particularidades el ambiente organizacional es complejo por la interacción con los distintos actores sociales y las coaliciones de poder que se dan en su órbita organizacional.

Otra variable es la temática con la que se trabaja, más precisamente en el ámbito del Derecho penal, el cual intenta resolver situaciones conflictivas de las personas que, entre otras cosas, ven afectada su salud mental y emocional por la comisión de un delito, agrava el entorno en el cual se trabaja. Es inevitable no involucrarse emocionalmente con las situaciones particulares de quienes se encuentran como víctimas en el proceso.

El Derecho tiene entre sus funciones principales la de regular la vida social, el comportamiento de las personas y, con ellos, también controla y supervisa la vida emocional de las personas. Al tiempo que, inevitablemente, el Derecho se construye sobre una serie de presupuestos sobre cómo responderán (emocionalmente) las personas a determinados

---

<sup>7</sup> Resolución 3886/17. (Gestión de trámite administrativo). Todo trámite administrativo deberá ser registrado en INODI y le será asignado un número para su registración.

estímulos. Al regular, premiar y castigar determinadas emociones expresadas individual o colectivamente, genera una serie de reacciones emocionales en los ciudadanos como individuos o como colectivo. Ante esas emociones los trabajadores de la OFIJU se enfrentan día a día.

### **3.2 Motivación de las personas**

El esfuerzo humano, es lo más valioso de cualquier organización. Constituyen las características físicas, psicológicas y sociales que afectan la interacción humana, sistemas, procesos, otras personas y equipos de trabajo. El comportamiento organizacional resulta de la interacción de factores individuales y ambientales, lo cual genera estímulos en la conducta intra-organizacional.” La motivación busca que ese actuar, sentir, pensar, ser y reaccionar de las personas en la organización sea un comportamiento funcional a los objetivos organizacionales y de grupos y equipos” (Krieger, 2015, p.352).

Todo individuo ingresa a la organización con expectativas y esta las tiene para con el recién incorporado. Las expectativas mutuas no estarán escritas, pero se desarrollarán a lo largo del vínculo, mientras éste permanezca. Es el contrato psicológico, tema central para explicar la motivación y el comportamiento de los individuos en la organización y el trato que estas les depara a las personas que la integran.

La motivación se refiere a los objetivos y valores más inmediatos de la persona en relación con su trabajo, valores que pueden o no estar íntimamente ligados con las necesidades sociales o biológicas aprendidas, pero que varían en forma notable de un individuo a otro según la edad, la etapa de desarrollo de la persona o la interacción que establece con distintos grupos o equipos de la organización interviniente (Kreiger y Fassio, 2016, p.199).

La evidencia empírica obtenida en consulta con la organización y análisis de investigaciones anteriores, permitieron realizar un análisis motivacional teniendo en cuenta las fuerzas activas e impulsoras de las personas.

Se analizaron encuestas realizada a un total de 25 empleados, de las cuales se obtuvo 15 respuestas. El resultado arroja que se alcanzó respecto al estado actual de satisfacción o insatisfacción de las diferentes necesidades laborales, el valor absoluto es de 0,7, por lo tanto, éste porcentaje está cercano a 1= a poco satisfecho.

Dicha investigación concluyo que el estado de necesidades de la Oficina judicial es **1= a poco satisfecho**. Los datos manifestaron que existen grupos diferenciados relevantes, observando una polarización.

La polarización significa tener puntos de vista contrarios, en vez de tomar posturas intermedias, algunas personas se van a los polos o puntos extremos; es decir, se polarizan, las opiniones se dividen en dos extremos opuestos.

Las necesidades insatisfechas fueron; reconocimiento, recursos para trabajar, diseño de puesto, formación y motivación, siendo la más relevante la necesidad de **diseño de puesto**.

**NL3-Diseño de puesto:** Agrupación de las respuestas relacionadas a la falta de definición respecto a los puestos, por ejemplo; tareas y responsabilidades poco definidas, procesos de trabajo, distribución de tareas, burocratización, etc.

Las necesidades insatisfechas no vinculadas al puesto o tareas son; conducción, remuneración, trabajo en equipo, recursos, comunicación, rotación, promoción y normas, siendo los más relevantes **recursos y conducción**.

Trece categorías procesadas.

**NL1-Reconocimiento:** Agrupación de las respuestas relacionadas a la falta de valoración respecto a las tareas elaboradas por los empleados, productividad, carencias manifestadas en cuanto a la escasa importancia de sus labores diarias.

**NL2-Recursos para trabajar:** Agrupación de las respuestas relacionadas a la falta de insumos que afectan directamente a sus puestos específicos, ejemplos computadoras, equipamiento, materiales de trabajo, etc.

**NL3-Diseño de puesto:** Agrupación de las respuestas relacionadas a la falta de definición respecto a los puestos, por ejemplo; tareas y responsabilidades poco definidas, procesos de trabajo, distribución de tareas, burocratización, etc.

**NL4-Recursos:** Agrupación de las respuestas relacionadas a los recursos que no están relacionados directamente con el puesto o tarea, ejemplos; mantenimiento de la infraestructura, calefacción, seguridad laboral, etc.

**NL5-Formación:** Agrupación de las respuestas relacionadas, respecto a las diferentes necesidades expresadas, sobre capacitaciones.

**NL6-Motivación:** Agrupación de las respuestas relacionadas, respecto a la poca motivación del personal.

**NL7-Conducción:** Agrupación de las respuestas expresadas respecto a las necesidades de directivas claras, acompañamiento por parte de los responsables de las áreas, falta de compromiso, falta de dialogo, etc.

**NL8-Remuneración:** Agrupación de las respuestas relacionadas a la falta de pago en términos de los sueldos.

**NL9-Trabajo en equipo:** Agrupación de las respuestas relacionadas a las necesidades de coordinación y entendimiento entre el mismo grupo de trabajo y las demás unidades.

**NL10-Comunicación:** Agrupación de las distintas respuestas, respecto a la necesidad de mejorar la comunicación entre los grupos y los directivos.

**NL11-Rotación:** Agrupación de las distintas respuestas, respecto a la necesidad de rotación entre unidades, para que las labores sean por todos comprendidas y valoradas y evitar el tedio de la repetición de tareas.

**NL12-Promoción:** Agrupación de las distintas respuestas, respecto a la necesidad expresada en cuanto a los concursos, que los mismo sean realizados con mayor transparencia.

**NL13-Normas:** Agrupación de las distintas respuestas manifestadas como disconformidad en cuanto a las diferentes normas establecidas por el organismo, por ejemplo, marcar hora de ingreso y egreso, guardias establecidas, etc.

Del mismo modo se pudo identificar el estado de satisfacción o insatisfacción de las necesidades laborales, describiéndolas por porcentaje, individualización de las necesidades laborales más relevantes y de acuerdo a las categorías biográficas.

Del procesamiento se identificó el estado de satisfacción o insatisfacción de las necesidades laborales.

Se describen según escala utilizada en la encuesta (Ver cuadro 1 en anexos)

**-4=bastante insatisfecho**, el porcentaje es el 13%.

**-3=medianamente insatisfecho**, el porcentaje es el 20%

**0=indiferente**, es el 7%.

**1=poco satisfecho**, es el 7%

**2=algo satisfecho**, es el 7%.

**3=medianamente satisfecho**, es el 27%.

**4=bastante satisfecho**, es el 20%

Principales necesidades laborales (ver cuadro 2 en anexos).

1. **NL4-Recursos**
2. **NL7-Coducción**
3. **NL3-Diseño de puestos**

Información de acuerdo a las categorías bibliográficas. Necesidades en cuento a la antigüedad y puesto (ver cuadro 3 en anexos).

La teoría ERG de Alderfer, es una reformulación y actualización de la teoría de Maslow, quien divide las necesidades en una pirámide de cinco niveles. ERG parte de que existen tres grupos de necesidades centrales. **Existencia, Relación y Crecimiento.**

**Existencia**, se refiere a la satisfacción de los requerimientos básicos de existencia material y de supervivencia equivalentes a los tópicos de Maslow de necesidades fisiológicas y de seguridad. Aquí abarcarían las cuestiones básicas de supervivencia: hambre, sed, sexo, una fuente de ingresos, un hogar donde vivir y otras necesidades fisiológicas. Trasladado al ámbito laboral, éste nivel básico sería tener un sueldo que nos permita cubrir esas necesidades vitales, en el caso de los trabajadores de la OFIJU una de estas necesidades se manifestó, con la categoría remuneración. Respecto a la seguridad, que sería un lugar de trabajo seguro, las pensiones, seguro médico, un trabajo que permita iniciar un proyecto vital, protección del daño físico y emocional. Respecto a esto no surgieron como necesidades en las respuestas, por lo tanto, se entiende que están cubiertas.

Las necesidades de **Relación**, la cual refiere a las sociales y de autoestima de Maslow. En la información relevada, surgió esta necesidad, más precisamente en la categoría de conducción, las respuestas fueron claras; Se transcriben algunas respuestas como ejemplos, que dejan en evidencia la desmotivación del grupo de trabajo respecto a ésta categoría. • Incoherencia de directivas por múltiples jefes. Director, Subdirector, funcionarios y jefes de área. • Comunicación ineficiente entre empleados y funcionarios. • La dirección no escucha

las demandas y necesidades. • Falta de diálogo y negociación respecto a la forma de cubrir guardias mínimas. • Incoherencia entre el mensaje y la práctica. • Molestia al recibir órdenes contrapuestas.

Respecto a las necesidades de autoestima tanto de ellos mismos como del resto, es la complacencia con uno mismo, quienes tienen mayor autoestima, se sienten más satisfechos con su trabajo. En el ámbito laboral se debe reconocer el trabajo por parte de compañeros y responsables. Los administradores tienen como responsabilidad reconocer los méritos de los empleados, de esta manera el trabajador ganará en autoconfianza y se sentirá satisfecho. Contar con el apoyo de la dirección y de los compañeros es un impulso para cubrir las necesidades de autoestima. En cuanto a esta necesidad, también se reflejó en las distintas respuestas; en las categorías de reconocimiento y trabajo en equipo. Se transcriben algunas respuestas como ejemplos; • No me toman en cuenta, no me valoran • Falta de reconocimiento sobre las tareas realizadas • Dentro del organismo no se trabaja en equipo, no hay colaboración • Necesitamos trabajar en equipo, apoyarnos, ayudarnos • Desvalorización laboral • No se mide la productividad por empleado • Mayor reconocimiento a la labor de los empleados.

Por último, las necesidades de **Crecimiento**, el deseo y necesidad de desarrollo y superación personal, sería la autorrealización de Maslow. El impulso de convertirse en lo que es capaz; incluye el crecimiento; el lograr el potencial individuo. Para lograr este último nivel, los empleados de la OFIJU, deberán crecer personal y profesionalmente y desarrollar sus actividades en forma efectiva. Convertirse en un experto de lo que hace, sin necesitar una supervisión constante, siendo capaz de ofrecer a la Organización propuestas o ideas para mejorar. En este punto el empleado utilizará todo su potencial para ayudar a la organización, logrando su plena satisfacción personal.

La teoría ERG, a diferencia de Maslow, evita postular una jerarquía de necesidades, pudiendo combinar más de una necesidad al mismo tiempo y en caso de que se frustre una necesidad más alta, aumenta el deseo de satisfacer una de un nivel inferior. El modelo plantea la posibilidad de satisfacer varios aspectos de varios niveles de forma simultánea. No hay tanta rigidez en comparación con la pirámide clásica de Maslow.

Prevalece en el grupo humano de la OFIJU la motivación extrínseca de las respuestas obtenidas. Los trabajadores expresan no sentirse valorados, cuidados por la organización, requiriendo la oportunidad de reconocimiento de sus logros, no se sienten apreciados, exigen

trabajar con autonomía, espacios que permitan oportunidades de aportar ideas y participación, entre otras. La motivación intrínseca nace del interior de la persona con el fin de satisfacer deseos no materiales, como, por ejemplo, la autorrealización y el disfrute de un trabajo o tarea por el mero hecho de hacerla. Es decir, a diferencia de la motivación extrínseca, tiene más que ver con el proceso del trabajo en sí mismo que con la recompensa lograda una vez acabado. Tanto la motivación intrínseca como extrínseca constituyen dos formas completamente dispares de motivación, pero ambas inherentes a la condición humana, existiendo predominancia de una u otra en cada individuo, siendo el propio individuo el motor motivacional en la primera, mientras que requiriendo al exterior las fuentes de motivación para la segunda. La fuerza motivacional tanto interna como externa, ejercen ambos efectos sobre el rendimiento de la persona. En cuanto a los motivadores extrínsecos no todos son tangibles. Los elogios y expresiones de confianza son estímulos externos. Al igual que la reputación o la popularidad.

En efecto, lo afirmado se fundamenta en los resultados obtenidos en la encuesta (ver cuadro 4 en Anexos). Allí se podrá ver las distintas respuestas de los empleados correspondientes a los datos respecto al estado general, necesidades del puesto (color amarillo) y otras necesidades (color verde).

Las encuestas fueron realizadas al personal administrativo de la Oficina Judicial Penal de Esquel (25 empleados administrativos), quedando excluidos personal de maestranza y funcionarios. Se realizaron un total de 25 encuestas, obteniendo respuestas de 15 empleados. El propósito de la misma fue relevar los factores higiénicos y motivacionales insatisfechos en la Oficina Judicial de Esquel.

Las partes de la encuesta: (ver formato de encuesta en Anexos).

- Se determinó el objetivo de la encuesta, permitiendo conocer lo que se quiere y pretende lograr.
- Datos bibliográficos de los encuestados.
- Tres preguntas específicas, en dos de ellas se les daba la posibilidad de describir.

Se procesaron un total de 15 encuestas, las cuales se analizaron por puesto, sexo, antigüedad, formación, describiéndolos de la siguiente manera.

Sexo: Se identificó con el número 1 al sexo femenino y con el número 2 al sexo masculino.

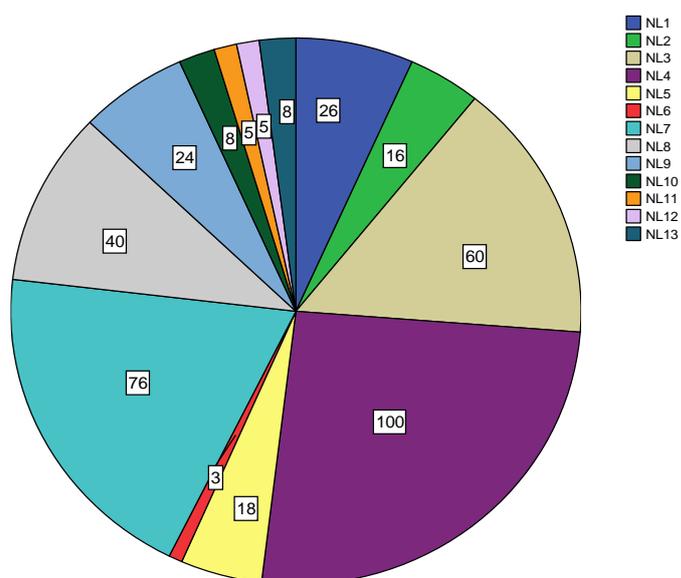
Antigüedad: hasta 5: 1-6 a 15: 2 – mayor a 15: 3.

Edad: hasta 35:1-36 a 45: 2-46-55:3-mayor 56:4

Formación: SC:1-UI:2-UC:3

Puesto: PS:1 - OS:2 - Ax:3 - JD:4

Además, se categorizaron según las diferentes respuestas de los encuestados, debido a la multiplicidad de respuestas, se desprendieron 13 categorizaciones. (ver cuadro 5 en Anexos). Siendo las más relevantes las correspondientes a NL4-Recursos – NL7-Conducción y NL3-Diseño de puesto.



Krieger y Fassio (2016) afirman que “motivo” es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En éste último aspecto “motivación” se asocia con el sistema de cognición del individuo que representa aquello que las personas saben de sí mismas y del ambiente que las rodea.

### 3.3 Diagnóstico de las relaciones de poder y liderazgo

En toda organización existe un sistema jerárquico; se encuentran personas que son las que imparten órdenes e instrucciones sobre el modo de realizar el empleo, otras se encargan de ejecutar esas decisiones y otras asumen su supervisión. El ejercicio del poder es inherente a la estructura organizacional. Sea cual fuere el tamaño de la organización, siempre habrá alguien que busque conquistar el poder y demostrar que lo ha logrado obtener. Krieger (2015) explica que hablar sobre la dimensión del poder en la administración pública implica internalizar la importancia de las relaciones de poder en la comprensión del fenómeno organizacional y conceptualizar el poder como fenómeno regulador y ordenador de las relaciones en las organizaciones.

La Oficina Judicial es una organización pública vertical y jerárquico. El acuerdo N° 434/13<sup>8</sup> – Sala penal, establece la estructura y autoridades, se transcribe el punto 06) que dice;

- a) **Dirección de la Oficina Judicial**, al órgano ejecutivo de máxima responsabilidad de la Oficina Judicial en el marco de la presente reglamentación y toda otra normativa sobre ella.
- b) **Subdirección de la Oficina Judicial**, a los órganos ejecutivos que tienen a cargo las Agencias y Unidades que determine la reglamentación. Son dependientes directos de la Dirección de la Oficina Judicial.
- c) **Agencia:** a las áreas constituidas por el o los profesionales y/o técnicos que se desempeñan en un área de competencias que satisfacen objetivos operativos del organismo. Reportan a cualquiera de las anteriores.
- d) **Unidades:** son las Áreas Operativas conducidas por personal con conocimiento y experiencia en las competencias que se les asignen, e integradas por personal administrativo o de servicios. Reportan a cualquiera de las anteriores.

Por ello el Director de la organización se encuentran en la cúspide de la jerarquía de autoridad. Un segundo grupo son los profesionales que se encuentran en la jerarquía por debajo del Director. En tercer lugar, se encuentran los administrativos, aquellos trabajadores

---

<sup>8</sup> <https://www.juschubut.gov.ar/images/OFIJUD/unificacion/Acuerdo-434-2013-SP.pdf>

que dominan las tecnologías de gestión de la organización y, en cuarto lugar, se encuentra el personal de servicio, trabajadores que posibilitan las tareas técnicas.

Por lo tanto, existe un grupo que constituye la coalición dominante. Los miembros de la Dirección y subdirección. En cuanto a la distribución del poder, existe un grado de concentración en la cúpula, delegando un mínimo de autoridad a los equipos de trabajo.

En cuanto a los conflictos de poder, se pueden identificar como; estructurales, de poder, de interés, interpersonales, grupales, individuales, de personalidad y de comunicación.

Del mismo modo se analizó el tipo de liderazgo y sus consecuencias. Desde la creación de la Oficina Judicial hasta la fecha una misma persona ocupa el puesto de la Dirección. Prima desde la misma un liderazgo autocrático, exigente, haciendo hincapié en un vínculo que se podría calificar demandante e inflexible, basado en la fijación de objetivos y la exigencia de su cumplimiento y ausencia de análisis de escenarios. No demuestra interés en el cuidado de las relaciones interpersonales, apático, demostrando bajo nivel de orientación hacia las personas.

Las decisiones son tomadas en nombre del grupo. No permitiendo a éstos participar en las decisiones. Dirige de manera que el poder permanece en sus manos.

En la encuesta analizada, surgen muchas respuestas que reflejan la necesidad de otro tipo de liderazgo, más orientado a las personas. (Ver cuadro 5 en Anexos). Se transcriben algunas respuestas;

- Participación en la toma de decisiones
- Entendimiento y escucha sincera de parte del director
- Mayor compromiso laboral por parte de los funcionarios.
- Considero que falla la dirección
- Falta de lazos de confiabilidad con el director
- Incoherencia de directivas por múltiples jefes directores subdirectores jefes de área etc
- Falta de reconocimiento sobre las tareas realizadas
- Tengo mucho para aportar, pero no me creen capaz
- La dirección no escucha las demandas y necesidades
- Participación en la toma de decisiones
- Desvalorización laboral
- No se mide la productividad por empleado
- Abuso de poder

- Necesidad de respeto

Krieger, Fassio, Pascual, Schmukler y Varela (2016) aseguran que los líderes deben reconocer la importancia de los grupos, y deben considerar como una de sus funciones hacer emerger las habilidades, aportes y contribuciones de cada uno de sus miembros individuales, debiendo crear y convivir eficazmente con el poder del grupo en lugar de ejercer un poder a título personal, viendo el todo en lugar de lo particular. El liderazgo y la comunicación eficaz, legítimo, motivador, es vital en el desarrollo de equipos en las organizaciones.

En las respuestas de los empleados queda en evidencia que no se le da un reconocimiento al grupo de trabajo, no se toma en cuenta los aportes de cada uno. El comportamiento del director impacta en la cultura de la organización, creando y reforzando una cultura autoritaria, generando un ambiente apático, competitivo y desmotivador, debilitando la interrelación con las personas. Los grupos de trabajo son las principales agentes de cultura, no hay libertad en cuanto a cómo afrontar las tareas. La falta de empatía y comprensión impacta en el compromiso y la satisfacción laboral, lo que a largo plazo puede afectar negativamente el rendimiento.

Las necesidades insatisfechas analizadas impactan en la actitud de las personas. Para Chiang Vega y Ojeda Hidalgo (2011), la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Por consecuencia impacta directamente en la productividad. Estudios realizados respecto a la satisfacción laboral y productividad, revelan que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Tal conclusión se obtiene por el hecho de que al realizar bien un trabajo se obtiene una sensación intrínseca de bienestar; además, bajo el supuesto de que la empresa recompense la productividad, en el caso de que ésta sea mayor, implicará que el trabajador reciba un reconocimiento verbal, mayor sueldo y posibilidades de ascenso; estas recompensas son las que incrementan el grado de satisfacción laboral. Así, una mayor productividad trae consigo recompensas económicas, sociales y psicológicas. Si el empleado percibe esta recompensa como “justa”, desarrolla una mayor satisfacción porque cree que está recibiendo la recompensa apropiada. Ante esta situación su esfuerzo por la labor encomendada será mayor.

El estudio analizado da como respuesta final que el valor absoluto es de 0,7, por lo tanto, éste porcentaje está cercano a 1= a poco satisfecho, en relación a las necesidades laborales. Es aquí donde se deberá trabajar para revertir dicha situación. Tomando las respuestas ya descritas de los empleados, los mismos requieren recompensas y por como lo manifiestan, están siendo “injustas”.

García Rubiano y Forero Aponte (2024), explican que la justicia organizacional es un campo muy amplio de estudio que se centra en las percepciones que el trabajador tiene sobre lo que es “justo” o “injusto” dentro de la organización.

De las características del contexto depende la percepción del entorno, por lo tanto, estas variables como cultura y organización, y variables psicológicas como personalidad, autoestima, igualmente como la edad, raza, educación, se deben considerar como factores que a la hora de crearse algún componente perceptual pueden tener un valor importante. Siendo, así las cosas, las personas concluyen si la situación es justa, pero cuando la percepción es de injusticia o desigualdad, se genera tensión. Esta tensión puede generar diferentes reacciones como comportamentales (bajo desempeño) o psicológicas (percepciones inadecuadas de los resultados del trabajo).

El grupo humano de la Oficina Judicial, es heterogéneo, con distintas personalidades, edades, formación, etc. Y según las respuestas de la encuesta, la percepción del trato que perciben los trabajadores no es adecuado, justo, equitativo. Es preciso introducir mecanismos que logren equilibrar las percepciones que los trabajadores tienen sobre lo que no es “justo”. Con la justicia organizacional se fomenta la salud psicosocial dentro del entorno organizacional, tanto de los individuos, como de los equipos, lo que nos permite generar espacios saludables de trabajo.

En conclusión, la justicia define la esencia verdadera de la relación individual y colectiva con los empleadores. En contraste, la injusticia es como un agente corrosivo que disuelve los lazos que se forman dentro de una comunidad. La injusticia es dañina para el individuo y los equipos, así como perjudicial para las organizaciones.

En la pandemia COVID-19, se vio reflejadas situaciones de liderazgos inadecuados. La pandemia tuvo un fuerte impacto en la actividad económica y en particular en las modalidades de empleo. Si bien el trabajo remoto ya existía como tendencia incipiente, el COVID-19 aceleró la digitalización en los ámbitos laborales de las más diversas actividades.

Se acrecentó exponencialmente las comunicaciones entre los empleadores y los trabajadores a través del correo electrónico, las redes sociales, la mensajería instantánea, los mensajes de texto, las aplicaciones como el WhatsApp. Hoy es común que las órdenes y directivas de trabajo se den a través de estos medios, que sea a través de ellos que se “notifican” las enfermedades o se avisan las ausencias, que sea a través de ellos que el empleador distribuya el trabajo y exija la producción del mismo en tiempos que incluso exceden ampliamente lo que debería ser la jornada laboral.

Durante la pandemia existió un punto de inflexión en la Oficina Judicial respecto a la nueva forma de comunicarse. Esta nueva manera de impartir órdenes por grupos de WhatsApp, generó tensión, agotamiento. Las 24 hs recibiendo información de las tareas y desarrollo de las actividades fue un tema en el que intervino el gremio y representantes del Superior Tribunal. En el análisis de los registros, quedo expresada una angustia generalizada, problemas en el seno familiar e intranquilidad permanente.

Es así que existe una nueva forma de violencia laboral que puede sumarse a las ya descriptas que es la del “Ciber-acoso”. El “Ciber-acoso” implica el hostigamiento virtual, intencional y continuo contra un individuo o grupo, que se lleva a cabo a través de medios tales como el correo electrónico, las redes sociales, los blogs, la mensajería instantánea, los mensajes de texto, los teléfonos móviles y los websites.

La violencia virtual repercute en los lugares de trabajo, los compañeros, los empleadores, las familias y la sociedad en general se ve afectada. La violencia digital en el trabajo puede ser gravemente perjudicial para el estado de salud de la persona. El incremento de la violencia digital en los lugares de trabajo guarda estrecha relación con la insatisfacción en el trabajo. En casos extremos, puede producir importantes cuadros de ansiedad, depresión, de estrés postraumático, e incluso llevar a una persona al suicidio. EL trabajo y la familia son parte de una misma vida, y si bien son ámbitos diferentes resulta clave que ambos no entren en conflicto, sino que se integren.

#### **4. Propuesta de intervención**

Las personas, por razones biológicas y psicológicas, tienen comportamientos muy distintos unos de otros, poseen comportamientos complejos, de manera tal que es posible decir que cualquier organización formada por personas tiene también un comportamiento complejo.

Las personas no son propiedad de la Organización, debe haber una disposición voluntaria, un grado de voluntad por parte del individuo para el logro de objetivos, estar dispuesto a realizar un esfuerzo en pos del logro de objetivos. Implica que el administrador necesariamente debe trabajar sobre las actitudes de las personas.

No basta con el contrato legal, también se necesita un contrato psicológico, el cual versa sobre expectativas mutuas. Como no se puede medir si la persona está poniendo toda su experiencia, conocimientos de manera cabal para desarrollar una tarea determinada, y al no existe una herramienta que nos permita medir si está haciendo el máximo esfuerzo, se recurre a un contrato psicológico entre las partes, a fin de acordar con las personas a comprometerse para realizar el máximo esfuerzo en la tarea asignada. Es tarea del administrador mantener un contrato psicológico (la relación), el cual no puede ignorar. Se pactan por contrato legal las tareas explícitas y con el contrato psicológico las implícitas. Es necesario re conversar respecto a las tareas explícitas y las pactadas por contrato psicológico a fin de clarificar dudas y de éste modo mejorar los vínculos entre todos los integrantes de la organización.

Krieger (2015) explica, que toda relación individuo-organización implica una interacción constante que incluye influencias mutuas y negociaciones permanentes en torno a este contrato psicológico para intentar mantener un equilibrio entre las necesidades y obligaciones recíprocas.

Del mismo modo es necesario reconocer las distintas competencias de los colaboradores, aceptar que todas las personas son distintas, es un primer paso para generar cambios. Todas las personas tienen capacidades, conocimientos, potencialidades, actitudes distintas, es por ello que, frente a una misma intervención, pueden tener reacciones diferentes. Una vez reconocidas las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo, será necesario realizar un análisis de los puestos y roles. Es preciso que todos los integrantes entiendan cuáles son sus responsabilidades y tareas respecto al rol que ocupa cada uno, esto permitirá transparencia y

mejorará el dominio de las relaciones. Por lo tanto, es necesario identificar, relevar, examinar y descubrir los puestos existentes en la estructura, determinando su importancia para la organización y en base a las competencias de cada colaborador, evaluar una posible rotación del personal que se adapte a las necesidades de las mismas y de la organización para la consecución de los objetivos.

De esta manera las personas trabajarían motivadas en relación a su puesto y tareas. Las personas juegan un rol determinante en las organizaciones, en ellas se gesta, debate y opera el cambio. Por lo tanto, constituyen las bases de procesos de resistencia, acción, conocimiento, creatividad y aprendizaje. Tener en cuenta las tendencias del entorno y las capacidades propias de cada organización, permite dar una respuesta científica y eficaz; para ello el conocimiento de la dinámica de los grupos que conforman el sistema es de indispensable importancia en la gestión del cambio, siendo recomendable centrar el estudio en los procesos sociales que se desarrollan en la organización.

Para ello es necesario realizar una evaluación de las competencias actuales del personal de la organización. Con el objetivo de evaluar las capacidades actuales se debe proceder a realizar un relevamiento de las competencias “disponibles”. A tal efecto, se pueden recurrir a distintos métodos de recolección de datos:

- una entrevista auto gestionada permite una autoevaluación por parte del personal,
- una evaluación curricular,
- una evaluación de los conocimientos técnicos, operativos y de las cualidades socio participativas,
- una entrevista puede ser útil para completar la información obtenida mediante la encuesta,
- entrevista en profundidad.

Con la información recogida se debe estar en condiciones de efectuar el perfil de las competencias existentes de cada uno de los empleados de la organización pública, imprescindibles para determinar los déficits de competencias del personal (Krieger y Fassio 2016, p.215).

Del mismo modo es necesario proponer una autoevaluación para mejorar el trabajo en equipo.

Krieger y Fassio (2016) explican que iniciar la autoevaluación es un paso decisivo, debe ser consensuado, someterlo a debate en una reunión del equipo y sondear la disposición de sus componentes. Este paso no debe imponerse, debatir la conveniencia de la autoevaluación implica un cierto autoexamen. Dicha autoevaluación aportaría datos relevantes, permitiendo realizar un plan de mejora, a fin de lograr a futuro un equipo maduro.

Krieger (2015) señala la importancia de desarrollar o fortalecer a los equipos de trabajo, a fin de lograr una adecuada gestión para el logro de resultados. En equipo, los organismos públicos aprenden y producen mejores resultados.

Asimismo, se proponer aplicar técnicas para desarrollar el liderazgo en la organización. Krieger y Fassio (2016) explican que el liderazgo no es una cuestión de personalidad, el liderazgo puede entrenarse y aprenderse. Entre las técnicas desarrolladas por los autores se propone *el coaching*. Las técnicas del coaching son muy adecuadas para desarrollar personas y equipos en organizaciones y especialmente adecuada para entrenar líderes y ejecutivos.

En cuanto a las **relaciones interpersonales tanto en lo emocional como en lo social**. Es necesario propiciar una comunicación donde los trabajadores se sientan parte de un todo, ayuda a satisfacerlos. La necesidad de esta comunicación se vio reflejada, los trabajadores de la OFIJU, expresaron que no hay coherencia en el mensaje y la práctica, existiendo múltiples directivas entre los diferentes actores.

Del mismo modo quedó evidenciado que las personas no se llevan bien entre sí, que es necesario reforzar y/o mejorar la comunicación de la Dirección y de los superiores inmediatos, hacia el personal de manera individual, actualmente no existe claridad en los límites de los distintos niveles de responsabilidad.

Abraham Maslow (1943) habla de integración en la sociedad, de formar parte de un grupo, de tener buenas relaciones con quienes nos rodean, la pertenencia, el afecto, la aceptación y la amistad. En todo ámbito laboral, las relaciones interpersonales son necesarias y efectivas, y **si la organización facilita la cooperación entre empleados se creará un buen clima laboral**.

Las personas buscan conseguir metas personales, buena reputación, sentir confianza en uno mismo o ser exitoso. En el análisis de los registros quedó afirmado que no hay un reconocimiento del trabajo bien hecho, no se tienen en cuenta las ideas y sugerencias, no

existe un impulso para el desarrollo de nuevas y mejores formas de hacer el trabajo, desvalorización laboral, las tareas no están definidas por puesto y no están limitadas las responsabilidades de acuerdo a la función del cargo.

Lo mencionado anteriormente está relacionado con la cultura organizacional, por ello es necesario la realización de un análisis profundo sobre la cultura actual de la organización.

Es necesario realizar la exploración desde el enfoque de la integración: Esta perspectiva plantea la necesidad de que las culturas organizacionales muestren cohesión, uniformidad, alto grado de acuerdo general, consistencia y homogeneidad de pensamiento y comportamiento. Se considera que esta cultura es deseable y logable, y se la considera una herramienta que permite unificar los valores y normas de comportamiento y que puede ser útil para generar lealtad, compromiso, productividad y eficacia financiera. Las empresas que se desempeñan uniformemente cuentan con culturas vigorosas. Así es como se recomienda una “cultura fuerte” la cual se utiliza como guía de un compromiso alto, lo que deriva en una mayor productividad y, por lo tanto, una mayor rentabilidad. Se supone que el gerente, el empresario, tiene la capacidad de crear y establecer culturas fuertemente unificadas, articuladas a través de la formulación de una visión, misión y valores compartidos.

Respecto a las condiciones laborales y carga de trabajo se registró disconformidad. Puntualmente respecto a la cantidad de personas por sector, de la carga de trabajo individual y del reparto de las tareas. Asimismo, existe discrepancia respecto a la no mejora de las condiciones de trabajo y materiales insuficientes para el desempeño de las tareas.

La inequidad expresada por parte de los empleados es un punto a investigar. Mladinic e Isla (2002), afirman que la justicia organizacional ha ido elaborando sus propias teorías para entender como la percepción de equidad influye en el comportamiento individual y contribuyendo a que estos conocimientos sean usados para promover la justicia al interior de la organización y que éstas a su vez, se beneficien de estos esfuerzos.

Lo expresado también se relaciona con la conciliación trabajo-familia y de los procesos de recuperación. Se ha reconocido ampliamente que uno de los primeros pasos que las organizaciones deben dar para reducir el nivel de estrés de los trabajadores es un correcto diseño del puesto de trabajo, definiendo claramente las tareas a realizar, ajustando las tareas laborales al tiempo disponible, así como a las capacidades del trabajador. En este sentido, son pilares básicos el desarrollo de políticas de conciliación como los horarios flexibles, o el teletrabajo. Es importante que exista una limitación de los tiempos reales de trabajo,

dotando al trabajador con autonomía y apoyándolo en las necesidades familiares. Además, la importancia de ofrecer la oportunidad de tomarse un descanso durante la jornada laboral, es de vital importancia para reducir el agotamiento. Pero además de las oportunidades de recuperación interna, las organizaciones deberían fomentar la recuperación externa. Por ejemplo, ofertar actividades de ocio o bien organizar actividades sociales o deportivas son algunas de las estrategias que diversas organizaciones ya han empezado a implementar.

Plan de mejoramiento del problema diagnosticado. Propuesta

Planificación de la intervención	Se presenta un plan a dieciocho (18) meses.	El mismo puede variar, según dificultades presentadas en el desarrollo del mismo.
Síntesis del problema	Insatisfacción, personal desmotivado. Confusión del rol y actividades que debe realizar cada uno. Poca claridad de la misión del organismo. Escasa delegación de funciones, decisiones unilaterales, liderazgos poco efectivos, falta de comunicación efectiva y nulo reconocimiento de los logros por parte del personal.	Principales causas. Falta de reconocimiento, recursos para trabajar, diseño de puestos, formación, conducción, trabajo en equipo y comunicación.
Objetivo de la propuesta	Dotar de herramientas que permitan a la organización reconocer sus debilidades y fortalezas, a fin de fusionarse como equipos de trabajo de alto rendimiento.	Factores endógenos y exógenos de la organización.
Estrategias a implementar	Acciones participativas	Plan de mejora de calidad
Actividades a desarrollar	-Realización de la matriz FODA. (Tres meses para la	El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y

realización del informe, respecto a los resultados obtenidos).

débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Para dicho análisis se propone implementar la secuencia de actividades descritas por Krieger y Fassio, 2016, p 167,169, 170).

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento del contrato psicológico. (Dos meses para re conversar los términos del contrato psicológico).</li>   <li>- Relevamiento de las competencias, generales, técnicas y de gestión disponibles. (Tres meses para la realización del informe).</li> </ul>	<p>El contrato psicológico se compone de la suma de intereses recíprocos que tienen los individuos y la organización desde el comienzo en la relación. Según Schein, "...implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y dirigente de la organización" (Krieger, 2015, p.364).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de una evaluación del conocimiento técnico, operativos y de las socio participativas.</li> <li>- Entrevistas en profundidad.</li> </ul> <p>Con la información recogida se debe estar en condiciones de efectuar el perfil de las competencias existentes de cada uno de los empleados de la organización pública, imprescindibles para determinar los déficits de competencias del personal (Krieger y Fassio 2016, p.215).</p> <p>Una vez que se dispone de un mapa de las competencias existentes en la organización pública, se procede a contrastar las mismas con las competencias requeridas tal como han sido comprendidas en el Directorio de Ocupaciones con el objeto de obtener una clara visión de las brechas existentes entre ambas (Krieger y Fassio,2016, p. 217).</p>
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevamiento de puestos de trabajo. (Tres meses para la realización del informe sobre los puestos).</li>   <li>- Capacitaciones y actividades para el fortalecimiento de los equipos de trabajo. (Para la autoevaluación se propone máximo un mes. Capacitaciones, programa intensivo de tres meses con clases sincrónicas y asincrónicas. Una clase por semana de una hora. Actividades, una por mes, deberán ser realizadas paralelamente con las capacitaciones y programa de</li> </ul>	<p>Identificar, relevar, examinar y descubrir los puestos existentes en la estructura, determinando su importancia para la organización y en base a las competencias de cada colaborador, evaluar una posible rotación del personal que se adapte a las necesidades de las mismas y de la organización para la consecución de los objetivos. De esta manera las personas trabajarían motivadas en relación a su puesto y tareas.</p> <p><i>-Autoevaluación.</i> Aporta datos relevantes, permitiendo realizar un plan de mejora, a fin de lograr a futuro un equipo maduro.</p> <p><i>-Capacitaciones.</i> A fin de transmitir la importancia del trabajar en equipo.</p> <p><i>- Actividades de Team Building.</i> Engloba toda una gama de actividades participativas y estructuradas realizadas para mejora el rendimiento de los equipos de trabajo de las organizaciones y su capacidad de trabajar juntos de forma efectiva.<sup>9</sup></p> <p>Es siempre recomendable el uso de espacios externos a la organización con el objetivo de alejarse de las presiones y la rutina del ambiente laboral. Esto permitirá al equipo centrarse más en los objetivos del team building, en un escenario</p>
--	--	---

9

[https://aulavirtual.juschubut.gov.ar/pluginfile.php/133694/mod\\_resource/content/1/activitats\\_team\\_building\\_cast.pdf](https://aulavirtual.juschubut.gov.ar/pluginfile.php/133694/mod_resource/content/1/activitats_team_building_cast.pdf)

	<p>entrenamiento a líderes).</p> <p>- Programas virtual de liderazgo. Para jefes de unidades y funcionarios. (Tres meses, una clase por semana de una hora y media).</p>	<p>diferente al del despacho o la oficina de cada día.</p> <p><i>-Actividades Outdoors.</i><sup>10</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Pelota lunar</li> <li>*Ojiva Nuclear</li> <li>*Material radiactivo</li> <li>*Campo minado</li> <li>*Arena movediza</li> <li>*Figura a ciegas</li> </ul> <p>Acceso a materiales para leer, vivenciar, experimentar y reconocer sus propios estilos de liderazgo potenciando aquello que tenga desarrollados y mejorar aquello que necesiten.</p> <p>Los temas a desarrollar.</p> <p>Introducción a las organizaciones, liderazgo, definición y estilos, liderazgo situacional, énfasis en el estilo coaching, autoridad y poder, delegar, motivación y automotivación, comunicación y lenguaje, trabajo en equipo y clima laboral.</p>
<p>Acciones previstas para la evaluación</p>	<p>Seguimiento del plan de acción. Una vez al año realizar una revisión para verificar el rendimiento de la organización y las diferentes unidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reuniones mensuales con todo el personal. Escucha activa, atento a las necesidades del personal.</li> <li>-Reuniones periódicas con las unidades de trabajo.</li> <li>-Encuesta de satisfacción laboral del personal. Deberán ser anónimos a fin de que sientan con libertad para responder.</li> <li>-Ajustes sobre el plan de acción.</li> </ul>

<sup>10</sup> [https://www.coachingglobal.club/wp-content/uploads/2017/09/MANUAL DINAMICAS TB 1era Parte.pdf](https://www.coachingglobal.club/wp-content/uploads/2017/09/MANUAL_DINAMICAS_TB_1era_Parte.pdf)

## 5. Conclusiones

Con el estudio realizado y la bibliografía consultada, se intentó clarificar la multitud de conceptos y teorías respecto al tema. Analizando los factores que inciden, que generan, que producen insatisfacción laboral en el personal de la Oficina Judicial de Esquel. Asimismo, se describieron las condiciones de trabajo, respecto de los factores; clima organizacional, cultura organizacional, estilo de liderazgos, beneficios y política de recursos humanos. Identificando la incidencia de los factores extrínsecos e intrínsecos en la insatisfacción laboral de los empleados de la organización.

Se concluyó que **la motivación extrínseca**, es la que se origina en estímulos que vienen de fuera del individuo y que, en el ámbito de trabajo, refuerzan la obtención de los objetivos de la organización. Los ejemplos más comunes serían los incentivos económicos, las promociones a cargos superiores en la jerarquía y las mejoras de las condiciones laborales. En resumen, aquella que se sostiene en obtener recompensas y evitar castigos, cuyos efectos resultan con frecuencia de corta duración.

Las organizaciones siguen apostando mayoritariamente por motivadores extrínsecos (bonos, premios, diplomas, etc.). No obstante, se concluye que este tipo de motivación solo funciona si los objetivos son muy claros y las reglas para alcanzarlos son muy sencillas. Sin embargo, en tareas de alto nivel de complejidad, incertidumbre, creatividad e innovación, esto no es suficiente.

En cuanto a **la motivación intrínseca**, es la que nace de la propia persona, conduciéndola a realizar su trabajo sin necesidad de recibir estímulos externos. Se orienta a satisfacer deseos no materiales, como, por ejemplo, lograr un propósito, disfrutar la tarea por hacerla, alcanzar la realización personal y/o el reconocimiento. Es decir que el foco está ligado al proceso del trabajo en sí mismo y no a la recompensa lograda una vez concluido.

Sin embargo, que provenga de los intereses de la persona no significa que la motivación intrínseca no pueda también potenciarse desde la propia organización con las decisiones apropiadas. Se interpreta que no es suficiente brindar seguridad laboral, buena remuneración o condiciones favorables. Esto es positivo y necesario, pero no alcanza. Tiene un valor inicial pero no continuo.

La motivación intrínseca se erige como una herramienta estratégica fundamental para impulsar el cambio cultural en toda la organización, especialmente en un entorno laboral cada vez más incierto. Moldea la cultura, cultivando una serie de competencias en todos los empleados a través de comportamientos específicos que son simples de comprender, desarrollar y gestionar. Estos comportamientos están diseñados para fomentar una mentalidad y una forma de trabajo renovadas, empoderando a los empleados y dotándolos de un propósito claro: la búsqueda constante de la mejora y el éxito organizacional.

Del mismo modo se concluyó que la insatisfacción laboral se refiere a un estado de malestar o descontento que experimenta una persona en relación con su trabajo. Implica sentirse insatisfecho, frustrado o desmotivado con respecto a diversos aspectos de su empleo, como el salario, las condiciones laborales, las responsabilidades asignadas, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, la relación con los colegas o superiores, entre otros.

Por ello la importancia de abordar la insatisfacción laboral de manera proactiva para mejorar el bienestar de los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo. Esto puede implicar la implementación de políticas y prácticas que fomenten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el reconocimiento y la recompensa por el desempeño, la comunicación abierta y transparente, el desarrollo de habilidades y oportunidades de crecimiento, y la promoción de un ambiente laboral saludable y colaborativo.

Sin dudas se puede afirmar que la insatisfacción laboral puede afectar significativamente el rendimiento del trabajador, disminuyendo su motivación, productividad y precisión en el trabajo, así como aumentando el ausentismo y la rotación de personal. Y es el primer factor del bajo rendimiento del trabajador. Por lo tanto, es importante que las organizaciones y responsables presten atención a la satisfacción de sus empleados y tomen medidas para abordar las causas subyacentes de la insatisfacción y promover un ambiente laboral saludable y motivador.

Impulsar cambios en la cultura organizacional requiere mucho más que proclamar anuncios o formular principios. Se trata de intervenir en cada una de las conversaciones de la organización compartiendo las nuevas creencias que luego orientarán las conductas. Si se la entiende de este modo, la concepción sobre el personal no es una mera declamación; se trata de múltiples acciones que reafirman una visión sobre los colaboradores.

Como síntesis, la turbulencia de la vida organizacional, exige liderazgos con gran capacidad de análisis de escenarios y apertura para comprender que la satisfacción laboral es una percepción subjetiva, que lleva a una persona a adoptar una actitud hacia su trabajo, basándose en sus creencias y valores sobre el trabajo que realiza. En este sentido, es importante porque está directamente relacionada con la buena marcha de la Organización, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. Y, sobre todo, porque contribuye a que las personas no vean el trabajo solo como obligación o para tener recompensas, sino como un entorno que las ayuda a ser más felices.

Una fuerza laboral satisfecha aporta no solo a la Organización, sino a la sociedad y, por ende, al país, dado que toda organización provee un producto o servicio y satisface una necesidad de los clientes.

Dado este contexto, probablemente sea un desafío para los administradores lograr que los trabajadores se alineen con las necesidades de la organización y las personales a fin del logro de los objetivos propuestos.

Algunas limitaciones deben ser señaladas. La investigación se basó exclusivamente en análisis documental, realizando un abordaje de los registros que dan cuenta del funcionamiento de la organización. (normativa que la organiza y estructura).

Para comenzar se consultó el documento Exigencias Administrativas de la Oralidad – CEJA - JSCA<sup>11</sup>. A fin de entender la vinculación que existe entre el nuevo sistema procesal penal y la estructura en los tribunales que le da sustento a éste nuevo sistema. De igual forma se indagaron legislaciones, Constitución Provincial<sup>12</sup> y Código Procesal Penal de Chubut<sup>13</sup>, a fin de comprender las delegaciones de funciones jurisdiccionales, invalidez y responsabilidades. Además, se examinó normativa específica de la Oficina Judicial. (competencia, estructura, responsabilidades, distribución de trabajo, audiencias, etc) ASP N° 8/06-S.P. Puesta en vigencia del nuevo procedimiento en materia penal. Roles y competencias de los organismos judiciales.

ASP N° 434/13-S.P– Unificación de estructura organizativa y funcional de las Oficinas Judiciales.

---

<sup>11</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=BR-FfzmK2NE>

<sup>12</sup> <https://www.congreso.gob.ar/constituciones/CHUBUT.pdf>

<sup>13</sup> [https://www.mpfchubut.gov.ar/images/pdf/Ley\\_XV\\_N\\_9\\_incluye\\_reforma\\_junio\\_2024.pdf](https://www.mpfchubut.gov.ar/images/pdf/Ley_XV_N_9_incluye_reforma_junio_2024.pdf)

Anexo I, organigrama

Anexo II, órganos, requisitos y funciones comunes

Anexo III, dirección

Anexo IV, subdirecciones

Anexo V, agencias

Anexo VI, unidades

ASP N° 437/13-S.P– Amplia estructura organizacional con la creación “Agencia de Impugnación”

Anexo VII, agencia de impugnación

ASP N° 483/14-S.P – Asignan funciones y responsabilidades específicas a los Directores de la Oficina Judicial - asignación de carpetas - fijación de audiencias - administración de agenda

ASP N° 491/14 - Sala Penal

ASP N° 528/14 - Sala Penal

ASP N° 585/15-S.P Gestión de la agenda de la Justicia Penal, es responsabilidad de la Oficina Judicial

ASP N° 586/15-S.P Gestión de la agenda de la Justicia Penal, es responsabilidad de la Oficina Judicial

ASP N° 631/16-S.P Creación de la Coordinación de las Oficinas Judiciales

AP N° 4742/19 Reglamenta Organización Colegio de Jueces Penales

AP N° 4852/2020 Gestión de la Justicia Penal, es responsabilidad de la Oficina Judicial

AP N° 4860/2020 Etapa preparatoria - Plazos de vencimiento - Artículos 282 y 358 del Código Procesal Penal — Suspensión

AP N° 4971/2021 Abroga acuerdo plenario 4860/20.

Resolución N° 9592/2021 - Pautas de funcionamiento de la oficina judicial de Esquel

Resolución N° 10/07 - Recepción de escritos enviados por medio de correos electrónicos con firma digital. Resolución N° 10/07 Anexo I. Resolución N° 10/07 Anexo II.

El Acuerdo Sala Penal STJ N° 434/13 anexos<sup>14</sup> y modificatorias explica la importancia que revisten las Oficinas Judiciales (OJ) como instituciones orgánicas del Sistema de Administración de Justicia Penal. Aparte se indagó el Acuerdo Sala Penal STJ N° 483/14<sup>15</sup>, el mismo establece la distribución de causas y audiencias. Asimismo, se consultó trabajo de investigación de motivación el cual fue citado en diferentes momentos del trabajo. (Ver en Anexos los distintos cuadros).

Igualmente se examinó reglamentación sobre los efectos secuestrados, a fin de determinar la competencia de la Oficina Judicial y estado de los mismo en la actualidad.

AP N° 3550/06 - Reglamentación de funcionamiento de las Oficinas Judiciales de Efectos Secuestrados.

ASP N° 34/07 - Cadena de custodia - Ministerio Público Fiscal - Oficina Judicial de Efectos Secuestrados

ASP N° 35/07 - Proceso Penal - Cadena de custodia - Oficinas Judiciales de Efectos Secuestrados - Muestras biológicas

AP N° 3785/09– Reubicación de las Oficinas de Efectos Secuestrados”, en el ámbito de las Oficinas Judiciales

Del mismo modo se analizaron algunos procesos e instructivos de trabajos existentes en la Oficina Judicial, los mismo fueron necesarios para realizar el análisis de cómo se está trabajando actualmente y determinar si es necesario la reingeniería de los mismos.

- ✓ Proceso de trabajo, abreviaturas y simbología (PT);
- ✓ Proceso de trabajo-ingreso en Mesa de Entradas. (PT-IME);
- ✓ Proceso de trabajo Ingreso Causa Judicial (PT-ICJ);
- ✓ Proceso de trabajo Cooperación Judicial (PT-CJ);
- ✓ Proceso de trabajo gestión de audiencia (PT-GAJ);
- ✓ Proceso de trabajo gestión de Decisión jurisdiccional escrita (PT-GDJE);
- ✓ Proceso de trabajo alta de incidente (PT-AINC);
- ✓ Proceso de trabajo gestión de comunicaciones procesales (PT-GCP);
- ✓ Proceso de Trabajo Superintendencia (PT-SI)
- ✓ Instructivo sobre estado de carpetas

---

<sup>14</sup> <https://www.juschubut.gov.ar/images/OFIJUD/unificacion/Acuerdo-434-2013-SP.pdf>

<sup>15</sup> <https://www.juschubut.gov.ar/images/home/EP0483SLG14.pdf>

- ✓ Instructivo de recepción de acusación fiscal
- ✓ Instructivo de ingreso de alta de carpeta
- ✓ Instructivo de mensajería
- ✓ Instructiva recepción de secuestros
- ✓ Instructiva redacción de acta de audiencia
- ✓ Instructivo de grabación de audiencia y actas

Igualmente, se consultaron programas y aplicaciones de uso en la Oficina Judicial: SKUA, INODI, Sistema de mensajería de Skua (mail, Serconex Penal, Mensajero) y pagina web del poder judicial<sup>16</sup>. De allí se extrajo información. El sistema SKUA, es el sistema de gestión que utiliza la Oficina Judicial, se consultó el INODI. La resolución administrativa general N° 3886/17, ponen en funcionamiento el sistema INODI, para el registro y tramitación de los actos administrativos y/o jurisdiccionales. Aquí se puede consultar los distintos requerimientos que realiza la oficina a otras dependencias. Toda solicitud debe estar en éste sistema.

Por último, para ampliar esta línea de investigación, será necesario aplicar técnicas de recolección de datos, no solo secundarias, sino también fuentes primarias. Observaciones, encuestas y/o entrevistas. De igual forma será necesario complementar ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo. Esto permitirá lograr una perspectiva más profunda y amplia de los fenómenos, formulando el planteamiento del problema con mayor claridad y encontrar la mejor forma de abordarlo, tanto de forma teórica como práctica. Produciendo de esta manera datos más variados mediante la multiplicidad de observaciones.

---

<sup>16</sup> <https://www.juschubut.gov.ar>

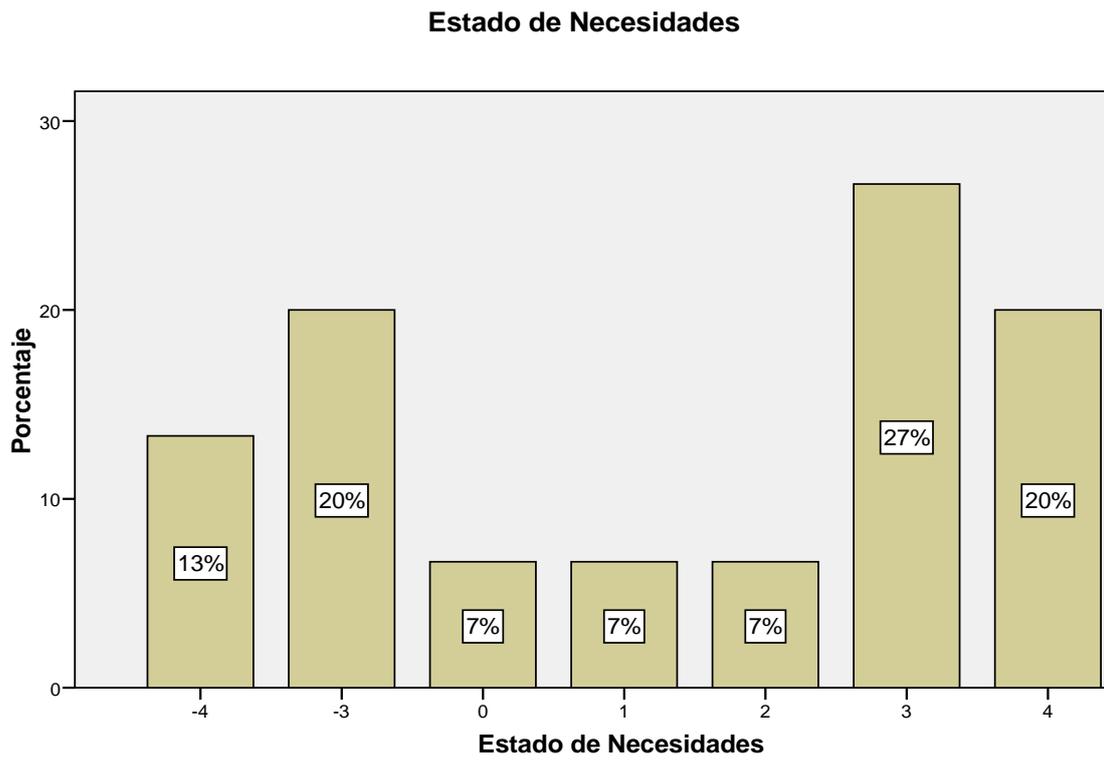
## 6. Referencias Bibliográficas

- Ana Isabel Sanz-Vergel, Evangelina Demerouti, Macarena Gálvez Herrer (2013). La conciliación vida laboral y familiar.
- Adriana N. Fassio Nora I. Rubbini María Gabriela Ruty Marcela Viteri Moya. (2001). Lo primero las personas.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25, 472-491.
- Bellavia, G. M. y Frone, M. R. (2004). Work-family conflict. En J. Barling, E. K.
- Franklin Finowsky, Enrique B y Krieger, Mario José (2011) Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina.
- Federico Marcó, Héctor Aníbal Loguzzo y Javier Leonel Fedi *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche, 2016.
- García, M. y Ferrero, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1794-99982014000200008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-99982014000200008)
- Gold, R. (1958). Roles in Sociological Fields Observation. *Social Forces*, 36 (3), 217-233. DOI: 10.2307/2573808.
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*.
- Herzberg, Frederick. (1959). Teoría de la motivación e higiene.
- IÑAQUI PIÑUEL y ZABALA (2001) Mobbing. Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Cantabria. España: Sal Terrae. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books?id=VOAowGU4CfEC&pg=PA3&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=VOAowGU4CfEC&pg=PA3&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- Krieger, M.J. (2015) *Sociología de las Organizaciones Públicas*, Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- Krieger, M.J. (2016) *Método y técnicas de diagnóstico e intervención en administración pública*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.

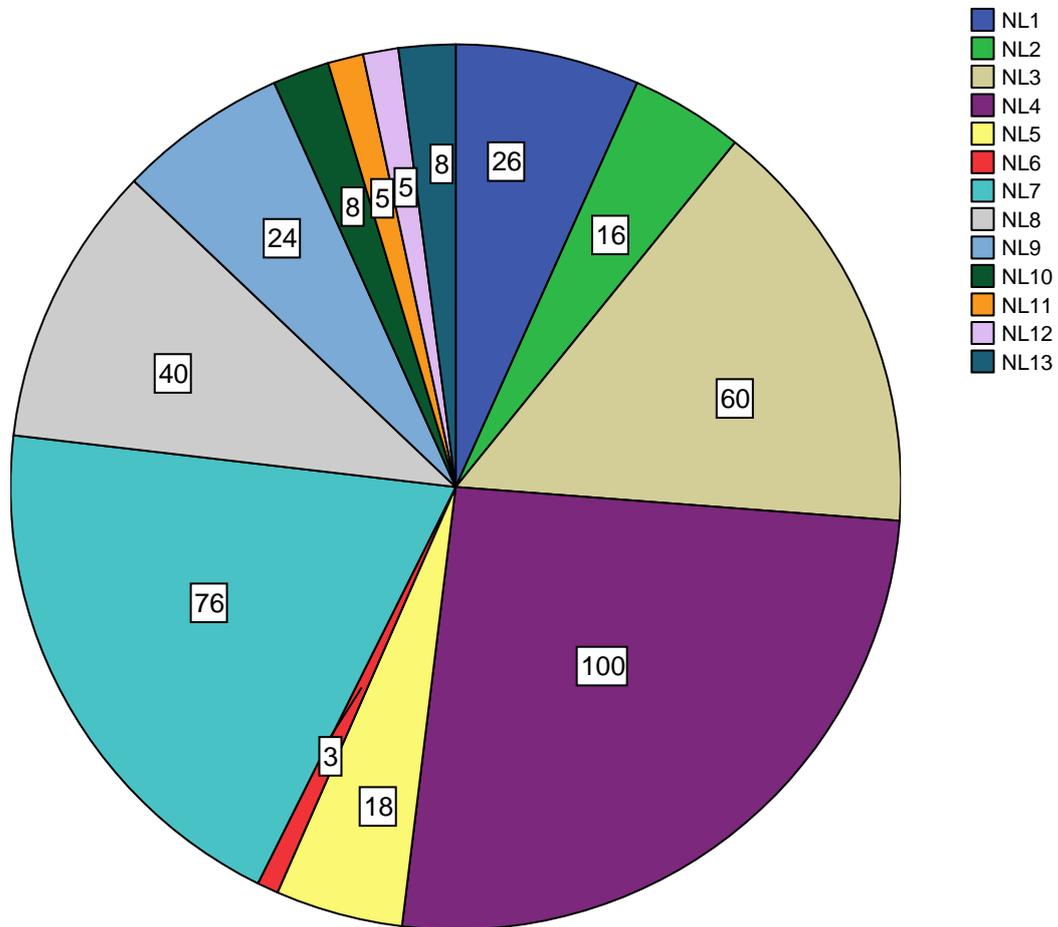
- Maslow, Abraham. (1979). El hombre autorrealizado.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhe*, 11(2). Recuperado a partir de <http://www.revistadisena.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20143>.
- María Margarita Chiang Vega y José Felipe Ojeda Hidalgo (2011), Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres.
- Mónica García Rubiano y Carlos Forero Aponte (2024). “Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia”.
- Núñez, R. (2007). Del rol estático a la posición dinámica en el desarrollo de las prácticas. Redes Comunitarias. Afluencia teórico metodológicas y crónicas de intervención profesional. Buenos Aires: Espacio.
- Olaguibe, L. H. y Olaguibe, J. (2021). “La conciliación de la vida laboral y familiar en Argentina a partir de la experiencia española: Hacia una política pública basada en la corresponsabilidad y solidaridad familiar”. <https://doi.org/10.46553/prudentia.91.2021.pp.101-126>
- Revuelto-Taboada, L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. Perspectiva Empresarial.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. 10a. ed. México: Pearson Educación.
- Rubbini, N. I. y Suarez Maestre, A. V. (Agosto de 2011) Bases para una descripción integral del teletrabajo. 10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Organizado por la Asociación 320 argentina de especialistas en estudios del trabajo. Llevado a cabo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- SAMPIERI Roberto, COLLADO Carlos y BAPTISTA LUCIO María del Pilar (2010). Metodología de la investigación, quinta edición.
- Schminke, M.; Arnau, A.; & Taylor, R. (2015). Ethics, Values, and Organizational Justice: Individuals, Organizations, and Beyond. *Journal of Business Ethics*.
- Thompson (1998), Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

## 7. Anexos

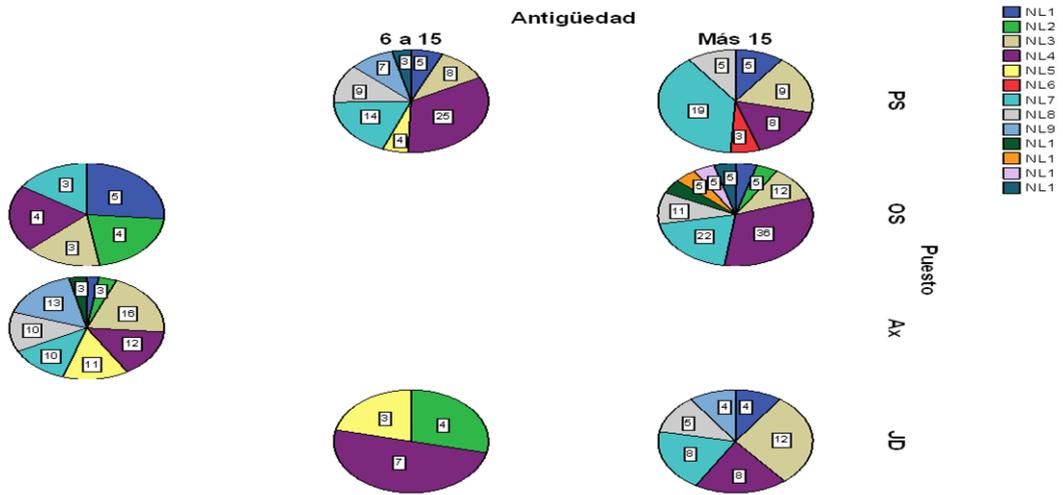
Cuadro 1.



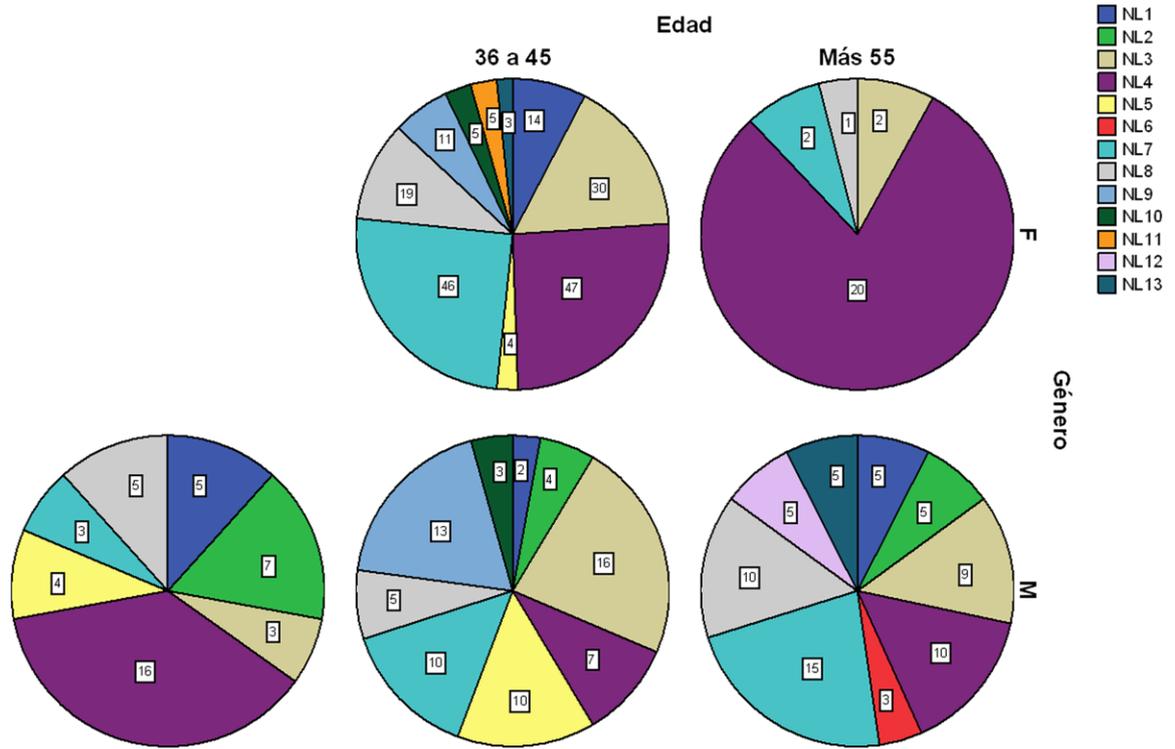
Cuadro 2



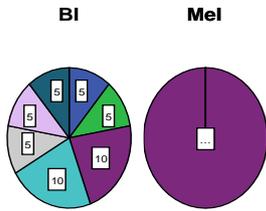
Cuadro 3



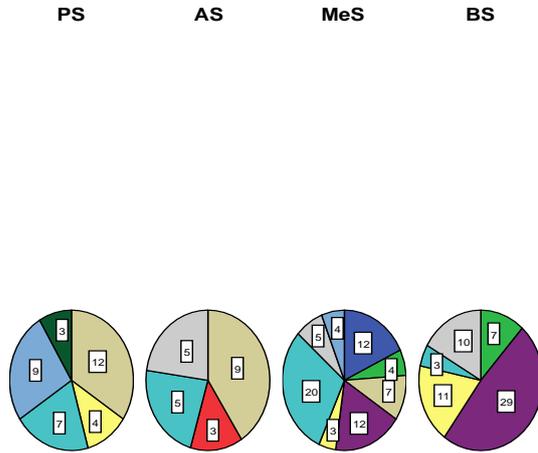
# Edad y género



**Estado de Necesidades**

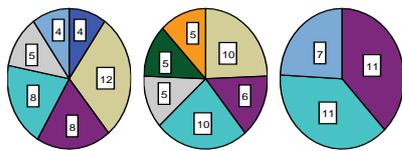


**Estado de Necesidades**



SC

Formación  
UI



UC



## Formato de encuesta

Área / puesto:

Sexo:      Edad:      Antigüedad laboral:

Formación: (ultimo nivel alcanzado)      (Indicar: PI, primario incompleto/PC, primario completo/SI, secundario incompleto/SC, secundario completo/UI, universitario incompleto/UC, universitario completo)

Encuesta Nro.

### **Objetivo de la encuesta:**

Relevar los factores higiénicos y motivacionales insatisfechos en la Oficina Judicial de Esquel,

### **Preguntas:**

- a) Marque con una X, cómo calificaría su actual estado de satisfacción o insatisfacción de sus necesidades laborales, medido en una escala -5=muy insatisfecho, -4=bastante insatisfecho, -3=medianamente insatisfecho, -2=algo insatisfecho, -1=poco insatisfecho, 0=indiferente, 1=poco satisfecho, 2=algo satisfecho, 3=medianamente satisfecho, 4=bastante satisfecho o 5= muy satisfecho.

Tarea	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Necesidades Laborales											

- b) Cuáles son las cinco (5) necesidades laborales insatisfechas vinculadas con su puesto y tareas? Qué grado de insatisfacción tiene de cada una de ellas, medido en una escala de 1=poco, 2=algo, 3=medio, 4=bastante o 5=mucho?

Necesidades laborales del puesto	Descripción	1	2	3	4	5
NL1						
NL2						
NL3						
NL4						
NL5						

- c) Qué otras necesidades laborales encuentra insatisfechas, no vinculadas directamente con su puesto y tareas? Qué grado de insatisfacción tiene de cada una de ellas, medidos en una escala de 1=poco, 2=algo, 3=medio, 4=bastante o 5=mucho?

Otras Necesidades Laborales	Descripción	1	2	3	4	5
NL1						
NL2						
NL3						
NL4						
NL5						

**MUCHAS GRACIAS!!!**

Cuadro 4. Ver planilla Excel.

Cuadro 5 (categorizaciones). Ver planilla Excel

<b>Solicitud de evaluación de</b>		Código de la Especialización
<b>TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN</b>		E 120
Nombre y apellido del alumno	Tipo y N° de documento de identidad	
Paola Roda Trifunovich	DNI: 26.249.369	
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo		
2022		
<p>Título del Trabajo Final</p> <p>Estudio de los factores higiénicos y motivacionales insatisfechos de la Oficina Judicial de Esquel, durante el periodo 2022 – 2023.</p>		
<b>TALLER</b>		
Fecha de aprobación del Taller de elaboración del TFE	Calificación obtenida en el Taller de elaboración del TFE	
Julio 2023	Siete (7)	
<p>Se adjunta a este formulario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivo del Proyecto de Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF) a <a href="mailto:graduacion@posgrado.economicas.uba.ar">graduacion@posgrado.economicas.uba.ar</a></li> </ul>		
<b>Fecha:07/08/2024</b>		