



# UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**Aplicación de los valores corporativos del Consejo de la Judicatura de la ciudad de Quito y su incidencia en el manejo del Talento Humano por parte de la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de:  
Psicóloga Mención Organizacional

Profesora Guía:  
Dra. Paulina Muñoz

**AUTORA:**  
**CARLA ALEXANDRA IBARRA LAZCANO**

Año  
2011

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Paulina Muñoz  
Doctora  
C.I.: 170654281-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Carla Alexandra Ibarra Lazcano

C.I.: 100233440-5

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a todas y cada una de las personas que hicieron posible el desarrollo del presente trabajo de titulación. Quiero agradecer de manera especial a mi tutora, Dra. Paulina Muñoz, quien con su amplio conocimiento y apoyo supo guiarme en el desarrollo de este trabajo, de igual manera agradezco a la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura de la ciudad de Quito, en donde me brindaron todo su apoyo y colaboración, y finalmente pero no menos importante agradezco a la Universidad de las Américas “UDLA”, en donde me forme como profesional y como persona, a todos ustedes.

¡Gracias!

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación quiero dedicarlo de manera muy especial a mis padres Carlos y Lolita, quienes me brindan siempre su amor y apoyo incondicional, quiero dedicarlo además a mis hermanas Andrea y Catherine, gracias por su infinita amistad y cariño.

De igual manera este trabajo lo dedico a mis abuelitos Manuel y Lolita, quienes desde el cielo me cuidarán siempre.

## RESUMEN

La Administración por Valores describe a grandes rasgos el cómo una organización puede alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, el mismo que se maneja con una metodología clara e implementa valores tanto personales como organizacionales.

Los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana; establecen, además un marco para evaluar la efectividad de su implementación, la forma en que los recursos se asignaron y brindan tanto dirección como motivación.

Este trabajo plantea la importancia de aplicar los valores corporativos en la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura, y cómo los mismos pueden incidir en el manejo del Talento Humano.

Como objetivo general se planteó: dar a conocer los valores corporativos del Consejo de la Judicatura en la DNP, a través, de la distribución de folletos informativos, materiales de comunicación vía e-mail, publicaciones en la cartelera institucional y charlas informativas; para mejorar así el manejo de los subsistemas de Gestión del Talento Humano.

Se pretende además fomentar la implementación de una Administración por Valores, para mejorar el desarrollo de procesos dentro del la DNP del Consejo de la Judicatura; y realizar una retroalimentación con el personal de la DNP para dar a conocer los resultados de la aplicación de los valores institucionales en los subsistemas del Talento Humano.

La metodología utilizada en este trabajo es la encuesta, una encuesta inicial para conocer la aplicación de los valores corporativos en la DNP del Consejo

de la Judicatura; y una final para conocer la incidencia que tienen los valores corporativos en las actividades de la DNP y de manera especial en los subsistemas de gestión de Talento Humano.

El primer capítulo del presente trabajo de titulación se adentra a conocer al Consejo de la Judicatura y en especial a la Dirección Nacional de Personal, en este capítulo se establecen las principales funciones y responsabilidades de cada una de las comisiones, direcciones y unidades administrativas de la Institución; el segundo capítulo menciona las tendencias actuales en el manejo del Talento Humano, como el desarrollo organizacional, las nuevas estrategias competitivas, el desempeño y la planificación de los Recursos Humanos; el tercer capítulo habla sobre la gestión del Talento Humano, definiciones, objetivos y aspectos fundamentales, de igual manera se describen los procesos de la gestión del Talento Humano; el cuarto capítulo se trata del comportamiento, cultura y desempeño organizacional; el quinto capítulo explica los conceptos más importantes sobre la Administración por Valores, una breve introducción, definición, objetivos, finalidades de la aplicación de los valores en las organizaciones, y finalmente las fases; y el capítulo final se centra en la parte práctica, que es la aplicación de los valores corporativos del Consejo de la Judicatura en la DNP.

## ABSTRACT

Managing by Values outlines how an organization can achieve a new level of organizational success, it is handled with a clear methodology and implements both personal and organizational values.

Values define the fundamental nature of each organization, create an identity and make sense of identity to its members, establish the guidelines for implementing the practices, policies and procedures in everyday action, further provide a framework for assessing the effectiveness of implementation, how resources are allocated and provide both direction and motivation.

This study discusses the importance of corporate values in the National Personnel Authority the Council of the Judiciary, and how they may affect the management of human talent.

The main objective is posed: to make corporate values of the Council of the Judiciary in the NPA, through, the distribution of information, communication materials via e-mail, postings on the bulletin institutional and briefings, to improve and management of the subsystems of Human Resource Management.

It also aims to promote the implementation of Managing by Values, to enhance the development of NPA processes within the Council of the Judiciary, and make feedback to the NPA staff to publicize the results of the application of the values institutional subsystems of human talent.

The methodology used in this study is to survey, an initial survey to determine the application of corporate values in the NPA of the Judicial Council, and a final to determine the incidence that corporate values in the activities of the NPA and especially in the sub Human Resource Management.

The first chapter of this paper delves degree known to the Judicial Council and in particular the National Personnel Authority, this chapter sets out the main duties and responsibilities of each of the committees, administrative departments and units of Institution, the second chapter mentions the current trends in Human Resource management as organizational development, new competitive strategies, performance and planning of Human Resources, the third chapter discusses the management of human talent, definitions, objectives and fundamentals, likewise describes the processes of Human Resource Management, the fourth chapter is about behavior, culture and organizational performance, the fifth chapter explains the most important concepts on the Administration of Securities, a brief introduction, definition, objectives, purposes of the application of the values in organizations, and finally the stage, and the final chapter focuses on the practical part, which is the application of corporate values of the Council of the Judiciary in the NPA.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>2</b>
<b>1 CONSEJO DE LA JUDICATURA .....</b>	<b>2</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	2
1.2 FUNCIONES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	3
1.3 COMISIONES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	4
1.3.1 El Pleno .....	4
1.3.2 El Consejo Consultivo .....	4
1.3.3 La Presidencia del Consejo de la Judicatura .....	5
1.3.4 Las Comisiones Especializadas .....	6
1.3.5 La Dirección General .....	7
1.3.6 La Dirección de Asesoría Jurídica .....	8
1.3.7 Las Direcciones Regionales y Provinciales .....	9
1.3.8 Las Unidades Administrativas .....	9
1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	9
1.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	10
1.5.1 Misión .....	10
1.5.2 Visión .....	10
1.5.3 Valores Institucionales .....	10
1.6 DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA .....	11
1.6.1 Responsabilidades .....	11
1.6.2 Cargos .....	12
1.6.3 Situación Actual .....	13
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>15</b>
<b>2 TENDENCIAS ACTUALES .....</b>	<b>15</b>
2.1 MANEJO DEL TALENTO HUMANO .....	15
2.1.1 El Desarrollo Organizacional y el Talento Humano Hoy en Día .....	16
2.2 TALENTO HUMANO Y NUEVAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS .....	17
2.2.1 Planificación del Talento Humano .....	17
2.2.2 Sistemas de Información del Talento Humano .....	18
2.3 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES .....	20

<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>21</b>
<b>3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> .....	<b>21</b>
3.1 DESCRIPCIÓN.....	21
3.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	21
3.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	23
3.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO.....	25
3.4.1 Integrar al Personal.....	26
3.4.2 Organizar al Personal.....	29
3.4.3 Recompensar al Personal.....	31
3.4.4 Desarrollar al Personal.....	34
3.4.5 Retener al Personal.....	36
3.4.6 Supervisar al Personal.....	39
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>41</b>
<b>4 COMPORTAMIENTO, CULTURA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>41</b>
4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	41
4.1.1 Objetivos del Comportamiento Organizacional.....	42
4.1.2 Las Fuerzas del Comportamiento Organizacional.....	42
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	45
4.2.1 Funciones de la Cultura Organizacional.....	45
4.2.2 Componentes de la Cultura Organizacional.....	46
4.3 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	49
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>51</b>
<b>5 ADMINISTRACIÓN POR VALORES</b> .....	<b>51</b>
5.1 INTRODUCCIÓN.....	51
5.2 DEFINICIÓN.....	52
5.3 OBJETIVOS DE LOS VALORES CORPORATIVOS.....	54
5.4 FINALIDADES DE LA DIRECCIÓN POR VALORES.....	55
5.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.....	56
5.5.1 Definición de Misión.....	56
5.5.2 Definición de Visión.....	57
5.5.3 Definición de Valor.....	57
5.5.3.1 Clasificación de los Valores.....	58
5.6 FASES PARA ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN POR VALORES.....	59
5.6.1 Fase # 1: Aclarar la Misión y Valores.....	59

5.6.2 Fase # 2: COMUNICAR.....	60
5.6.3 Fase # 3: Alinear los Valores con las Prácticas Diarias .....	61

## **CAPÍTULO VI..... 63**

### **6 APLICACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL ..... 63**

6.1 ENCUESTA INICIAL .....	63
6.1.1 Objetivo.....	63
6.1.2 Descripción .....	63
6.1.3 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los datos Recolectados .....	64
6.2 PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL.....	73
6.3 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES.....	74
6.3.1 Fase #1: Aclarar misión y valores .....	74
6.3.2 Fase #2: Comunicar: Implementación de la Administración por Valores en la DNP del Consejo de la Judicatura.....	75
6.3.2.1 Distribución de Folletos Informativos y Materiales de Comunicación al Personal de la DNP del Consejo de la Judicatura.....	75
6.3.2.2 Publicaciones en la Cartelera Institucional del Consejo de la Judicatura.....	76
6.3.2.3 Distribución de Información sobre la Filosofía Institucional por Correo Interno del Consejo de la Judicatura a la DNP .....	76
6.3.2.4 Charla Informativa al Personal de la DNP del Consejo de la Judicatura.....	77
6.3.2.5 Guía para poner en Práctica diariamente los Valores Institucionales .....	77
6.3.2.6 Encuesta Final .....	87
6.3.2.7 Retroalimentación con el personal de la DNP del Consejo de Judicatura sobre la aplicación de los valores corporativos en la gestión del Talento Humano.....	98
6.3.3 Fase #3: Alinear los Valores con las Prácticas Diarias .....	99
6.3.3.1 Prácticas Individuales.....	100
6.3.3.2 Prácticas de Equipo .....	101
6.3.3.3 Prácticas Organizacionales.....	101

<b>Conclusiones</b> .....	<b>103</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>105</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>106</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>109</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación está enfocado principalmente a la aplicación de los valores corporativos del Consejo de la Judicatura y cómo éstos inciden en el manejo del Talento Humano por parte de la Dirección Nacional de Personal.

De esta, forma se pretende mejorar el desempeño de los individuos dentro de la Institución, ya que actualmente no existe un óptimo rendimiento en las actividades que allí se manejan; y, sobre todo, es un limitante al momento de brindar un servicio de calidad y una administración eficiente y eficaz, tanto para el cliente interno como el externo.

Al difundir los valores corporativos del Consejo de la Judicatura en la Dirección Nacional de Personal se pretende establecer además una cultura organizacional en la cual las estrategias, los procesos y sobre todo el Talento Humano, sean dirigidos con una visión clara, un propósito definido y un conjunto de valores comunes, lo que permitirá el cumplimiento efectivo de los objetivos, metas y estrategias organizacionales planteadas por la Institución.

“Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una elección filosófica, hoy es un imperativo para la supervivencia organizacional.”  
(Blanchard y O'Connor, 1997, p. 9)

Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía en valores y su cultura se reflejan en el éxito organizacional. El interés por el mejoramiento de las condiciones laborales y cambios en el entorno organizativo que rodea a la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura, es un tema de gran importancia que permitirá a la Institución el desarrollo de una competitividad y productividad orientada a la innovación.

“El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores, sino de ponerlos en práctica consecuentemente todos los días.”

Blanchard y O'Connor (1997)

# CAPÍTULO I

## 1 CONSEJO DE LA JUDICATURA

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Consejo de la Judicatura fue creado como la entidad de gobierno, administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial, el mismo que asegura el correcto, eficiente y coordinado funcionamiento de los órganos jurisdiccionales, autónomos y auxiliares. (Anexo #1)

Se puede establecer como órganos jurisdiccionales a La Corte Nacional de Justicia, las cortes provinciales de justicia, los tribunales y juzgados. De igual manera, como órganos autónomos se conoce a La Defensoría Pública y la Fiscalía General del Estado; y, como órganos auxiliares está el servicio notarial. Cabe mencionar que el Consejo de la Judicatura en ningún caso se considerará jerárquicamente superior, ni podrá atentar sobre la independencia de funciones de estos órganos.

El Consejo de la Judicatura además posee personería jurídica, autonomía administrativa y financiera; su sede se encuentra en la ciudad de Quito y ejerce sus facultades en todo el territorio nacional de forma desconcentrada y descentralizada, de acuerdo como lo establece la Constitución de la República del Ecuador del año 2008, vigente actualmente; y por el Código Orgánico de la Función Judicial del Ecuador del año 2009.

En nuestro País existe la norma constitucional que lo crea, la misma que está establecida en el Registro Oficial N° 183 del 5 de mayo de 1993, y señala expresamente que, “El Consejo Nacional de la Judicatura será el órgano administrativo y de gobierno de la Función Judicial. La ley determinará su integración, forma de elección de integrantes, estructura y funciones.”

De esta manera, se crean los cimientos de lo que es hoy en día, el órgano instrumental de administración del sistema judicial en nuestro País.

## 1.2 FUNCIONES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA

El Consejo de la Judicatura realiza funciones orientadas hacia el buen manejo de la administración de justicia en el País que son:

- **Definir y desarrollar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial:** Las mismas que se establecen a través de la supervisión de planes estratégicos, para obtener así el cumplimiento de las necesidades de reforma que el País necesita.
- **Conocer y aprobar la proforma presupuestaria de la Función Judicial, con excepción de los órganos autónomos:** Supervisando de esta manera los recursos materiales y financieros de la Función Judicial de forma responsable, transparente y honesta.
- **Dirigir los procesos de selección de jueces y demás servidores de la Función Judicial, así como su evaluación, ascensos y sanción:** Incorporando a la Función Judicial personal altamente calificado que permita el cumplimiento eficaz de los objetivos planteados por la Institución; además de estimular el buen desempeño de los servidores de la Función Judicial.
- **Administrar la carrera y la profesionalización judicial, y organizar y gestionar escuelas de formación y capacitación judicial:** Mediante los organismos académicos como la Escuela Judicial del Consejo de la Judicatura, que se encargan de la enseñanza, profesionalización y fortalecimiento de los conocimientos y habilidades de los funcionarios judiciales.

- **Velar por la transparencia y eficiencia de la Función Judicial:** El manejo responsable y comprometido de la administración de justicia del País.

### **1.3 COMISIONES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

El Consejo de la Judicatura ejerce sus funciones a través de los siguientes componentes estructurales y comisiones especializadas:

#### **1.3.1 El Pleno**

El Pleno del Consejo de la Judicatura se encuentra conformado por nueve vocales con sus respectivos suplentes, los mismos que durarán seis años en el desarrollo de sus funciones, según el Código Orgánico de la Función Judicial.

De igual forma los vocales del Consejo de la Judicatura conjuntamente con sus suplentes, son designados por el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social a través de un concurso público de méritos y oposición.

Las reuniones del Pleno se desarrollan semanalmente, y dentro de sus funciones le corresponde establecer resoluciones, sean éstas para reestructurar, remover, designar, evaluar, velar, aprobar, ratificar, modificar o sancionar.

#### **1.3.2 El Consejo Consultivo**

El Consejo Consultivo es la comisión conformada por el Presidente del Consejo de la Judicatura, el Presidente de la Corte Nacional de Justicia, el Fiscal General del Estado y el Defensor Público General.

Sus principales funciones son:

- Establecer políticas que regirán a la Función Judicial como por ejemplo, el Código de Ética de la Función Judicial, y sus diversos órganos.
- Además, el coordinar de manera efectiva las políticas de los órganos de la Función Judicial.
- Mantener una relación coordinada con las demás funciones del Estado, lo que permitirá diseñar y establecer políticas de cooperación tanto con organismos como con personas jurídicas, nacionales e internacionales que tengan relación con la Función Judicial.

### **1.3.3 La Presidencia del Consejo de la Judicatura**

El Presidente del Consejo de la Judicatura es la máxima autoridad ejecutiva de la Función Judicial; ejerce sus funciones por un período de tres años, y luego de este tiempo regresará a sus funciones como vocal, como lo establece el Código Orgánico de la Función Judicial.

El Presidente del Consejo de la Judicatura posee atribuciones que le confieren la Constitución, la ley y las demás disposiciones durante su período de transición y cuenta con la colaboración directa de la Secretaría de la Presidencia y del Departamento de Asesoría.

La Secretaría de la Presidencia del Consejo de la Judicatura, dentro de sus principales actividades recibe las comunicaciones dirigidas al señor Presidente que son analizadas para el trámite correspondiente; esto es, enviar a las diferentes Comisiones, Direcciones Nacionales, Provinciales, Corte Nacional, Cortes Provinciales, Tribunales y Juzgados, así como atender de manera eficiente los requerimientos solicitados por la Presidencia de la República, Asamblea Nacional, Ministerio de Justicia y demás organismos del Estado y de la ciudadanía en general.

El Departamento de Asesoría de la Presidencia, tiene como principal objetivo apoyar al señor Presidente en todos los aspectos que lo requiera, coadyuvando para que este alto funcionario pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera y cumplir así con los objetivos institucionales planteados. La Asesoría se encarga además de la revisión de toda la documentación previa la firma del señor Presidente, para que así todos los documentos tengan el respaldo constitucional, legal y reglamentario.

#### **1.3.4 Las Comisiones Especializadas**

- **Comisión Administrativa-Financiera:**

La Comisión Administrativo-Financiera establece el manejo presupuestario y de adquisiciones de toda la Función Judicial a nivel nacional, además supervisa los procedimientos de compras públicas, control interno y normas presupuestarias.

Dentro de sus funciones están: aprobar la planificación de los recursos materiales y financieros de la Función Judicial; manejar adecuadamente el sistema administrativo y financiero; supervisar y ejecutar el plan anual de adquisiciones y servicios; supervisar las unidades administrativas del País.

- **Comisión de Administración de Recursos Humanos:**

La Comisión de Administración de Recursos Humanos se encarga principalmente de la planificación y supervisión del recurso humano de la Función Judicial. Entre las tareas más importantes que realiza esta Comisión, se encuentra la aprobación de reglamentos, manuales e instructivos referentes al manejo del Talento Humano; además se encarga de administrar las carreras de la Función Judicial, organizar y supervisar los concursos públicos de méritos y oposición, garantizando sobre todo la participación justa y el control social.

- **Comisión de Mejoramiento y Modernización:**

La Comisión de Mejoramiento y Modernización fue creada por el Código Orgánico de la Función Judicial, donde se determina que su principal objetivo es: “Definir y ejecutar las políticas para el mejoramiento y modernización del sistema judicial”.

Esta Comisión trabaja principalmente en la instauración y desarrollo de Programas Nacionales de Mejoramiento y Modernización de los Juzgados y oficinas pertenecientes a la Función Judicial a nivel nacional. Trabaja en la creación de oficinas judiciales, y en la necesidad de mejoramiento de la administración de justicia, previendo sus costos; así como, sobre los requerimientos de infraestructura física, locales, muebles, equipos y recurso humano en la Función Judicial de todo el País.

- **Asuntos Relativos a los Órganos Auxiliares:**

A la Comisión de Asuntos Relativos a los Órganos Auxiliares le corresponde de manera especial la organización de concursos públicos de merecimiento y oposición para la Función Judicial.

De igual manera, esta comisión se encarga de realizar un informe anual acerca del cumplimiento y rendimiento de los órganos auxiliares de la Función Judicial. Además aprueba los proyectos para establecer los diferentes mecanismos de remuneración y de esta manera se puede llevar un control mensual de gastos e ingresos.

### **1.3.5 La Dirección General**

La Dirección General se encarga principalmente de brindar un servicio eficiente y oportuno a las necesidades de la Función Judicial, buscando su fortalecimiento y proyectando una buena imagen institucional frente a la ciudadanía.

El Director General del Consejo de la Judicatura se encarga, de supervisar el funcionamiento administrativo financiero del Talento Humano y de la gestión de evaluación de las Unidades Nacionales y Provinciales.

Así mismo, su función con la comunidad es la certificación de las firmas de los servidores judiciales en documentos que se enviarán al exterior, cuyas actas reposan en el archivo de esta Dirección.

El personal de apoyo de la Dirección General atiende los requerimientos tanto de los funcionarios judiciales como de las Entidades del Estado y público en general; en la Dirección se recibe la documentación que será remitida a las diferentes Direcciones Nacionales, Unidades y demás departamentos que conforman el Consejo de la Judicatura.

### **1.3.6 La Dirección de Asesoría Jurídica**

Esta Dirección se encuentra bajo la protección del Consejo de la Judicatura y los demás órganos de la Función Judicial en los asuntos judiciales, constitucionales y extrajudiciales, sean éstos manejados directamente o a través de los abogados de la Dirección Nacional de Asesoría Jurídica o de los Directores Provinciales.

La Dirección Nacional de Asesoría Jurídica brinda asesoramiento legal al Consejo de la Judicatura; así mismo desarrolla sus actividades a través de tres unidades: la unidad de Patrocinio que se encarga de defender los intereses del Consejo de la Judicatura en los procesos judiciales; la unidad de Asesoría Jurídica la cual está a cargo de preparar proyectos con normativa constitucional, legal, reglamentaria o de cualquier otro orden jurídico; y la unidad de Contratación Pública la cual prepara contratos y aplica la normativa constitucional y legal a la contratación pública.

### **1.3.7 Las Direcciones Regionales y Provinciales**

Las Direcciones Regionales y Provinciales trabajan como sucursales del Consejo de la Judicatura en las distintas regiones del País como: región sierra, costa, amazonia y región insular, sus sedes se encuentran en las capitales de las provincias como: Guayas, Pichincha, Imbabura, Carchi, Azuay, Napo, entre otras.

Dichas Direcciones facilitan el control y permiten el desarrollo en el cumplimiento de los objetivos de la Institución, para el manejo eficiente de la administración de Justicia del País.

### **1.3.8 Las Unidades Administrativas**

Las unidades administrativas del Consejo de la Judicatura coordinan, conjuntamente con las diferentes Direcciones Nacionales, las tareas inherentes o esenciales a su área de trabajo; se encargan además del cumplimiento de los objetivos de cada una de la Direcciones.

De igual manera, defienden los intereses del Consejo de la Judicatura tanto en los procesos judiciales, constitucionales y demás áreas.

## **1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

El Consejo de la Judicatura actualmente se encuentra en una etapa de transición, pero sin embargo en este período se han logrado grandes cambios a través de las reformas del sistema de justicia del País.

Con la aprobación de la nueva Constitución de la República del Ecuador, y al contar además con una herramienta legal como lo es el Código Orgánico de la Función Judicial, el Consejo de la Judicatura adquiere nuevas competencias y sobre todo responsabilidades cada vez mayores, las mismas que nos permiten hablar de una transformación profunda de las estructuras de justicia.

El proceso de cambio y transformación de la justicia en nuestro País ha sido un proceso duro y con muchas dificultades, pero a la vez ha significado un proceso muy productivo, en donde la participación activa de sus integrantes sobre todo de sus altos directivos y conjuntamente con la participación de los diversos sectores del Estado, se han obtenido resoluciones de manera ágil y transparente, sin olvidar que la justicia es en esencia un servicio público que se debe sobre todo a las necesidades de los ciudadanos.

## **1.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

### **1.5.1 Misión**

Gobernar, administrar, vigilar y controlar con calidad, los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, para optimizar la administración de justicia y los servicios que ofrece en beneficio de los usuarios, en el marco de la ética y la transparencia.

### **1.5.2 Visión**

Ser referente positivo de gestión pública, por su efectiva contribución a una administración de justicia transparente, independiente y accesible.

### **1.5.3 Valores Institucionales**

- Ética y Transparencia.
- Honestidad e Integridad.
- Compromiso de servicio a la sociedad.
- Lealtad a la Función Judicial.
- Justicia y Equidad.
- Comunicación efectiva.
- Efectividad y Eficiencia.

## **1.6 DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA**

El presente trabajo de titulación está enfocado en el personal que conforma la Dirección Nacional de Personal, la misma que está regulada por la Comisión de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura.

### **1.6.1 Responsabilidades**

La Dirección Nacional de Personal tiene bajo su responsabilidad varios procesos, los mismos que se encuentran enfocados en el mejoramiento de las diferentes actividades que son de responsabilidad de esta Dirección.

Así tenemos:

- Elaboración de la base normativa a nivel nacional de: contratación de personal, licencias, vacaciones, subrogaciones, traslados administrativos, renunciaciones, designación de conjueces, nombramientos de personal nuevo y ascensos, destituciones y suspensiones, amonestaciones y multas.

Esto es presentado ante la Comisión de Administración de Recursos Humanos del Consejo de la Judicatura para su valoración y aprobación.

- Actualización constante del distributivo de sueldos, esto se debe a que existe movimientos constantes de personal a nivel nacional.

La DNP provee información de todo lo relacionado con el listado del distributivo de sueldos, se lleva un control de vacantes, además de la generación de acciones de personal por cambios administrativos, y creaciones de nuevas judicaturas en todo el País.

- La DNP maneja además procesos como:
  - Remuneraciones a los funcionarios judiciales.
  - Contratos de personal para las dependencias de la judicatura a nivel nacional.
  - Selección de personal a través de concursos públicos de méritos y oposición.
  - Desarrollo de personal.
  - Departamento de trámites administrativos, entre ellos se encuentra control disciplinario, licencias, vacaciones y certificaciones, además de base de datos, unidad de archivo, seguros de vida y asistencia médica y trámites con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

### 1.6.2 Cargos

La Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura consta aproximadamente de 30 personas, las cuales se encuentran distribuidas en los siguientes cargos:

**Cuadro 1.1: Cargos de la DNP del Consejo de la Judicatura**

<b>CARGOS</b>	<b>FUNCIONARIOS</b>
Director Nacional de Personal:	1
Jefes Departamentales:	3
Secretario 2:	1
Analistas 1, 2, 3 y 4:	15
Asistentes Administrativos 2 y 3:	8
Auxiliares de servicios 2 y 3:	2

**Fuente:** Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura.

### **1.6.3 Situación Actual**

La Dirección Nacional de Personal maneja varios procesos, los mismos que están encaminados al mejoramiento y desarrollo del Talento Humano de la Función Judicial del País; uno de ellos es la selección de personal calificado para cubrir cargos vacantes dentro de la Función Judicial a nivel nacional.

El proceso de selección está a cargo del Equipo de Selección de la DNP del Consejo de la Judicatura, el mismo que coordina todo el proceso desde la preparación de las bases del concurso y publicación de la convocatoria, hasta la entrega del informe final que se presenta a los vocales del Consejo de la Judicatura, quienes son los encargados de designar a los postulantes más idóneos para el cargo requerido.

La DNP del Consejo de la Judicatura además fortalece a las dependencias judiciales con personal nombrado provisionalmente, mediante la contratación de servicios profesionales.

De igual manera, la DNP maneja el archivo de todos los funcionarios judiciales a nivel nacional y se encuentra actualmente implementando el sistema de selección de personal de la Función Judicial en las diferentes direcciones provinciales; además de la elaboración de reglamentos e instructivos de selección y la elaboración de un sistema de administración de personal por procesos.

La necesidad de aplicar los valores corporativos del Consejo de la Judicatura dentro de los procesos que maneja la DNP está dada porque éstos son poco conocidos y aplicados en los diferentes procesos que se encuentran a su cargo. Uno de los más importantes, es el proceso de selección de personal, en donde no se toman en cuenta valores como la equidad, justicia y transparencia al momento de designar al candidato o los candidatos más idóneos para el cargo.

Siendo la DNP del Consejo de la Judicatura una entidad que trabaja diariamente en la administración y manejo del Talento Humano de la Función Judicial del País, debería establecer parámetros adecuados para que se aplique de una forma mucho más eficaz y efectiva los valores corporativos dentro de sus procesos de gestión.

## **CAPÍTULO II**

### **2 TENDENCIAS ACTUALES**

#### **2.1 MANEJO DEL TALENTO HUMANO**

El Talento Humano dentro de una organización se encuentra siempre en constante transformación. Las organizaciones hoy en día buscan continuamente que sus empleados se identifiquen con su filosofía empresarial, lo que permitirá en un futuro, que las empresas gocen de un personal altamente identificado con su misión, visión y valores organizacionales.

Dentro de las nuevas concepciones de la Gestión del Talento Humano, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales para considerarse personas con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias y aspiraciones, es decir, pasan a ser los nuevos socios de la organización, los cuales permitirán afrontar y superar los nuevos desafíos que la organización atraviese.

Al momento de plantear nuevas tendencias en cuanto se refiere al manejo del Talento Humano, debemos tener en cuenta claramente el desarrollo de nuevas estrategias, como también la incorporación de nuevas herramientas e instrumentos para la utilización de programas transformadores que en la mayoría de los casos se han inspirado en empresas ejemplares; así como, en diversos países que muestran otras realidades sociales, económicas y administrativas.

El desarrollo de nuevas tendencias, se traduce en nuevas oportunidades que se vienen construyendo sobre todo, para el mejoramiento de la gestión y que marcan el camino a seguir dentro de la organización.

La consolidación de los procesos externos de la Gestión del Talento Humano, el apoyo de las áreas de Recursos Humanos a los procesos internos de la empresa y el esfuerzo de muchas empresas por ser, de verdad, empleadores de prestigio, con acciones claras en sus procesos de selección, sus programas de desarrollo y formación, van a permitir hacer de la empresa una guía exitosa para otras que anhelan seguir el mismo camino.

### 2.1.1 El Desarrollo Organizacional y el Talento Humano Hoy en Día

La globalización genera cambios en todos los niveles administrativos sin ser las organizaciones y sus empleados la excepción. Se busca en la actualidad organizaciones inteligentes en donde el factor humano sea un imperativo estratégico, pero sobre todo, que sea una ventaja competitiva frente a otras organizaciones en donde prevalezca la cultura organizacional, el desarrollo y crecimiento personal, la eficiencia, el posicionamiento, que a la final son puntos a favor en todo nivel.

“Los cambios mundiales se dan también en las personas, con el descubrimiento de: nuevas competencias, adaptación del cambio, multihabilidades, pero en especial el término empleable más que empleado.” (Eslava Arnao Edgar, 2010, p.8).

Se puede además establecer las ventajas y desventajas que tiene la globalización tanto en las organizaciones como en el mundo del comercio:

**Cuadro 2.1: Ventajas y desventajas de la Globalización**

Ventajas de la Globalización	Desventajas de la Globalización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza al mundo bajo la misma filosofía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor dependencia económica y cultural.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas y empleados más competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Países cada vez más ricos y países cada vez más pobres.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la calidad de productos y servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaparición y cierre de empresas nacionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor comercio, genera riqueza y beneficio para todos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor consumismo, mal manejo del dinero, pérdida de valores.</li> </ul>

**Fuente:** Eslava Arnao Edgar, Artículo “Estrategia y Dirección Estratégica”.

El desarrollo y expansión de una globalización económica mundial, la misma que introdujo la libre competencia en los mercados nacionales, permitió el incremento de la competitividad en las empresas, además condujo a una transformación en la forma como se administraba el Talento Humano en las organizaciones; esta transformación conllevó a la aparición de la Gestión del Talento Humano.

## **2.2 TALENTO HUMANO Y NUEVAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

En la actualidad el empleo de la informática y el desarrollo de sistemas de información del Talento Humano, nos ha permitido simplificar el trabajo del gerente, el cual puede delegar tareas a todo el personal a su cargo, aún si se encuentra en lugares remotos.

Gracias a la tecnología el gerente de Talento Humano ahorra tiempo al empleado y comparte información valiosa, generando mayor competitividad, pero sobre todo, potenciando su capacidad de trabajar en equipo.

La nueva tendencia en la planificación del Talento Humano es hacia la planificación estratégica, la misma que involucra el uso de la informática, la toma de decisiones, los sistemas de información y el análisis estratégico; lo que permite mejorar significativamente la Gestión del Talento Humano en las organizaciones actuales, en donde además el gerente se vuelve más proactivo y participante de los planes organizacionales estratégicos, en el cumplimiento de su función.

### **2.2.1 Planificación del Talento Humano**

Permite establecer un control administrativo tanto de los empleados que entran como de los que salen de la organización; de acuerdo a esto, es importante el uso de la información y de un análisis estadístico, el cual nos permite tener una base de datos del personal, que asegurará que la empresa tenga los empleados idóneos cuando la organización lo necesite.

Por otro lado, el empleo de la informática en la Gestión del Talento Humano procura establecer la eficiencia y satisfacción en beneficio de la gestión de la empresa, siendo ésta una de las bases de un sistema de Talento Humano moderno.

El autor José Domínguez menciona en su artículo algo muy importante sobre la tarea de la informática en la Gestión del Talento Humano:

“La búsqueda de la eficiencia y mayor competitividad, obligó a recurrir a la aplicación de la informática en la gestión de recursos humanos debido a que el fenómeno supuso la evolución de la administración de recursos humanos a gestión de recursos humanos, es decir, paso desde el cumplimiento básico de las leyes laborales, hasta las aplicaciones que en la actualidad incorporan selección de personal, pago automatizado de remuneraciones, capacitación por competencias, descripción de cargos, etc.” (Domínguez, 2010, p.11)

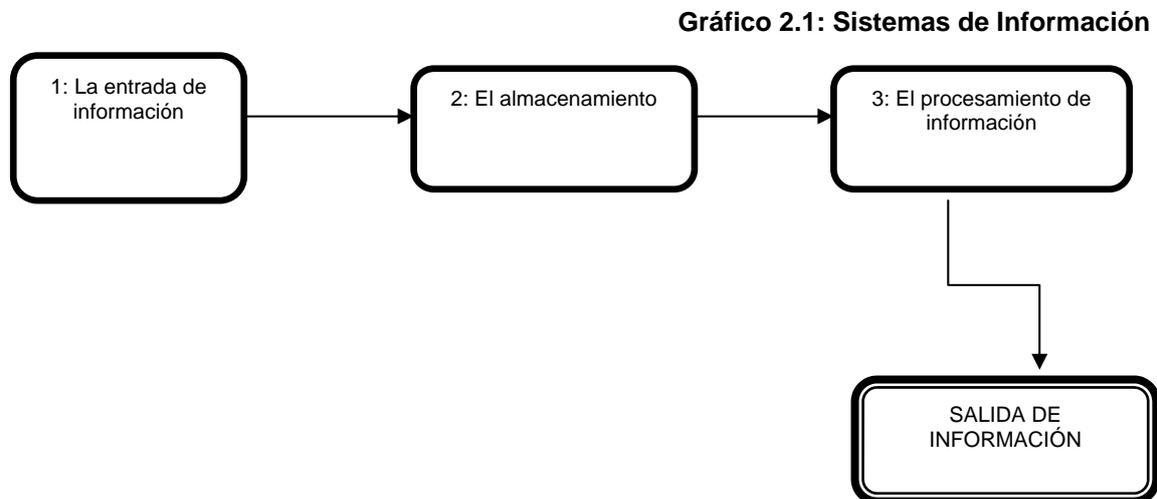
La función primordial de la informática en la Gestión del Talento Humano hoy en día es servir y mejorar el personal, mas no cambiar el personal por otro; esto nos va a permitir mejorar la gestión y establecer nuevos lineamientos y bases en beneficio del crecimiento y desarrollo de la empresa.

Además la informática al basarse en sistemas computacionales, permite el desarrollo de nuevos software que facilitan el manejo tanto del personal como de las unidades administrativas, así mismo su uso permite llevar un control tanto de asistencia y eventos relacionados con el desempeño en los puestos de trabajo.

### **2.2.2 Sistemas de Información del Talento Humano**

Los sistemas de información se caracterizan básicamente por el manejo integrado de información y manejo del Talento Humano; permite procesar información referente a la base de datos de empleados como sus hojas de vida, nóminas, pagos, aportes, seguridad social, etc.

En lo que se refiere a la parte operativa, los sistemas de información poseen una estructura básica de funcionamiento que consiste en:



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", 2009, pág. 98.

En el gráfico anterior podemos observar el proceso que emplean los sistemas de información el cual inicia con la entrada de información, luego pasa al almacenamiento, y continúa con el procesamiento y salida de información, lo que permitirá posteriormente la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten determinar además cómo las personas se vinculan con las estrategias de la empresa, ya que existe un mayor control tanto en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, sean éstos trazados por el departamento al cual pertenece el empleado o por objetivos dictados por la empresa.

En este sentido, los empleados pueden identificar los medios más precisos para medir su éxito individual y grupal, los impedimentos que obstaculizan su capacidad de ser eficaces y su responsabilidad con el departamento o unidad y las actividades de escaso valor las cuales deben suprimir para mejorar la eficacia en su labor.

Se puede establecer que la importancia de la información en la organización reduce las condiciones de incertidumbre en la planificación de recursos

humanos, ya que son éstos el motor de la competitividad de la empresa consciente del gran trabajo de captar, retener, y desarrollar de mejor manera a su Talento Humano.

### **2.3 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES**

Hoy en día, el mejoramiento de la gestión del desempeño ligado fundamentalmente a las organizaciones constituye un verdadero desafío para todos los miembros de la empresa, pero sobre todo para los directivos a cargo del personal. Con el mejoramiento del desempeño se abren las puertas hacia la excelencia, la sociedad y la economía en general.

El Talento Humano debe estar dirigido de manera que puede asimilar los nuevos cambios y lineamientos con proyección al futuro en cuanto se refiere a la calidad y orientación al cliente. Se considera necesario el desarrollo del Talento Humano ligado a las competencias que exige su puesto de trabajo, así como con los objetivos y expectativas organizacionales establecidas.

## **CAPÍTULO III**

### **3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

#### **3.1 DESCRIPCIÓN**

La Gestión del Talento Humano hace referencia al manejo integral de las personas en una organización, esto envuelve diferentes espacios como integrar, desarrollar, retener y organizar a las personas desde el inicio hasta el fin de la relación laboral.

Se puede establecer además, que las organizaciones se encuentran constituidas principalmente por personas y dependen de ellas el alcanzar con éxito, tanto los objetivos como las metas que se han establecido en la organización.

“La Administración de Recursos Humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito.” (Chiavenato, Idalberto, 2009, p. 9)

Se puede establecer además que la Gestión del Talento Humano influye tanto en la eficiencia de su personal, así como de la organización, a través del manejo de decisiones integradas, respaldadas siempre en la parte laboral y en su desarrollo organizacional.

#### **3.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

La gestión estratégica del Talento Humano parte de bases importantes que le permiten un adecuado manejo del personal.

La base fundamental de la gestión del Talento Humano es reconocer a las personas como seres humanos que poseen una personalidad única, habilidades, destrezas, conocimientos y competencias, las mismas que son utilizadas para el adecuado y funcional manejo de los demás recursos de la organización. Es así que se empezó a definir a las personas como individuos potenciables y no como otra parte de la organización, es decir, como simples recursos.

De igual manera, el segundo aspecto fundamental son las personas como activadores de los recursos de la organización. En un mundo lleno de dinamismo y cambios, las personas se convierten en elementos que permiten a la organización una renovación y en especial un crecimiento a la competitividad. A las personas se las considera como verdaderos impulsores de la organización y ya no unos recursos estáticos e inertes.

Otra base fundamental de la gestión estratégica del Talento Humano es tratar a las personas como socios de la organización, es decir, las personas como asociadas toman riesgos, dedican todo su esfuerzo, compromiso y responsabilidad a la organización, con el fin de mantener o aumentar la inversión, y a no considerarse personas pasivas sino más bien personas con autonomía y asociados activos de la organización.

Así mismo, como base fundamental se debe considerar a las personas como talentos proveedores de competencias. Todo empleado posee competencias esenciales para el éxito de sus labores, sean desde su puesto de trabajo o con la organización en general; el desarrollo de competencias no es un trabajo fácil, se necesita que el personal descubra cuáles son sus habilidades y destrezas, para que así estén dispuestos a dar lo mejor de sí mismos a la organización.

Y, finalmente, una de las bases que debemos tomar en cuenta es el que las personas son el capital humano de la organización.

Se lo considera capital humano ya que adiciona inteligencia a la organización, se lo entiende además como el principal activo que la organización puede tener.

De acuerdo con estos **CINCO** pilares fundamentales anteriormente expuestos, podemos establecer que la Gestión de Recursos Humanos permite y desarrolla la colaboración eficaz de las personas o el talento humano, con el propósito de que se alcancen tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

### **3.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

Las personas dentro de una organización pueden constituirse como agentes de éxito cuando son tratadas como elementos fundamentales para lograr la eficacia organizacional, pero así mismo pueden constituirse como agentes de problemas cuando no se las trata de una manera adecuada y sobre todo eficiente.

Los objetivos de la gestión del Talento Humano contribuyen de mejor manera para que tanto el personal sea dirigido con éxito hacia el cumplimiento de sus objetivos, como también para que la organización se convierta en un ente de competitividad y productividad frente al mercado.

Por otro lado, cabe mencionar que los objetivos que se plantea la organización deben ser claros, medibles y sobre todo explicar claramente los beneficios que traerán éstos tanto para la organización como para el empleado.

Algunos objetivos de gran importancia son los siguientes:

- Ayudar para que la organización alcance sus objetivos: Anteriormente en las organizaciones se daba mayor importancia al cumplimiento de métodos y reglas con la finalidad de aumentar la eficacia en la

organización a cualquier precio, hoy en día el principal objetivo de la Gestión de Recursos Humanos es el alcanzar con éxito los objetivos y las metas planteadas por la organización y así visualizar los resultados.

- Proporcionar competitividad a la organización: La competitividad en la organización se logra a través del desarrollo de habilidades y competencias en el personal, el mismo que crea, genera y expande ganancias a sí mismos y de manera especial a la organización.
- Proveer a la organización personas preparadas y motivadas: Dentro de este objetivo se establece la capacitación continua a los empleados; además el poner más atención hacia el reconocimiento del trabajo y los buenos resultados que muestre cada empleado.
- Aumentar la capacitación personal y la satisfacción de las personas en el trabajo: Las organizaciones hoy en día trabajan mejor con personas felices, las mismas que deben estar conscientes del desarrollo y empleo de sus competencias con relación a su puesto de trabajo; así mismo, deben establecer una verdadera identificación con el trabajo que realizan. Es por esto que la satisfacción y la felicidad en el trabajo son claves para el éxito de la organización.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Esto quiere decir que debe existir un adecuado ambiente laboral en donde prevalezca la libertad, la autonomía, la toma de decisiones, etc.

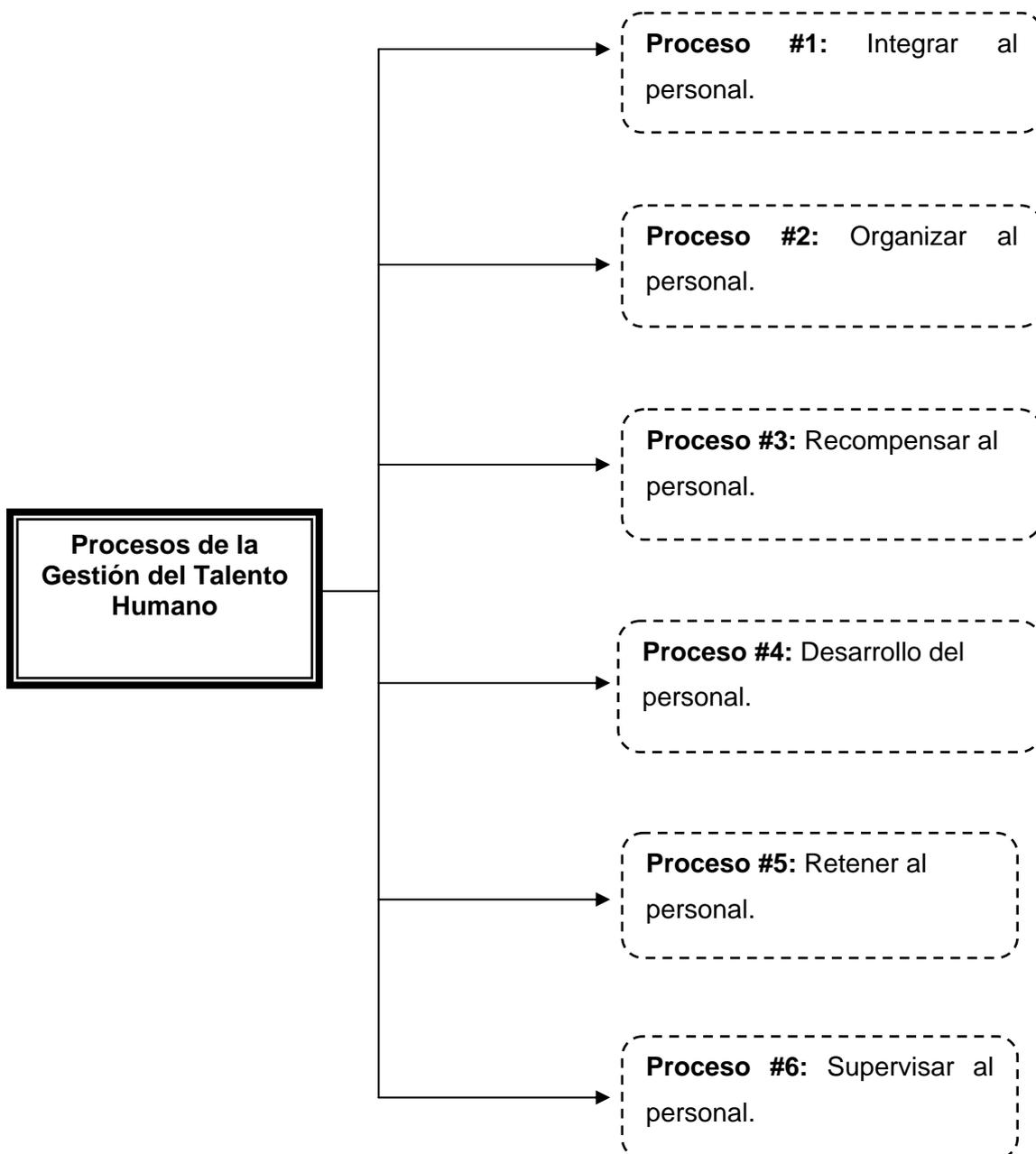
De la misma forma debe ser un lugar en donde se tomen en cuenta las necesidades individuales de los empleados, y transformar así a la organización en un lugar agradable y sobre todo atractivo, en el cual se logre retener de manera especial a los verdaderos talentos que la organización necesita.

- Administrar y motivar el cambio: Constantemente se establecen nuevos cambios y tendencias dentro de todos los enfoques, sin ser la Gestión de Recursos Humanos la excepción, para que una organización crezca y logre el éxito debe saber lidiar con el cambio, el mismo que impone nuevas estrategias, filosofías, programas, etc.
- Establecer un comportamiento socialmente responsable: Toda organización debe manejar con ética y responsabilidad a su talento humano, es decir, estableciendo claramente el manejo de sus derechos y obligaciones. Por otro lado, la responsabilidad social debe estar aplicada tanto a las organizaciones como a las personas, siendo esto un imperativo hoy en día.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo: Al construir una organización debemos trabajar en el contexto donde esta se desenvuelve, es decir, el trabajar en su cultura organizacional, su forma de administración, su manejo de personal; solo así podremos transformar en una nueva y sobre todo diferente organización.

### **3.4 PROCESOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del Talento Humano se encuentra conformada por una serie de procesos, los mismos que facilitan el manejo organizado y responsable de las personas. Así tenemos:

Gráfico 3.1: Procesos de la Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", 2009, pág. 120.

### 3.4.1 Integrar al Personal

Este proceso se traduce principalmente al ingreso de personas a la organización; muchas empresas realizan la selección de personal de varias maneras y utilizando métodos tradicionales, así como enfoques sofisticados, los mismos que van a permitir satisfacer las necesidades de la organización de manera prolongada.

Dentro de este proceso se aborda el reclutamiento sea interno o externo de personal, para luego pasar a la selección de personal; de esta manera podemos tener una visión global de cómo las organizaciones evalúan y escogen a los talentos que les permitirán cumplir de manera eficaz todos los objetivos y metas planteados por la organización.

- **Reclutamiento:**

Se trata básicamente de una relación recíproca entre la organización y las personas, tanto la organización al reclutar personas preparadas y capaces para el desarrollo de sus labores, como también por parte de las personas al escoger una organización en donde van a desarrollar sus competencias y conocimientos. Se debe mencionar que hoy en día el mercado de trabajo es cada vez más competitivo de acuerdo a la oferta y la demanda del mercado global, es decir, existen personas cada vez más preparadas, así como un mayor número de vacantes existentes en las empresas, las mismas que requieren contratar sus servicios profesionales.

De esta manera podemos establecer que el reclutamiento tiene como objetivo buscar candidatos preparados para llenar las vacantes que la organización requiere y mantener así un equilibrio.

- **Selección de personal:**

Sin personas una organización pierde dinamismo y competitividad, por esta razón la búsqueda e incorporación de nuevo personal y sobre todo de talentos que pasan a constituir a la organización el capital humano que la empresa necesita. La selección de personal pasa a funcionar después del proceso de reclutamiento, es una actividad de elección, clasificación y finalmente de decisión.

Dentro del proceso de selección las personas pasan por un filtro en donde solo el más apto y el que cumpla con todos los requerimientos necesarios para el puesto logra ingresar a la organización y llegar a formar parte de ella. La mejor manera de manejar un proceso de selección se basa en dos opciones básicas que son: el conocer y analizar las características del puesto que se desea llenar, es decir, cuáles son sus tareas y principales obligaciones; y la otra opción se basa en las competencias que requiere el puesto de trabajo y sobre todo del perfil del empleado.

En el Consejo de la Judicatura este proceso lo lleva a cabo el Equipo de Selección de la DNP que lo conforman principalmente cuatro funcionarios; el jefe departamental y tres analistas de recursos humanos, los mismos que tienen en sus manos la responsabilidad de coordinar todo el proceso de los concursos públicos de méritos y oposición como lo establece el Código Orgánico de la Función Judicial.

El proceso inicia con la convocatoria inicial o llamamiento a concurso público que se comunica a través de los medios escritos a nivel nacional, luego se da la recepción de carpetas de los postulantes al cargo en las diferentes direcciones provinciales cuando el concurso sea a nivel nacional o provincial.

Las carpetas son enviadas a la DNP del Consejo de la Judicatura y el equipo de selección procede a la constatación de los requisitos formales que se establecen en la convocatoria; además de la calificación de los meritos académicos.

Se publica el puntaje y las posiciones de los postulantes al cargo, siguiendo así con las impugnaciones públicas, la elaboración del informe final que se entrega a los vocales del Consejo de la Judicatura y a la Comisión de Recursos Humanos para su aprobación y designación de los mejores puntuados para el cargo requerido.

### 3.4.2 Organizar al Personal

El proceso de organizar y colocar a las personas dentro de la organización es vital y de gran importancia, pero a la vez es complejo y delicado. En algunas organizaciones este proceso se orienta principalmente hacia el futuro y de esta manera la organización trabaja sincronizadamente en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Así mismo, este proceso tiene como objetivo principal explicar la manera en que se recibe, seleccionan e inician las personas en la organización, es decir, es la integración a la fuerza de trabajo de los nuevos empleados a la organización.

- **Orientar a las personas:**

Cuando se coloca al personal dentro de sus actividades debemos dejar en claro sus objetivos y funciones que su cargo representa. Para que se establezca una adecuada colocación dentro de la organización, primero se debe orientar a las personas, de esta manera cada empleado sea nuevo o antiguo deberá conocer hacia donde se dirige la organización, es decir, que deberá conocer la misión, visión, valores organizacionales y sobre todo que logre adaptarse a una nueva cultura organizacional.

Durante las prácticas pre profesionales que realice pude constatar que en el Consejo de la Judicatura se da poca importancia sobre orientar al personal nuevo o antiguo. Cuando una persona es nueva en su puesto, el jefe departamental le da una pequeña inducción de las actividades y responsabilidades que tiene el cargo que va a ocupar; además, cabe mencionar que se pone poco énfasis en lo que se refiere a la misión, visión y sobre todo los valores corporativos de la Institución.

El Consejo de la Judicatura al ser el órgano de administración, vigilancia y disciplina de la Función Judicial debería dar mayor importancia al hecho

de comunicar esta filosofía institucional para que todo su personal la aplique.

- **Diseño organizacional y diseño de puestos:**

El diseño organizacional constituye la estructura y distribución ordenada de la organización y sus componentes; así como el sistema de comunicación entre ellos.

La estructura organizacional pretende ejecutar y distribuir de manera ordenada y sincronizada las actividades de los puestos y departamentos en donde se establece un manejo eficiente de las actividades tanto individual como por departamentos. En las organizaciones las personas desarrollan actividades conjuntas e individuales, estas últimas se encuentran detalladas en un manual de puesto, el mismo que se refiere a todas las actividades que el empleado debe desarrollar en su puesto de trabajo, además se debe mencionar que el puesto constituye el pilar fundamental para colocar a las personas dentro de las tareas y actividades de la organización, en donde el puesto llega a constituir una fuente de motivación y expectativas tanto para la organización como para el nuevo empleado.

Tanto el diseño organizacional como el manual de funciones del Consejo de la Judicatura lo desarrolla la Dirección Nacional de Personal conjuntamente con la Comisión de Recursos Humanos quien la regula y se encarga de mantener actualizada esta base de datos en donde constan las principales tareas, obligaciones y responsabilidades de cada funcionario y su respectivo cargo en la Función Judicial.

- **Evaluación del desempeño:**

Las organizaciones hoy en día tienen la necesidad de realizar continuamente la evaluación del desempeño a su personal, ya que en un

mundo globalizado la organización debe mostrarse mucho más competitiva. La evaluación del desempeño es un proceso de medición, que se enfoca principalmente en revisar la actividad productiva del empleado y como éste contribuyó al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

Consiste además en identificar, evaluar y administrar de mejor manera el desempeño del talento humano de la organización, nos ayuda a descubrir e identificar las competencias de una persona con relación a su puesto de trabajo y el aporte que da a la organización.

Se establece además a la evaluación del desempeño como un proceso dinámico, donde podemos detectar problemas a nivel administrativo, personal o de integración de las personas con su puesto de trabajo o con la organización. Permite mejorar significativamente la calidad del trabajo y la calidad de vida de la organización.

El proceso de evaluación de desempeño dentro del Consejo de la Judicatura está a cargo de la Unidad de Evaluación de la Escuela Judicial; es aquí donde se evalúa al personal judicial, se analiza los cargos, el desempeño y se verifica el cumplimiento de funciones y el perfil profesional de los funcionarios judiciales. Además el personal es evaluado a nivel de Productividad, Desempeño Administrativo y Calidad de servicio.

### **3.4.3 Recompensar al Personal**

El proceso de recompensar personas permite incentivar y motivar al talento humano de la organización en especial cuando los objetivos organizacionales han sido alcanzados y por consiguiente los objetivos individuales también. El recompensar significa retribuir o reconocer los servicios o el trabajo realizado por alguien.

Hoy en día las organizaciones desarrollan programas de recompensas en donde sus empleados son atraídos, retenidos y motivados, permitiéndole al empleado contribuir a la productividad y alcanzar rentabilidad frente a otras empresas del mercado, pero sobre todo aumentar el compromiso con el empleado.

- **Remuneración:**

La remuneración constituye el pago económico y no económico que recibe el empleado por haber realizado su trabajo en la organización.

“La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. Es un proceso de intercambio en el cual la organización espera obtener trabajo, y por otro lado, la persona espera recibir una compensación por su trabajo.” (Chiavenato, 2009, p. 286)

Así mismo el diseño de un programa estructurado de remuneración se debe manejar con mucha atención ya que de él dependen el desempeño, compromiso y motivación de las personas.

- **Incentivos:**

Siempre es necesario incentivar y recompensar al personal para que cumpla satisfactoriamente con las metas y objetivos planteados por la organización. El utilizar un sistema de recompensas en donde se establezcan mecanismos de implementación de incentivos nos va a permitir reforzar actividades que aumenten la responsabilidad, la conciencia del empleado y del equipo con respecto a la organización, incentivar el trabajo en equipo, pero sobre todo dar valor a las actividades que se realizan en la organización.

Las recompensas más implementadas comúnmente por las organizaciones son: las recompensas dadas por el cumplimiento exitoso de los objetivos de la organización, las recompensas relacionadas con la antigüedad en el puesto de trabajo, las recompensas por mostrar un desempeño individual excepcional, y finalmente las recompensas dadas al buen desempeño del departamento o unidad de trabajo. Estas recompensas generalmente se las puede dar de manera individual o en conjunto, lo que nos va a permitir aumentar en cierta forma la satisfacción del cliente interno de la organización.

- **Prestaciones y servicios:**

Las prestaciones y servicios que brinda la organización al empleado constituyen formas indirectas de la remuneración total, que además incide notablemente en la calidad de vida del personal que labora en la organización. Son además considerados pagos económicos indirectos que ofrece la organización a sus empleados.

Así mismo, se puede establecer que un plan de prestaciones dentro de la organización busca cumplir tres objetivos básicos que son: los objetivos individuales que buscan satisfacer las necesidades personales, familiares, económicas y laborales; por otro lado los objetivos económicos que se enfocan en atraer y retener al talento humano, evitando la rotación de personal y reducir significativamente el ausentismo; y el tercer objetivo es el social, que busca principalmente cubrir las deficiencias del gobierno y comunidad, tanto en la parte social, educativa, transporte, seguridad, etc.

El Consejo de la Judicatura, a través de la Comisión de Recursos Humanos y la Dirección Nacional de Personal, desarrolló un reglamento para la otorgación de estímulos y reconocimientos a los servidores de la Función Judicial; el objeto de este proyecto es estimular el desempeño eficiente del personal, mediante condecoraciones por excelencia en el

servicio, mención honorífica por acciones de especial trascendencia como por ejemplo la publicación de una obra jurídica, además el reconocimiento institucional por años de servicio obteniendo una evaluación satisfactoria en el desempeño del cargo.

De esta manera, se pretende reconocer el trabajo del personal que se encuentra identificado con la filosofía de la Institución.

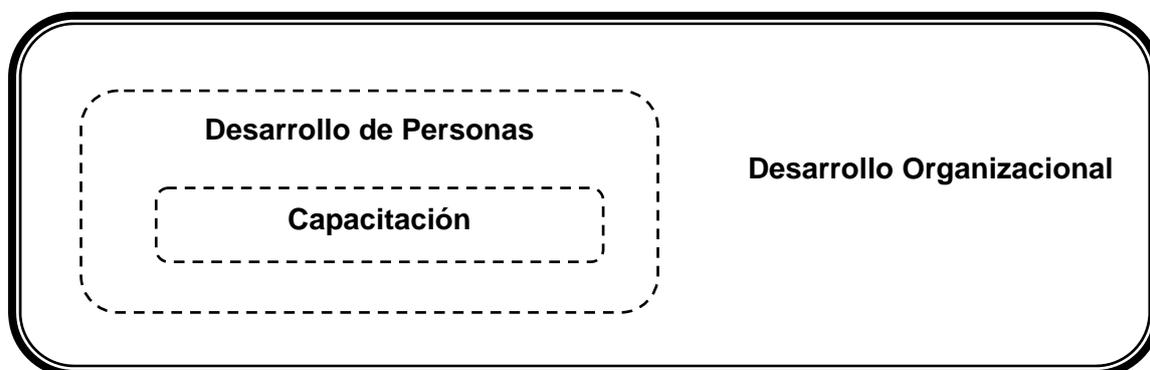
#### **3.4.4 Desarrollar al Personal**

El proceso de desarrollar al personal tiene una estrecha relación con la educación, la misma que representa la necesidad que tiene el ser humano de potencializar sus talentos al máximo y al mismo tiempo también exteriorizarlos.

El desarrollo del personal no solo se enfoca en proporcionar cierta información y nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. Se enfoca especialmente en proporcionar información básica que les permitan aprender nuevas actitudes, ideas, conceptos con los que puedan modificar y mejorar sus hábitos y comportamientos logrando así mayor eficiencia.

Existen tres campos de acción donde interviene el proceso de desarrollo de personal en la organización, los mismos que se superponen:

**Gráfico 3.2: Campos de acción del desarrollo de personal**



**Fuente:** Chiavenato, Idalberto, "Gestión del Talento Humano", 2009, p. 263.

En el campo de la capacitación como en el desarrollo de personas se trabaja en el aprendizaje a nivel individual y sobre todo en la forma en que las personas aprenden y se desarrollan; por otro lado, dentro del campo del desarrollo organizacional el cual es más amplio y extenso, se enfoca en la manera en la cual las organizaciones aprenden y se desarrollan conjuntamente con las personas. La organización y su talento humano trabajan conjuntamente para lograr un aprendizaje continuo y un cambio de comportamiento dentro de la organización.

- **Capacitación:**

En un mundo competitivo en el que hoy vivimos, las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, son aquellas que dirigen el negocio, elaboran productos y prestan servicios de una manera única. La capacitación conjuntamente con el desarrollo de personas produce en la empresa un valor agregado en cuanto a eficiencia y eficacia de sus empleados, la capacitación es considerada en la mayoría de empresas como una inversión más que como un gasto, ya que produce grandes beneficios directos tanto para el cliente interno como para el cliente externo.

La capacitación es considerada como el proceso mediante el cual el talento humano de una empresa es entrenado o preparado para que se desempeñe exitosamente en su puesto de trabajo y logre además alcanzar satisfactoriamente todas las metas y objetivos que su puesto y empresa representan.

- **Desarrollo de personas y de la organización:**

Dentro del proceso de desarrollo personal y organizacional se puede encontrar a la administración del conocimiento, la misma que se enfoca en la identificación, integración, recuperación y capacidad para utilizar o compartir el conocimiento en la organización con el personal, creando

sistemas de información entre los diversos niveles de la organización, con el propósito de incrementar el conocimiento e incentivar el intercambio natural y espontáneo entre personas.

Por otro lado, el personal debe agregar valor tanto a los procesos como al producto o servicio que ofrece la empresa, generando así un cambio donde prevalezca el conocimiento y sobre todo la esencia de la innovación.

La administración del conocimiento busca además crear, captar, organizar, difundir y emplear el conocimiento, la información y la experiencia entre el personal que posea los mismos intereses y necesidades, generando así un mejor rendimiento e innovación de sus actividades dentro de la empresa.

El Sistema Judicial se encuentra en constante modificación, mejoramiento y modernización, y más aun cuando el Consejo de la Judicatura se encuentra en una época de transición. De esta manera la capacitación continua permite al funcionario judicial estar al tanto de los nuevos lineamientos establecidos en función de la Justicia en el País.

La Escuela Judicial del Consejo de la Judicatura es la encargada de brindar una formación integral acerca de lo que es el derecho con una formación inicial en la fase de pruebas de selección a los candidatos, formación continua a funcionarios judiciales actualizando sus conocimientos, formación especializada en nuevos temas jurídicos o especializaciones en cuarto nivel y capacitación administrativa referentes a temas financieros, administrativos y de recursos humanos.

#### **3.4.5 Retener al Personal**

La retención del personal se enfoca más allá de mantener satisfecho y motivado a su recurso humano dentro de la organización, significa poner

atención a los estilos administrativos que se manejan, las relaciones entre los empleados, los programas de seguridad e higiene laboral y el proporcionar un ambiente físico y socialmente agradable que en conjunto busca asegurar la calidad de vida del talento humano en la organización.

- **Relaciones con los empleados:**

El manejo y administración de personas debe estar ligado con las estrategias, objetivos y metas que posee la organización; las personas requieren mucha atención con relación a su desempeño y relaciones con los demás empleados, se deben seguir lineamientos que mejoren el rendimiento de la organización.

Las relaciones con el personal busca además establecer un ambiente de respeto, confianza y consideración, desapareciendo las barreras organizacionales o personales, para generar una comunicación mucho más abierta y directa entre las partes.

- **Higiene, seguridad y calidad de vida:**

La Gestión del Talento Humano se preocupa por dos aspectos que son fundamentales y que en la mayoría de organizaciones los excluyen, que son la higiene y seguridad en el trabajo, y la calidad de vida del empleado dentro de la empresa. El abordar estos puntos vitales en la organización evitaremos responsabilidades legales y morales con el personal en un futuro.

La higiene laboral abarca las condiciones ambientales del puesto de trabajo en donde se cuida la salud física y mental del trabajador, como también las condiciones de salud y bienestar del personal. Dentro de un programa de higiene laboral deben constar los siguientes puntos fundamentales: el entorno físico que corresponde a la iluminación,

ventilación, temperatura, ruido y comodidad; el entorno psicológico que abarca las relaciones humanas con los demás compañeros de trabajo, el tipo de actividad que realiza, el nivel de estrés que maneja el personal; la ergonomía tanto en maquinaria y equipos, mesas e instalaciones donde se realizan las actividades laborales y las herramientas que utiliza el personal; y por último la salud ocupacional tratando las enfermedades físicas, biológicas, tóxicas y químicas o cualquier tipo de asistencia médica que requiera al empleado.

La seguridad en el trabajo es parte importante en este proceso con relación a las personas y su interacción con la organización; su objetivo es prevenir cualquier tipo de accidentes y administrar con responsabilidad los riesgos que puedan presentarse. La seguridad incluye tres campos de acción que son: la prevención de accidentes laborales, la prevención de incendios en la organización y la prevención de robos en la empresa.

Por otro lado, el manejo adecuado de la calidad de vida en la organización logrará crear un clima de confianza y respeto entre colaboradores, aumentando su rendimiento y motivación profesional.

El Consejo de la Judicatura cuenta con un servicio médico en el edificio, donde los funcionarios pueden ser atendidos sin ningún costo; además recientemente se construyó salidas de emergencia en cada piso del edificio, ya que anteriormente solo contaba con dos ascensores y escaleras.

En el campo de la ergonomía, el espacio de las oficinas en el Consejo de la Judicatura y en especial de en la Dirección Nacional de Personal es pequeño para el número de personas que labora en cada departamento, esto se traduce en incomodidad de los funcionarios en sus puestos de trabajo.

### 3.4.6 Supervisar al Personal

Este proceso se establece en la parte final de la Gestión de Talento Humano. Se entiende como supervisar el orientar, acompañar y establecer un control ordenado sistemático del comportamiento de sus colaboradores en la organización y por consiguiente del seguimiento en el cumplimiento de objetivos y metas.

- **Base de datos y sistemas de información de recursos humanos:**

Los sistemas de información comúnmente computarizados, son conocidos también como bases de datos que mantiene un sistema de almacenamiento y codificación de información relevante para la organización, así mismo los datos cumplen un proceso de clasificación, almacenamiento y vinculación.

La Gestión de Recursos Humanos requiere del uso de varias bases de datos para almacenar información relevante para la organización sobre: registro de personal, registro de puestos, registro de áreas, registro de remuneraciones, registro de prestaciones, registro de entrenamiento, registro de candidatos, registro médico, etc.

Cabe mencionar que los sistemas de información de recursos humanos poseen dos objetivos importantes que son: el reducir los costos del tiempo de procesamiento de la información y brindar apoyo para la toma de decisiones, es decir, apoyar a los gerentes y empleados a tomar mejores decisiones.

Este proceso específicamente lo maneja la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura, la misma que posee una base de datos amplia como son: base de datos de concursos públicos, judicaturas a nivel nacional y su personal actual, base de datos de personal con

nombramiento, personal con contrato, además están los registros de remuneraciones, prestaciones al IESS, etc.

## **CAPÍTULO IV**

### **4 COMPORTAMIENTO, CULTURA Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El Comportamiento Organizacional se lo establece como el estudio del comportamiento humano en las organizaciones y sus entornos, sea su interacción de manera grupal o individual. Se enfoca principalmente en lo que hacen las personas en la organización, es decir, la forma en que las personas actúan en las organizaciones y cómo su comportamiento puede afectar el desempeño.

El Comportamiento Organizacional se relaciona además con los puestos de trabajo, la rotación de personal, el desempeño de las personas, el ausentismo y la productividad.

De igual manera, los principales factores que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones son:

- Relaciones interpersonales.
- Estructura formal de la organización.
- Procesos y diseños de trabajo.
- Tecnología e infraestructura.
- Recursos utilizados en el logro de objetivos.
- Medio ambiente.

### **4.1.1 Objetivos del Comportamiento Organizacional**

Los objetivos del Comportamiento Organizacional son los siguientes:

- Describir cómo se comportan las personas en condiciones distintas, esto permite que se abra la comunicación con un lenguaje común en relación al comportamiento humano.
- Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Se refiere además a la frustración existente acerca del comportamiento de los empleados en una organización.
- Predecir el comportamiento futuro del personal en las organizaciones, es decir, el llegar a conocer cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales con conductas perturbadoras y desmotivacionales; para así, llegar a implementar acciones preventivas.
- Controlar y desarrollar la actividad humana en el trabajo, para eliminar las barreras que les impiden alcanzar sus metas. Enfocándose principalmente en el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y sobre todo en una mayor productividad laboral.

El Comportamiento Organizacional ha surgido como un campo interdisciplinario sobre todo para la Administración del Talento Humano hoy en día, ya que se basa en investigaciones sólidas e ideas útiles para mejorar la efectividad de esta gestión; nos va a permitir además mejorar la calidad de vida del personal, lo que generará un acuerdo entre las personas y las organizaciones del futuro.

### **4.1.2 Las Fuerzas del Comportamiento Organizacional**

Se establece como Fuerzas o elementos claves del Comportamiento Organizacional a:

- **Las Personas:**

Las personas forman el sistema social interno en una organización, dicho sistema se encuentra conformado por individuos, grupos grandes y pequeños, grupos formales e informales que se forman, cambian y se desintegran con el tiempo. Las personas son seres vivos pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos.

La fuerza laboral hoy en día es muy diversa, lo cual significa que los empleados llevan a su trabajo una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas.

Las organizaciones hoy en día deben mostrar interés en esta fuerza, al escuchar a los empleados, preocuparse por su capacidad y las relaciones para motivar a la fuerza laboral.

- **La Estructura:**

La Estructura constituye la relación formal y por consiguiente las funciones de las personas en la organización. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de la empresa. Las personas deben mantener una relación estructurada para que su trabajo se dé efectivamente y de manera coordinada.

Muchas estructuras organizacionales hoy en día se han horizontalizado, es decir, han incluido menos niveles, a través de la eliminación de puestos administrativos. Y por otro lado, otras estructuras se han vuelto más complejas como consecuencia de fusiones, adquisiciones y nuevas empresas conjuntas.

- **La Tecnología:**

La Tecnología aporta los medios con que las personas trabajan, es decir, permite a las personas trabajar más y de mejor manera, pero a la vez también afecta significativamente las relaciones laborales dependiendo el lugar de trabajo de la persona.

Cabe mencionar que los adelantos tecnológicos, como el uso creciente de robots, los sistemas de control automatizados en las líneas de montaje, el uso de la Internet, etc.; aumentan la presión sobre el Comportamiento Organizacional, para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

- **El Ambiente:**

Las organizaciones se manejan bajo contextos de un ambiente interno y externo, ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande, que abarca muchos elementos, como el gobierno, las familias y las demás organizaciones. Los numerosos cambios del ambiente generan grandes exigencias para la organización. Ninguna organización, puede escapar a la influencia de su ambiente externo, esto afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo, además de generar competencia por los recursos y el poder.

Con relación al manejo del Comportamiento Organizacional, el Consejo de la Judicatura al ser una institución pública presenta varios desafíos al momento de mostrar un comportamiento organizacional ético y transparente, de manera especial al trabajar tan de cerca con la justicia en nuestro País; y sobre todo, el reto de administrar y dirigir un personal que represente esa filosofía de servicio a la justicia de la mejor manera.

Muchas instituciones públicas se han visto opacadas por la mala actuación de sus funcionarios en actos de corrupción, lo que daña

evidentemente la imagen de una organización, y evidencia la falta de una filosofía de éxito compartida.

## **4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional pone en perspectiva las ideas, las creencias, las costumbres, las reglas, los valores y los hábitos que comparten todos los miembros de la organización, es decir, la cultura organizacional es la forma de vida de la organización y se establece además como un sistema de signos compartidos por los miembros de una organización; la cultura organizacional va a permite distinguir a una organización con las demás.

“La cultura organizacional es importante para el éxito de una organización, cualquiera que sea su objeto y propósito.” (Alles, 2007, p. 59)

Cuando una organización posee una cultura definida sus empleados se identifican tanto con la empresa como con la cultura; de igual manera la cultura se muestra estable y cambia o se transforma muy lentamente, siempre y cuando la empresa no sufra una crisis importante, cambio de directivos o que la empresa cambie su razón de ser.

### **4.2.1 Funciones de la Cultura Organizacional**

Las funciones principales de la cultura organizacional se las establece a continuación:

- Definir fronteras o límites, es decir, establecer diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite el sentimiento de identidad al personal de la organización haciéndola suya.

- Desarrolla un verdadero compromiso con la filosofía de la organización, es decir, identificarse con la misión, visión y valores de la empresa.
- Mejora la estabilidad e interacción del entorno social en la organización al establecer estándares apropiados de lo que deben decir o hacer el personal.
- La cultura organizacional es el mecanismo que da sentido y control para guiar las actitudes y sobre todo el comportamiento de los empleados.

Una cultura organizacional positiva es aquella que pone especial interés en el desarrollo de las fortalezas del empleado, además se enfoca en recompensar antes que castigar; así mismo, algo que diferencia a una cultura organizacional positiva de otras son los elogios y el reconocer el buen trabajo que realizan los empleados. Hace énfasis no solo en las actividades de la empresa, sino también en el crecimiento individual.

#### **4.2.2 Componentes de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se maneja bajo tres componentes y son:

Las **cosas** o se lo denomina también artefactos, se establecen como la parte visible y a la vez perceptible de la organización; nos muestra como es la cultura organizacional a través de lo auditivo o lo visible.

Los **valores compartidos** que son aquellos valores importantes para la organización, son además con los que la organización se identifica. Los valores son los cimientos de cualquier **cultura organizacional**, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Y los **supuestos** o los sentimientos, creencias y percepciones se constituyen como la parte más profunda y oculta de la cultura organizacional.

En definitiva la cultura organizacional parte de elementos importantes donde el comportamiento diario, las normas, las reglas, los valores y la filosofía administrativa serán los que guíen al manejo de una eficiente organización.

La cultura organizacional tiene un gran poder sobre las personas y es un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta para entender algunos procesos y dinámicas que se desarrollan en la empresa. Algo muy importante es reconocer la existencia de una cultura organizacional y llevar a cabo las transformaciones necesarias, utilizando la metodología adecuada, teniendo presente que es un proceso social de mediano y largo plazo, por lo tanto implica necesariamente construir con las personas y los grupos.

Para muchas organizaciones el mantener su cultura organizacional a través de los años es sinónimo de éxito empresarial, pocas han sido las que lo han logrado a través de varios métodos específicos, como el que sus directivos presten especial atención a los procesos y comportamientos que requieren ser resueltos de forma sistemática, esto traduce a los empleados señales poderosas sobre lo que es verdaderamente importante y lo que se espera de ellos.

Además, cuando una organización atraviesa una crisis, su manejo por parte de los directivos y empleados revela mucho sobre la cultura, es decir, la forma en que hacen frente a la crisis permite reforzar la cultura existente o de igual manera provoca el surgimiento de nuevos valores que cambien la cultura.

Algunos aspectos de la cultura organizacional son comunicados a través de la forma en que sus directivos desempeñan sus funciones, de esta manera la importancia de mantener buenas relaciones en la conducta diaria tanto entre empleados como con el cliente. Por otro lado, los empleados también

aprenden sobre su cultura organizacional a través de recompensas, transmitiendo a los demás empleados sus prioridades más importantes y valores principales.

De igual manera, una de las formas básicas en las cuales una organización mantiene su cultura, es en su proceso de selección y contratación de personal, ya que se emplean criterios específicos para determinar qué persona es idónea para determinado puesto.

Y, finalmente, tanto los ritos o ceremonias organizacionales son actividades con significado cultural importante ya que respaldan la cultura organizacional existente, sean de transición, descenso de posición, refuerzo e integración.

Por otro lado, el cambio de cultura es también muy importante dentro de una organización si se quiere mejorar la gestión de la organización. El cambio de cultura organizacional puede resultar un proceso difícil pero al mismo tiempo factible, esencialmente en organizaciones en decadencia. Para que el cambio de cultura organizacional sea un proceso exitoso se requiere en primera instancia el conocer la cultura anterior, ya que no es posible desarrollar una nueva cultura sin antes establecer los parámetros de mejora.

Además es necesario brindar apoyo a los empleados y equipos de trabajo con las nuevas ideas para desarrollar una mejor cultura e incentivar para estar dispuestos a actuar bajo las nuevas ideas establecidas y no atacar la nueva cultura, sino determinar maneras para ayudar a los empleados y equipos a realizar su trabajo con eficacia.

Se considera además que al trabajar con la misión, visión y valores corporativos de la nueva cultura se los establezca como principios de cambio, el reconocer que el cambio de una cultura organizacional exige un período de tiempo largo; el vivir la cultura nueva depende de cada uno de los empleados, logrando la transformación con acciones más que con palabras.

El Consejo de la Judicatura posee una cultura organizacional conservadora pero estable que sobrevive a pesar de la rigidez de su estructura y lineamientos; al ser una institución pública preserva su cultura organizacional manteniendo ideas, valores, costumbres y tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo; se debe mencionar que muy pocos conocen su filosofía de trabajo, es decir, pocos funcionarios realizan su trabajo basándose en la misión, visión y sobre todo en el conjunto valores establecidos y compartidos por todo el personal de la Función Judicial del País.

La cultura organizacional del Consejo de la Judicatura se caracteriza además por ofrecer seguridad laboral ya que casi todo su personal posee nombramiento, lo que hace que muchos se sientan seguros en sus cargos y no cumplan adecuadamente con los objetivos ni metas planteadas por la institución.

#### **4.3 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

El desempeño en las organizaciones representa el núcleo central para lograr la efectividad y alcanzar el éxito; es por esto que muchas organizaciones se enfocan en mejorar los sistemas de gestión que actualmente manejan.

“El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.” (Castellanos y colaboradores, 2010, p. 20)

Tanto la gestión del desempeño como su evaluación han estado muy presentes a lo largo de la historia, por lo que no se los considera un descubrimiento nuevo. Se establece que en la antigüedad en el siglo III A. C. en China, ya se tenía un conocimiento básico sobre el tema, luego esta concepción tomó fuerza en Estados Unidos durante la Revolución Industrial, pero la gestión del

desempeño es oficialmente empleada en las empresas en los años de 1940 a 1950.

Así también, cabe mencionar que la gestión del desempeño tiene como objetivo el incrementar tanto la eficiencia de la organización, así como también aumentar el conocimiento, la gestión en las personas y el aprovechamiento de los recursos; esto se relaciona con la mejora en el rendimiento y desarrollo continuo del personal y sobre todo permite facilitar el cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

La cultura organizacional se relaciona de manera especial y directa con el desempeño de las personas, ya que al crear una mejor cultura organizacional el personal se transformará de manera efectiva aumentando su desempeño. Esta relación de cultura – desempeño tiene gran impacto en una empresa a largo plazo, además es posible que la cultura sea un factor determinante en el éxito o fracaso de la empresa.

El desempeño organizacional en el Consejo de la Judicatura, se basa principalmente en trabajar por resultados o a través del cumplimiento de objetivos y metas; en la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura se delega al personal cierta cantidad de funciones y tareas que deben cumplir en su rutina de trabajo y varían obviamente según el cargo que ocupan.

El desempeño dentro de la DNP es poco efectivo en su mayoría porque existe mucha tensión y ansiedad, esto se debe a que se sobrecarga de trabajo al personal, de manera especial al equipo de selección que está conformado por tres personas, las mismas que poseen muchas responsabilidades, entre las cuales están los concursos de merecimientos y oposición a nivel nacional, informes a las diferentes comisiones del Consejo de la Judicatura, memorandos, oficios, etc. lo que termina afectando en gran medida su rendimiento y desempeño de su trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **5 ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN**

A inicios del siglo XX se empezó a discutir sobre la creación de nuevas teorías y paradigmas de las empresas, apareciendo así la teoría “mecanicista” de Juan Antonio Pérez, en donde se consideraba a la organización como un sistema técnico, como si ésta fuera una máquina, además se contempla esta teoría como una simple coordinación de acciones humanas cuya finalidad es producir y proporcionar una serie de objetos y servicios.

Luego aparece en 1994 el desarrollo de la dirección por tareas establecida por Taylor, en donde se mencionan los principios básicos del conocimiento científico de la administración en las empresas. Posteriormente aparece el paradigma orgánico de Juan Antonio Pérez, donde se considera a la organización como un ser vivo y a las personas como células con libertad, involucrando al talento humano en la participación y toma de decisiones. De esta manera la dirección por tareas y el paradigma orgánico se complementaron ya que no basta con ordenar tareas, sino también se debe contar con la aprobación de los que la ejecutan. Así mismo se da paso a la dirección por objetivos y la dirección por competencias, estas teorías fueron complementándose y modificándose con el pasar de los años.

De esta forma se logra establecer así el paradigma antropológico o también llamado paradigma institucional, estableciendo como característica fundamental de una institución, a la consideración explícita de unos valores con los que se trata de identificar a las personas, perfeccionando así sus acciones y logrando considerar a la empresa como una sociedad humana e institucionalizada alrededor de unos valores en común.

Con la aparición de la teoría Z de Ouchi, donde se busca principalmente crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral, para su propio bien y el de la empresa; se permitió que posteriormente se desarrolle la dirección por valores.

El término "Dirección por Valores" fue acuñado a finales del siglo pasado, en 1997, por los profesores Salvador García y Shimon Dolan en Barcelona, el mismo año que lo hicieron sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O'Connor en San Francisco, Estados Unidos.

Como lo mencionan José Ramón Pin, Jesús Espinosa y Luis López (2005, pg. 7) "La dirección por valores no es incompatible con las otras concepciones, como la dirección por tareas, la dirección por objetivos o la dirección por competencias. En realidad se superponen a todas ellas."

## **5.2 DEFINICIÓN**

Hoy en día las organizaciones se encuentran en constante cambio, especialmente en cuanto a la fuerza de trabajo, la organización y la competencia se refieren. Es por esto que en el contexto de la globalización y la crisis económica que atraviesan los países latinoamericanos, estos deben enfrentarse ante el reto de "renovarse".

"La administración por valores es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones." (Robbins, 2005, p. 107)

La Administración por Valores o también llamada Dirección por Valores es un concepto poco conocido y aplicado por las organizaciones actuales, que de aplicarse traería muchos beneficios tanto en su comportamiento y desempeño organizacional, como también de una significativa mejora en la gestión del Talento Humano y en general en todo la organización.

La Dirección por Valores es un modelo de gestión basado en un enfoque humanista, es decir, orientado hacia las personas y con una metodología participativa de cambio cultural. Se orienta al compromiso moral dentro de la organización, dando un sentido al esfuerzo y generando bienestar ético-emocional, construyendo así una empresa sana y perdurable en ambientes de creciente complejidad e incertidumbre.

La Dirección por Valores consiste además en optar por una filosofía de gestión empresarial acorde con la línea de pensamiento establecida, necesita de la participación de todos los miembros de la organización, así como también del trabajo en equipo, integración, autocontrol, motivación, y sobre todo el que cada empleado se sienta identificado y comprometido con la filosofía de la organización.

“Las organizaciones no hacen funcionar la Administración por Valores. La hacen funcionar las personas. El valorar es un proceso de personas.”  
(Blanchard y O'Connor 1997, p. 34)

Es importante mencionar que la Administración por Valores se debe a la interacción con el Talento Humano de una organización, el mantener un proceso activo en donde debemos aclarar nuestros valores, comunicar nuestra misión y visión, y sobre todo alinear nuestras prácticas diarias con nuestra filosofía y valores.

En la investigación realizada por José Ramón Pin y colaboradores (2005, p. 6) establecen que dirigir por valores significa hacer que estos valores formen parte de los criterios de decisión de las personas que constituyen la empresa.

Con esta forma de dirigir se pretende que todo el personal de la empresa tenga en cuenta estos valores en sus decisiones y en sus actuaciones.

Para que se establezca un proceso de visualización organizacional es importante incluir en el proceso un elemento como:

Los **valores** que son los principios, estándares y acciones entendidos por la gente en una organización, que consideran inherentemente meritorios y de la mayor importancia. Incluyen cómo la gente se trata entre sí, cómo la gente, grupos y organizaciones hacen sus negocios y qué es lo más importante para la organización.

La Dirección por Valores además pretende esencialmente:

El equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa, generando así una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor.

Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego.

Humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas como fines a potenciar y no como meros “recursos humanos a optimizar”.

Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

### **5.3 OBJETIVOS DE LOS VALORES CORPORATIVOS**

- Servir como guía para las decisiones y acciones gerenciales de todas las áreas de trabajo en la organización.
- Delinear y establecer el comportamiento de los empleados y comunicar lo que la organización espera de ellos.
- Los valores compartidos de las organizaciones también influyen en las actividades de marketing.

- Los valores compartidos son una manera de fomentar el espíritu de grupo en las organizaciones.

#### **5.4 FINALIDADES DE LA DIRECCIÓN POR VALORES**

- Simplificar la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los niveles de la institución.

En la actualidad, la búsqueda por la excelencia se observa con una tendencia creciente a la simplificación de las estructuras organizativas y un fortalecimiento del trabajo.

- Orientar la misión y visión estratégica de la institución.

Al identificar además las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, se inicia la búsqueda de nuevas creencias y valores compartidos, nuevas estructuras organizativas, nuevos procesos y sistemas de trabajo, nuevas políticas de personal, para la obtención de nuevos y mejorados productos, tecnologías, servicios, metodologías y mercados.

- Comprometer a la alta dirección institucional con la nueva política a seguir con el Talento Humano.

Debemos provocar un alto convencimiento e involucrar de los integrantes de la alta dirección a comprometerlos por el cambio, entender que los procesos de cambio aplicados adecuadamente generarán mayor productividad y éxito empresarial.

La Dirección por Valores y su aplicabilidad en el Consejo de la Judicatura presenta varios inconvenientes, ya que el Consejo de la Judicatura se lo

puede establecer como una organización jerárquica, que se maneja bajo los lineamientos de altos directivos, que lo conforman principalmente los vocales del Consejo de la Judicatura y demás autoridades, esto dificulta la aplicación de los valores corporativos y las decisiones que trae consigo la falta de una Dirección por Valores, que permita orientar adecuadamente a la organización hacia el éxito organizacional y personal, en donde prevalezca el compromiso de una misión, visión y valores compartidos.

De igual forma el Consejo de la Judicatura al ser una institución pública, ha demostrado que posee poca coherencia entre los valores declarados, y los que realmente se observan y respiran en el día a día de la organización. Es por esto que este trabajo de titulación está enfocado principalmente a que en el Consejo de la Judicatura, y de manera especial en la Dirección Nacional de Personal, se trabaje bajo una filosofía de cambio que beneficiará no solo a la Institución, sino que también beneficiará y mejorará al sistema judicial del País.

## **5.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS**

### **5.5.1 Definición de Misión**

Se establece como misión a la razón de ser de la organización, es decir, cual es su propósito fundamental de trabajo; es el motivo por el cual fue creada, a que se dedica y que servicio o producto brinda al mercado. La misión es el propósito central de la organización.

Al momento de establecer la misión de una organización se debe formular las siguientes preguntas que engloban los tres principales objetivos de la organización que son: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?

Es fundamental que el personal conozca la misión de la organización ya que así conocerá el camino por el cual se dirige la empresa. Las actividades de la

organización son el propósito que dirige la misión, al mismo tiempo aclara y comunica los objetivos y lineamientos que tiene la organización tanto en estrategias como también en valores.

La misión se establece como una filosofía organizacional que su personal debe conocer. Se resume en una declaración clara, breve e inspiradora que centra la atención en una dirección clara, expresando el propósito de la individualidad de la persona, empresa o grupo.

### **5.5.2 Definición de Visión**

Al plantearse la visión en una organización podemos conocer que aspira la organización en un futuro, es decir, cuál es la imagen que desea proyectar con el pasar de los años.

La visión permite visualizar en tiempo y espacio a la organización; establece las relaciones futuras que desea tener en cuanto a clientes y mercados. Así mismo, la visión establece los parámetros de cómo se pueden alcanzar los objetivos y futuros desafíos que se presenten en la organización. La imagen que tiene la organización de sí misma en el futuro lo establece la visión.

Visualizar es hacer una imagen de la excelencia. Es una descripción evocadora de lo que se puede. La visión es una manera de establecer un escenario apremiante; crear además esta imagen del futuro, requiere la habilidad de ampliar el sentido propio de la posibilidades y luego concentrarse en las nuevas iniciativas que pueden conducir al éxito.

### **5.5.3 Definición de Valor**

Son los principios que representan la forma de ser de la organización. Los valores son el conjunto de características que condicionan el comportamiento, las actitudes y sobre todo la conducta de las personas. Esto llevado al campo

de la organización constituye un elemento motivador que aumenta el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Se puede identificar a los valores que la organización establece y cultiva a sus empleados, como lo menciona el autor Idalberto Chiavenato:

“El valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual”. (Chiavenato, 2009, p. 67)

Los valores organizacionales se derivan de la naturaleza humana, los mismos que funcionan como centro de la cultura organizacional, la misma que define los valores que dirigen a la organización y a sus empleados. Los valores se concretan en acciones y comportamientos que se manifiestan en la cotidianidad personal y organizacional.

El origen de los valores corporativos está ligado principalmente a varios factores como las creencias y orígenes de la empresa, toda empresa tiene su origen que se basó en ideas y principios, pero que a lo largo de los tiempos estos tiende a desvanecerse o a desaparecer si no se mantiene una identidad cultural; por otro lado están las creencias y valores de la dirección, en donde los directivos modifican las creencias y principios establecidos por su fundador; de igual manera están también las creencias y valores de los empleados, al estar conformada la organización por personas, éstas no están aisladas de este entorno social donde se desenvuelven; y finalmente el desarrollo económico, laboral y social que existe en el país, influyen en la transmisión y aplicación de los valores en las empresas.

### **5.5.3.1 Clasificación de los Valores**

Los valores corporativos los podemos clasificar de la siguiente manera:

- **Valores finales:** Hacia dónde va la institución a largo plazo. Su razón de ser. (¿Hacia la formación de capitales o hacia la satisfacción de toda su población?)
- **Valores operativos:** Medios tácticos para alcanzar la visión y la misión. Conducta cotidiana: confianza mutua, satisfacción, trabajo en equipo, honestidad, coraje, adaptabilidad al cambio.
- **Valores económicos:** Rentabilidad, eficiencia, efectividad.
- **Valores sociales:** Principios éticos, morales, patrióticos, ecológicos, justicia social, solidaridad, paz.

De esta manera como lo menciona José Ramón Pin y colaboradores (2005, p. 6) “Los valores son, por lo tanto, los anclajes necesarios para mantener la unidad de la organización. Una organización que actualmente está en continuo proceso de transformación en un mundo cambiante y, por eso, necesita un faro que la oriente en la tormenta. Ese faro son los valores.”

## 5.6 FASES PARA ESTABLECER UNA ADMINISTRACIÓN POR VALORES

### 5.6.1 Fase # 1: Aclarar la Misión y Valores

Para aclarar la misión y los valores de una empresa, es necesario partir con la aprobación de los altos directivos de la organización, para iniciar así este proceso sin ningún contratiempo y contando con el total apoyo de sus altos mandos.

Luego establecer los valores que se quiere dar a conocer tanto al cliente interno como al externo, hay que tener en cuenta que estos valores van a permitir impulsar la estrategia empresarial de la organización, por lo que se debe asignar los valores en orden de prioridad e importancia.

De igual manera, se debe definir la misión de la empresa, o si ya está establecida, se debe determinar si esta refleja los valores que hemos identificado como prioridad y que verdaderamente abarcan la filosofía y esencia de la empresa.

Una vez establecidos claramente cuales valores representan verdaderamente a la empresa y además, determinada la misión, se puede proceder a determinar si los empleados se muestran entusiastas con la misión y valores que la organización ha planteado, de esta manera será mucho más viable que todos los apliquen dentro de sus actividades de trabajo. Se debe mencionar además que los valores deben ser sencillos, directos y fáciles de entender; los mismos que al compartirse se convertirán en la base para la toma de decisiones.

### **5.6.2 Fase # 2: COMUNICAR**

El saber comunicar claramente la misión, visión y valores de la organización facilita aun más el éxito en la implementación de una administración por valores.

El establecer procesos de comunicación como por ejemplo, el lanzamiento de la misión, visión y valores de la compañía por parte de sus directivos, van a permitir que sus empleados conozcan y se identifique con esta nueva filosofía que se quiere implementar en la organización, la cual va a dar mayor sustento y a establecer una cultura en donde se practique la misión y los valores todos los días.

Para comunicar de mejor manera la misión, visión y valores, se puede hacerlo a través de:

- Folletos o láminas informativas en donde se establezca la misión, visión y valores corporativos de la empresa que se desea comunicar, formando así la actitud y conducta del personal.

- Guía de implementación de esta nueva filosofía de cambio, en donde se oriente a poner diariamente en práctica la misión visión y valores.
- Establecer un Plan de Gestión para implementar esta nueva filosofía de administrar por valores y así dar a conocer a todo el personal estos nuevos lineamientos.
- De igual forma se requiere que tanto la misión, visión y valores estén presentes en sus puestos de trabajo y a la vista de todos en las diferentes áreas de trabajo. Estas herramientas informativas brindarán mayor posibilidad de comunicar, además de influir en las actividades laborales que se realizan diariamente.
- El uso de una guía para la toma de decisiones basadas en valores, permitirá además que todos actúen de acuerdo con el compromiso de una verdadera filosofía de cambio en la organización.
- Otra manera de comunicar la misión, visión y valores es a través de una exhibición de fotografías o gráficos con cada uno de los valores claves de la organización, de esta manera el personal estará más dispuesto a aplicar constantemente ese valor en su trabajo.
- Se puede sugerir además a los directivos que inicien todas las reuniones compartiendo historias de éxito con los valores en acción, publicar anécdotas, noticias, etc.; de esta forma el personal va a empezar a tomarse en serio la idea de comunicar los valores pero sobre todo a aplicarlos.

### **5.6.3 Fase # 3: Alinear los Valores con las Prácticas Diarias**

La alineación es el corazón y el alma de la Administración por Valores. “Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión

común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización". Blanchard y O'Connor (1997, p. 77).

Alinear es además la palabra clave dentro de este proceso de cambio, una vez aclarado la misión y valores de la empresa en la primera fase, y de comunicar esta nueva filosofía a todos los empleados y directivos de una organización en la segunda fase, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacional, para asegurarse de que éstas sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y en especial el cumplimiento de metas, es decir, alinear las metas personales conjuntamente con los valores de la organización.

Se puede establecer así que la Administración por Valores es una estrategia a largo plazo. El éxito de este proceso de cambio organizacional, depende de que el gerente y los altos directivos actúen de acuerdo con los valores que proclaman, puesto que primero es la persona quien tiene que cambiar antes de que pueda hacer cambiar a la organización.

## **CAPÍTULO VI**

### **6 APLICACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL**

#### **6.1 ENCUESTA INICIAL**

(Ver Anexo #2)

##### **6.1.1 Objetivo**

Conocer el uso y aplicación de los valores corporativos en las actividades de la DNP del Consejo de la Judicatura, de manera especial en el manejo de los subsistemas de Gestión del Talento Humano.

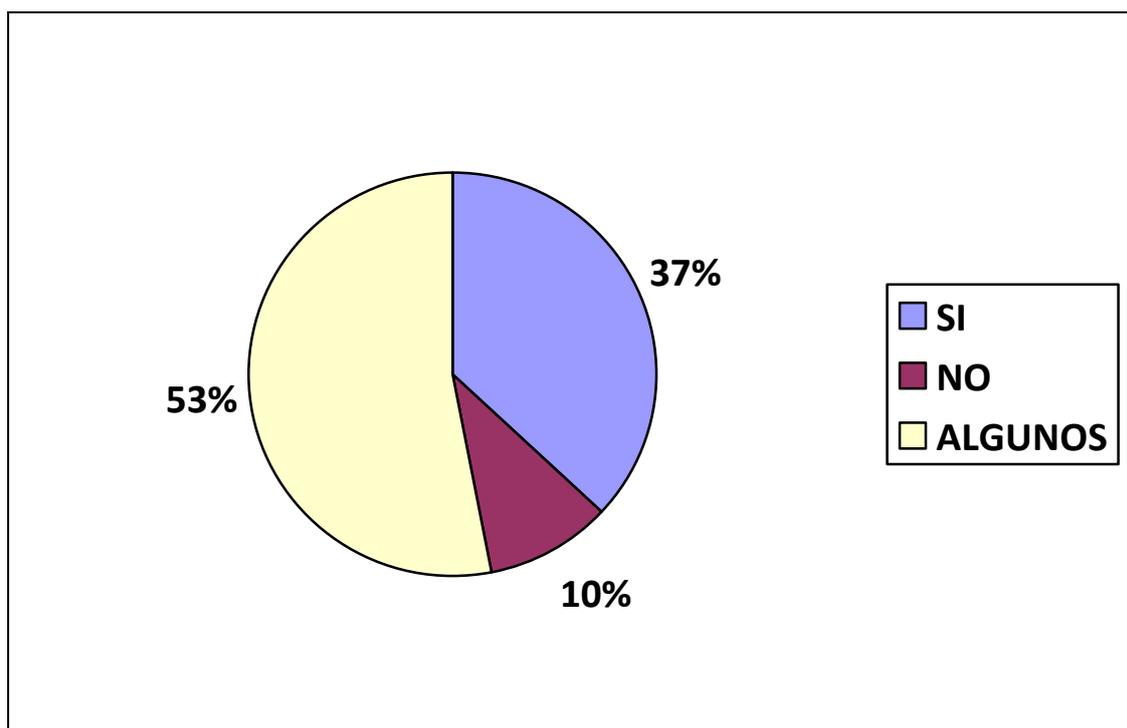
##### **6.1.2 Descripción**

La encuesta inicial se realizó a 30 personas que laboran en la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura de la ciudad de Quito el 07 de enero del 2011. La encuesta permitió conocer principalmente el punto de vista del personal de la DNP del Consejo de la Judicatura, con relación a la aplicación y el grado de conocimiento que poseen de los valores corporativos.

### 6.1.3 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los datos Recolectados

#### Pregunta # 1:

¿Conoce usted los valores corporativos que posee el Consejo de la Judicatura? SI ( ) NO ( ) ALGUNOS ( )

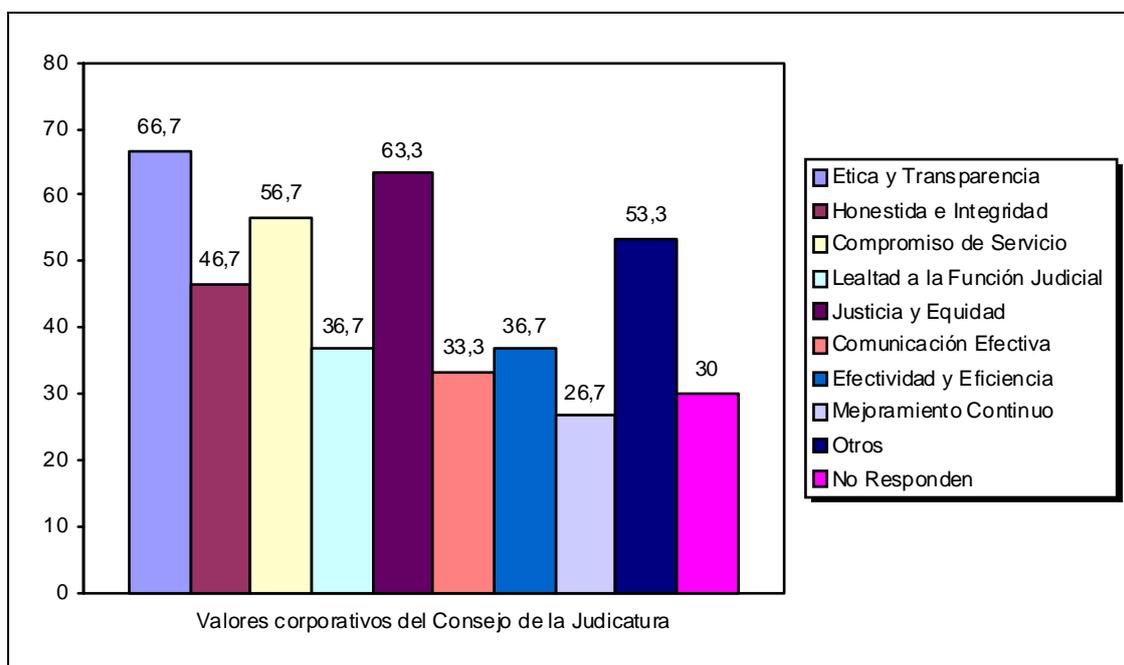


El 53% de las personas encuestadas responde que conocen **ALGUNOS** de los valores corporativos que posee el Consejo de la Judicatura; así mismo el 37% de la población responden **SI** conocer los valores corporativos del Consejo de la Judicatura, y finalmente solo el 10% de los encuestados afirma **NO** conocer los valores corporativos.

Se puede establecer de esta manera que en su gran mayoría los funcionarios conocen algunos, pero no todos los valores corporativos que posee la Institución.

**Pregunta # 2:**

**¿Cuáles son los valores corporativos del Consejo de la Judicatura, enumérelos?**

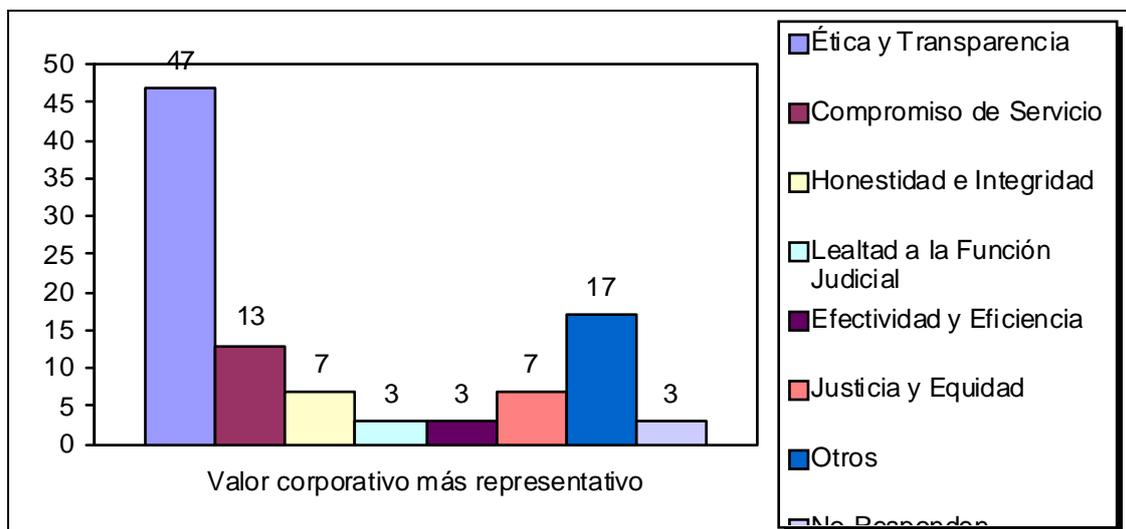


Los valores corporativos que obtuvieron mayor porcentaje fueron ÉTICA Y TRANSPARENCIA con el 66,7%, HONESTIDAD E INTEGRIDAD con el 63,3%, COMPROMISO DE SERVICIO el 56,7%, OTROS valores con el 53,3%. De igual forma los valores con menor porcentaje fueron MEJORAMIENTO CONTINUO con el 26,7%, COMUNICACIÓN EFECTIVA el 33,3%, EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA con el 36,7%, LEALTAD A LA FUNCIÓN JUDICIAL con el 36,7% y HONESTIDAD E INTEGRIDAD con un 46,7%.

Se debe indicar además que un porcentaje del 30% NO RESPONDEN a la pregunta, ya que desconocen o conocen muy poco los valores corporativos que posee el Consejo de la Judicatura.

### Pregunta # 3:

**¿Cuál cree usted que es el valor corporativo que más representa el trabajo que realiza la DNP? ¿POR QUÉ?**



Con relación a esta pregunta la **ÉTICA Y TRANSPARENCIA** le corresponde el 47%; **OTROS** valores representan el 17%; **COMPROMISO DE SERVICIO** con el 13%; **HONESTIDAD E INTEGRIDAD** y **JUSTICIA Y EQUIDAD** con el 7%. Los valores que obtuvieron menor porcentaje fueron **LEALTAD A LA FUNCIÓN JUDICIAL**, **EFFECTIVIDAD Y EFICIENCIA** y **NO RESPONDE** todos con un 3 %.

Al preguntar **¿POR QUÉ?** respondieron lo siguiente:

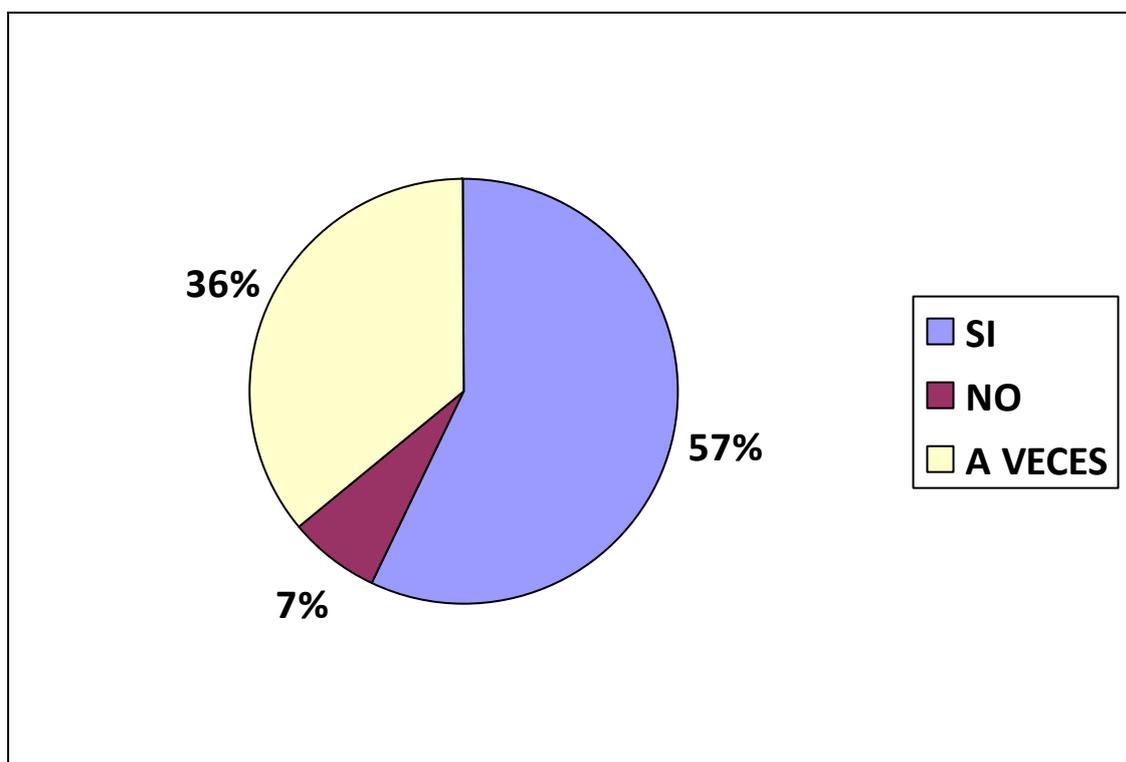
Al trabajar con personas se trata de emplear dichos valores ya que facilitan el trato con las personas y también mejora el trabajo en equipo, logrando así el cumplimiento de los objetivos de la DNP del Consejo de la Judicatura.

Así mismo, consideran que los valores anteriormente mencionados representan a la Función Judicial y el trabajo que desempeña dicho órgano de justicia y que proporcionan un valor agregado tanto al cliente interno como externo.

De igual forma, mencionan que el éxito en el manejo del Talento Humano es fundamentalmente el establecer un buen desempeño en las actividades que se realizan en la Institución, especialmente en los concurso de meritos y oposición al seleccionar personas idóneas para el cargo que se requiere. Además, en todos los procesos o trámites que se realizan en la DNP y que éstos sean desarrollados con transparencia, ética y compromiso de servicio a los demás.

**Pregunta # 4:**

**¿Cree usted que se aplican los valores corporativos dentro de la Institución y en especial dentro de la DNP? SI ( ) NO ( ) A VECES ( )**



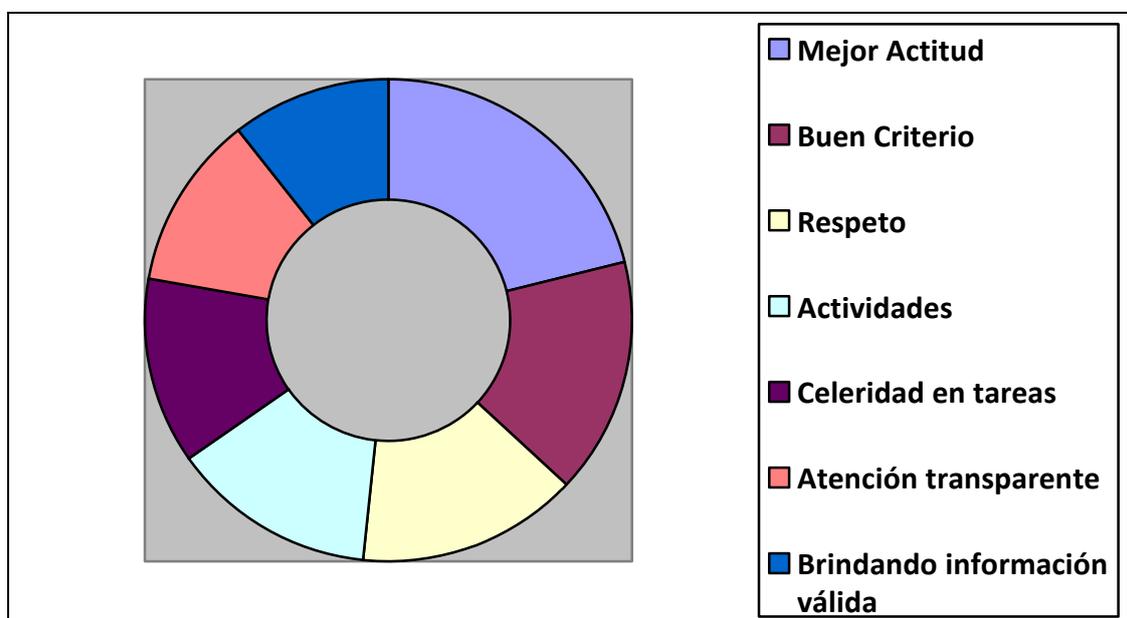
De las personas encuestadas el 57% responden que **SI** se aplican los valores corporativos dentro de la DNP del Consejo de la Judicatura, el 36% menciona que **A VECES** se aplican los valores, y el 7% responde que **NO** se aplican los valores corporativos.

En conclusión se puede evidenciar que de cierta manera si se aplican los valores corporativos en las actividades que el personal de la DNP realiza diariamente en cuanto a su trabajo, como lo son los procesos de remuneraciones, contratos, selección de personal, desarrollo de personal, departamento de trámites administrativos, etc.

Pero de igual manera, en la realidad esos valores quedan de lado cuando los altos directivos así lo exigen, como por ejemplo, en los procesos de selección en algunos casos el equipo de la DNP selecciona a la persona más idónea, pero son los vocales quienes los eligen. La aplicación de valores y de su filosofía en general, debe ser compartida por todos los que conforman no solo la DNP, sino por todos los que conforman el Consejo de la Judicatura.

#### **Pregunta # 5:**

**¿Cómo aplica usted los valores corporativos en sus actividades laborales en la DNP?**



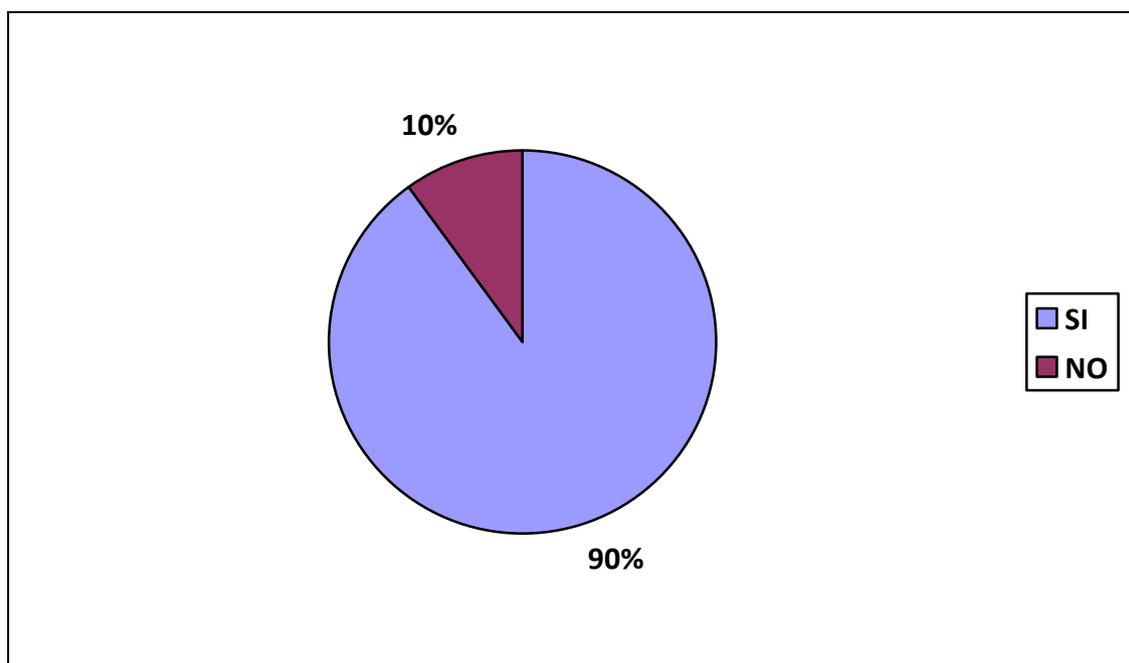
Con relación a esta pregunta los encuestados respondieron que aplican los valores en sus actividades laborales a través de una mejor actitud, buen criterio

y respeto por las ideas de los demás, por el trabajo y respeto a la institución donde laboran.

Además mencionaron que aplican los valores establecidos por el Consejo de la Judicatura en sus actividades, demostrando profesionalismo e imparcialidad, celeridad en las tareas, buen servicio a las personas, atención transparente sin perder la lealtad a la institución, proporcionando información válida y verdadera sin perjuicio al usuario y autoridades.

**Pregunta # 6:**

**¿Considera usted que dentro de la DNP es importante fomentar continuamente la utilización de los valores corporativos? SI ( ) NO ( )**  
**¿POR QUÉ?**



El 90% de las personas encuestadas establecieron que **SI** es importante fomentar la aplicación de los valores corporativos en la DNP, y un 10% respondió que **NO** es importante fomentar los valores corporativos en la DNP del Consejo de la Judicatura.

Al preguntar **¿POR QUÉ?** respondieron lo siguiente:

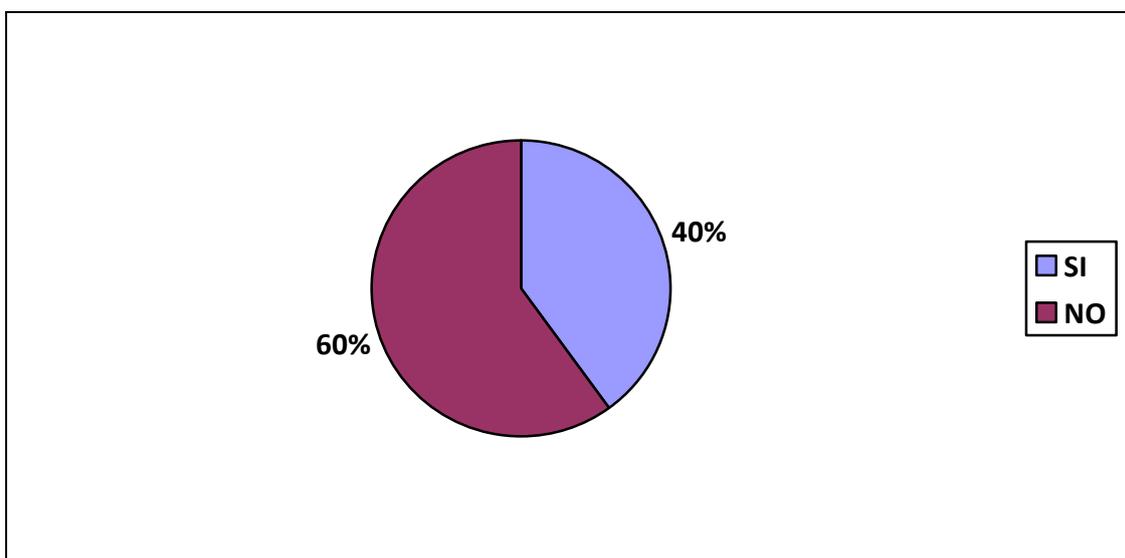
Los encuestados consideran que el dar a conocer y aplicar los valores corporativos en la gestión del Talento Humano, les ayudará a ser mejores personas y mejores profesionales ya que cumplirán con las metas y objetivos establecidos por la Dirección.

Adicionalmente, consideran a los valores como principios institucionales que reflejan las actividades de la DNP y que al aplicar los valores se puede conocer y mejorar las falencias y debilidades del área para transformarlas en fortalezas y oportunidades que mejorarán el rendimiento de los funcionarios.

Mencionaron también que todo el personal de la DNP del Consejo de la Judicatura debe tener los mismos lineamientos y filosofía; de esta manera les será mucho más fácil cumplir con los objetivos propuestos.

#### **Pregunta # 7:**

**¿Existe una difusión continua tanto de los valores corporativos como de la misión y visión del Consejo de la Judicatura, sea a través de folletos, publicaciones en la cartelera institucional, publicaciones en la página web, etc.? SI ( ) NO ( )**



De las personas encuestadas el 60% respondió que **NO** existe una verdadera difusión de los valores corporativos, así mismo el 40% determino que **SI** ha existido una difusión continúa de los valores.

En conclusión, podemos establecer que no existe un verdadero interés por difundir tanto la misión, la visión y de manera especial los valores corporativos de la Institución, cabe recalcar que esta es una Institución pública reguladora de la justicia, por lo que sería fundamental difundir los valores con los cuales se va a trabajar diariamente.

### **Pregunta # 8:**

#### **¿Con qué frecuencia?**

Las personas encuestadas respondieron que la frecuencia con la que se difunde los valores corporativos dentro del Consejo de la Judicatura es trimestralmente a través de la revista “Desde adentro”, en dicha revista se informa sobre las actividades más relevantes de la gestión del Consejo de la Judicatura en sus diferentes departamentos.

Por otro lado, comentaron que se difunde cada cierto tiempo los valores corporativos sean en folletos o en comunicados, pero de una forma muy básica.

Establecieron además que el conocer la filosofía institucional, es decir, la misión, visión y en especial los valores, debe estar relacionado con el interés propio que tiene cada funcionario de la DNP.

**Pregunta # 9:****¿A través de qué medio?**

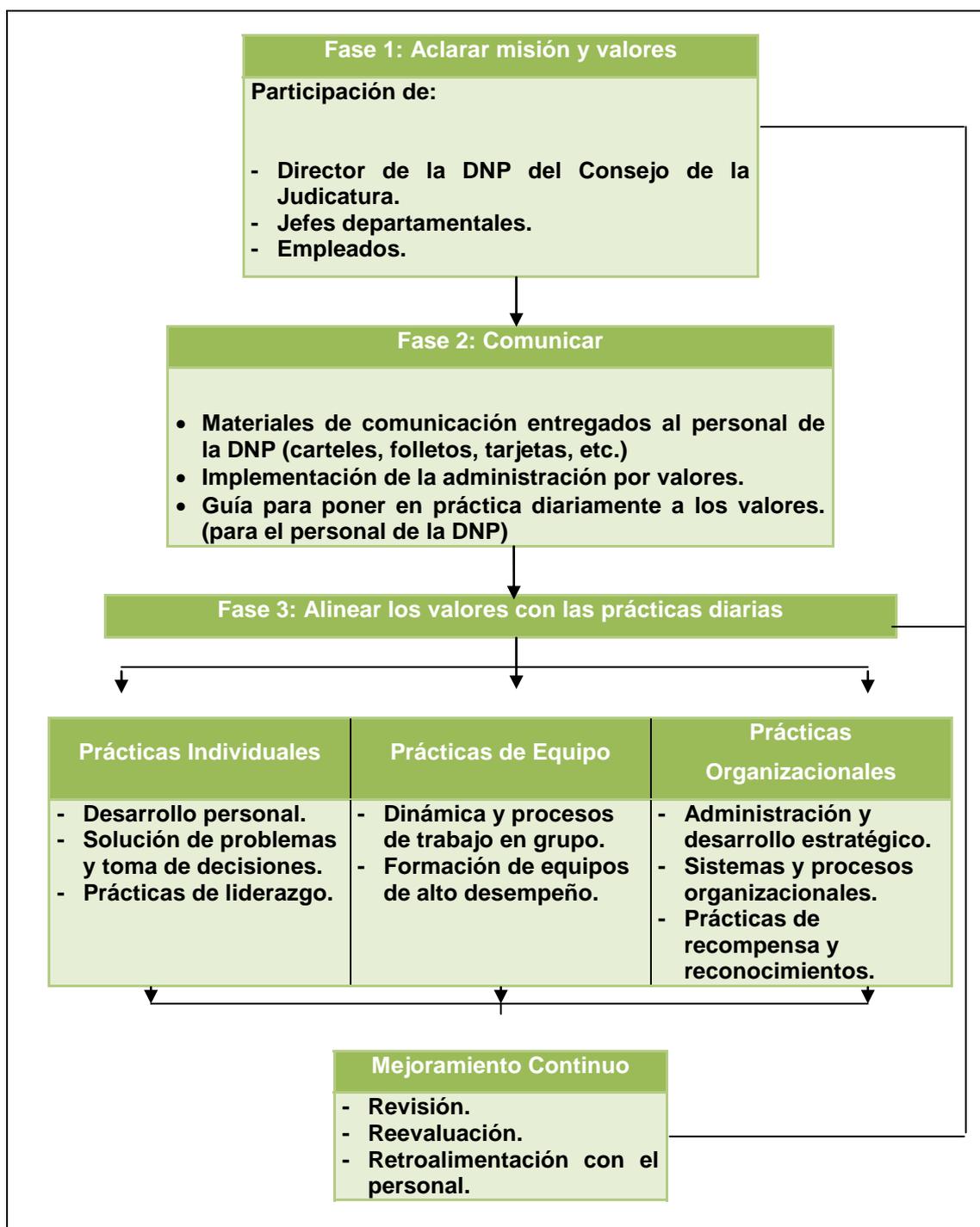
Las personas encuestadas establecieron que los medios de difusión son la revista “Desde adentro”; la página web: [www.funcionjudicial.gov.ec](http://www.funcionjudicial.gov.ec), hojas volantes y comunicaciones externas como periódicos.

El proceso de comunicación y difusión tanto de la misión, visión y valores, como de las actividades que se realizan en el Consejo de la Judicatura a nivel nacional, se encuentra a cargo de la Dirección Nacional de Comunicación del Consejo de la Judicatura.

Esta Dirección busca fortalecer la imagen institucional, con el propósito de que la ciudadanía conozca e identifique la gestión que realiza el Consejo de la Judicatura, y pretende además mantener informados principalmente al personal sobre los logros institucionales.

## 6.2 PLAN DE ACCIÓN PARA LA DIFUSIÓN Y APLICACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS DEL CONSEJO DE LA JUDICATURA EN LA DIRECCIÓN NACIONAL DE PERSONAL

Cuadro 6.1: Plan de acción para la difusión y aplicación de los valores corporativos



Fuente: Blanchard y O'Connor, "Administración por Valores", 1997, p. 132.

## **6.3 FASES DE LA ADMINISTRACIÓN POR VALORES**

### **6.3.1 Fase #1: Aclarar misión y valores**

El cambio sustancial de esta filosofía institucional en ella inmersos la misión, visión y valores del Consejo de la Judicatura, no se los puede modificar totalmente para obtener su aplicación en un 100%, en razón de que se encuentran implementados de alguna manera con la aplicación del Código Orgánico de la Función Judicial, y este basado en los principios del buen vivir, que consagra la Constitución de la República como norma suprema; es por ello, que se encuentran presentes estos valores con bajo perfil, cuando en realidad deben ser resaltados por constituir el elemento fundamental para que la actuación de los funcionarios que conforman esta Institución tenga cambios relevantes, laborando siempre bajo sus lineamientos y principios para lograr así un bien social.

Es importante mencionar que en el Consejo de la Judicatura el proceso de aclarar la misión y valores se encuentra legislado y su aplicación depende de la importancia que de la persona que preside esta Institución, creando un ambiente propicio basado en valores.

En este trabajo no se ha modificado la misión, visión y valores en sí mismos, sino que se utilizó la filosofía ya existente; para lograr cambiar o modificar esta filosofía se necesitaría de la aprobación de sus máximas autoridades, que a través de sus estamentos institucionales pasan por varios procesos de aprobación.

La determinación de la filosofía institucional debe estar reflejada en los funcionarios; los mismos que han identificado y se han asegurado de que los valores institucionales establecidos en la filosofía del Consejo de la Judicatura, son aquellos por los cuales quieren que su Institución sea conocida. Cuanto más sencillos, directos y fáciles sean de entender los valores institucionales es mejor.

### **6.3.2 Fase #2: Comunicar: Implementación de la Administración por Valores en la DNP del Consejo de la Judicatura**

El dar a conocer la filosofía institucional es parte importante del desarrollo de este trabajo, es por esta razón que en días anteriores se implementó la segunda fase de la Administración por Valores, que es el comunicar y difundir esta información tan valiosa en el Consejo de la Judicatura y de manera especial en la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura.

Cabe mencionar que en la DNP del Consejo de la Judicatura se pudo observar carteles elaborados por los funcionarios sobre valores que no se contemplan en la filosofía institucional del Consejo de la Judicatura. (Anexo #3).

Por esta razón, la importancia de difundir y comunicar los verdaderos valores institucionales, para que así todos los conozcan y de manera especial para que los apliquen en sus actividades diarias.

#### **6.3.2.1 Distribución de Folletos Informativos y Materiales de Comunicación al Personal de la DNP del Consejo de la Judicatura**

Como lo mencionan Blanchard y O'Connor (1997) "Cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de las personas, estas herramientas tienen mayores probabilidades de hacer lo que fueron diseñadas para hacer: enfocar e influir en nuestras prácticas diarias de trabajo."

La distribución de folletos, carteles y demás material informativo fue entregado con la autorización del Director General del Consejo de la Judicatura, el Dr. Gustavo Donoso Mena, y también con la autorización de la Directora Nacional de Comunicación, la Lcda. Paulina Puga Dávila.

En la información entregada al personal de la DNP del Consejo de la Judicatura, constan principalmente los valores institucionales y además la filosofía institucional, es decir, la misión y visión. (Anexo #4)

Se colocaron letreros con la filosofía institucional y valores en las áreas donde trabajan grupos, unidades y departamentos de trabajo de la DNP, de igual forma en la entrada a la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura y en la secretaria donde se congregan el mayor número de personas que acuden a esta Dirección.

#### **6.3.2.2 Publicaciones en la Cartelera Institucional del Consejo de la Judicatura**

La información que se colocó en la cartelera institucional fueron los valores institucionales, la misión y visión del Consejo de la Judicatura. La cartelera institucional se encuentra ubicada a la entrada del edificio en el área de los ascensores, por lo que es un lugar apropiado y de fácil visibilidad para todos los funcionarios judiciales y público en general que acude al Consejo de la Judicatura. (Anexo #5)

#### **6.3.2.3 Distribución de Información sobre la Filosofía Institucional por Correo Interno del Consejo de la Judicatura a la DNP**

La distribución de información acerca de la filosofía institucional se la realizó de una manera continua, fueron tres días donde se envió diariamente a través del correo interno de la Institución a todos los funcionarios de la DNP y del Consejo de la Judicatura en general. (Anexo #6)

La información enviada el primer día consistía principalmente en dar a conocer la filosofía institucional, es decir, la misión, visión y valores; el segundo día se envió información referente a los valores institucionales haciendo una breve explicación de cada uno de ellos; y el tercer día se fusionó estas dos informaciones en un solo documento que recopiló la misión, visión y valores institucionales del Consejo de la Judicatura.

#### **6.3.2.4 Charla Informativa al Personal de la DNP del Consejo de la Judicatura**

La charla Informativa que se impartió en la Dirección Nacional de Personal, y que fue dirigida a todos los funcionarios, fue sobre la aplicación de los valores corporativos del Consejo de la Judicatura en la DNP, la misma que duró una hora aproximadamente.

Con esta charla informativa se pudo despejar algunas dudas que tenía el personal sobre cuáles son los valores y cómo podían aplicarlos en sus actividades diarias de trabajo.

#### **6.3.2.5 Guía para poner en Práctica diariamente los Valores Institucionales**

De acuerdo con las funciones y responsabilidades de los cargos que posee la DNP, se establecieron parámetros generales, para que se apliquen los valores institucionales de forma diaria en las distintas actividades.

Para facilitar la gestión de Recursos Humanos, es importante utilizar herramientas técnicas de trabajo que permitan viabilizar los procesos administrativos que aportan el alcance de los objetivos institucionales y de las personas.

El manual de clasificación de cargos es un documento guía para las autoridades administrativas y funcionarios que se encuentran directamente vinculados con el tratamiento y dirección de personal de manera especial en la Dirección de Personal del Consejo de la Judicatura.

El manual de clasificación de cargos es una descripción genérica de cada cargo, iniciando la denominación o nombre del puesto, un enunciado corto de

la misión del cargo y detalles de las funciones del cargo, en este caso con sus respectivos valores.

- **Título del Cargo:**

Los puestos tienen un nombre específico que identifica la índole del trabajo que se ejecuta. Estos títulos serán de uso obligatorio en todo movimiento administrativo como: nombramiento, cambio administrativo, ascenso, reclasificación, revaloración, licencia, vacaciones, subrogación, encargo, renuncia, amonestación, multa, suspensión, destitución, supresión del puesto, comisión de servicios, rol de pagos y otros.

- **Misión del Cargo:**

Identifica la esencia de la actividad que se desarrolla en el puesto y establece las diferencias básicas entre los puestos de una misma clase.

- **Funciones principales en base a la aplicación de valores institucionales:**

Llamadas también tareas típicas, se describen las tareas principales y específicas del cargo, estas no son limitativas, pudiendo asignar otras funciones similares relacionadas con la naturaleza de trabajo y el nivel del cargo.

Dentro de estas funciones se mencionan además, las actividades que debe realizar cada cargo en base a los valores institucionales planteados por el Consejo de la Judicatura.

## Manual de Clasificación de Cargos de los Funcionarios de la DNP del Consejo de la Judicatura

- **Título del Cargo:** Director Nacional de Personal.

### **Misión del Cargo:**

Planificación, organización y coordinación de labores de dirección de Recursos Humanos y recursos funcionales en los Organismos del Consejo de la Judicatura y de la Función Judicial. Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad administrativa de programar, organizar, dirigir y evaluar las actividades de la unidad; y, por la supervisión y evaluación que ejerce sobre el personal profesional, técnico, administrativo y de servicio.

### **Funciones principales en base a la aplicación de valores institucionales:**

- Planificar, organizar y coordinar de manera **efectiva y eficiente** las actividades de los departamentos de: Personal, Capacitación, Régimen Disciplinario, Médico y Odontológico.
- Ejecutar con **ética y transparencia** los procesos de concursos de merecimientos y de oposición para el nombramiento de funcionarios judiciales.
- Planificar, organizar y ejecutar los procesos de evaluación del desempeño de los servidores judiciales, en forma **justa y equitativa**.
- Suministrar con **honestidad e integridad** la información y documentación necesaria para la contratación de seguros que amparen a los servidores y empleados y, formalizar las pólizas, cumplir y hacer cumplir las estipulaciones de las mismas.

- Elaborar informes sobre movimientos de personal que se producen en la Institución, a través de una **comunicación efectiva**.
- Organizar y mantener actualizado el inventario de Recursos Humanos, así como también los registros y estadísticas del personal de la Función Judicial a nivel nacional, de forma que este en **mejoramiento continuo**.
- Coordinar de manera **efectiva y eficiente** con la comisión administrativa en la preparación del presupuesto anual de la Institución
- Preparar el distributivo anual de sueldos de la Función Judicial, sus reformas y someterlo a consideración del pleno del Consejo de la Judicatura a través de la comisión respectiva, para su aprobación, mostrando siempre **lealtad a la Función Judicial**.
- Organizar y coordinar los eventos de capacitación a través de una **comunicación efectiva**, dirigidos a Jueces y demás funcionarios de la Función Judicial.
- Preparar el informe anual de labores, en donde se muestre un verdadero **compromiso de servicio a la sociedad**.
- Cumplir las demás funciones que le asigne el Consejo de la Judicatura o el Director Ejecutivo con **honestidad e integridad**.
- Participar de forma **justa y equitativa** como miembro del comité de coordinación del Consejo de la Judicatura en: la elaboración de proyectos concernientes al plan de gastos de capital e inversiones, plan anual de adquisiciones de suministros y materiales, proyecto de escalas de remuneraciones y reclasificaciones, proforma presupuestaria y plan operativo institucional.

- Analizar las recomendaciones de Auditoría Interna y Externa para su cumplimiento y **mejoramiento continuo**, por parte del Director Ejecutivo.
  - Coordinar el cumplimiento de las resoluciones, propósitos y objetivos determinados por el Consejo de la Judicatura y velando siempre mantener un **compromiso de servicio a la sociedad**.
  - Analizar y emitir con **ética y transparencia** informes para consideración del Director Ejecutivo, respecto a los trabajos dispuestos y que involucran a más de una dirección.
  - Recomendar con **honestidad e integridad**, las acciones conducentes para que exista la debida coordinación entre las diferentes unidades del Consejo de la Judicatura.
- **Título del cargo:** Jefe Departamental.

**Misión del cargo:**

Organización, coordinación, dirección y ejecución de labores de desarrollo de sistemas técnico - administrativos en las Direcciones Nacionales de apoyo administrativo.

**Funciones principales en base a la aplicación de valores institucionales:**

- Organizar, coordinar, dirigir, controlar y ejecutar de manera **efectiva y eficiente** los planes, programas operativos y desarrollo de sistemas administrativos.

- Realizar con **ética y transparencia** estudios técnicos de análisis y programación de sistemas de administración de recursos en los organismos de la Función Judicial.
- Elaborar, revisar, evaluar y aplicar los instrumentos técnicos y normas de procedimiento de forma **justa y equitativa**.
- Supervisar y capacitar al personal, a través de una **comunicación efectiva** en el manejo y administración adecuada de los planes y programas a corto, mediano y largo plazo implementados en las unidades de apoyo administrativo.
- Preparar y presentar para la aprobación del Director Nacional políticas tendientes a buscar la correcta utilización y optimización de los recursos, demostrando **lealtad a la Función Judicial**.
- Controlar y supervisar de forma **justa y equitativa**, la aplicación de los planes y programas.
- Preparar y presentar con **ética y transparencia** informes técnicos de actividades desarrolladas y avance en cumplimiento de planes y programas.
- Proponer lineamientos a seguir en la formulación de objetivos, políticas y estrategias para establecer un **mejoramiento continuo**.
- Preparar información y documentos de soporte para las reuniones del Director de forma **efectiva y eficiente**.

- **Título del cargo:** Secretario.

**Misión del cargo:**

Ejecución de labores de secretaría y asistencia administrativa en los diferentes departamentos del Consejo de la Judicatura.

**Funciones principales en base a la aplicación de valores institucionales:**

- Receptar la correspondencia con compromiso de servicio, mantener un archivo de las comunicaciones enviadas y recibidas en el departamento, y mantener un estricto control del despacho de la documentación de forma **ética y transparente**.
- Preparar oficios, circulares, informes y otros con **honestidad e integridad**.
- Llevar y mantener actualizado un archivo de documentos y comunicaciones de manera **efectiva y eficiente**.
- Organizar y manejar adecuadamente con **efectividad y eficiencia**, una agenda de citas y reuniones de trabajo del personal del departamento, especialmente de las autoridades.
- Conceder audiencias y atender al público con un **compromiso de servicio a la sociedad**.
- Atender el teléfono con una **comunicación efectiva**, y llevar un registro diario de las llamadas y mensajes recibidos.
- Manejar adecuada y eficientemente los equipos de fax, computador, copiadora y los demás recursos de la Institución.

- Atender con compromiso de servicio al público o usuarios que requieren información.
  - Preparar documentos de soporte de manera **ética y transparente**, y brindar apoyo en reuniones a las que asistan las autoridades.
  - Guardar privacidad y discrecionalidad en el manejo de documentos, correspondencia e información inherente al trabajo propio del departamento, demostrando así **lealtad a la Función judicial**.
  - Complementar su jornada con **efectividad y eficiencia** en sus labores administrativas variadas.
- **Título del cargo:** Analista.

**Misión del cargo:**

Supervisión y ejecución de labores de análisis y desarrollo de sistemas técnico - administrativo en la Función Judicial.

**Funciones principales en base a la aplicación de valores institucionales:**

- Supervisar y ejecutar con **justicia y equidad**, estudios de aplicación de sistemas técnico - administrativo en los Organismos de la Función Judicial.
- Participar y coordinar con **honestidad e integridad** en actividades para la presentación de los proyectos de planes y programas a cumplirse en la unidad.
- Velar con un **compromiso de servicio**, por el correcto funcionamiento y actualización de sistemas, planes y programas implantados.

- Preparar con **ética y transparencia**, las bases de proyectos técnicos para la elaboración de reglamentos y normas de procedimientos que permitan optimizar el funcionamiento de los sistemas en los Organismos de la Función Judicial.
  - Analizar datos e información de sistemas, paquetes y programas aplicados y preparar los informes y criterios técnicos, para establecer los correctivos y lograr así un **mejoramiento continuo**.
  - Preparar y revisar los documentos de apoyo para reuniones de trabajo, de forma **efectiva y eficiente**.
- **Título del cargo:** Asistente administrativo.

**Misión del cargo:**

Ejecución de labores variadas de apoyo administrativo y secretariado.

**Funciones principales en base a la aplicación de valores institucionales:**

- Realizar trabajos mecanográficos, actas, oficios, memorandos, informes técnicos y otros documentos con **efectividad y eficiencia**.
- Preparar documentación de antecedentes de respaldo para reuniones del superior, con **honestidad y transparencia**.
- Llevar un archivo de documentación confidencial y reservada, demostrando lealtad a la Función Judicial.
- Mantener actualizado los archivos especializados, kárdex, ficheros y otros, con **ética y transparencia**.

- Receptar, registrar, clasificar, controlar y despachar la correspondencia en la unidad, demostrando así un **compromiso de servicio**.
  - Atender al público y proporcionar información con **honestidad e integridad**, sobre los trámites que realice la unidad.
  - Efectuar llamadas telefónicas demostrando una **comunicación efectiva** sea dentro y fuera de la ciudad, y receiptarlas estableciendo un archivo cronológico de mensajes.
- **Título del cargo:** Auxiliar de servicios.

**Misión del cargo:**

Ejecución de labores variadas de limpieza, mensajería, mantenimiento y custodia de bienes en las oficinas y/o Judicaturas.

**Funciones principales en base a la aplicación de valores institucionales:**

- Realizar la limpieza de las oficinas y otras instalaciones de la unidad de manera **efectiva y eficiente**.
- Mantener en orden y presentación documentos, muebles y equipos de la unidad.
- Recibir y distribuir correspondencia, documentos y otros con **ética y transparencia**.
- Mantener custodia de documentos, equipos, muebles, enseres y otros de la oficina, demostrando **lealtad a la Función Judicial**.

- Ejecutar diligencias y trámites sencillos en bancos, franqueo o retiro de correspondencia con **compromiso de servicio**.
- Los que le asigne el Jefe inmediato, cumplir con **honestidad e integridad**.

#### **6.3.2.6 Encuesta Final**

(Ver Anexo #7)

##### **Objetivo:**

Conocer la incidencia que tienen los valores corporativos del Consejo de la Judicatura en las actividades de la DNP, de manera especial en los subsistemas de Gestión de Talento Humano.

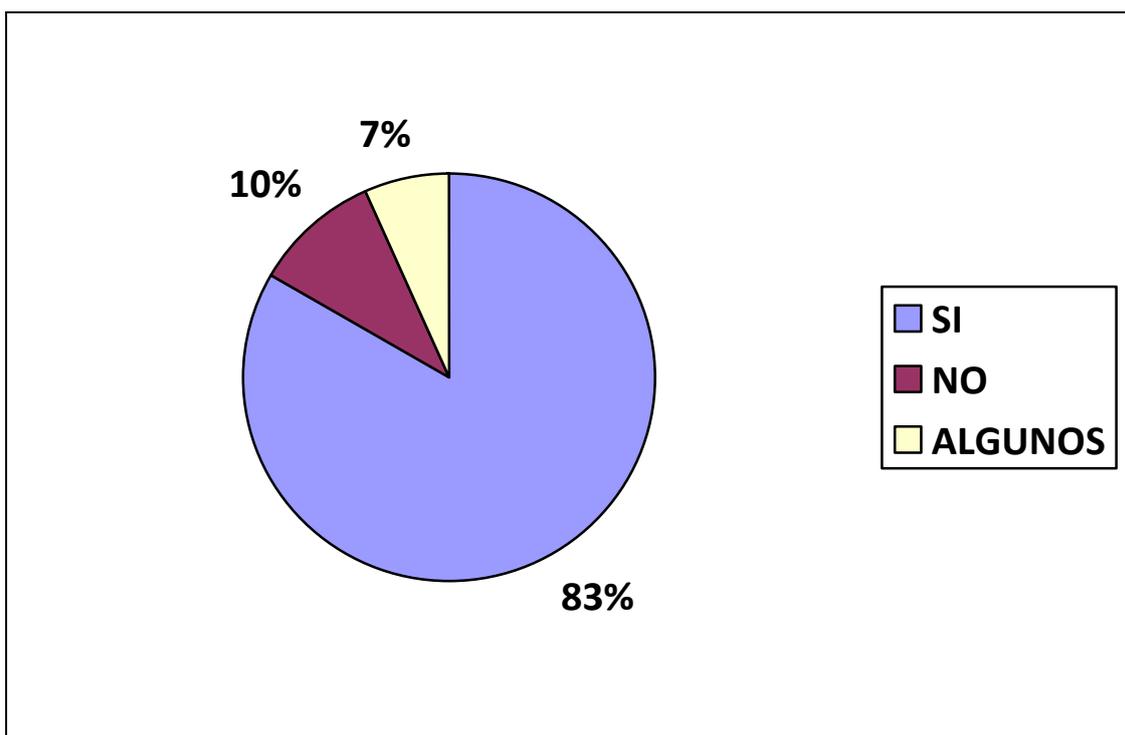
##### **Descripción:**

La encuesta final se realizó a 30 funcionarios que laboran en la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura de la ciudad de Quito, el 03 de junio del 2011. La encuesta permitió conocer principalmente el punto de vista del personal de la DNP del Consejo de la Judicatura, con relación a la aplicación y el grado de conocimiento que poseen de los valores corporativos luego de realizarse la fase #2 de comunicar.

## Análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados.

### Pregunta # 1:

¿Conoce usted los valores corporativos que posee el Consejo de la Judicatura? SI ( ) NO ( ) ALGUNOS ( )

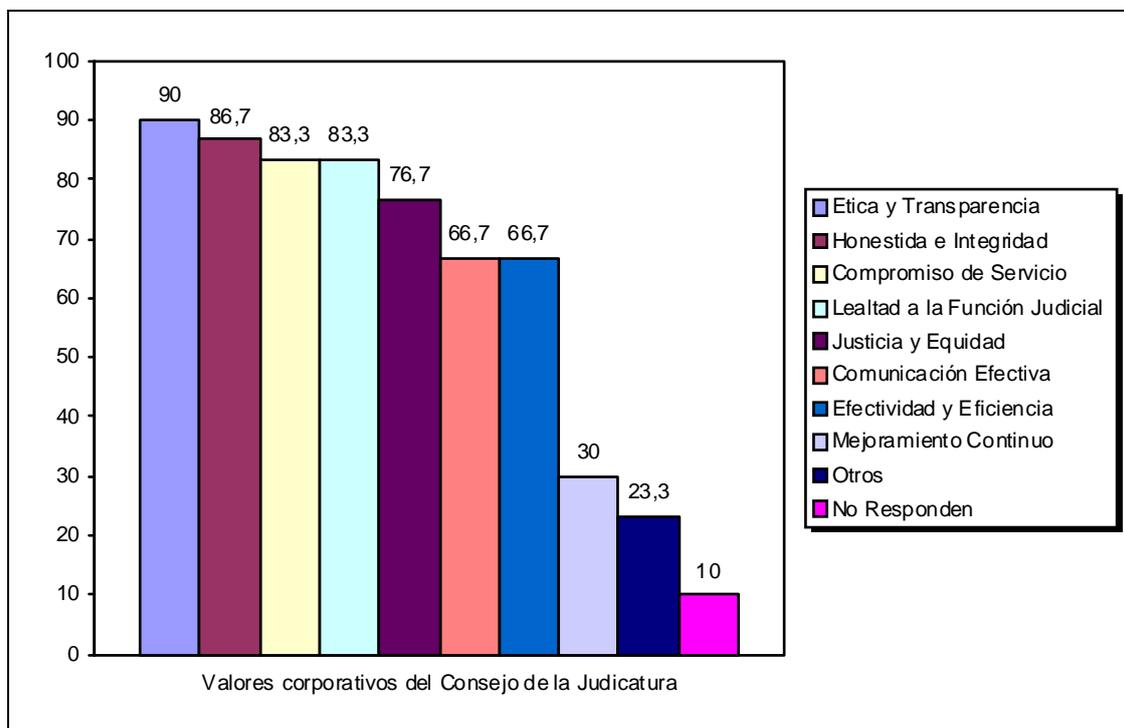


El 83% de personas encuestadas responde que **SI** conoce los valores corporativos que posee el Consejo de la Judicatura, así mismo el 10% de los funcionarios responde **NO** conocer los valores corporativos, y solo el 7% responde que conoce **ALGUNOS** valores corporativos del Consejo de la Judicatura.

Por lo tanto, con relación a la encuesta inicial se puede establecer que el conocimiento de los valores corporativos en la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura, ha aumentado significativamente en un 46% con relación al valor de la encuesta inicial.

**Pregunta # 2:**

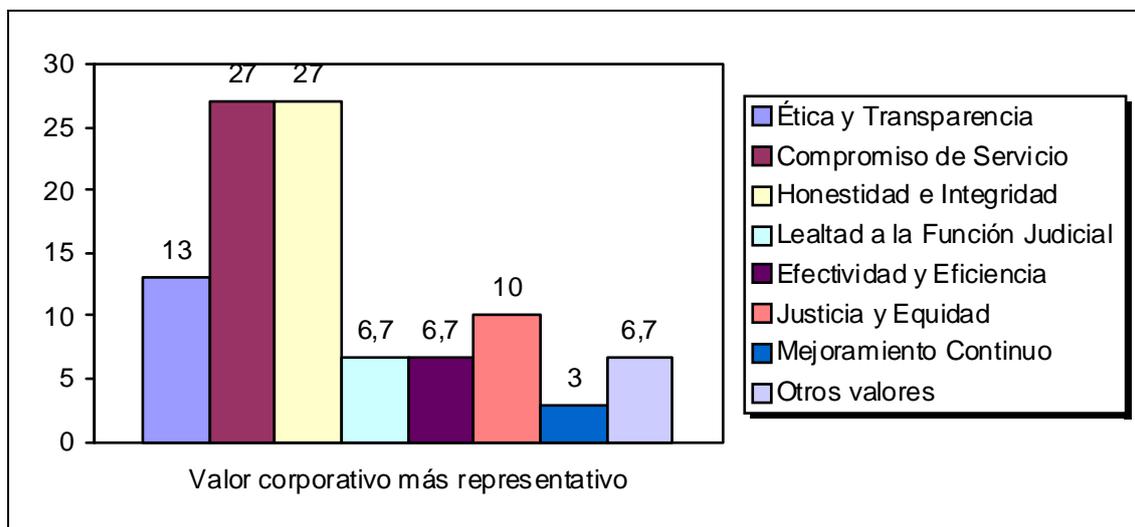
**¿Cuáles son los valores corporativos del Consejo de la Judicatura, enumérelos?**



Con relación a esta pregunta se puede evidenciar que los valores corporativos que obtuvieron un mayor porcentaje fueron: ÉTICA Y TRANSPARENCIA con un 90%; HONESTIDAD E INTEGRIDAD el 86,7%; COMPROMISO DE SERVICIO y LEALTAD A LA FUNCIÓN JUDICIAL con el 83,3%; de igual forma con un porcentaje medio alto, están los valores JUSTICIA Y EQUIDAD con un 76,7%; y con un 66,7% están COMUNICACIÓN EFECTIVA y EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA; además seguido con un porcentaje bajo se considera a MEJORAMIENTO CONTINUO con un 30%; OTROS con el 23,3%; y NO RESPONDE con el 10%.

**Pregunta # 3:**

**¿Cuál cree usted que es el valor corporativo que más representa el trabajo que realiza la DNP? ¿POR QUÉ?**



Con relación a esta pregunta tanto el COMPROMISO DE SERVICIO, como la HONESTIDAD E INTEGRIDAD les corresponden el 27%; la ÉTICA Y TRANSPARENCIA representa el 13%; la LEALTAD A LA FUNCIÓN JUDICIAL, la EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA y OTROS VALORES obtuvieron el 6,7%; de igual manera la JUSTICIA Y EQUIDAD le corresponde el 10%; y al MEJORAMIENTO CONTINUO el 3%.

Al preguntar el **¿POR QUÉ?**, respondieron:

Las actividades propias en el manejo del Recurso Humano, siempre deben ser enmarcadas en la verdad, es decir, ser éticos y transparentes teniendo un verdadero compromiso de servicio a la sociedad, para dar la mejor atención y ayuda necesaria. Cada funcionario debe estar comprometido con sus labores, manejando la imparcialidad en el servicio.

Los valores como la honestidad e integridad son considerados la base para todo trabajo, ya que el manejo de personal es delicado y muy complejo de

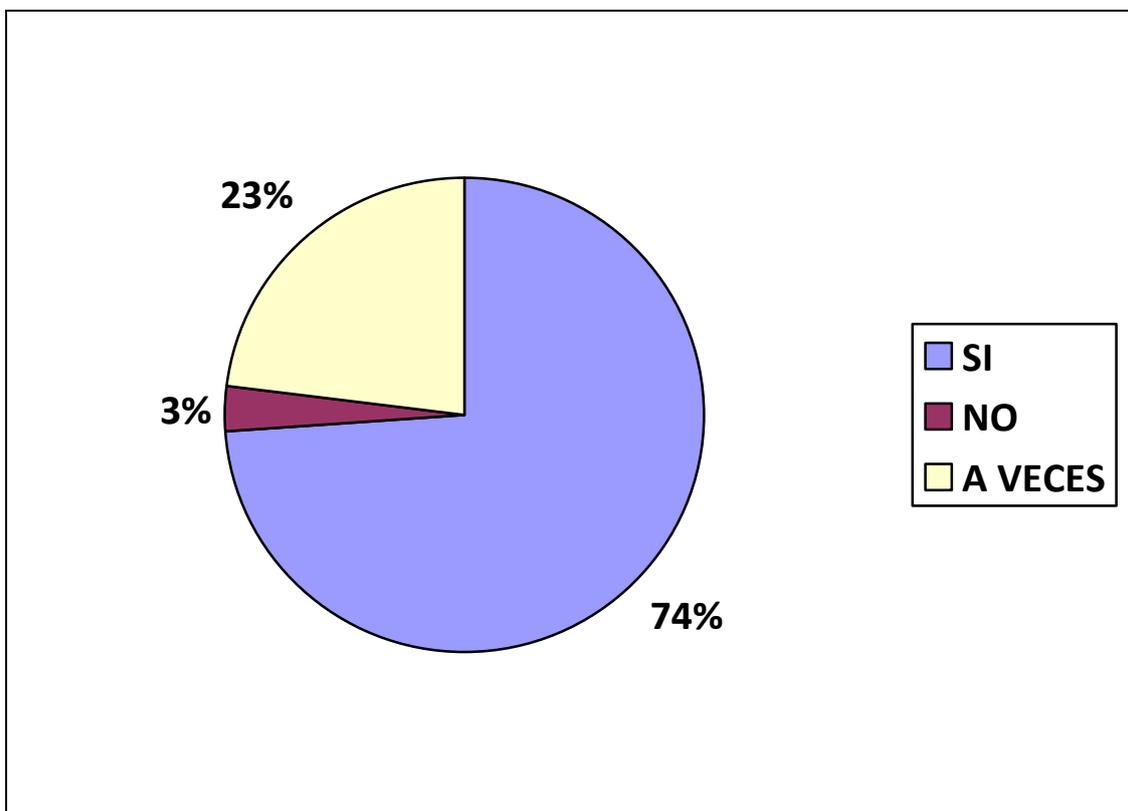
manera especial en lo que tiene que ver con selección y remuneración del personal; consideran además, que la honestidad es lo más importante para el funcionario judicial, mencionan que existe un ambiente de compañerismo y lealtad que facilita el buen ambiente laboral.

La DNP trabaja para mejorar el talento humano, y para hacer que sus dependencias estén dotadas de personal calificado. En cuanto se refiere al manejo del personal, consideran que deben ser eficientes y efectivos en las actividades que realizan. Por otro lado, el tener lealtad con su trabajo y con la Institución donde laboran les permitirá desempeñarse de mejor manera, y además trabajar con ética y un manejo transparente para que se cumplan los objetivos planteados por la dirección.

Consideran también que la justicia es la base para todo trabajo, el actuar de manera justa y equitativa y que sus labores sean en beneficio de la sociedad y la justicia en nuestro País.

**Pregunta # 4:**

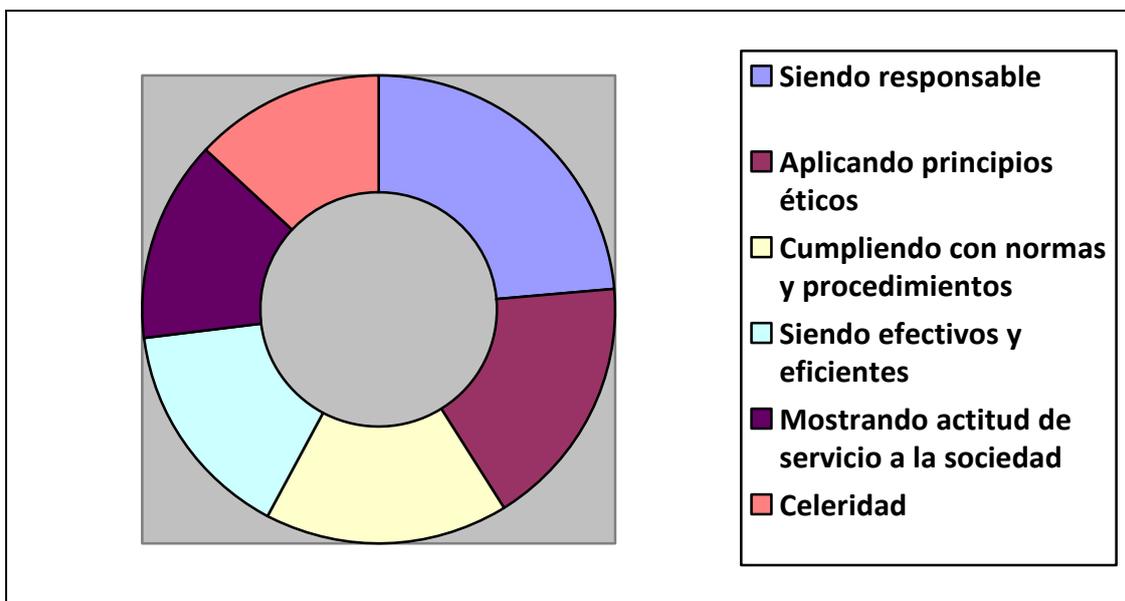
¿Cree usted que se aplican los valores corporativos dentro de la Institución y en especial dentro de la DNP? SI ( ) NO ( ) A VECES ( )



De los funcionarios encuestados el 74% respondió que **SI** se aplican los valores corporativos del Consejo de la Judicatura; el 3% menciona que **NO** se aplican los valores corporativos especialmente en la DNP del Consejo de la Judicatura; y el 23% responde que **A VECES** se aplican los valores corporativos en la Institución y en la DNP.

**Pregunta # 5:**

**¿Cómo aplica usted los valores corporativos en sus actividades laborales en la DNP?**

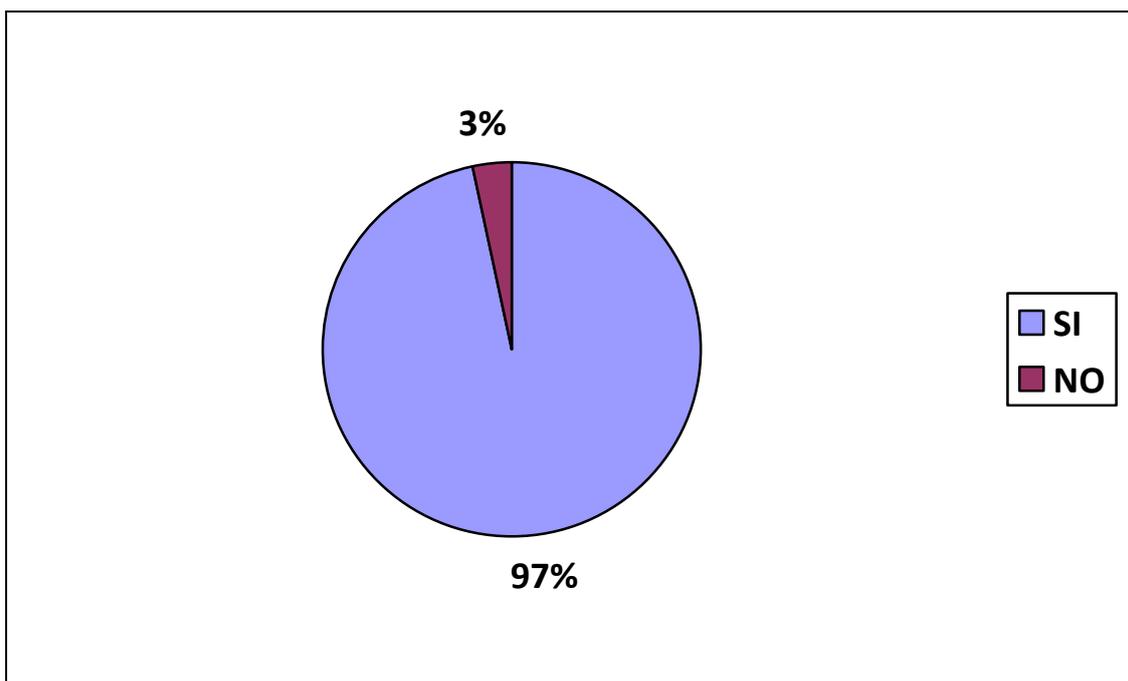


Con relación a esta pregunta los encuestados respondieron que la aplicación de los valores corporativos se basa principalmente en tratar de cumplir de la mejor manera las funciones delegadas a su cargo, aplicando los principios éticos como la honestidad y transparencia en sus actividades. Tratando siempre de cumplir de la mejor manera todas las normas, reglas, procedimientos y reglamentos de la DNP y del Consejo de la Judicatura.

Además siendo eficientes y efectivos con las tareas delegadas, realizando las actividades que corresponde siempre de la mejor manera, asumiendo con responsabilidad las actividades y realizando el trabajo con la aplicación de todos los valores institucionales, mostrando una actitud de servicio a la sociedad y celeridad en las actividades.

**Pregunta # 6:**

¿Considera usted que dentro de la DNP es importante fomentar continuamente la utilización de los valores corporativos? SI ( ) NO ( )  
¿POR QUÉ?



El 97% de las personas encuestadas respondió que **SI** es importante fomentar continuamente la utilización de los valores corporativos; y un 3% considera que **NO** es importante fomentar los valores corporativos del Consejo de la Judicatura.

Al preguntar **¿POR QUÉ?** respondieron lo siguiente:

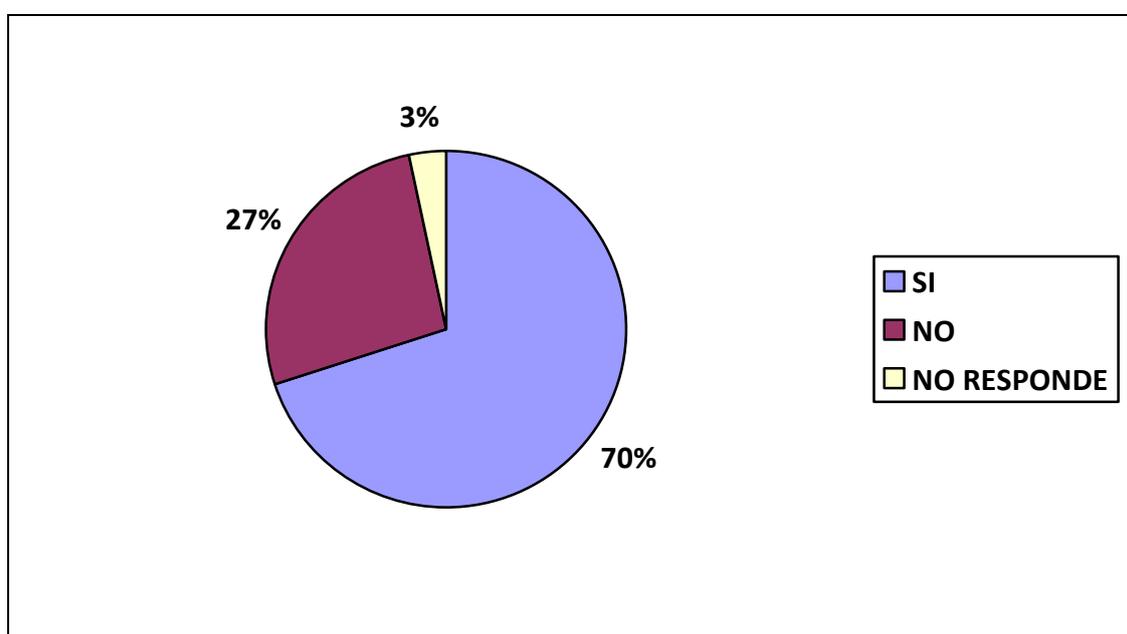
Es importante fomentar la utilización de los valores corporativos porque al conocer mejor la filosofía institucional se puede actuar en base a ellos en cualquier actividad que se realice, además se considera a los valores institucionales los pilares fundamentales para el trabajo y permite visualizar lo que se quiere lograr y hacia donde se quiere llegar. Estos valores se manejan diariamente dentro de las actividades encaminadas a obtener un objetivo.

Consideran que esta filosofía institucional es primordial en el cumplimiento de las actividades que se realiza en la DNP del Consejo de la Judicatura. Además al trabajar de cerca con la justicia se debe tener muy en claro cuáles son los valores institucionales para así aplicarlos y difundirlos.

El manejo del Talento Humano en esta Institución es importante y debe ser prioridad actuar bajo estos lineamientos institucionales, así se trabajará de manera mucho más ética, justa, efectiva, etc.

**Pregunta # 7:**

**¿Existe una difusión continua tanto de los valores corporativos como de la misión y visión del Consejo de la Judicatura, sea a través de folletos, publicaciones en la cartelera institucional, publicaciones en la página web, etc.? SI ( ) NO ( )**



El 70% de los funcionarios encuestados respondió que **SI** existe una difusión continua de la filosofía institucional como la misión, visión y valores corporativos; de igual forma el 27% responde que **NO** existe una difusión de los valores corporativos, y un 3% **NO RESPONDE**.

**Pregunta # 8:****¿Con qué frecuencia?**

Los funcionarios encuestados respondieron que la frecuencia con que se difunde los valores institucionales y la filosofía en si se da de forma permanente y continua, en algunas ocasiones se da semestralmente o trimestralmente a través de revistas y medios informativos. El objetivo de este trabajo fue que los funcionarios de la DNP del Consejo de la Judicatura este en permanente contacto no solo con los valores institucionales, sino, con toda su filosofía, con el fin de que conozcan y apliquen dichos valores, es por esto que se entrego afiches y carteles en todas las oficinas y lugares de trabajo para que los funcionarios trabajen bajo estos lineamientos, además de recordárselos todos los días o pasando un día a través del correo interno a cada uno de los funcionarios del Consejo de la Judicatura. Con la publicación en la cartelera de forma mensual y ocasional.

**Pregunta # 9:****¿A través de qué medio?**

Los funcionarios encuestados mencionaron que la difusión de los valores institucionales, misión y visión, fue a través de publicaciones en la cartelera institucional, correo interno del Consejo de la Judicatura, revistas entregadas por parte de la Dirección de Comunicación, en la página web [www.funcionjudicial.gov.ec](http://www.funcionjudicial.gov.ec), a través de folletos y material informativo como letreros en cada una de las oficinas y lugares de trabajo de la DNP. Mencionaron además que pudieron conocer más sobre los valores institucionales y su aplicación en los sistemas de gestión, a través de la charla informativa impartida días antes a realizarse la presente encuesta final.

### **Conclusiones de la encuesta:**

- Se puede establecer que haber difundido los valores institucionales en la DNP del Consejo de la Judicatura aumento significativamente el conocimiento de esta filosofía institucional, ya que, en relación con la primera pregunta de la encuesta inicial solo el 37% de los encuestados conocía los valores corporativos, mientras que al plantearse la misma pregunta en la encuesta final el 83% de los funcionarios establecieron conocer los valores institucionales.
- De igual forma, en la pregunta 2 en donde se pide enumerar los valores institucionales, se puede evidenciar que si bien son los mismos valores, pero en diferente porcentaje, ya que previo a la encuesta final se pudo dar a conocer estos valores con mayor profundidad.
- En la pregunta 4 se hace referencia a la aplicación de los valores institucionales en la DNP del Consejo de la Judicatura y se puede observar que en la encuesta inicial solo el 57% está a favor de “si cree que se aplican los valores en la DNP”, a comparación con lo que sucede en la encuesta final que el 74% responde que si cree que se aplican.
- Con relación a la pregunta 5 en donde se menciona la aplicabilidad de los valores corporativos en las actividades laborales, tanto en la encuesta inicial, como en la encuesta final se muestran respuestas similares haciendo referencia principalmente al compromiso de servicio a la sociedad, el realizar un buen trabajo de manera efectiva, responsable, con buen criterio, demostrando profesionalismo e imparcialidad en sus tareas diarias en la DNP.
- En la pregunta 6 referente a considerar importante fomentar continuamente la utilización de los valores corporativos, se puede establecer que con relación a los porcentajes tanto de la encuesta inicial

como la encuesta final, no se evidencia una diferencia significativa en las respuestas tanto numéricas como de explicación. Las respuestas mantienen en común la importancia de fomentar la utilización de los valores corporativos, porque al conocer mejor la filosofía institucional se puede actuar en base a ellos en cualquier actividad que se realice.

- Con respecto a la pregunta 7, en donde se hace referencia sobre si existe una difusión continua de valores institucionales, como también de la misión y visión, se puede evidenciar que el porcentaje que muestra la encuesta inicial es del 40% al mencionar que si existe una difusión continua de la filosofía institucional, y la respuesta en la encuesta final es de un 70%, por lo que se puede establecer que si existió un aumento significativo a esta respuesta.
- Además al preguntar con qué frecuencia se comunica los valores institucionales, los funcionarios establecieron que en los últimos meses se ha comunicado continuamente a través de la cartelera institucional, correos internos, charlas informativas y distribución de material informativo.

#### **6.3.2.7 Retroalimentación con el personal de la DNP del Consejo de Judicatura sobre la aplicación de los valores corporativos en la gestión del Talento Humano**

##### **Charla de retroalimentación al personal de la DNP del Consejo de la Judicatura:**

La charla de retroalimentación duró una hora aproximadamente y estuvo dirigida a los funcionarios de la DNP del Consejo de la Judicatura, en donde se trató sobre los resultados obtenidos del presente trabajo de titulación, en lo que se refiere a la aplicación de los valores institucionales del Consejo de la Judicatura, y su incidencia en el manejo del Talento Humano.

### **6.3.3 Fase #3: Alinear los Valores con las Prácticas Diarias**

La alineación de los valores con las prácticas diarias es considerado la parte fundamental de la administración por valores, pero de igual forma es la parte más compleja y la que lleva mayor tiempo de implementar. Es por esta razón que el presente trabajo de titulación está enfocado únicamente en las dos primeras fases de la administración por valores que son el aclarar la misión, visión y valores, y comunicar la filosofía organizacional.

Esta fase se centra principalmente en las prácticas y la conducta organizacional para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento. La Administración por valores es la respuesta al problema de resistencia, ya que hace alinear a la gente al dedicarse a trabajar sobre cuestiones personales específicas.

Dentro de esta fase es común ver a un ombudsman. Es una persona que ayuda en situaciones conflictivas y de resistencia cuando existe un problema potencial de alineación. Como lo menciona Blanchard y O'Connor (1997, p. 81). La función del ombudsman consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.

De igual manera existen tres métodos que se emplean comúnmente para determinar si algo está desalineado como: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación administrativa y técnicas de retroalimentación; y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía.

Dentro de esta tercera fase de alineación se encuentra además el proceso SPOP, el cual consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que

asegure que una situación como ésta no volverá a ocurrir. Los interrogantes están ordenados en tres fases: Definición, Búsqueda de soluciones e Implementación y seguimiento. Otro proceso es el Plan de Acción para Resolver Diferencias o denominado GAAP, el cual es empleado cuando no se tiene que tratar asuntos personales o interpersonales.

Estas dos herramientas o procesos para resolver diferencias SPOP y GAAP, obligan a las personas a sacar la cara y vivir sus propios valores, las personas no pueden esconder sus sentimientos como lo hacen las organización, por esta razón estos proceso son muy efectivos al momento de querer alinear los valores y dedicarse a trabajar sobre cuestiones personales específicas.

### **6.3.3.1 Prácticas Individuales**

Se enfoca al desarrollo personal, solución de problemas, toma de decisiones y prácticas de liderazgo.

En el desarrollo de las prácticas individuales podemos evaluar los estilos de trabajo y las pautas administrativas creadas, y si éstas son congruentes o no con los valores establecidos. Los resultados de esta evaluación pueden provocar cambios significativos, que pueden conllevar una capacitación en temáticas de liderazgo o de trabajo en equipo.

En el proceso de puesta en marcha de los valores y la práctica, juegan un papel determinante las acciones de: evaluarse a sí mismo o autoadministrarse, así como tener claras las metas de desarrollo personal, con el propósito de conocer cómo nuestros valores personales son congruentes y tributan a los de la organización y poder ajustarlos con el objetivo de mejorar la conducta individual, los aportes de los grupos y los resultados de la organización.

### **6.3.3.2 Prácticas de Equipo**

Trabaja en la dinámica y procesos de trabajo en grupo, y formación de equipos de alto desempeño.

Para sembrar valores que lleguen a formar parte de las creencias de todos los que trabajan en una organización es todo un proceso, un proceso que tiene como principal promotor aquellas personas que tienen cargos de dirección y que llegan a liderar al grupo. Es decir, no sólo los que tienen la autoridad que les otorga un cargo, sino que, además, tienen la autoridad real que le reconocen los subordinados.

Las prácticas en equipo pueden tener diferentes partes y todas ellas tienen que ir dirigidas a alinear a la gente con los valores que se quieren jerarquizar para que le encuentren un sentido a su puesto de trabajo en función de los objetivos y las estrategias que se trace la alta dirección. Sembrar valores para alinear a la gente.

### **6.3.3.3 Prácticas Organizacionales**

Se enfoca en la administración y desarrollo estratégico, sistemas y procesos organizacionales, procesos de recompensa y reconocimientos.

Un presupuesto clave del como utilizar los valores en la dirección es que cuando todo el mundo conozca las bases “ideológicas de la organización” y llegue a comprenderla, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización deben alinearse con los procesos necesarios de cambio. Lo que busca esta comprensión es que la gente pueda ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos y estrategias de la organización y lleguen a entender la necesidad de crear un compromiso para que esa ideología pase a formar parte de sus experiencias y formas de vida cotidiana.

El objetivo de este alineamiento con las prácticas organizacionales, es que la gente llegue a encontrarle el sentido a su trabajo en función de los objetivos y las estrategias de la organización y se comprometa con los comportamientos esperados.

Un requisito previo a la implantación de un sistema de valores es que toda la gente: alta dirección, consejo de dirección y todos los trabajadores comprendan el sistema de valores y cuales son las conductas requeridas para alcanzar tal sistema en función de los resultados asociados a los objetivos y estrategias de la organización.

Estas prácticas individuales, de equipo y organizacionales encaminadas en su conjunto permiten crear un mejoramiento continuo ligado hacia la calidad total en cuanto a actividades se refiere.

## CONCLUSIONES

- En la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura se pudo evidenciar el poco conocimiento e interés en su filosofía institucional, es decir, en sus valores, misión y visión.
- Gracias a la difusión de los valores institucionales, se pudo establecer la importancia de conocer y sobre todo aplicar estos valores en la DNP del Consejo de la Judicatura.
- Hablar de valores no significa que los objetivos queden relegados; tanto valores como objetivos, forman un conjunto inseparable, de forma que los primeros son elementos críticos de éxito, alrededor de los cuales deben estructurarse los objetivos. Como lo menciona (García y Dolan, 1997) este es el mecanismo por el que las organizaciones verdaderamente orientadas al desarrollo organizativo pueden gestionar la doble vertiente de su complejidad: el riesgo y la creatividad.
- La aplicación de la Administración por Valores, implica un cambio integral que abarca: un cambio de estrategia, cambio operativo, pero sobre todo un cambio individual. El éxito de este proceso depende de que todos los dirigentes actúen de acuerdo a los valores que proclaman, y sean así un ejemplo a seguir. La Administración por Valores es un proceso que lleva mucho tiempo desarrollar y es necesaria la colaboración de todo el personal, empezando con los altos directivos, quienes deben ser los primeros en comprometerse con esta nueva filosofía de cambio organizacional.
- A través de la clarificación y fortalecimiento de valores compartidos en la DNP del Consejo de la Judicatura, se pudo fomentar una cultura de transparencia en la gestión. La Administración por Valores no es una

nueva moda o estilo gerencial: es la base para una administración humana y ética, dos aspectos que no se pueden perder de vista.

- Se puede establecer además que cualquier reforma administrativa que se realice en el sector público, en este caso en el Consejo de la Judicatura con relación al cambio de su filosofía organizacional y lo que esto conlleva, es necesario seguir un largo proceso de aprobación que involucra a los altos directivos de los organismos de justicia, las distintas organizaciones judiciales, la Asamblea Nacional, etc. Dificultando así el proceso de cambio y verdadera transformación de esta institución.

## RECOMENDACIONES

- El modelo de Administración por Valores es una propuesta que permite integrar los valores humanos con el desempeño organizacional, potenciando el rendimiento y el compromiso de los grupos interesados mediante la participación activa en el accionar institucional. Para esto quienes dirigen la organización deben ser modelos al asumir públicamente los valores de la compañía, tomando responsabilidad explícita por los resultados y con una política de cero tolerancia para quienes no hagan lo mismo.
- Se recomienda mantener la continua difusión de la filosofía institucional y valores, a través de campañas de comunicación en toda la Función Judicial, esto va a permitir que todos los funcionarios apliquen y trabajen bajo estos lineamientos.
- El interés por mantener viva la filosofía institucional beneficiará a los funcionarios en todas las actividades que realicen. Además consolidará a la Institución para que gane reconocimiento frente a otras entidades públicas de nuestro País.
- Al trabajar tan de cerca con la Justicia, se debe tomar en cuenta que sin una adecuada educación en valores, va a ser muy difícil cumplir con la filosofía institucional y los lineamientos requeridos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

- Alles, Martha. (2007). "Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias". Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, Martha. (2007). "Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias". Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Blanchard, Ken; O' Connor, Michael. (1997). "Administración por Valores". Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). "Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones". Bogotá, Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). "Gestión del Talento Humano". (3ra. ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Código Orgánico de la Función Judicial de la República del Ecuador. Año 2009.
- Constitución de la República del Ecuador. Año 2008.
- Davis, Newstrom. (2003). "Comportamiento humano en el trabajo". (11ma. ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- De Cenzo, David; Robbins, Stephen. (2003). "Administración de Recursos Humanos". México: Editorial Limusa Wiley.
- Dubrin, Andrew. (2008). "Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el Trabajo". (9na. ed). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- García, Dolan. (2003). "La Dirección por valores". Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Griffin, Ricky; Moorhead, Gregory. (2010). "Comportamiento Organizacional". (9na. ed.). México: Editorial CENGAGE Learning.
- Hellriegel; Slowm; Woodman. (1999). "Comportamiento Organizacional". (8va. ed.). Editorial Internacional Thomson Editores.

- Luthans, Fred. (2008). "Comportamiento Organizacional" (11ma ed.). México: Editorial McGraw Hill.
- Robbins, Stephen; Judge, Timothy. (2009). "Comportamiento Organizacional". (13ra. ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Robbins, Stephen. (2005). "Administración". (8va. ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.

#### **Páginas web:**

- Asamblea Nacional. (2011): <http://www.asambleanacional.gov.ec>. Descargado: 13/ 02/ 11.
- Consejo de la Judicatura. (2010): <http://www.cnj.gov.ec/cj>. Descargado: 20/03/10.
- Consejo de la Judicatura. (2010): <http://www.funcionjudicial.gov.ec>. Descargado: 05/ 04/ 10.
- Consejo de la Judicatura. (2010): <http://www.funcionjudicial-losrios.gov.ec>. Descargado: 08/ 09/ 10.
- Corte Nacional de Justicia. (2010): <http://www.cortesuprema.gov.ec/corte>. Descargado: 22/ 12/ 10.
- Gestipolis. (2009): Estrategia y Dirección Estratégica. <http://www.gestipolis.com>. Descargado: 06/ 05/ 09.

#### **Biblioteca virtual UDLA:**

- Título: Componentes de la cultura organizacional. Publicación: **Pensamiento y Gestión**. Autor(a): María Teresa Echavarría J. 9 (Dec 2000): p.42 (14). (4129 words). From: Academic OneFile.
- Título: Cultura e imagen organizacional: una integración necesaria. Publicación: **Folleto Gerenciales**. Autor(a): Mirlandia Valdés Florat, Elizabeth Iglesias Huerta and Vivian Gaviero Gutiérrez. 8.4 (April 2004): p.22 (14). (6526 words). From: Academic OneFile.
- Título: La administración por Valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. (Gestión empresarial)(Reporte). Publicación: **Ciencias Económicas**. Autor(a): Maria Martha Durán.

26.2 (July-Dec 2008): p. 355 (21). (10257 words). From: Academic OneFile.

#### **Artículos académicos:**

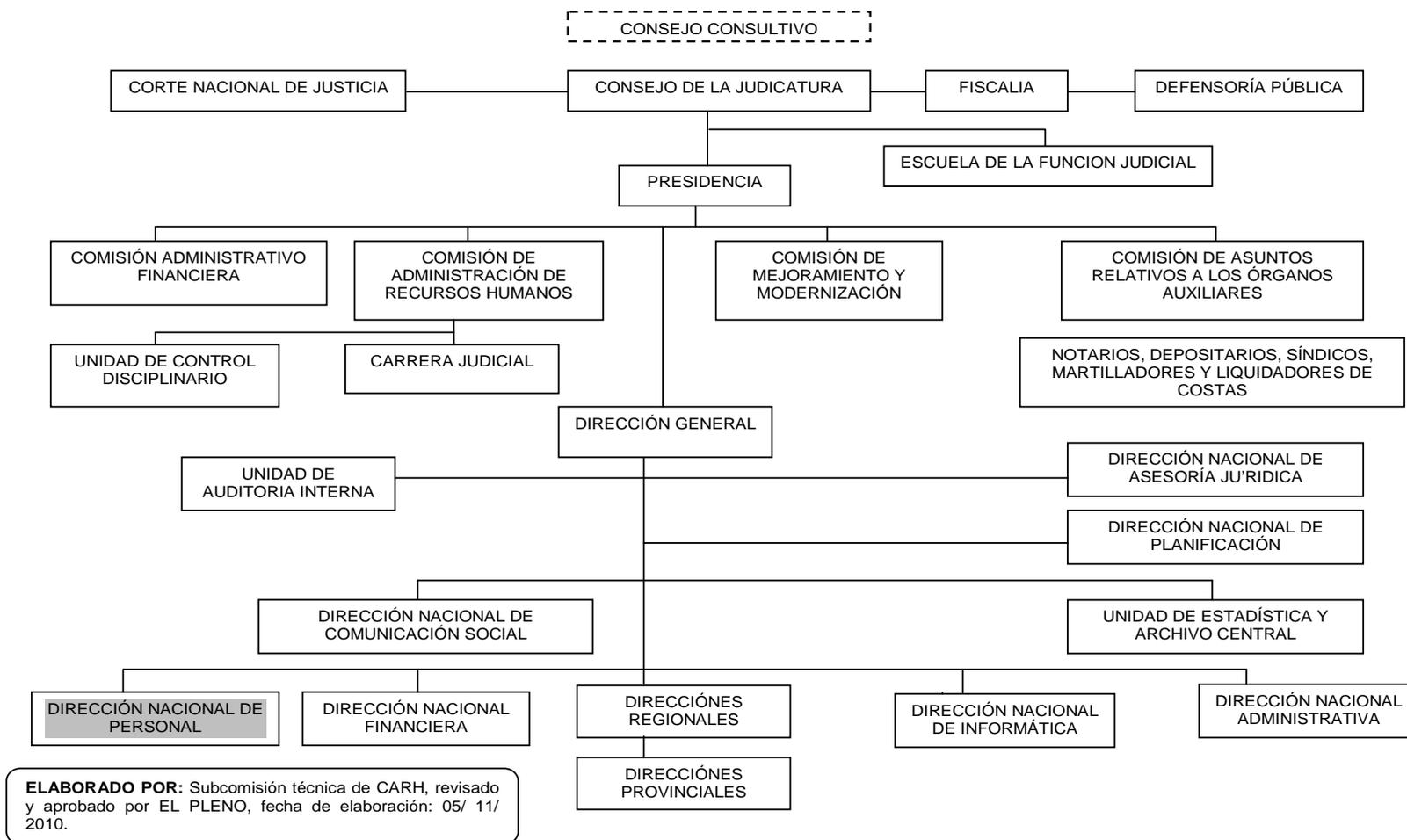
- Domínguez, José. (2010). Artículo: “Formación y capacitación/Estrategia y dirección estratégica”. Fecha de publicación: 12-04-2010. Fecha de consulta: 29-09-2010.
- Eslava Edgar. (2010). Artículo: “Estrategia y Dirección Estratégica”. Fecha de publicación: 08 – 04 – 2010; Fecha de consulta: 29 – 09 – 2010.
- Ramón Castellanos y Carlos Alberto Castellanos Machado. (2010). Artículo: “Estrategia y Dirección Estratégica/Clima Laboral”. Fecha de publicación: 28 – 05 – 2010. Fecha de consulta: 29 – 09 – 2010.

#### **Revistas:**

- Consejo de la Judicatura, Dirección Nacional de Comunicación (Diciembre 2009). “Boletín Informativo No. 1”. Quito, Ecuador. Impresión: Gráficas del Pacífico.
- Consejo de la Judicatura, Dirección Nacional de Comunicación (Julio 2010). “Desde Adentro: Boletín Informativo # 3”. Quito, Ecuador. Impresión: Goldfox S. A.
- Consejo de la Judicatura, Dirección Nacional de Comunicación (Mayo 2010). “Desde Adentro: Boletín Informativo # 2”. Quito, Ecuador. Impresión: Goldfox S. A.
- Consejo de la Judicatura, Dirección Nacional de Comunicación (Noviembre 2010). “Desde Adentro: Boletín Informativo # 6”. Quito, Ecuador. Impresión: Goldfox S. A.
- Consejo de la Judicatura, Dirección Nacional de Comunicación (Octubre 2010). “Desde Adentro: Boletín Informativo # 5”. Quito, Ecuador. Impresión: Goldfox S. A.
- Consejo de la Judicatura, Dirección Nacional de Comunicación (Septiembre 2010). “Desde Adentro: Boletín Informativo # 4”. Quito, Ecuador. Impresión: Goldfox S. A.

# ANEXOS

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FUNCIÓN JUDICIAL



**ENCUESTA**

La presente encuesta está destinada a recolectar la mayor cantidad de información acerca de la aplicación de los valores institucionales del Consejo de la Judicatura en las actividades de la DNP y como éstos inciden en el manejo del Talento Humano.

Por favor sea lo más honesto posible con sus respuestas. ¡Gracias!

**Desarrollo:**

**1. ¿Conoce usted los valores corporativos que posee el Consejo de la Judicatura?**

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

**\*En caso de que su respuesta sea positiva conteste la pregunta # 2**

**2. ¿Cuáles son los valores corporativos del Consejo de la Judicatura, enumérelos?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Cuál cree usted que es el valor corporativo que más representa el trabajo que realiza la DNP?**

.....

¿PORQUE?.....

.....

.....

**4. ¿Cree usted que se aplican los valores corporativos dentro de la Institución y en especial dentro de la DNP?**

SI ( )            NO ( )            A VECES ( )

**5. ¿Cómo aplica usted los valores corporativos en sus actividades laborales en la DNP?**

.....

.....

.....

**6. ¿Considera usted que dentro de la DNP es importante fomentar continuamente la utilización de los valores corporativos?**

SI ( )            NO ( )

¿PORQUE?.....

.....

.....

7. ¿Existe una difusión continua tanto de los valores corporativos como de la misión y visión del Consejo de la Judicatura, sea a través de folletos, publicaciones en la cartelera institucional, publicaciones en la página web, etc.?

SI ( )                      NO ( )

8. ¿Con qué frecuencia?.....

9. ¿A través de que medio?.....

**MUCHAS GRACIAS**

## ANEXO 3

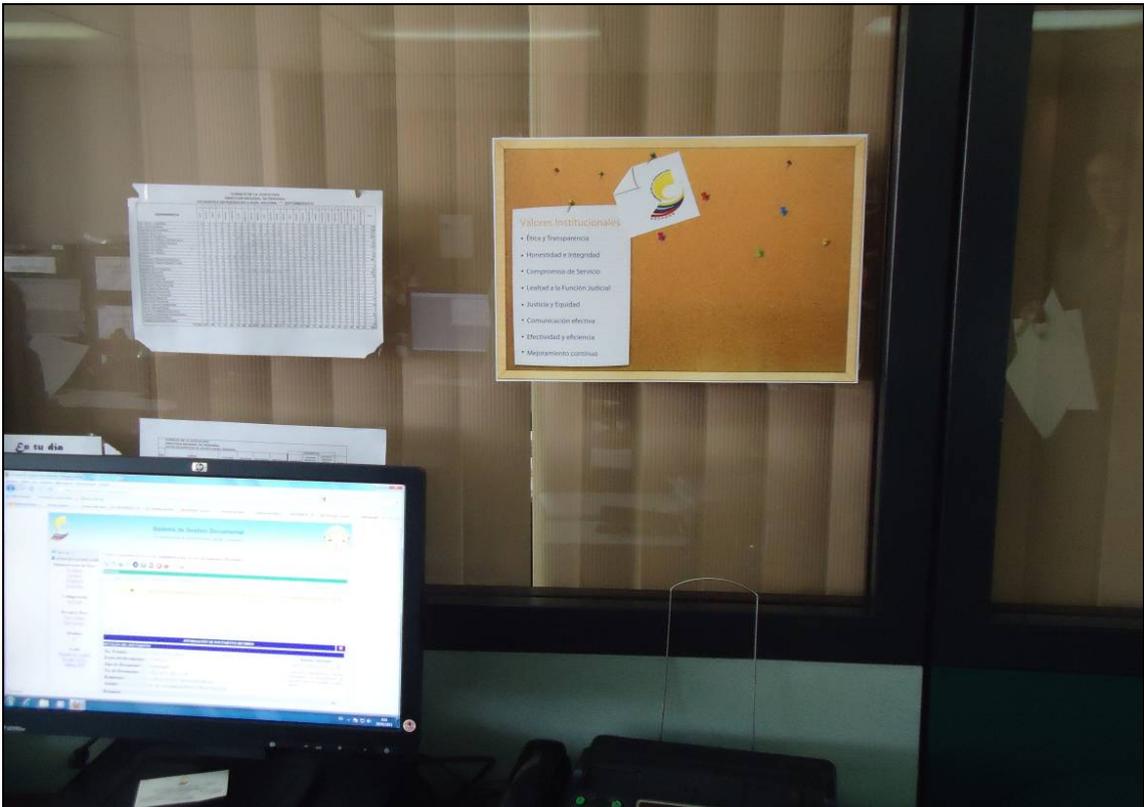
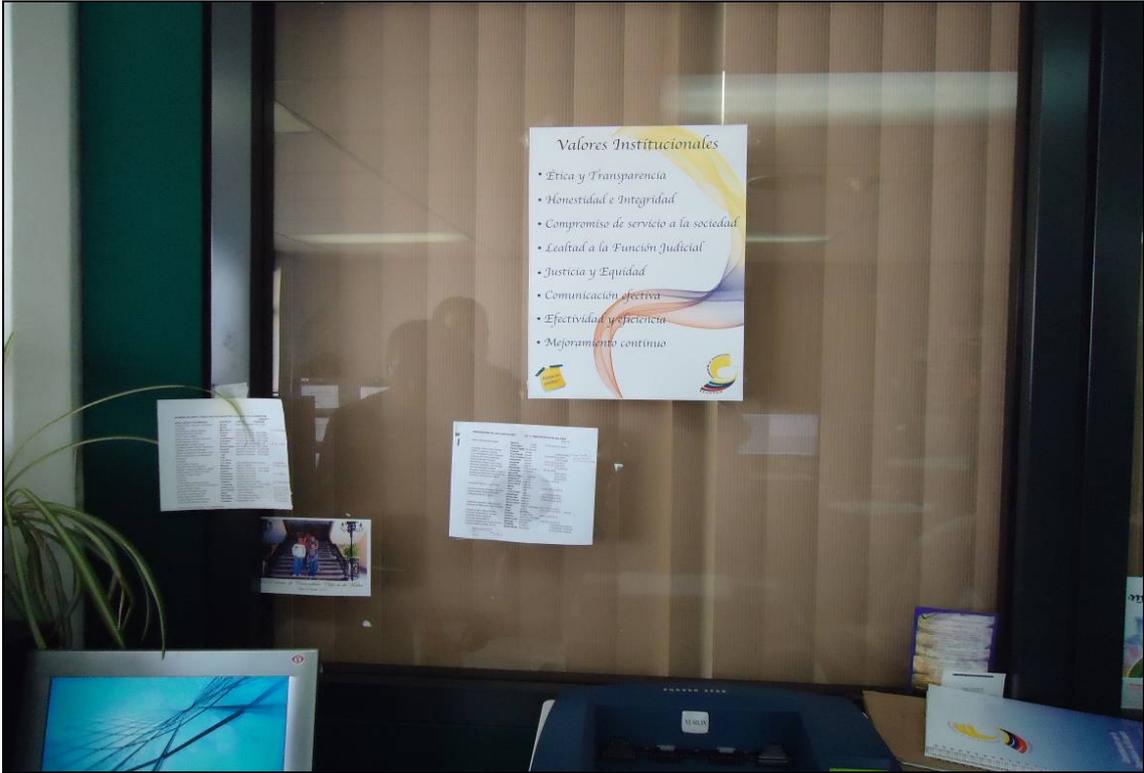
Carteles elaborados por los funcionarios de la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura:

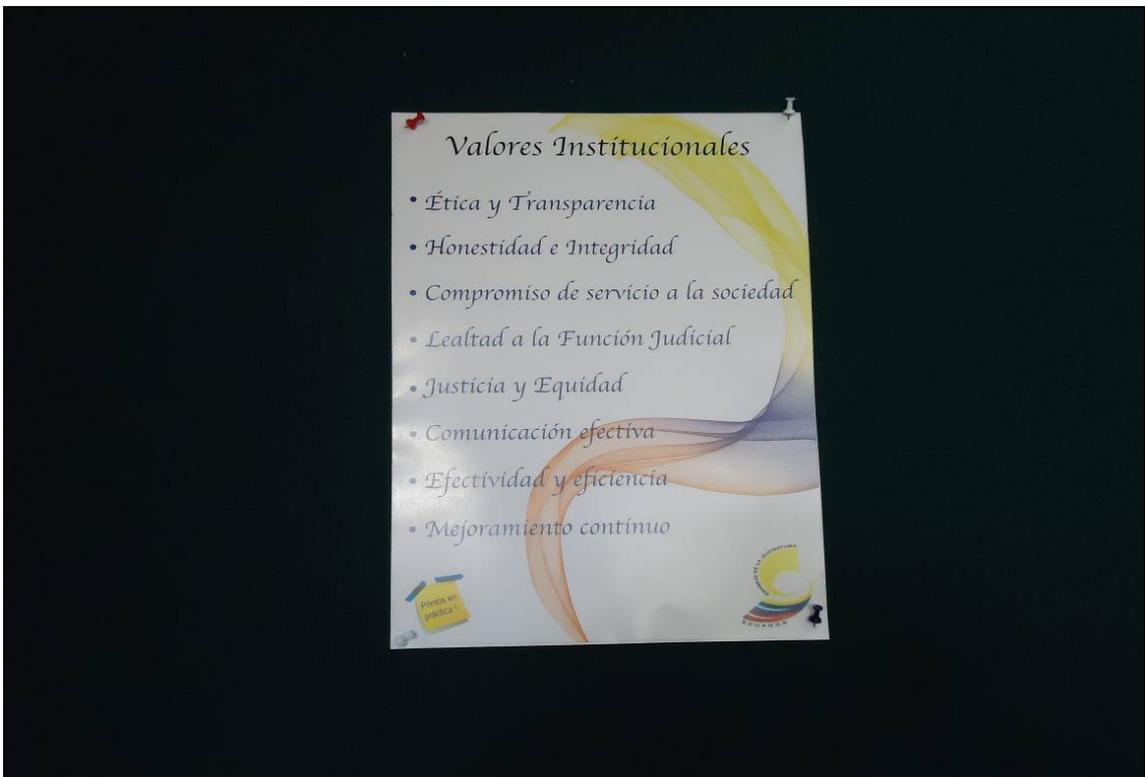




**Distribución de folletos informativos y materiales de comunicación al personal de la DNP del Consejo de la Judicatura:**











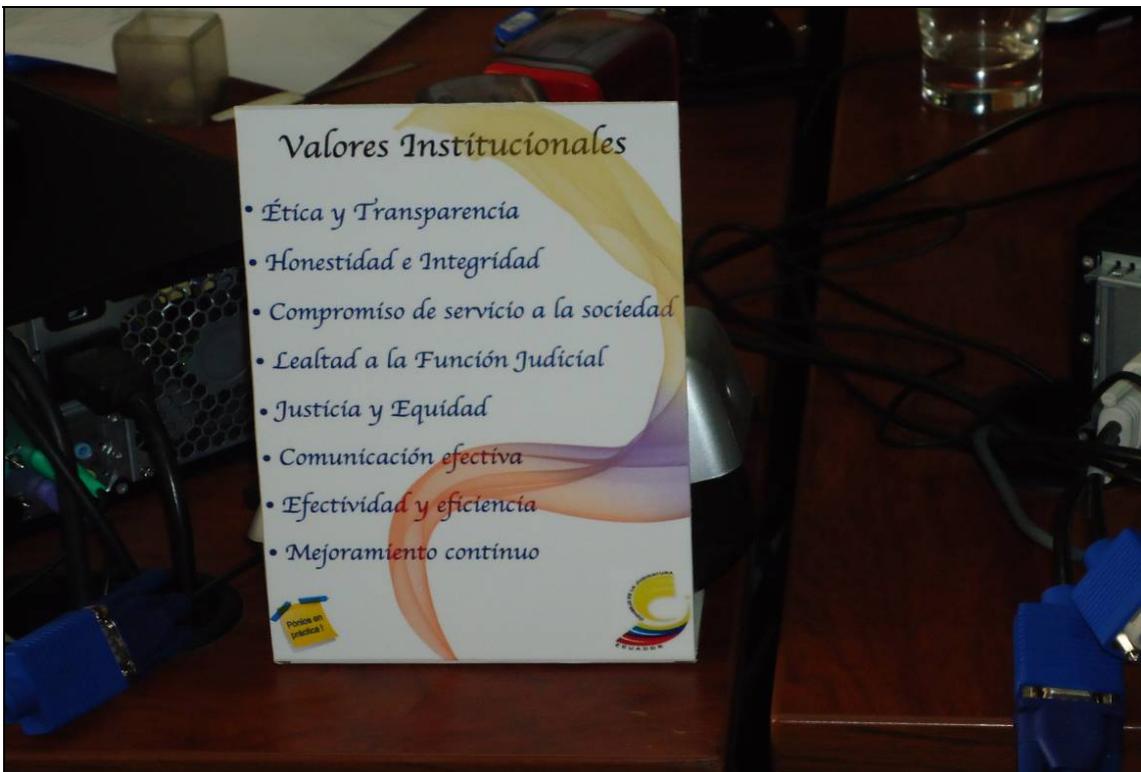
**Concepto de la gestión**

**Misión**  
Utilizar, administrar, dirigir y controlar los recursos humanos, financieros, tecnológicos, para promover la productividad de nuestra organización y los servicios de calidad de los usuarios, en el marco de la transparencia.

**Visión**  
Ser referente positivo de gestión pública y ofrecer contribución a una administración pública transparente, independiente y eficiente.

**Valores Institucionales**

- Ética y Transparencia
- Honestidad e Integridad
- Compromiso de servicio a la sociedad
- Lealtad a la Función Judicial
- Justicia y Equidad
- Comunicación efectiva
- Efectividad y eficiencia
- Mejoramiento continuo

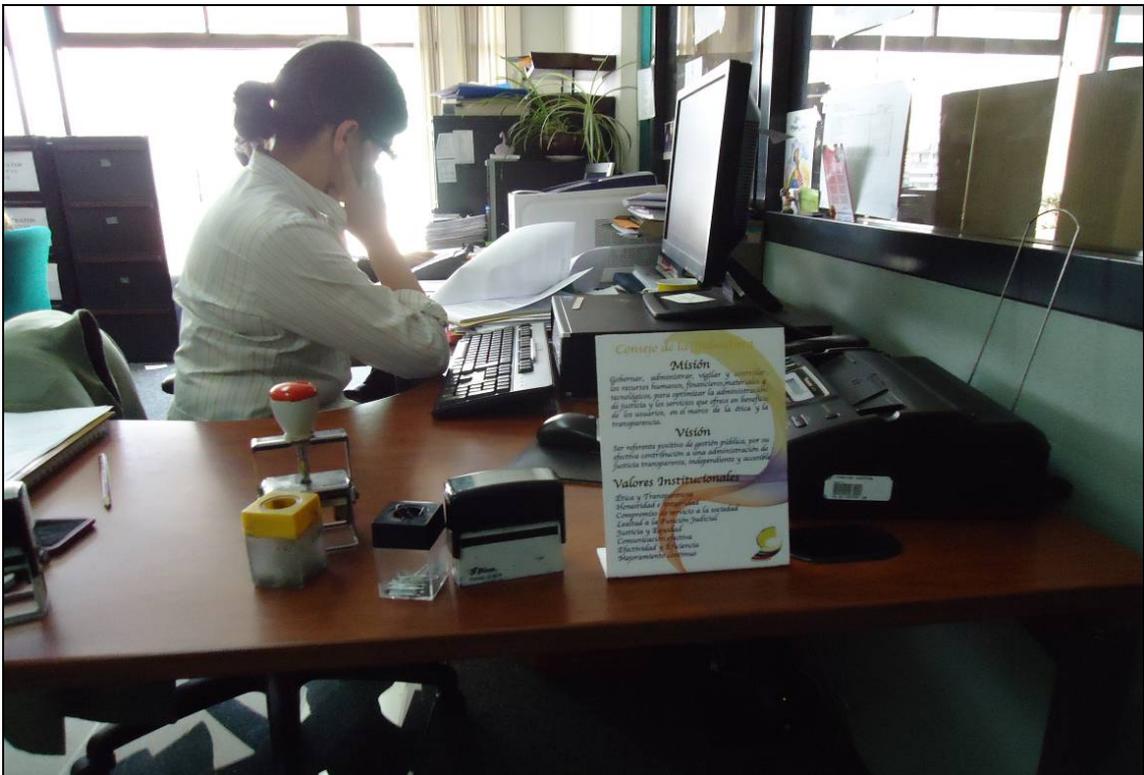


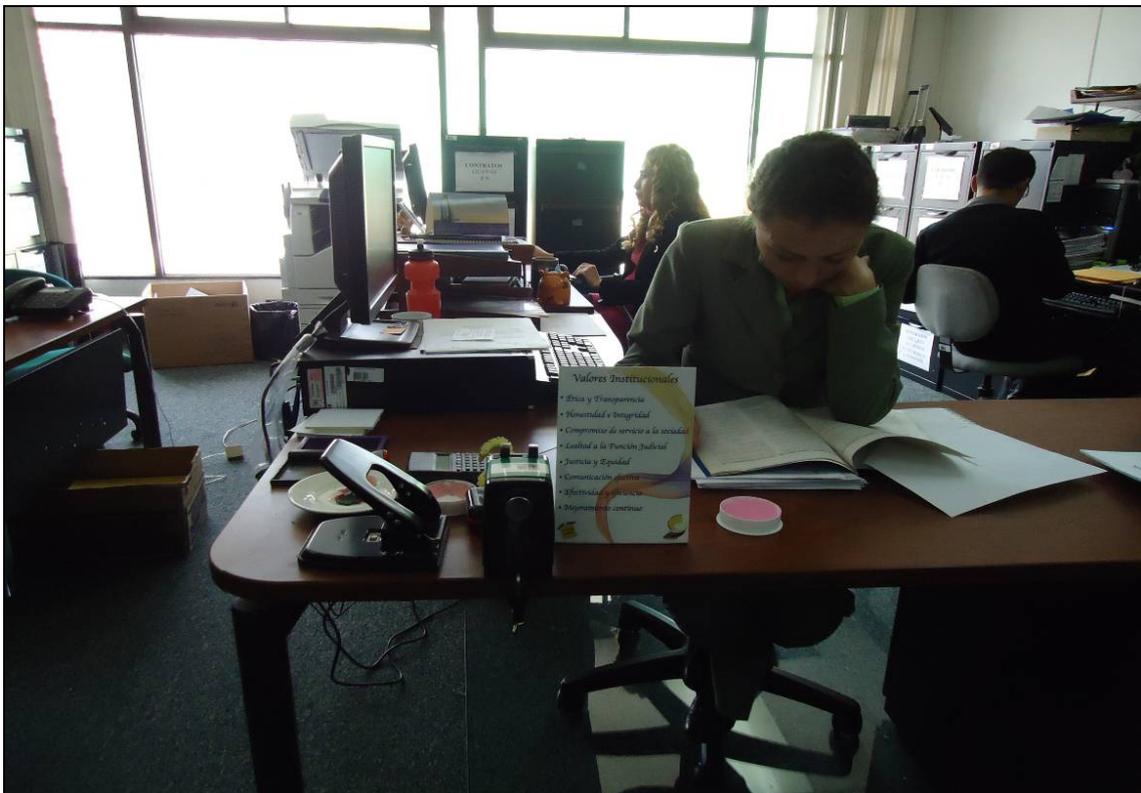
## Valores Institucionales

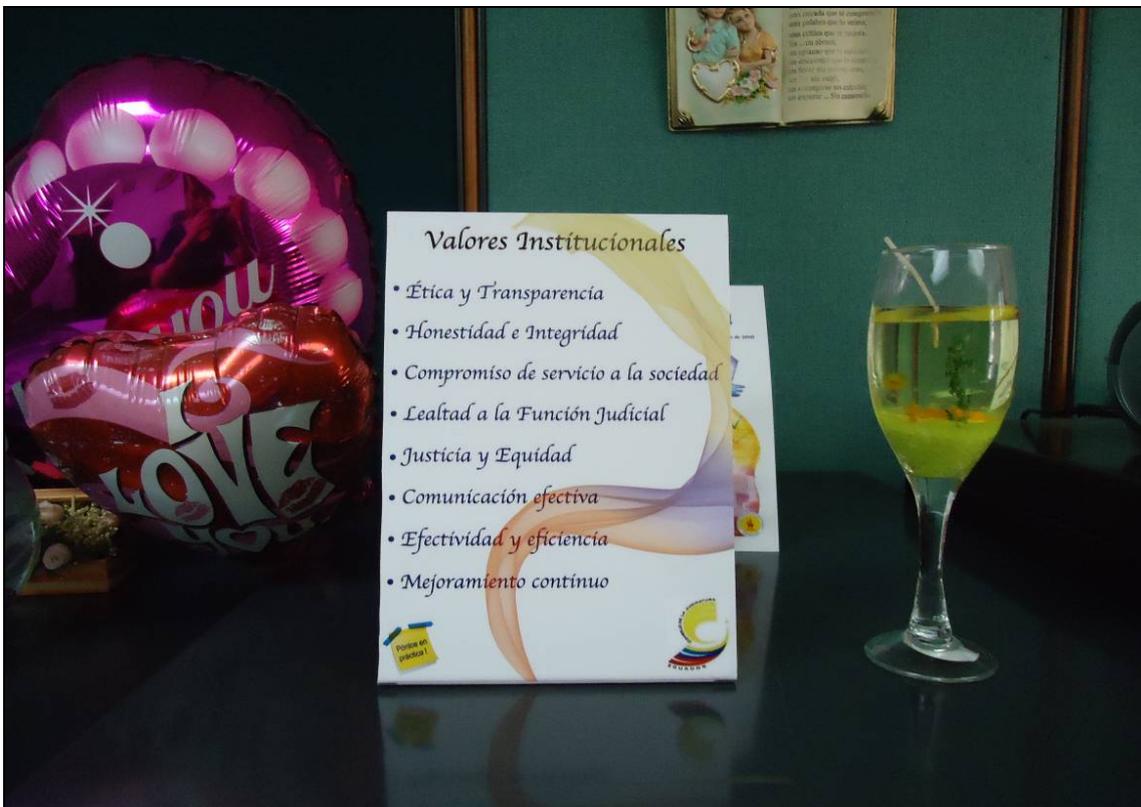
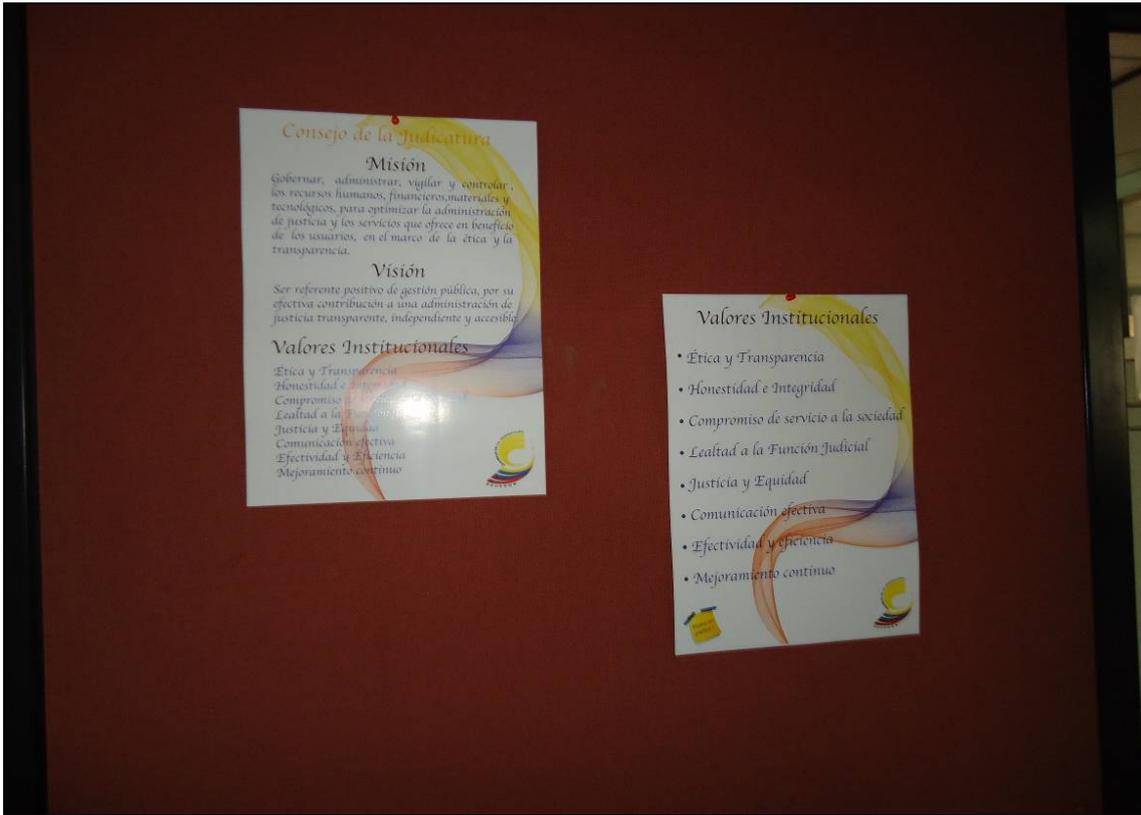
- *Ética y Transparencia*
- *Honestidad e Integridad*
- *Compromiso de servicio a la sociedad*
- *Lealtad a la Función Judicial*
- *Justicia y Equidad*
- *Comunicación efectiva*
- *Efectividad y eficiencia*
- *Mejoramiento continuo*

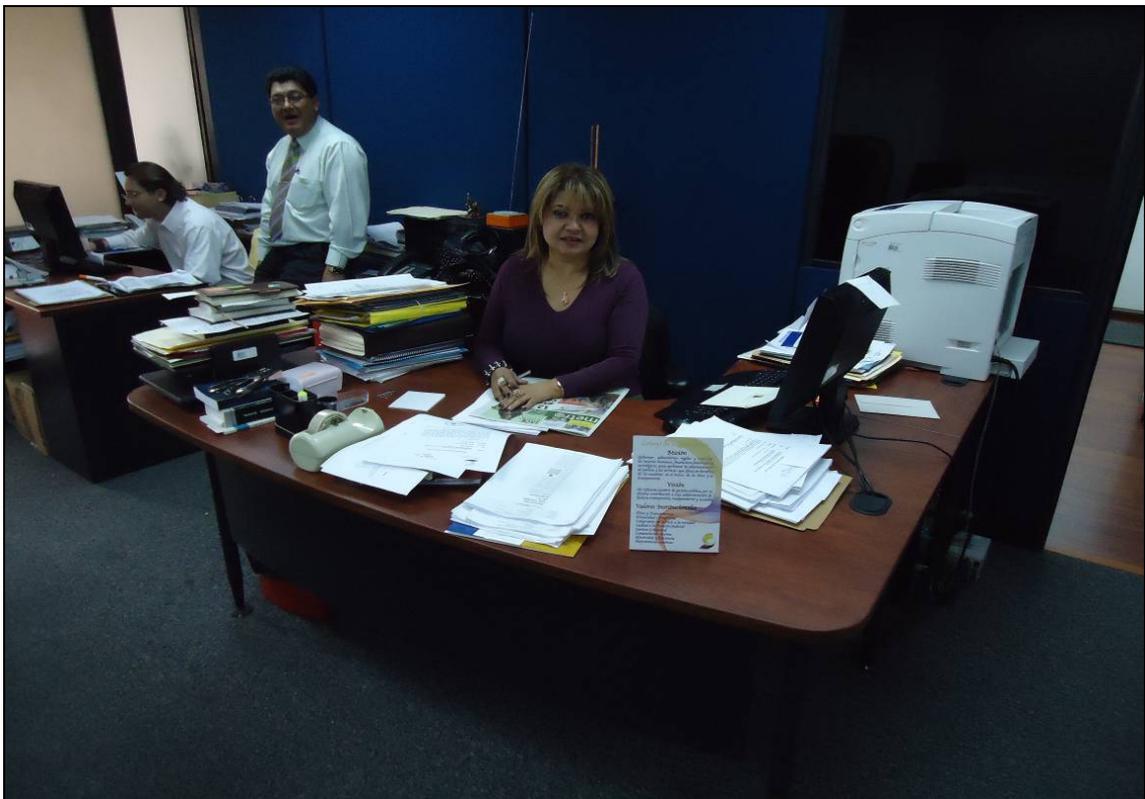
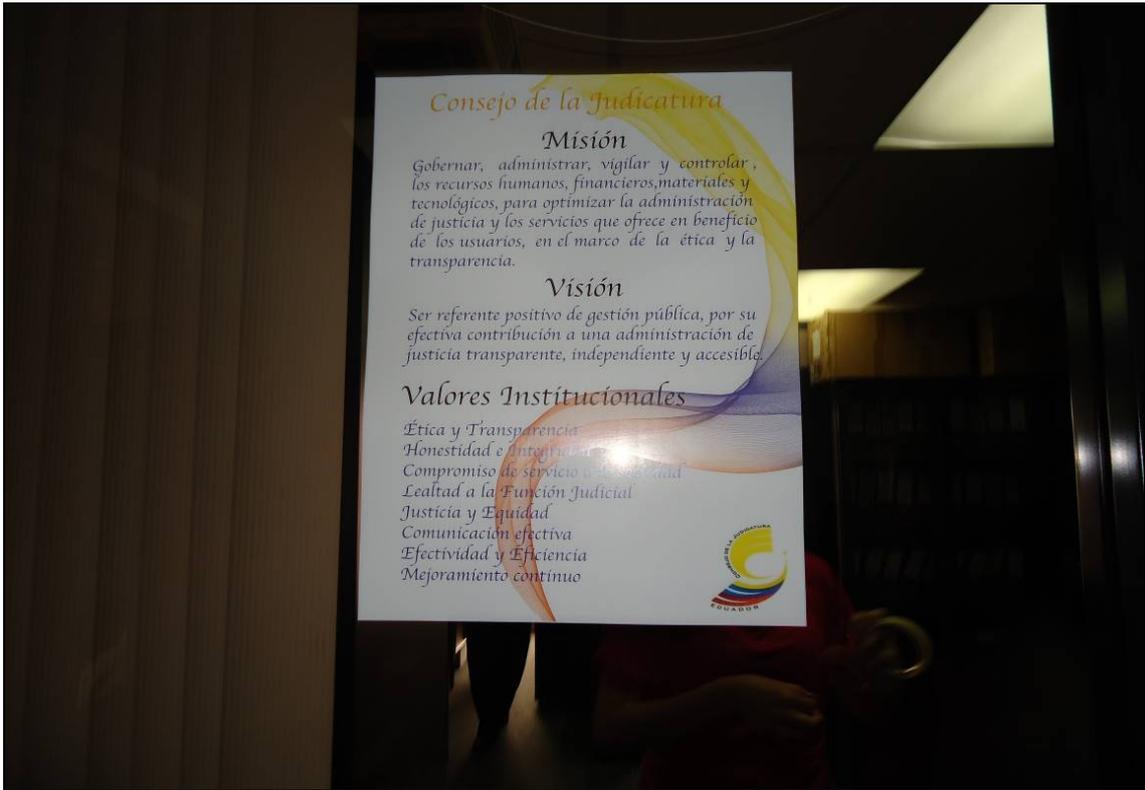
Porque en práctica!

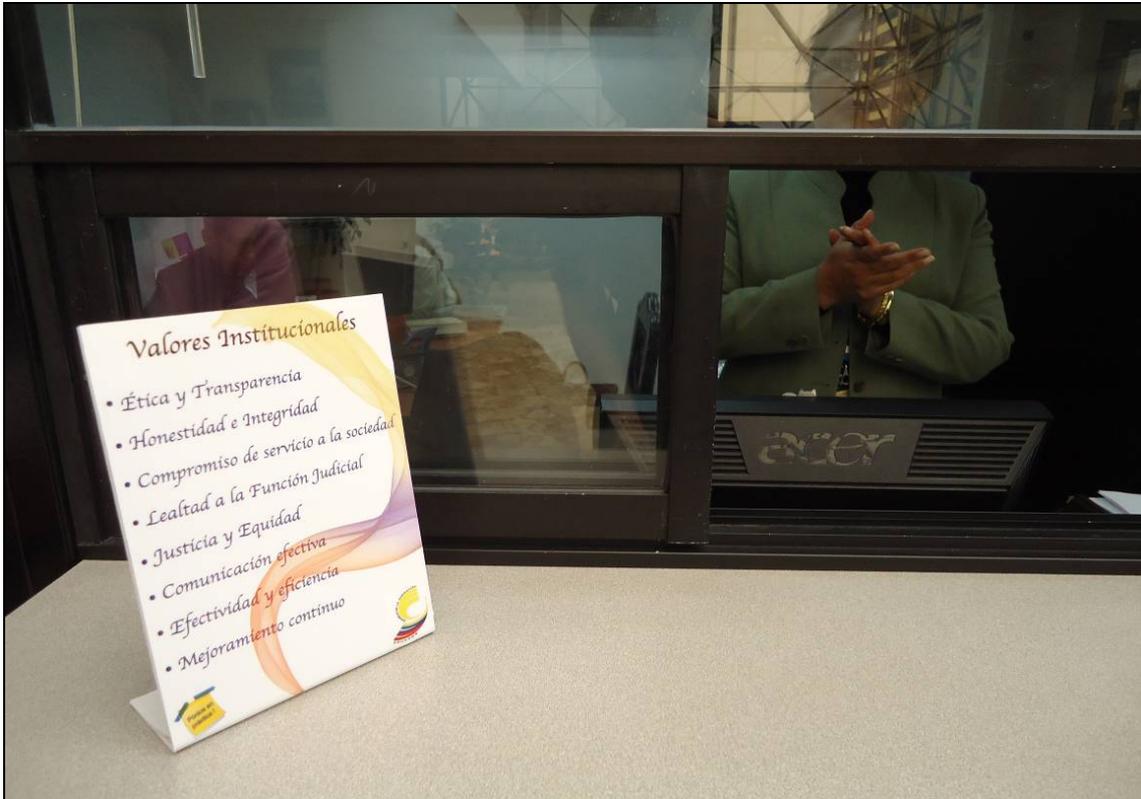






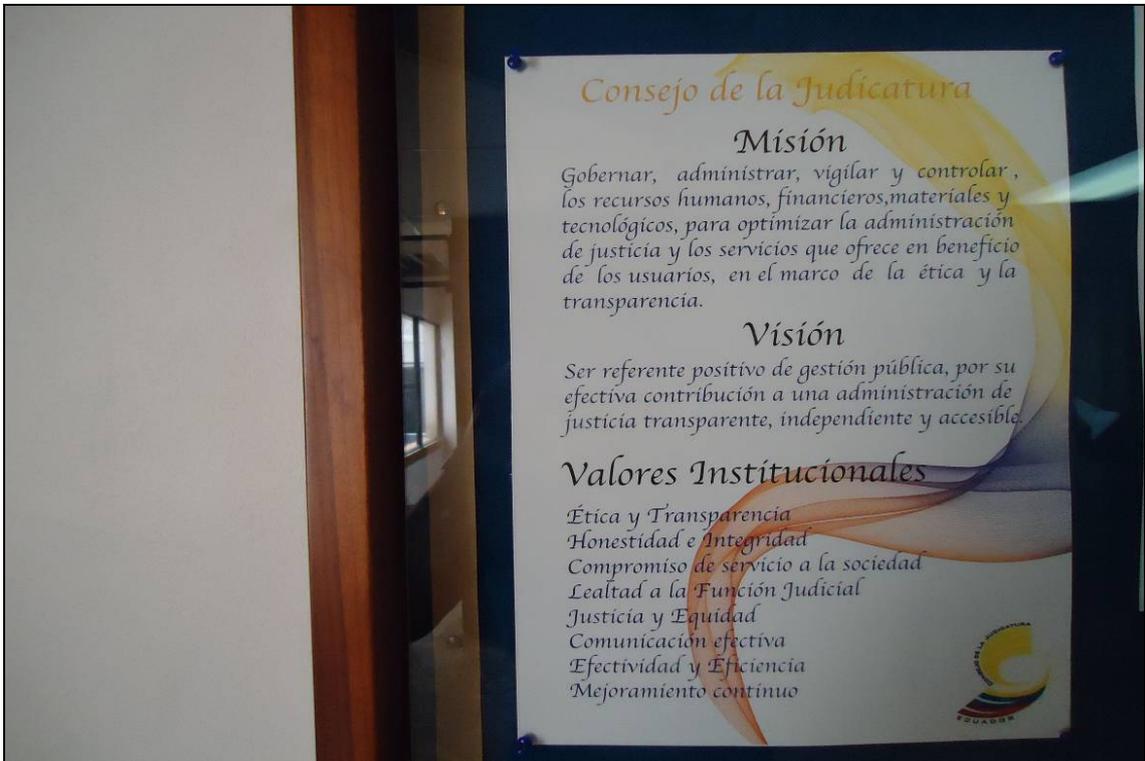
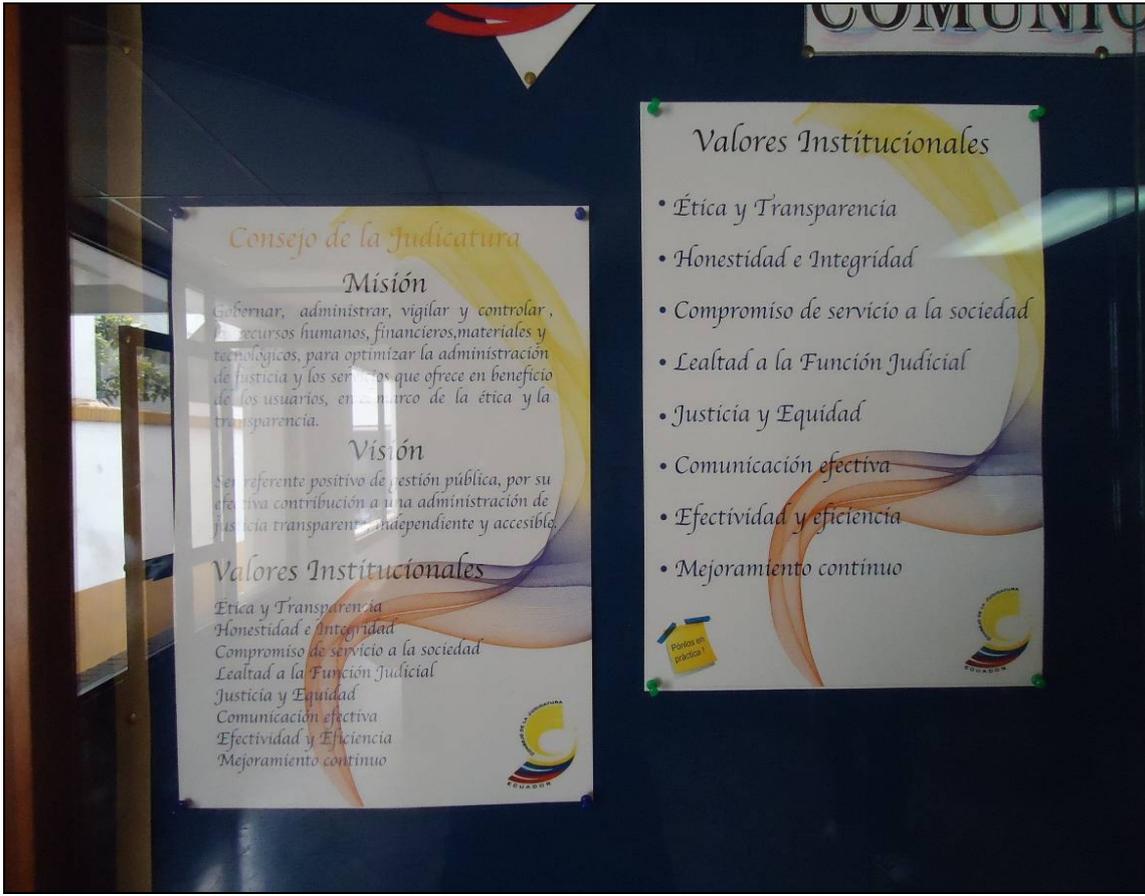






Publicaciones en la cartelera institucional del Consejo de la Judicatura:





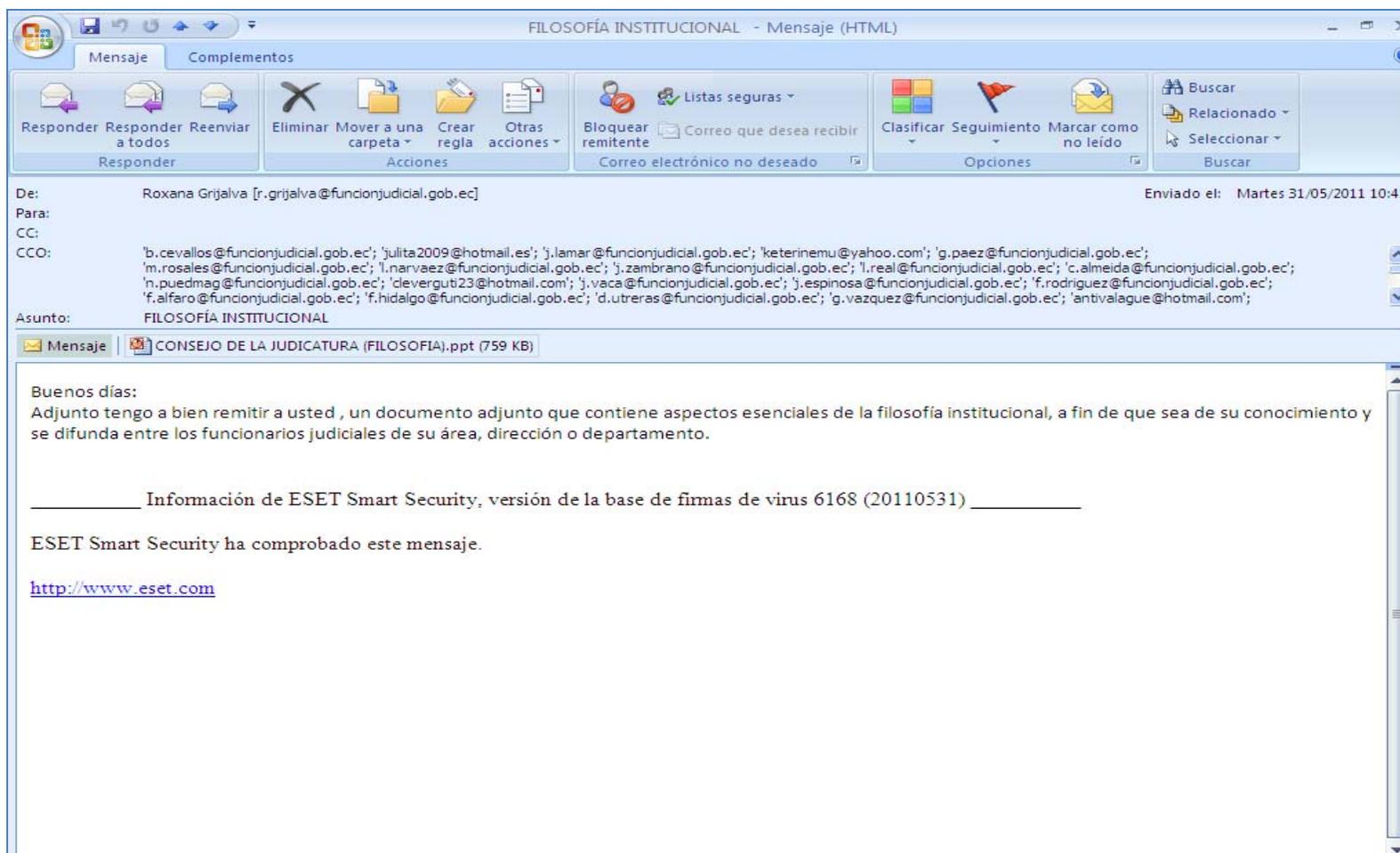
## Valores Institucionales

- Ética y Transparencia
- Honestidad e Integridad
- Compromiso de servicio a la sociedad
- Lealtad a la Función Judicial
- Justicia y Equidad
- Comunicación efectiva
- Efectividad y eficiencia
- Mejoramiento continuo

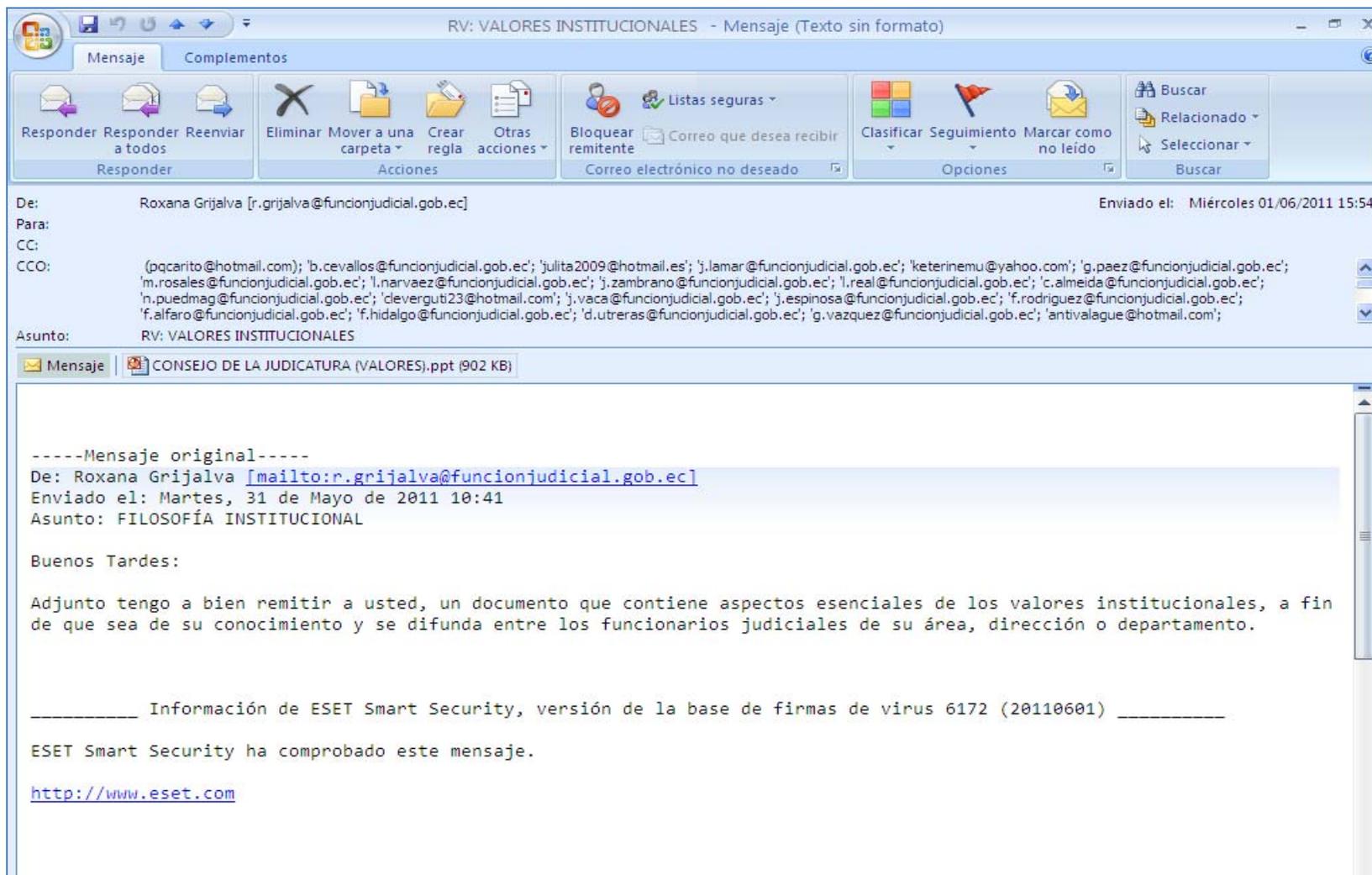
Póngos en práctica!



## Correo electrónico enviado el primer día:



## Correo electrónico enviado el segundo día:



RV: VALORES INSTITUCIONALES - Mensaje (Texto sin formato)

Mensaje Complementos

Responder Responder a todos Reenviar Eliminar Mover a una carpeta Crear regla Otras acciones Bloquear remitente Listas seguras Correo que desea recibir Clasificar Seguimiento Marcar como no leído Buscar Relacionado Seleccionar

De: Roxana Grijalva [r.grijalva@funcionjudicial.gob.ec] Enviado el: Miércoles 01/06/2011 15:54

Para:

CCO: (pqcarito@hotmail.com); 'b.cevallos@funcionjudicial.gob.ec'; 'julita2009@hotmail.es'; 'j.lamar@funcionjudicial.gob.ec'; 'keterinemu@yahoo.com'; 'g.paez@funcionjudicial.gob.ec'; 'm.rosales@funcionjudicial.gob.ec'; 'l.narvaez@funcionjudicial.gob.ec'; 'j.zambrano@funcionjudicial.gob.ec'; 'l.real@funcionjudicial.gob.ec'; 'c.almeida@funcionjudicial.gob.ec'; 'n.puedmag@funcionjudicial.gob.ec'; 'cleverguti23@hotmail.com'; 'j.vaca@funcionjudicial.gob.ec'; 'j.espinosa@funcionjudicial.gob.ec'; 'f.rodriguez@funcionjudicial.gob.ec'; 'f.alfaro@funcionjudicial.gob.ec'; 'f.hidalgo@funcionjudicial.gob.ec'; 'd.utreras@funcionjudicial.gob.ec'; 'g.vazquez@funcionjudicial.gob.ec'; 'antivalague@hotmail.com';

Asunto: RV: VALORES INSTITUCIONALES

Mensaje | CONSEJO DE LA JUDICATURA (VALORES).ppt (902 KB)

-----Mensaje original-----  
De: Roxana Grijalva [mailto:r.grijalva@funcionjudicial.gob.ec]  
Enviado el: Martes, 31 de Mayo de 2011 10:41  
Asunto: FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

Buenos Tardés:

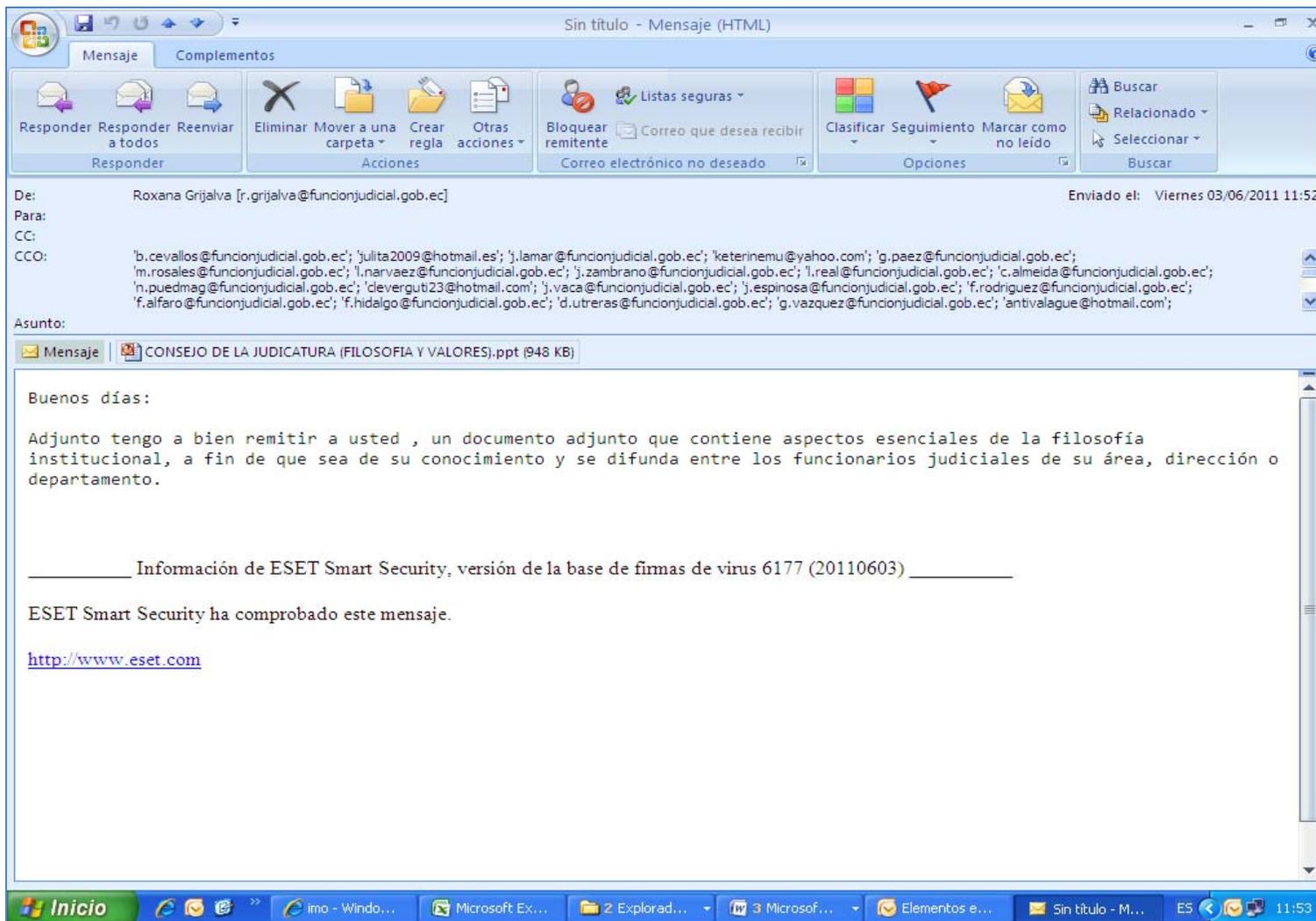
Adjunto tengo a bien remitir a usted, un documento que contiene aspectos esenciales de los valores institucionales, a fin de que sea de su conocimiento y se difunda entre los funcionarios judiciales de su área, dirección o departamento.

\_\_\_\_\_ Información de ESET Smart Security, versión de la base de firmas de virus 6172 (20110601) \_\_\_\_\_

ESET Smart Security ha comprobado este mensaje.

<http://www.eset.com>

## Correo electrónico enviado el tercer día:



**ENCUESTA FINAL**

La presente encuesta está destinada a recolectar la mayor cantidad de información acerca de la aplicación de los valores institucionales del Consejo de la Judicatura en las actividades de la DNP y como éstos inciden en el manejo del Talento Humano.

Por favor sea lo más honesto posible con sus respuestas. ¡Gracias!

**Desarrollo:**

**1. ¿Conoce usted los valores corporativos que posee el Consejo de la Judicatura?**

SI ( )                      NO ( )                      A VECES ( )

**\*En caso de que su respuesta sea positiva conteste la pregunta # 2**

**2. ¿Cuáles son los valores corporativos del Consejo de la Judicatura, enumérelos?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**3. ¿Cuál cree usted que es el valor corporativo que más representa el trabajo que realiza la DNP?**

.....

¿PORQUE?.....

.....

.....

**4. ¿Cree usted que se aplican los valores corporativos dentro de la Institución y en especial dentro de la DNP?**

SI ( )

NO ( )

A VECES ( )

**5. ¿Cómo aplica usted los valores corporativos en sus actividades laborales en la DNP?**

.....

.....

.....

**6. ¿Considera usted que dentro de la DNP es importante fomentar continuamente la utilización de los valores corporativos?**

SI ( )

NO ( )

¿PORQUE?.....

.....

.....

7. ¿Existe una difusión continua tanto de los valores corporativos como de la misión y visión del Consejo de la Judicatura, sea a través de folletos, publicaciones en la cartelera institucional, publicaciones en la página web, etc.?

SI ( )

NO ( )

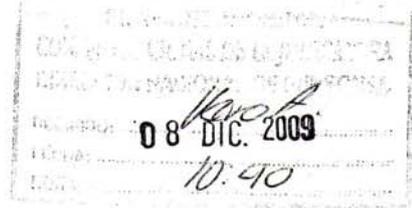
8. ¿Con qué frecuencia?.....

9. ¿A través de que medio?.....

**MUCHAS GRACIAS**



DIRECCIÓN GENERAL



## MEMORANDO N° 2406-2009-DG-CJ-DC

<b>PARA:</b>	Ing. Marco García Terán
	<b>DIRECTOR NACIONAL DE PERSONAL (E)</b>
<b>DE:</b>	DR. GUSTAVO DONOSO MENA
	<b>DIRECTOR GENERAL (E)</b>
<b>ASUNTO:</b>	Autorización.
<b>FECHA:</b>	7 de diciembre del 2009

De mis consideraciones:

Remito a usted, el oficio s/n de 2 de diciembre del 2009, suscrito por la Srta. Carla Ibarra Lazcano, pasante de la dirección a su cargo, quien solicita se le autorice realizar el trabajo de tesis y disponer de la información existente para el efecto, al respecto, bajo su responsabilidad autorizo lo solicitado.

Atentamente,

  
Dr. Gustavo Donoso Mena

DIRECTOR  
GENERAL

**Director General (E) del Consejo de la Judicatura.**

Adjunto lo indicado.

*Autorizado*  
*Jany*

DCL

Quito, 03 de Junio de 2011.

**CONSEJO DE LA JUDICATURA**

**CERTIFICADO**

Ing. Marcelo Dalgo Proaño, en mi calidad de Jefe de Desarrollo de Personal, de la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura, certifico que la Srta. Carla Alexandra Ibarra Lazcano, realizo una **CHARLA INFORMATIVA** de una hora sobre la aplicación de los valores corporativos en la gestión del Talento Humano, la misma que se realizó el día jueves 02 de junio del 2011, y fue dirigida a todos los funcionarios de la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura.



Ing. Marcelo Dalgo Proaño

**JEFE DE DESARROLLO DE PERSONAL**



Quito, 08 de Junio de 2011.

## CONSEJO DE LA JUDICATURA

### CERTIFICADO

Ing. Marcelo Dalgo Proaño, en mi calidad de Jefe de Desarrollo de Personal, de la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura, certifico que la Srta. Carla Alexandra Ibarra Lazcano, realizo una **CHARLA DE RETROALIMENTACIÓN** de una hora sobre los resultados obtenidos de su tesis, en cuanto a la aplicación de los valores corporativos y su incidencia en las actividades que se realizan en la DNP, la misma que se realizó el día miércoles 08 de junio del 2011, y fue dirigido a todos los funcionarios de la Dirección Nacional de Personal del Consejo de la Judicatura.



Ing. Marcelo Dalgo Proaño

**JEFE DE DESARROLLO DE PERSONAL**

