

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ANÁLISIS DE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL DE LOS NOTIFICADORES DEL NUEVO SISTEMA DE JUSTICIA PENAL
EN MEXICALI, BAJA CALIFORNIA**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

JOEL MERAZ SEPULVEDA

Mexicali, B. C.

Mayo 2022

Índice

Índice.....	2
Índice de Tablas, Figuras, Gráficos o Imágenes	5
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Capítulo I. Introducción.....	8
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Objetivo	9
1.2.1 Objetivo General.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Pregunta de Investigación	10
1.4 Justificación	10
Capítulo II. Marco Referencial.....	14
2.1 Marco Contextual	14
2.1.1 Sistema de Justicia Penal	14
2.1.1.1 Antecedentes.....	14
2.1.1.2 Derecho Penal.....	16
2.1.1.3 Proceso Penal.....	16
2.1.2 Principales Actores en el Nuevo Sistema de Justicia Penal	18
2.1.2.1 Víctima.	18
2.1.2.2 Imputado.....	18
2.1.2.3 Juez.....	18
2.1.2.4 Ministerio Público.	19
2.1.2.5 Defensoría Pública.....	19
2.1.3 Audiencia.....	19
2.1.3.1 Diferimiento de Audiencias.....	20
2.1.4 Notificaciones	22
2.1.4.1 Notificador.....	23
2.2 Marco Teórico - Primera Parte -	23
2.2.1 Productividad.....	23
2.2.2 Productividad laboral.....	24
2.2.2.1 Eficiencia.....	26

	2.2.2.1.1	<i>Uso Adecuado de los Recursos Disponibles.....</i>	26
	2.2.2.2	Eficacia	30
		2.2.2.2.2 <i>Alcance de los Objetivos Planteados.....</i>	30
2.2.3		Capacitación	30
	2.2.3.1	Conocimiento.....	31
	2.2.3.2	Habilidades.....	32
		2.2.3.2.1 <i>Iniciativa.....</i>	33
		2.2.3.2.2 <i>Trabajo Bajo Presión.....</i>	33
		2.2.3.2.3 <i>Actitud Asertiva.....</i>	34
		2.2.3.2.4 <i>Autocontrol.....</i>	34
		2.2.3.2.5 <i>Compromiso con la Organización.....</i>	35
		2.2.3.2.6 <i>Preocupación por el Orden y la Calidad.....</i>	35
		2.2.3.2.7 <i>Comunicación.....</i>	36
		2.2.3.2.8 <i>Búsqueda de Información.....</i>	36
2.2.4		Condiciones Laborales	37
	2.2.4.1	Clima Organizacional.....	37
		2.2.4.1.1 <i>Colaboración.....</i>	38
		2.2.4.1.2 <i>Interés.....</i>	40
		2.2.4.1.3 <i>Ánimo.....</i>	41
		2.2.4.1.4 <i>Satisfacción.....</i>	41
	2.2.4.2	Condiciones Físicas.....	42
		2.2.4.2.1 <i>Espacios Adecuados.....</i>	42
		2.2.4.2.2 <i>Herramientas/Materiales Necesarios.....</i>	43
2.2.5		Motivación.....	43
	2.2.5.1	Factores Higiénicos.....	44
	2.2.5.2	Factores Motivacionales.....	44
2.2.6		Cargas de trabajo	45
	2.2.6.1	Cargas Físicas.....	46
	2.2.6.2	Cargas mentales.....	46
2.3		Marco teórico - Segunda parte -	47
Capítulo III. Metodología.....			51
Capítulo IV. Resultados.....			55
4.1		Eficiencia	55

4.2	Eficacia	56
4.3	Conocimientos	58
4.4	Habilidades	60
4.5	Clima Organizacional	62
4.6	Condiciones Físicas de Trabajo	64
4.7	Factores Higiénicos.....	65
4.8	Factores Motivacionales	66
4.9	Cargas Físicas	67
4.10	Cargas Mentales.....	68
4.11	Preguntas complementarias	70
Capítulo V. Conclusiones		72
Capítulo VI. Recomendaciones.....		75
Referencias.....		78
Anexos		92

Índice de Tablas, Figuras, Gráficos o Imágenes

Tablas

Tabla 1 <i>Comparación de las principales características de los sistemas penales históricos</i>	15
Tabla 2 <i>Operacionalización de la variable</i>	52

Figuras

Figura 1 <i>Etapas del proceso penal</i>	17
Figura 2 <i>Porcentaje de diferimiento de audiencias en México en 2020</i>	21
Figura 3 <i>Tasa de congestión judicial por estado en México, 2020</i>	22

Gráficos

Gráfico 1 <i>Percepción de eficiencia productiva en el uso de recursos disponibles</i>	56
Gráfico 2 <i>Percepción de eficacia productiva en alcance de objetivos planteados</i>	57
Gráfico 3 <i>Percepción de conocimiento de la información del cargo</i>	60
Gráfico 4 <i>Percepción de habilidades necesarias para el puesto de notificador</i>	61
Gráfico 5 <i>Percepción del clima organizacional</i>	63
Gráfico 6 <i>Percepción de las condiciones físicas de trabajo</i>	65
Gráfico 7 <i>Percepción de los factores higiénicos de la motivación</i>	66
Gráfico 8 <i>Percepción de factores motivacionales</i>	67
Gráfico 9 <i>Percepción de cargas físicas en el trabajo</i>	68
Gráfico 10 <i>Percepción de las cargas mentales en el trabajo</i>	69
Gráfico 11 <i>Problemas que deben atenderse relacionados con la notificación</i>	70
Gráfico 12 <i>Conocimientos y habilidades deseados relacionados con el trabajo</i>	71
Gráfico 13 <i>Herramientas o materiales necesarios para la realización de actividades satisfactorias</i>	71

Resumen

El objetivo del presente caso de estudio fue analizar la influencia de las variables capacitación, condiciones laborales, motivación y cargas de trabajo sobre la productividad laboral del personal de notificaciones en el Nuevo Sistema de Justicia Penal Oral, en la ciudad de Mexicali B. C. Considerando la importancia que tiene para el desarrollo de las audiencias orales la efectiva gestión y entrega de las notificaciones que se emiten a las partes que intervienen en un proceso judicial. De este modo, la organización obtiene información valiosa para atender las necesidades del personal y mejorar su desempeño.

La investigación que se ha desarrollado es de tipo descriptivo no experimental, en la cual se realizó una muestra censal y se diseñaron tres instrumentos para triangular la información: un cuestionario, entrevista y observación participante. El principal instrumento fue un cuestionario de escala tipo Likert que mide la percepción de los notificadores en relación con las variables capacitación, condiciones laborales, motivación y cargas de trabajo y la influencia que ejercen sobre su productividad laboral. El cuestionario fue validado mediante las pruebas alfa de Cronbach, KMO, esfericidad de Barlett y Comunialidades.

Se concluye que una de las variables estudiadas que mayormente afectan el desempeño de los notificadores son las excesivas cargas de trabajo en cuanto a volumen de notificaciones que ingresan en sistema y la capacidad máxima de entrega diaria por parte de los notificadores.

Abstract

The objective of this case study was to analyze the influence of the variables training, working conditions, motivation and workloads on the labor productivity of the notification staff in the New Oral Criminal Justice System, in the city of Mexicali BC Considering the importance that has for the development of oral hearings the effective management and delivery of the notifications that are issued to the parties involved in a judicial process. In this way, the organization obtains valuable information to meet the needs of the staff and improve their performance.

The research that has been developed is of a non-experimental descriptive type, in which a census sample was carried out and three instruments were designed to triangulate the information: a questionnaire, interview and participant observation. The main instrument was a Likert-type scale questionnaire that measures the perception of the notifiers in relation to the variables training, working conditions, motivation and workloads and the influence they exert on their labor productivity. The questionnaire was validated using Cronbach's alpha, KMO, Barlett's sphericity, and community tests.

It is concluded that one of the studied variables that most affects the performance of the notifiers are the excessive workloads in terms of the volume of notifications that enter the system and the maximum daily delivery capacity by the notifiers.

Capítulo I. Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

La productividad relaciona la cantidad de recursos utilizados con la producción obtenida. También es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos (Casanova, 2002, p. 37). Además, la productividad no solo es realizar más con menos, sino de qué tan bien se hacen las cosas.

A partir de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo se da un enfoque humanístico al trabajo y se denota que en toda actividad cuyo fin es producir, intervienen personas. La productividad laboral o del recurso humano se ve influenciada por diversas variables que afectan desde un punto de vista psicológico y psicosocial, y su efecto se observa a través de mejores o peores resultados.

Por otra parte, el diferimiento de audiencias orales es un problema con el que siempre se ha estado lidiando. Sin embargo, es un problema complejo debido a las múltiples causas que lo motivan, siendo gran parte de estas de carácter legal. Picó (2015) menciona que la suspensión de los juicios orales es uno de los problemas que desde siempre se han presentado, lo que supone una verdadera crisis pues la emisión de la sentencia que le pondrá fin se retrasa en el tiempo. Entonces, no se logra el cometido de la oralidad que es la descongestión y celeridad en la resolución de los conflictos.

Entre las diversas causas del diferimiento de audiencias se encuentran motivos relacionados al mismo proceso penal, los cuales son de carácter judicial. Sin embargo, otras causas se relacionan con la falta de notificación a las partes implicadas en el proceso. Palma (2017) menciona que uno de varios de los problemas actuales en cuanto a la impartición justicia, son los retardos en las notificaciones “Los actos de comunicación consumen parte sustancial de los

tiempos procesales, demorando significativamente la respuesta para la solución de los conflictos” (p.154). Es evidente, que si alguna de las partes no esta enterada de la resolución judicial, no asistirá a la audiencia y esta tendrá que ser aplazada.

En cifras de un estudio realizado en 2020, se registró un promedio nacional de congestión judicial de 52.05%, siendo para Baja California de 58.26%. Así mismo, el promedio de audiencias diferidas a nivel nacional es de 23.2%, correspondiendo un 17% para Baja California (México Evalúa, 2020, pp. 96-97). Según los registros del Sistema de Justicia Penal del Estado de Baja California (SJPEBJ), en la ciudad de Mexicali, el número de audiencias diferidas relacionadas con este rubro fueron de 39 mil 848 entre 2010 y 2020, más de 3 mil 900 en promedio por año.

Las consecuencias de la falta de notificaciones efectivas hacen necesario el estudio de la influencia de diversas variables que puedan estar afectando la productividad, en este caso, la productividad del personal encargado de realizar estas notificaciones. Al determinar de qué manera estas variables afectan al personal desde una perspectiva de gestión administrativa, la organización podrá implementar medidas que reduzcan este comportamiento, logrando como efecto una reducción en el número de audiencias que son diferidas.

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo General

Analizar la capacitación, condiciones laborales, motivación y cargas de trabajo del personal del área de notificaciones del Sistema de Justicia Penal, para determinar cuál ejerce mayor influencia en la productividad laboral.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir las dimensiones e indicadores que conforman a las variables independientes.
- Diseñar, validar y aplicar los instrumentos de medición.

- Analizar y valorar de los resultados

1.3 Pregunta de Investigación

¿El análisis de la capacitación, condiciones laborales, motivación y cargas de trabajo permite determinar cuál de estas ejerce mayor influencia en la productividad laboral del área de notificaciones del Sistema de Justicia Penal?

1.4 Justificación

Las reformas de justicia penal en México aprobadas en 2008 implicaron un cambio del sistema escritural al oral, “concluyendo que los fines esenciales de la oralidad son la descongestión y la celeridad en la resolución de los conflictos” (Bastidas y Ferreira, 2014, p. 2).

La congestión judicial es uno de los más grandes problemas de administración de justicia y, teniendo en cuenta que las audiencias orales tienen como finalidad el poder impartir justicia pronta y expedita, se vuelve un problema la acumulación de audiencias diferidas, puesto que en mucho de los casos los imputados quedan sin verse sometidos en un debido proceso. El resultado refleja un sistema judicial deficiente e ineficaz, en el cual los usuarios o denominados justiciables, no disponen de calidad en el servicio, lo que se ve reflejado en una percepción negativa hacia los sistemas de justicia.

Según datos de INEGI (2019), en México la percepción de inseguridad alcanzó un 78.9%, los principales motivos que llevan a la población víctima de un delito a no denunciar son entre otras, por considerar la denuncia como pérdida de tiempo y desconfianza en la autoridad (p. 2).

Pero ¿por qué existe una percepción tan elevada de injusticia? Bueno, la impunidad en México tiene un alto costo, pasó de 229 mil millones de pesos (1.1% del PIB) en 2016 a 286.3 mil millones de pesos (1.54% del PIB) en 2018 (México Coherente, 2018). Hubo en México 24.7

millones de víctimas de delitos, de los cuales el 93.2% nunca fueron denunciados o no derivaron en averiguación previa o carpeta de investigación (INEGI, 2019, p. 5).

Entonces, ¿qué pasa con lo que establece el artículo 17 constitucional? donde se dice que “Toda persona tiene derecho a que se le administre justicia por tribunales que estarán expeditos para impartirla en los plazos y términos que fijen las leyes, emitiendo sus resoluciones de manera pronta, completa e imparcial.”

Cabe mencionar que el Poder Judicial tiene grandes problemas de presupuesto. La inversión de recursos federales para el fortalecimiento del Sistema de Justicia Penal (SJP) no involucra ni a los poderes judiciales ni a las defensorías, generando asimetrías presupuestales y, por lo tanto, debilitamiento en las capacidades de las instituciones operadoras (México evalúa, 2019).

Es de apreciar, que las reformas por si solas no son capaces de conseguir los estándares deseados, la calidad del servicio es deficiente, y es ahí donde entra en contexto el concepto de efectividad, la cual es la suma de eficiencia y eficacia. Independientemente de tratarse de una organización pública o privada, los conceptos siguen siendo los mismos y su razón de ser también. Como menciona Sánchez y Herrera (2016) “toda organización no importando su tamaño o giro, siempre está dirigida e integrada por el elemento humano; el cual deja plasmada su propia historia en la empresa, permitiéndole a la organización desarrollar ventajas competitivas diferentes” (p. 13).

La tasa de diferimiento de audiencias requiere ser analizada por las personas que llevan a cabo la gestión de la administración judicial, de manera que sea atendida internamente. El diferimiento de audiencias puede menoscabar los principios de inmediatez del sistema adversarial y, sobre todo, ralentizar el desahogo de los procesos (México Evalúa, 2020).

Si todas las organizaciones tienen como característica principal que funcionan a través del recurso o talento humano, para maximizar la excelencia del servicio, se tiene que gestionar de manera adecuada a los colaboradores. La gestión del talento humano es conocida en especial por organizaciones privadas, las cuales para ser más productivas y maximizar su utilidad hacen todo por utilizar de la mejor forma posible su recurso humano. Las organizaciones públicas deben adoptar este enfoque puesto que deben utilizar de la mejor forma posible al recurso humano para poder lograr sus fines.

Ante tal situación, Jiménez (citado en Bolaños, 2011, p. 136) aporta lo siguiente:

Resulta indefectible realizar la siguiente pregunta: ¿Cuál es la importancia de que las instituciones públicas basen su diseño organizacional en adecuados planteamientos técnicos? Hace tiempo las Naciones Unidas indicaron que:

La falta de capacidad administrativa, de dirección y gestión a través de la cual se modifiquen estructuras institucionales, sistemas, procesos y procedimientos, actitudes y comportamiento humano es una de las grandes limitaciones que existen para alcanzar el desarrollo económico y, por eso, como parte de la estrategia de ese crecimiento, debe tomarse en cuenta la necesidad de contar con una Administración Pública que lo permita y que ojalá lo promueva (1975, p. 79).

Parece ser que el enfoque que les han dado a las organizaciones públicas, por el hecho de ser “públicas” es intentar arreglar los problemas mediante reformas que modifican estructuras y funciones, pero sin aplicar métodos bien establecidos aportados por la ciencia administrativa para gestionar el cambio. Bolaños menciona que “el cambio organizacional debe ser planeado, organizado, dirigido, controlado y evaluado (2011, p. 137)”, por lo que hace falta aplicar el proceso

administrativo mediante la utilización de un método científico para realmente poder incrementar la productividad de los integrantes de una organización.

El estudio de la gestión de las notificaciones judiciales a través de la productividad del personal encargado de realizar estas notificaciones, y de variables que afectan dicha productividad, pueden optimizar el desempeño del personal. Desde este punto de vista se soluciona internamente la problemática relacionada con el factor humano y puede disminuir el diferimiento de audiencias causadas por una inefectiva notificación, además de que esta manera se busca solucionar problemas específicos teniendo en cuenta la carencia presupuestal.

Para lograr el objetivo es necesario estudiar las variables que influyen en la productividad del personal, así determinar la manera en que interviene cada una de ellas y poder atender las necesidades mediante las posibilidades de la organización.

Capítulo II. Marco Referencial

2.1 Marco Contextual

2.1.1 *Sistema de Justicia Penal*

Se define al sistema penal como “un control social punitivo institucionalizado, que en la práctica abarca desde que se detecta o supone que se detecta una sospecha de delito hasta que se impone y ejecuta una pena” (Girón, 2018). Esta actividad está regulada por la ley, la cual abarca el procedimiento y la actuación de funcionarios. El sistema penal está constituido por “diversas instituciones, los sujetos que en ellas operan y los procesos que gestionan, relativos a la elaboración y aplicación de las leyes penales” (Suay, 2021).

A grandes rasgos, el sistema de justicia penal también se puede definir como el procedimiento legal mediante el cual se imparte la justicia penal, el cual tiene la finalidad esclarecer los hechos, proteger al inocente, sancionar al culpable y reparar los daños causados por el delito (Poder Judicial del Estado de Tamaulipas, s.f.).

Actualmente en México el modelo de sistema de justicia penal es de corte acusatorio donde la etapa de juicio oral es la más significativa. El proceso se desarrolla a través de audiencias públicas y orales.

2.1.1.1 **Antecedentes.**

A lo largo de la historia han surgido diferentes modelos de sistemas penales. Maier (2002) los clasifica en tres grandes sistemas: el sistema acusatorio puro o antiguo, el sistema inquisitivo y el sistema mixto.

El sistema puro o antiguo se desarrolla más completamente en los pueblos germánicos, antes de la cultura romana y griega. En este sistema el proceso está centrado en resolver el conflicto y no en averiguar la verdad de los hechos.

El sistema inquisitivo se desarrolla a partir de la última etapa del imperio romano y se caracteriza por el principio de acusación pública y la búsqueda de la verdad histórica como el fin del proceso (González, 2015, p. 8). En este sistema surge la prisión preventiva; el juez inquisidor era la figura que buscaba la verdad y tenía múltiples funciones catalogadas de secretas y unilaterales; el juez documentaba todas sus acciones, actividad que terminó por convertirse en el expediente formal, el cual desplazó la función de las audiencias; se crea además el recurso de apelación y el sistema de prueba tasada, de tal forma que se comienza a torturar al acusado para que confesara la verdad.

A partir de la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789 (particularmente en el artículo 9) y gracias a la revolución francesa se desea abolir el sistema inquisitivo, por lo que surge el sistema mixto, el cual posee características de ambos sistemas. En primera instancia es adoptado el sistema inglés (ver tabla 1) el cual cumple con características similares.

Tabla 1

Comparación de las principales características de los sistemas penales históricos

Sistema	Características	
Sistema acusatorio puro o antiguo	Equivalencia de significado entre audiencia, juicio, proceso.	Lo que no se ventila en la audiencia no existe en el mundo.
Sistema inquisitivo clásico	Se establece una identidad conceptual entre juicio, proceso, causa y expediente	Lo que no obra en el expediente, no existe en el mundo.
Sistema inglés	División de funciones, publicidad, concentración, contradicción, continuidad e intermediación, y se depositó la decisión en un jurado.	
Sistema mixto	Acusación penal pública, búsqueda de la verdad histórica, averiguación previa escrita y secreta. (sistema inquisitivo)	
	Audiencia de juicio con división de funciones, pública, contradictoria, oral, continua, concentrada. (sistema acusatorio)	

Por más de cien años México se rigió por un sistema penal mixto, pero con mayores características inquisitivas: el acusado era culpable hasta demostrar lo contrario, el juicio era a través de un expediente y pasaban años para que el caso fuera atendido por el juez, además de cumplir con excesiva burocracia para que los documentos adquirieran validez ante las diversas autoridades (González, 2015).

Surge un cambio a raíz de una ola de reformas en ámbito de materia penal ocurrida en la mayoría de los países latinoamericanos, entre ellos destacan Chile, Argentina, Costa Rica, etc. En México se aprueba la reforma constitucional publicada en el Diario Oficial de la Federación con fecha 18 de junio del 2008, donde se da como límite para la implementación de un Nuevo Sistema de Justicia Penal Oral para todas las legislaturas a nivel nacional hasta el 2016.

2.1.1.2 Derecho Penal.

La Real Academia Española define al derecho penal como una “rama del derecho que estudia las normas penales, las conductas que las infringen y la imposición de penas o sanciones aplicables a los autores de delitos y faltas” (RAE, 2020). También se define como “el conjunto de normas jurídicas (de derecho público interno), cuya función es definir los delitos y señalar las penas y medidas de seguridad impuestas al ser humano que rompe el denominado contrato social, y daña con su actuación a la sociedad”. (López, 2012, p. 12).

En México, la principal legislación aplicable al derecho penal es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Código Nacional de Procedimientos Penales, los Códigos Penales Estatales, entre otros.

2.1.1.3 Proceso Penal.

En derecho, un proceso se puede definir como el “conjunto de actos y trámites seguidos ante un juez o tribunal, tendentes a dilucidar la justificación en derecho de una determinada

pretensión entre partes y que concluye por resolución motivada” (RAE, 2021). Beteta (2020) define al proceso penal como un “método jurídico para el conocimiento de la verdad histórica de un hecho delictivo” (párr. 2).

Entonces, mediante el proceso penal, el cual está fundamentado en la Constitución, se investigan y sancionan los delitos establecidos en el código penal, se establece la participación del imputado, se determina las pruebas que se pueden ofrecer y cómo se deben presentar (López, 2017).

El proceso penal se compone de diferentes etapas comprendidas en el Código Nacional de Procedimientos Penales, estas son: de investigación; comprendida por dos fases: investigación inicial e investigación complementaria; la etapa intermedia o de preparación del juicio; y, la etapa de juicio (Código Nacional de Procedimientos Penales [CNPP], 2021, art. 211)

Figura 1

Etapas del proceso penal



Nota: Adaptado de *El procedimiento penal* (p. 273), por García, S., 2011, Consejo de la Judicatura Federal

2.1.2 Principales Actores en el Nuevo Sistema de Justicia Penal

Además del juez, el artículo 105 del Código Nacional de Procedimientos Penales menciona a los sujetos del procedimiento penal, los cuales intervienen durante el proceso penal. Los principales son los siguientes:

2.1.2.1 Víctima.

Una víctima es aquella persona que padece las consecuencias dañosas de un delito (RAE, 2021b, definición 5). Otra definición ofrecida de víctima, es que son “las personas que individual o colectivamente hayan sufrido daños, incluidas lesiones físicas o mentales, sufrimiento emocional, pérdida financiera o menoscabo sustancial de sus derechos fundamentales, como consecuencia de acciones u omisiones que violen la legislación penal vigente en los Estados miembros, incluida la que prescribe el abuso del poder” (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos [ACNUDH], 2021).

2.1.2.2 Imputado.

La Real Academia Española ofrece la siguiente definición de imputado “Dicho de una persona: Contra quien se dirige un proceso penal” (RAE, 2021c). El CNPP lo define como “quien sea señalado por el Ministerio Público como posible autor o partícipe de un hecho que la ley señale como delito” (2021, art. 112).

2.1.2.3 Juez.

Se define al juez como “la persona que tiene autoridad y potestad para juzgar y sentenciar” (RAE, 2021e, definición 1). También la figura de juez puede ser miembro de un jurado o tribunal (RAE, 2021, definición 2).

Entonces, el juez es la figura que tiene como finalidad impartir justicia, además, forma parte de un Órgano jurisdiccional. Este Órgano jurisdiccional se integra por el juez de Control, Tribunal de Enjuiciamiento, Tribunal de alzada y juez de Ejecución.

2.1.2.4 Ministerio Público.

El ministerio público es un “Ente con rango constitucional, encargado, en general, de defender la legalidad y perseguir los delitos (Diccionario panhispánico del español jurídico [DEJ], 2020). Este ente investiga los delitos para poder llevar a juicio a los responsables. Es el encargado de conducir la investigación coordinando a la policía y servicios periciales. De ser necesario, el ministerio público puede solicitar medidas cautelares (fianza, arresto domiciliario, medidas de control electrónico, arraigo, prisión preventiva) para evitar cualquier riesgo que pudiera sufrir la víctima, o para que el proceso se efectivo (Justicia Penal, 2017, párr. 1-3).

2.1.2.5 Defensoría Pública.

Sancliment (2019) la define como un “servicio público gratuito que presta el Estado a través de la Defensoría del Pueblo, mediante el cual se provee de un defensor gratuito a las personas que se encuentran en imposibilidad económica o social de proveer por sí misma la defensa de sus derechos, para asumir su representación judicial o extrajudicial” (p.31).

2.1.3 Audiencia

La palabra audiencia surge del latín *audientia*, que significa “grupo de personas que escuchan”. La RAE la define como el “Acto de oír las personas de alta jerarquía u otras autoridades, previa concesión, a quienes exponen, reclaman o solicitan algo” (RAE, 2021a, definición 1). En el Diccionario Jurídico Elemental se ofrece la siguiente amplia definición:

Del verbo *audire*; significa el acto de oír un juez o tribunal a las partes, para decidir los pleitos y causas. También se denomina audiencia el propio tribunal cuando es colegiado, y

el lugar donde actúa. Distrito jurisdiccional. Cada una de las sesiones de un tribunal. Cada una de las fechas dedicadas a una extensa causa ante el juez o sala que ha de sentenciar. Recepción del soberano o autoridad elevada (como ministro embajador, jerarca de la Iglesia), para oír las peticiones que se le formulan, ser objeto de cortesía o cumplimientos, o resolver algún caso (Cabanellas, 1993).

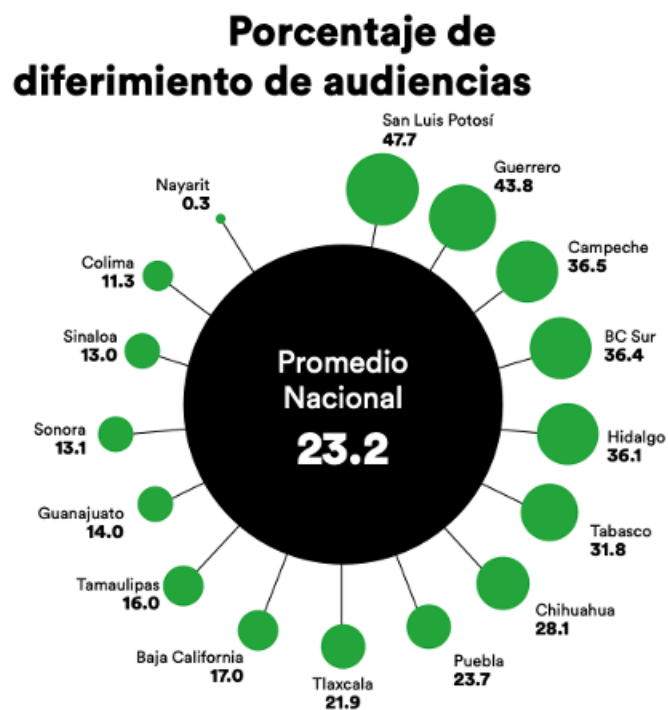
2.1.3.1 Diferimiento de Audiencias.

La palabra diferir significa aplazar o retrasar, por lo que el diferimiento es el aplazamiento de algo (RAE, 2021). Diferir se conceptúa como el aplazamiento de la ejecución de un acto (Pérez, 2013, p. 49). El diferimiento de audiencia es aquella situación en que la que una audiencia es postergada o reprogramada. El diferimiento puede asociarse a diversas causas, entre las que se identifican la imposibilidad para notificar a las partes sobre la programación de la audiencia, la inasistencia de las partes y/o sus representantes, la imposibilidad de llevarla a cabo en la sala prevista, entre otras (México Evalúa, 2020).

El diferimiento de audiencias es un factor que puede agravar la tasa de congestión ministerial. Sin embargo, es importante detallar las causas del diferimiento e identificar si son atribuibles al ejercicio de la defensa, la investigación o a la gestión de audiencias por parte del tribunal, a pesar de que la desagregación de esta información no se registra en todos los casos (México Evalúa, 2020, p. 97).

Figura 2

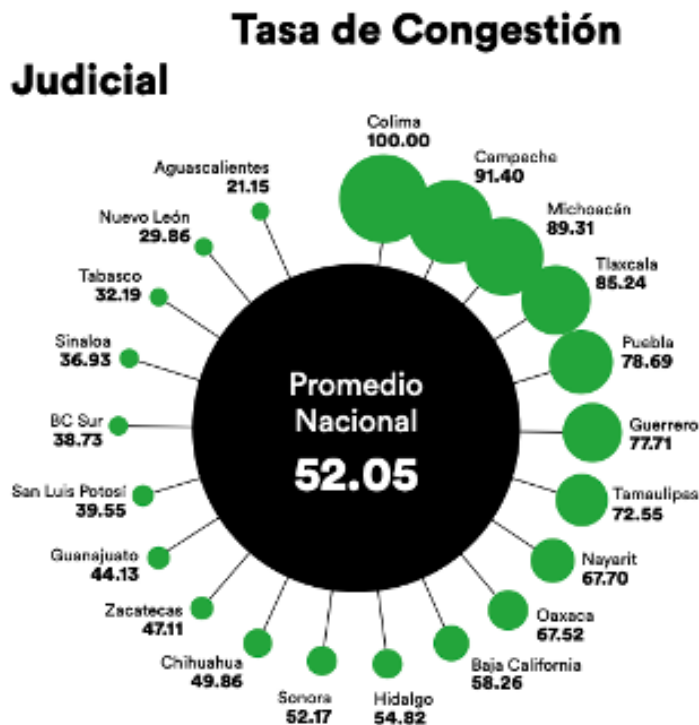
Porcentaje de diferimiento de audiencias en México en 2020



Nota: Adaptado de *Hallazgos 2020* (p. 97), por México Evalúa, 2021, <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2021/10/hallazgos2020-7octubreok.pdf>

Figura 3

Tasa de congestión judicial por estado en México, 2020



Nota: Adaptado de *Hallazgos 2020* (p. 96), por México Evalúa, 2021, <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2021/10/hallazgos2020-7octubreok.pdf>

2.1.4 Notificaciones

La palabra notificación tiene su raíz etimológica *notificare*, derivada de *notus* “conocido”, y *facere* “hacer”, es decir “hacer conocer”. Por tanto, la notificación “es el acto procesal del juez, realizado a través del notificador o la persona que la ley señala, mediante el cual se pone por escrito, en conocimiento de las partes o terceros, las resoluciones u órdenes judiciales del juez” (Artavia y Picado, 2018).

Para Benavente (2009), en sentido amplio, la notificación consiste en toda actividad dirigida para poner algo en conocimiento de alguien, y por tanto a la declaración de ciencia

también, incluso a la actividad encaminada a hacer llegar al destinatario la declaración de voluntad (p. 38).

La notificación entonces tiene como finalidad enterar a las partes de las resoluciones y actuaciones que suceden en el proceso, para dar efectiva vigencia del principio de publicidad y de contradicción pues ninguna resolución debe ser cumplida si no ha sido notificada, salvo los puestos de audiencia diferida que la ley permite en los casos de medidas cautelares y pruebas anticipadas (Artavia y Picado, 2018).

2.1.4.1 Notificador.

El notificador es el responsable de llevar a cabo las diligencias de notificación, comunicación o citación, que la autoridad judicial o el administrador judicial le encomienden, realizando aquello siempre de manera legal, oportuna y adecuada (Poder Judicial del Estado de Baja California, 2006).

2.2 Marco Teórico - Primera Parte -

2.2.1 Productividad

La productividad es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la producción obtenida. También es un indicador entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos (Casanova, 2002, p. 37). La productividad, aunque puede tener diversos significados, se puede englobar en dos tipos: productividad total de los factores y productividad laboral.

La teoría económica menciona que la productividad total de los factores (PTF) puede ser definida como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción. Estos factores pueden clasificarse en tres principales: capital, tierra y trabajo. La PTF también se relaciona con el rendimiento del proceso económico

medido en unidades monetarias, por la relación entre factores empleados y productos obtenidos. Este tipo de productividad esta asociada con la eficiencia técnica de las máquinas y equipos, así como la tecnología empleada (Zúñiga-González, 2012).

2.2.2 Productividad laboral

La productividad laboral se puede definir como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

Jaimes et al. (2018) desde un enfoque administrativo dice que la productividad laboral (también mencionada como productividad del factor humano) es clave para evaluar y mejorar el desempeño y así cumplir con uno de los objetivos de la organización. Está determinada por diversas variables, entre ellas la motivación, satisfacción, competencias, trabajo en equipo, formación y desarrollo, clima organizacional, entre otras.

Hernández (1993) afirma que “productividad generalmente se concibe como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos” (p.25). Para Martínez (2007), la productividad es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, haciendo relación entre recursos utilizados y productos obtenidos. Tiene importancia la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc., son usados (p. 57).

Para Schroeder (2009), “Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa”. García (2009) indica que “la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado, sino de la eficiencia con que se han combinado y utilizado los recursos para lograr los resultados específicos deseables”.

Gutiérrez (2010) afirma que “incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos” (p. 21). Porter (1985) menciona que el capital humano puede mejorar la productividad. Ochoa (2014) añade que la “productividad es la eficiencia y eficacia que tiene el colaborador al realizar su trabajo” (p.1). Yonclei (2018) también menciona al respecto que la productividad laboral “es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto” (p. 34).

Para Robbins y Judge (2009) Una organización es productiva si alcanza sus metas y si hace esto transfiriendo insumos al producto al costo más bajo. Como tal, la productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia (p. 27).

Se entiende que la eficiencia y eficacia están íntimamente relacionadas con la productividad pues forman parte integral de esta. Es así, que se pueden entender como dimensiones que conforman al concepto de productividad laboral. Fuentes (2012) también define como dimensiones de la productividad a la eficiencia y eficacia.

La productividad es influida por muchos factores que actúan como variables independientes. Maella (2010) dice que entre mayor capacidad de una persona mayor productividad existirá, además, esta capacidad siempre se puede incrementar. Por su parte, Velázquez (2016) menciona que las condiciones laborales son un factor que afecta la productividad laboral y el funcionamiento de una organización (párr. 13). En Morales y Masis (2014) se menciona que la productividad depende de la motivación y el lugar de trabajo para aumentar la eficiencia y eficacia del personal (p.45). También Marvel et al. (2011) al respecto opina que las cargas de trabajo son un aspecto físico y psicológico que afecta al comportamiento de las personas y estas afectan la productividad del individuo. (p. 557). Debido a lo anterior, son variables que

influyen en la productividad laboral: capacitación, condiciones laborales, motivación y cargas de trabajo.

2.2.2.1 Eficiencia

El Diccionario de la Real Academia Española (2021) define a la eficiencia como “la capacidad de disponer de alguien o algo para conseguir un efecto determinado. Fuentes (2012) hace mención de que la eficiencia solo toma en cuenta al recurso en cuanto a cantidad y no calidad (p. 32-33). Calvo et al. (2018) sostiene que la eficiencia es el mejor uso de los recursos disponibles, o lo que es igual, lograr hacer más productos con menos insumos, por lo que está asociado con la productividad. Chiavenato (2011) afirma que “la eficiencia no se preocupa de los fines, sino sólo de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la eficiencia (p. 288).

La eficiencia no debe confundirse con la eficacia, se compone de varios conceptos clave, entre ellos que hace énfasis en el uso de los recursos. Existen diversos tipos de recursos necesarios para administrar cualquier organización o negocio, se pueden dividir en cuatro clases: dinero, instalaciones y equipo, materiales, abastecimiento y servicios, y el personal o mano de obra (PERSPECTIVAS, 2007). Se estudia, por tanto, la eficiencia con la que el recurso humano hace uso de los demás recursos disponibles.

2.2.2.1.1 *Uso Adecuado de los Recursos Disponibles.*

Debido a que la eficiencia hace énfasis en el mejor uso de los recursos disponibles, en este trabajo se analizan dos de los recursos utilizados por los notificadores: la eficiencia en la planeación del ahorro de gasolina y la eficiencia en el uso de aplicaciones móviles.

Eficiencia en la planeación del ahorro de gasolina. La planeación es una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los

problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante (Rodríguez, 1998). La planeación es una función administrativa que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante. En otras palabras, es determinar en el presente las acciones futuras que se van a realizar (Rodríguez, 1999, p. 315).

Otro concepto importante es la previsión, de la cual Henry Fayol mencionó que “el mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”. Entonces es necesario coordinar los recursos disponibles para adecuar su uso y cumplir el logro de objetivos de una organización. Si lo llevamos al ámbito del sector público, es de suma importancia hacer el mejor uso de los recursos ya que se trabaja con un presupuesto que, en la mayoría de las situaciones, es escaso.

Llevando esta idea al tema de estudio, un recurso limitado que es utilizado por los notificadores es el combustible. En cualquier empresa u organización donde una de sus actividades sea el envío de llámese paquetería o notificaciones, a través de una ruta o camino, es importante la planeación de recorridos para elegir las mejores rutas que permitan ahorrar costos y tiempo. Si se planea con disciplina la entrega de notificaciones con base a optimizar el uso de la gasolina, se puede lograr una mayor eficiencia energética y puede permitir al usuario ahorros de hasta el 30% o más (García, 2019).

Estudios de la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (CONUEE) demuestran que, para lograr una optimización en la eficiencia del uso de la gasolina, además una adecuada planeación y logística de operaciones, se debe realizar el adecuado mantenimiento del vehículo, gestión del combustible y uso de tecnologías basadas en sistemas inteligentes de transporte (García, 2019).

La logística viene acompañada del constante monitoreo a través de los sistemas de información e incluye el cálculo de indicadores como rendimiento del combustible en kilómetros por litro o el costo ya sea por kilómetro, por día, por unidad, por el total de la flota, etc.

La gestión del combustible también se encuentra con relación a la elección de mejores rutas a través de sistemas tecnológicos, pero además tiene relación con la adecuada capacitación de los conductores en la elección de la velocidad óptima, técnicas de frenado, entre otras. Es preferente realizar un mantenimiento preventivo a uno correctivo, lo que se traduce en ahorros en los costos de combustible, costos de logística, y reprogramación de tiempos. Gracias al avance de las tecnologías existen sistemas de geolocalización especializados que miden el control de tráfico y gestión vehicular a través de sistemas de telemática (García, 2019) que fuera de ser ficción, son tecnologías que actualmente ya son indispensables en diversas organizaciones que necesitan hacer el mejor uso del combustible.

Eficiencia en el uso de aplicaciones móviles. Siguiendo por la misma línea del avance tecnológico, se hace referencia también a los dispositivos, aplicaciones móviles y otras herramientas que han permitido que las empresas mejoren su eficiencia y productividad (Cordovez, 2018). Carrasco (2015) concluye que los dispositivos móviles a través de sus aplicaciones pueden permitir ahorrar costes a una organización, ganando flexibilidad y también puede optimizar procesos debido a que se puede obtener información en tiempo real y la mejora de la comunicación (p.95).

Los programas móviles o *apps* son programas específicos que permiten adaptarse a los dispositivos móviles y sus características particulares, como el tamaño y la resolución de la pantalla, logrando una mejor fluidez en la navegación y óptima experiencia por parte del usuario (Barquero, 2016). En el área de la logística, las aplicaciones móviles pueden ayudar a los gerentes

con funciones relacionadas a la optimización del transporte, planificación de cargas, automatización de procesos existentes basados en papel, supervisión del rendimiento, seguimiento de vehículos, proceso de entrega flexible, información en tiempo real, ahorro de tiempo y reducción de costos, fácil envío de ordenes de trabajo y gestión eficaz de mantenimiento (Melo, 2019).

Sin embargo, Najjar et al. (2014) menciona que lograr aplicaciones móviles eficientes constituye un verdadero desafío argumentando que:

La limitación se debe principalmente a los escasos recursos del dispositivo donde se ejecuta la aplicación. Es difícil lograr aplicaciones veloces cuando los procesadores no son potentes y la capacidad de la memoria principal es baja. Más difícil aún es lograr aplicaciones interactivas cuando el tamaño de la pantalla y del teclado es pequeño o cuando el uso agota rápidamente la batería del dispositivo. Otra dificultad consiste en lograr aplicaciones interactivas sensibles al contexto (en particular sensibles a la posición) cuando la conexión a Internet no es estable o es lenta. A esto se le complementa la dificultad de desarrollar aplicaciones compatibles con dispositivos con sistemas operativos diferentes (p. 2).

Del análisis de la planeación optimizando el recurso de gasolina y el uso de las aplicaciones móviles, se puede resumir que en la actualidad no se le puede llamar “un lujo” al uso de tecnologías, independiente de que el destino sea una organización pública o privada. Si se planea adecuadamente la forma en que se utiliza el recurso de combustible se pueden realizar más notificaciones con menor gasto. El uso adecuado de aplicaciones móviles puede permitir al personal ser más eficiente a la hora gestionar las notificaciones, permitiendo el ahorro de tiempo.

Sin embargo, para poder ser más productivos no basta con ser más eficientes al momento de hacer mejor uso de los recursos, es necesario que se cumplan los objetivos y metas que dan razón de ser a una organización.

2.2.2.2 Eficacia

La eficacia se puede definir como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” (Real Academia Española, 2021b). Chiavenato menciona que el alcance de los objetivos previstos es un asunto relacionado con la eficacia” (2011, p. 288). Fuentes (2012) refiere que la eficacia se da en relación de lograr aquellos objetivos que permitan la satisfacción del cliente, se vincula con el concepto de la calidad con que se logran dichos objetivos. La eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos, por lo que hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone (Escuela Europea de Dirección y Empresa, 2016).

2.2.2.2.2 Alcance de los Objetivos Planteados.

Se puede medir el alcance de objetivos planteados comparando los resultados realmente obtenidos con los previstos. Es decir, se dividen los eventos ejecutados entre los eventos planificados, por lo que el resultado establece el grado de cumplimiento de un plan. Matemáticamente el cociente debe ser mayor o igual a uno (Coronado e Íris, 2006).

Como se ha mencionado, la eficiencia y eficacia con la que el personal realiza sus actividades es influenciada por otros factores que pueden mejorar o disminuir la productividad del recurso humano. Los factores abordados son: capacitación, condiciones laborales, motivación y cargas de trabajo.

2.2.3 Capacitación

Álvarez et al. (2017) define a la capacitación como “aquellas acciones que instruyen y preparan a una persona para la actividad laboral” (2017, p.9). Se entiende que, si se capacita a los

individuos, podrán aumentar esa capacidad y por lo tanto mejorarán su productividad. Maella define a la capacitación como “aquellos conocimientos y habilidades que una persona posee” (2010, p.3), entonces, la capacitación está en función de aumentar esos conocimientos y habilidades. Medina (2014) menciona que se entiende por capacitación:

... al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral (p. 24).

Entre mayor capacidad mayor productividad existirá, además, esta capacidad siempre se puede incrementar, por tanto, la capacitación está en función de aumentar conocimientos y habilidades. Taboada (2019) ofrece la siguiente definición sobre capacitación:

... un proceso continuo que debe ser planteado en base a las necesidades reales de cada empresa u organización, sirviendo esta para orientar al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador en su vida laboral que lleva día con día, siendo su desempeño cada vez mejor y brindando la posibilidad de generar una trayectoria duradera en la empresa que participa (p. 8).

En este estudio se consideran como dimensiones de capacitación los conocimientos y habilidades mencionados por Maella (2010); Medina (2014); y Taboada (2019).

2.2.3.1 Conocimiento.

El conocimiento comprende la información relacionada con el cargo o puesto de trabajo (Ortega, 2017). En este sentido, Hellriegel (2011, citado en Ortega, 2017) argumenta que “la

administración del conocimiento se refiere a la creación, protección, desarrollo y distribución de información y activos intelectuales [...] el capital humano tendrá más peso, porque las personas son las que crean y comparten el conocimiento” (p.12).

2.2.3.2 Habilidades.

El diccionario de la Real Academia Española (2021b) define habilidad como la “capacidad y disposición para algo”; o bien como, “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza”; también es “cuando alguien utiliza sus mañas y destrezas con el objeto de conseguir algo”. Para Álvarez (1990), es el dominio de las técnicas. Petrovski (1980) la definió como el dominio de actividades psíquicas y prácticas complejas necesarias para poder llevar a cabo de manera adecuada las actividades, conocimientos y habilidades de alguien. Por su parte Savin (1976) la define como la capacidad del hombre para realizar una actividad mediante el desarrollo de la experiencia previa.

Brito (1984) ofrece una clasificación de las habilidades y las divide en dos categorías: según el plano en que transcurren; en habilidades prácticas o motrices y habilidades teóricas o intelectuales. Y según el contenido que asumen; habilidades deportivas, profesionales, laborales y docentes (p. 51). Utilizando la clasificación de Brito, se consideran como habilidades aquellas que son necesarias en el contexto del ámbito laboral sujeto de estudio. De esta forma y de acuerdo con el manual de organización y procedimientos del nuevo sistema de justicia penal, las habilidades necesarias por un notificador son: iniciativa, conocimiento organizativo, trabajo bajo presión, conocimiento y experiencia, actitud asertiva, manejo de información, autocontrol, comunicación, compromiso con la organización, búsqueda de información y preocupación por el orden y la calidad (Poder Judicial del Estado de Baja California, 2006).

2.2.3.2.1 *Iniciativa.*

El diccionario de la lengua española define a la iniciativa como algo que da principio a algo. También, como una acción de adelantarse a los demás en hablar u obrar (Real Academia Española, 2021e). La iniciativa también es la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas. Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos. Una persona con iniciativa es aquella que persiste en el trabajo, ofreciendo un esfuerzo extra para cumplir los objetivos aun cuando existan dificultades, incluso con acciones que no forman parte de las funciones habituales (Martínez, 2017).

2.2.3.2.2 *Trabajo Bajo Presión.*

Trabajar bajo presión se ha venido considerando como una competencia. Para identificarla claramente se deben definir dos habilidades: Tolerancia a la presión, la cual “es la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.” (Alles, 2003). Por otra parte, la tolerancia al estrés significa “seguir actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y haciendo frente al desacuerdo, la oposición y la adversidad” (Ansorena, 1996).

En la práctica se puede entender el trabajo bajo presión como la competencia de trabajar bajo condiciones adversas, de tiempo o de sobrecarga de tareas, manteniendo la eficiencia. La exigencia de desarrollar esta competencia se ha producido por varias razones: en primer lugar, porque el nivel de exigencia de las empresas ha aumentado. En segundo lugar, el aumento de los estándares de calidad. Lo cierto es que no todos pueden desenvolverse adecuadamente bajo presión. Hay personas que se abruman con rapidez y tarde o temprano deben buscar empleos de

menor exigencia, por la amenaza de sufrir un cuadro de estrés. La presión laboral puede fácilmente producir grados de estrés nocivos si la persona no está preparada (González, 2009).

2.2.3.2.3 *Actitud Asertiva.*

La palabra asertivo, proviene del latín *assertus* y quiere decir "afirmación de que algo es cierto". Llacuna y Pujol (2004) definen a la asertividad como una habilidad personal que nos permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás" (p. 1). También se considera como una técnica comunicativa que incide en la conducta de los demás, y una habilidad social que promueve una mejora de las relaciones interpersonales en el trabajo.

La actitud asertiva es la transmisión de la confianza de una persona con los demás que permite comunicarse de una forma directa, honesta y expresiva. Se coloca en medio de la pasividad y la agresividad, puesto que se encuentra en equilibrio (Llacuna y Pujol, 2004). Lazarus y Folkman (1976) menciona que la esencia de la conducta asertiva se reduce a cuatro patrones específicos: "la capacidad de decir no, la capacidad de pedir favores y hacer requerimientos, la capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos, y la capacidad de iniciar, continuar y terminar conversaciones".

2.2.3.2.4 *Autocontrol.*

Arana (2014) define el autocontrol como "habilidad vital para el buen desempeño de la vida, que permite al individuo mantener dominio y control de si mismo" (párr. 1). Otra definición dice que "es la capacidad de mantener el control de uno mismo y la calma en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones, y ante situaciones hostiles. Implica resistir positivamente en condiciones constantes de estrés" (Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia, s.f., p. 3).

2.2.3.2.5 *Compromiso con la Organización.*

El compromiso organizacional puede considerarse como el “grado de identificación del empleado con la empresa, y así tener actitud, compromiso, deseo, participación, lealtad con la organización, así como también ser activo y estar en constante crecimiento dentro de la misma” (Peña-Robles et al., 2021, p. 15).

Para Robbins y Judge (2009) compromiso organizacional es el “grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea” (p. 79).

2.2.3.2.6 *Preocupación por el Orden y la Calidad.*

Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral (Diccionario de Competencias, s.f.). Preocupación por el orden y la calidad (POC): Preocupación por la claridad. Deseo de reducir la incertidumbre (Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2017, p. 28).

Significa actuar para reducir al máximo la incertidumbre del entorno. Se refleja en la continua comprobación y control del trabajo, información o la insistencia para que los papeles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

En su nivel mas bajo incluye definir por escrito objetivos tareas y roles, mientras que en su nivel más alto incluye el desarrollo de sistemas complejos para el registro y seguimiento de información (Cornejo, 2018).

2.2.3.2.7 *Comunicación.*

La comunicación es definida como trato, correspondencia entre dos o más personas, transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor (Real Academia Española, 2021).

Las habilidades de comunicación, se refieren a la capacidad para enviar, recibir, elaborar y emitir información, ideas, opiniones y actitudes de primera calidad y orientadas hacia objetivos personales y organizacionales. Para llevar a cabo adecuadamente sus actividades los administradores deben poseer al menos las habilidades básicas de la comunicación oral, escrita y no verbal, relacionadas con: la comunicación con los clientes, la comunicación con sus subalternos, la comunicación con sus superiores, con los medios, la sensibilidad a diferencias culturales, entre otras (Habilidades de Comunicación, s.f.).

Las habilidades comunicativas representan un conjunto de capacidades que posee el individuo y puede ir desarrollando a lo largo de su vida con el objetivo de poder comunicarse de una forma más eficiente, y potenciar sus relaciones sociales (Economipedia, 2021).

Son todas aquellas que nos permiten comunicarnos con otras personas con exactitud, eficacia y mostrando nuestro nivel de competencias y destrezas con respecto a un determinado asunto.

2.2.3.2.8 *Búsqueda de Información.*

Refiere las capacidades y destrezas que posee una persona para buscar y procesar información de forma eficiente y efectiva en el medio que se desenvuelva, teniendo resultados satisfactorios en su objetivo. Sobre todo, en la actualidad donde se requieren habilidades en la búsqueda de información mediante las tecnologías de la información, lo cual puede permitir mayor eficiencia (Lorenzo y Ledesma, 2012).

2.2.4 Condiciones Laborales

Velázquez menciona que entre las principales condiciones laborales que afectan a la productividad se encuentran el clima organizacional, las herramientas de trabajo y los espacios otorgados para ejercer las actividades (2016, párr. 3). Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación del clima adecuado como contribuir directamente al incremento de la productividad (Torrecilla, 2005). El contar con buen ambiente laboral puede traer diversos beneficios como el incremento de productividad, mejorar la comunicación entre colaboradores y reducir el ausentismo (Blog Recursos Humanos, 2021).

Por tanto, se toman como dimensiones de las condiciones laborales al clima organizacional y las condiciones físicas de trabajo.

2.2.4.1 Clima Organizacional.

El clima organizacional según Chiavenato (2011, p. 49) se refiere al ambiente interno de la organización y cuando es alto se puede distinguir por relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración. Velázquez (2016) menciona lo siguiente: “si existe tensión entre los miembros del personal, los líderes no prestan atención a sus peticiones y a cambio exigen más de lo establecido, el trabajar bajo colaboración será imposible, provocando que las actividades se realicen de forma ineficiente” (párr. 14). Para Salguero (2006) el clima organizacional es “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta”.

La relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias, que se

pueden controlar en gran medida. Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia (Pilligua et al., 2019).

El clima organizacional hace propiamente referencia a la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros (Cota, 2017).

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización

Torrecilla (2005) expresa que el clima laboral es un concepto multidimensional, de muchas variables y factores internos dentro de la organización y no los factores del medio externo.

Cuando los empleados de un área particular de trabajo están de acuerdo sobre sus percepciones del ambiente de trabajo, estas percepciones compartidas se conjugan para describir el clima organizacional (Jones y James, 1979).

Es así que se contemplan como indicadores del clima organizacional la colaboración, el interés, el ánimo y la satisfacción por parte de los trabajadores.

2.2.4.1.1 Colaboración.

La colaboración permite potencializar el talento de los individuos, resaltando y complementando las fortalezas de cada uno (Gray, 1989).

En este factor, se evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente, y la confianza, siendo factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo, del cual se tiene como resultado, la calidad de las

relaciones humanas dentro de la empresa, y que será percibida por los clientes (Pilligua et al., 2019).

Compartir conocimiento y aprendizaje con personas dentro y fuera de la misma organización para alcanzar objetivos finales significativos para la empresa. Es un proceso a través del cual las personas que ven diferentes aspectos de un problema pueden explorar constructivamente sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada de lo que es posible.

Estudios muestran de forma directa que las organizaciones que gestionan positivamente la colaboración obtienen mejores resultados de negocio que las empresas que trabajan en forma individual. En los últimos años, este tema ha tomado mayor importancia y se hablan de herramientas colaborativas, de espacios de trabajo colaborativos, de equipos multidisciplinarios, por lo que presenta una preocupación real de las empresas, incluyendo las certificadas como Mejores Empresas para Trabajar.

Koontz y Weihrich (2001) atribuye a Elton Mayo y F. J. Roethlisberger el descubrimiento de que las relaciones adecuadas entre los componentes de un equipo de trabajo (o un “sentido de pertenencia”), es uno de los factores que favorecen la productividad.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el clima organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados" (Fiallo et al., 2015).

Cerca de nueve décadas han pasado, desde que Mayo (1924), realizara investigaciones concernientes con la productividad del personal, tomando como ejemplo, la Empresa Hawthorne. Desde entonces, muchos estudiosos se han aproximado a la connotación del clima laboral, consiguiendo hasta ahora demostrar que, el comportamiento de los trabajadores producto de los ambientes de trabajo promovidos por sus superiores, genera resultados de felicidad o desmotivación; producto de ello, son los resultados que generan los trabajadores, como compensación del esfuerzo que generen las empresas, por brindarles un sitio seguro, cómodo y familiar.

2.2.4.1.2 *Interés.*

El término interés proviene del latín *interesse* que significa “importar”. Por un lado, hace referencia a la afinidad o tendencia de una persona hacia otro sujeto, cosa o situación. Por otra parte, a la utilidad o conveniencia que se busca a nivel moral o material. En tercer caso, el interés se utiliza como un aspecto económico o financiero el cual se relaciona con la ganancia, beneficio, valor, utilidad o lucro de algo. (Pérez y Gardey, 2021).

Está relacionado con aquello que se encuentra entre las personas atrayéndolas, cautivándolas con la finalidad de que exista una inclinación hacia ella (Concepto de definición, 2021). el interés puede nacer en las personas cuando algo le puede causar un beneficio, una curiosidad, un aprendizaje.

El motivo de fondo por el que la gente trabaja y estudia es porque, en buena medida, está interesada en si misma, en su crecimiento personal. Este tipo de interés hace alusión al hecho de que cada persona busca un beneficio personal a través de sus acciones. Entonces, la mayor parte de la actividad económica que nos circunda es resultado de un comportamiento cuya base es el interés personal (Posgrados de Gobierno y Economía, 2021).

El interés hacia los demás está relacionado con la relación entre los colaboradores de una organización y también es muestra de inteligencia social. Una persona que muestra interés en los demás es consciente de la importancia de que todos hagan bien su trabajo para el logro de objetivos colectivos. Características de una persona que se interesa en los demás es que es sensible, empático, comprensivo, atento, afectivo, amigable, sincero, respetuoso y esto ayuda al crecimiento personal y colectivo (Dellamary, 2021).

2.2.4.1.3 *Ánimo.*

“El clima organizacional es igual a el estado de ánimo de la organización. Tanto en las personas como en las organizaciones, el estado de ánimo puede ser agradable o desagradable, pesimista u optimista” (Barreto, 2015). Si una persona se encuentra bien y contenta fluirá mejor al momento de interactuar con otras personas y al realizar sus actividades. El clima organizacional es producto de las percepciones de los integrantes de la organización y se puede observar en la forma en que las personas realizan sus actividades e interactúan con los demás.

Robert E. define un estado de ánimo como “un sentimiento de fondo que persiste en el tiempo” (Thayer, 1998). El ánimo es un estado, una forma de permanecer, de estar, cuya duración es prolongada y sufre oscilaciones a lo largo del tiempo. Se diferencia de las emociones en que es menos específico, menos intenso, más duradero y menos dado a ser activado por un determinado estímulo o evento. Cuando hablamos de estados de ánimo podemos decir si es bueno si está activado, o malo si es deprimido.

2.2.4.1.4 *Satisfacción.*

“La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del

individuo” (Likert, 1976). En el polo opuesto se sitúa la insatisfacción laboral como una respuesta emocional negativa hacia el puesto en tanto que este ignora o niega los valores laborales de uno.

Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Cota, 2017).

Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de “Satisfacción Laboral” que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional (Link Gerencial Consultores, s.f.).

2.2.4.2 Condiciones Físicas.

Elton Mayo, en una de sus investigaciones concluyó que, los ambientes, la iluminación, la reducción de ruidos, herramientas y equipos para los empleados eran elementos sustanciales [condiciones físicas], y que toda organización debe brindar a sus trabajadores para que sean más productivos (Pilligua et al., 2019). Por lo que se retoman para este trabajo mediante dos indicadores: espacios adecuados y, herramientas y/o materiales necesarios.

2.2.4.2.1 Espacios Adecuados.

Se enfoca en el entorno de trabajo favorable que permita al trabajador sentirse más cómodo y pueda realizar de mejor manera sus actividades. Algunos de los puntos importantes son los siguientes:

Temperatura: Una temperatura confortable y uniforme favorece el bienestar. La temperatura adecuada debe moverse entre los 23° y los 26° grados en verano, y los 20° y 24° en invierno. Según varios estudios realizados, temperaturas inferiores a 20° pueden aumentar el número de errores cometidos en el trabajo.

Iluminación: Contar con un espacio de trabajo bien iluminado disminuirá la fatiga de los trabajadores. Se debe fomentar la luz natural, ya que permite un mejor descanso.

Ruido: El ruido puede generar malestar e interferir de forma clara en la productividad. Para ayudar a reducirlo es aconsejable implementar medidas como disponer de espacios específicos en los que los trabajadores puedan aislarse cuando sea necesario aumentar el nivel de concentración.

Mobiliario: Un mobiliario adecuado a las necesidades del trabajador y a la labor que desempeña garantizará una buena higiene postural y un entorno más confortable que facilitará el rendimiento.

Espacio: Se debe procurar que el puesto de trabajo tenga una dimensión suficiente y esté acondicionado de tal manera que haya espacio para permitir los cambios de postura y movimientos necesarios.

2.2.4.2.2 *Herramientas/Materiales Necesarios.*

Los instrumentos de trabajo son considerados bienes indispensables para que el trabajador pueda prestar el servicio pactado. Al respecto, el artículo 132, fracción III, de la Ley Federal del Trabajo (LFT) estipula que los patrones tienen obligación de proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo. Por tanto, las herramientas o instrumentos de trabajo al ser parte de las obligaciones patronales representan un derecho de los trabajadores. Por otra parte, las herramientas de trabajo, al ser derecho de los trabajadores, no forman parte integrante del salario cuota diaria a que se refiere el artículo 84 de la misma ley (Información Jurídica Inteligente. Vlex, 2016).

2.2.5 *Motivación*

Hellriegel y Slocum (2004, p. 117) concibe la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada

hacia una meta”. Robbins (2004) define a la motivación como “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p.155). Gray (2008, citado en Ochoa, 2014) explica que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (p. 8). Por su lado, Porret (2008, citado en Ochoa, 2014) define motivación a lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano dentro de la organización (p. 4).

Pizarro (2017) utiliza como dimensiones de la motivación a los dos factores de la teoría de Herzberg, haciendo mención de que existen factores higiénicos y factores motivacionales que afectan el grado de satisfacción del individuo (p. 38). Pérez (2005) indicó que se ha demostrado que de existir motivación en los empleados, se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice. Se retomaron para este trabajo las dimensiones de Herzberg utilizadas por Pizarro.

2.2.5.1 Factores Higiénicos.

Los factores higiénicos son aquellos factores que se encuentran en el entorno del individuo en su ambiente de trabajo, aun cuando se encuentren en un nivel óptimo solo evitan que el individuo se encuentre insatisfecho y por consiguiente no tienen un fuerte impacto en su motivación (Chiavenato, 2011, p. 45). También se les llaman factores de insatisfacción y son utilizados para los fines de este trabajo. Chiavenato menciona: condiciones de bienestar, políticas de la organización y administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salario y remuneración, seguridad en el puesto y relaciones con los colegas.

2.2.5.2 Factores Motivacionales.

Los factores motivacionales son aquellos que están relacionados directamente con los sentimientos del individuo hacia el puesto de trabajo y las funciones que desempeña. Si el individuo se encuentra cómodo con lo que hace se elevará su nivel de satisfacción ya que están

relacionados con los niveles más altos de la pirámide de la jerarquía de las necesidades propuesto por Maslow.

También llamados factores de satisfacción han sido utilizados como conceptos para la realización de los ítems en este trabajo; Chiavenato menciona los siguientes: delegación de responsabilidad, libertad para decidir cómo realizar una labor, posibilidades de ascenso, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos, simplificación del puesto, ampliación o enriquecimiento del puesto (2011, p. 45).

2.2.6 Cargas de trabajo

Se define a la carga de trabajo como “el conjunto de exigencias físicas [carga física de trabajo] y exigencias psicológicas [carga psíquica de trabajo], que inciden sobre la persona en el desarrollo de su puesto de trabajo” (Interactive Training Advanced Computer Applications [ITACA], 2006, p. 9). Esto se refiere al esfuerzo físico y mental que se ejerce dentro del trabajo para realizar diversas actividades, y como menciona Rivera, que se relaciona directamente con el rendimiento (Rivera, 2017). Chavarría (1984) define a las cargas de trabajo como "el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que el trabajador se ve sometido a lo largo de la jornada laboral” (p. 1). Arcos (2017) menciona que la carga de trabajo “genera presiones y conflictos que incrementan los niveles de estrés y por ende un deterioro en la salud física y psicológica” (p. 14). Toda carga de trabajo producida por una actividad que responde a las exigencias de una tarea presenta un componente de carga física y carga mental (Herrera, 2011, diapositiva 5).

Para efectos de este estudio se utilizarán las cargas físicas y las cargas psicológicas o mentales como dimensiones de cargas de trabajo [también llamadas cargas laborales] mencionadas por Arcos (2017) Chavarría (1984) y Rivera (2017).

2.2.6.1 Cargas Físicas.

La carga física de trabajo tiene relación con el volumen, la extensión o dificultad de la tarea. Cuando es superior a la capacidad del sujeto para su desarrollo estamos hablando de una sobrecarga de trabajo (Rivera, 2017, p. 11). De lo anterior se genera el concepto de “fatiga física” entendida como la disminución de la capacidad física del individuo después de haber realizado un trabajo, durante un tiempo determinado. La fatiga de un individuo se puede hacer notoria cuando se incrementan errores como consecuencia de la realización de movimientos corporales más lentos, una disminución de la capacidad de coordinación de estos, mayor lentitud de los reflejos, aparición de una sensación de malestar e insatisfacción y disminución de la capacidad de trabajo, lo que produce una disminución del rendimiento del trabajador.

2.2.6.2 Cargas mentales.

Se puede definir como el “Conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo” (Sebastián y del Hoyo, s.f., p. 6). Existen diversos factores que condicionan la capacidad mental límite de un trabajador. El nivel de exigencia de trabajo es uno de ellos; ya sea en el contenido del trabajo o de la tarea, que a su vez depende de la información que debe tratarse, en otras palabras, es la información que el individuo recibe en su puesto de trabajo y a la que debe dar respuesta.

Además, las exigencias del trabajo están influenciadas por las condiciones en las que se realiza la tarea, es decir, por factores del entorno de trabajo, como los factores del ambiente físico, los factores psicosociales y de organización del trabajo, y los factores relacionados con el diseño del puesto. Por otro lado, la capacidad de respuesta del trabajador va a depender de determinadas

características individuales y de otros factores extralaborales que le pueden estar afectando en un momento dado.

2.3 Marco teórico - Segunda parte -

Álvarez et al. (2017) evalúa el impacto de la capacitación del empleado en la productividad laboral de las empresas chilenas (p. 13) obteniendo como resultado que las empresas grandes que capacitan tienen menor productividad laboral en comparación a las que si capacitan, pero en las PYMES este resultado es inverso. Sin embargo, el resultado del estudio arrojó que el efecto de la capacitación no fue significativo sobre la productividad laboral. Esto se atribuye a otros estudios (Urzúa y Puentes, 2010; Méndez, 2003) que mencionan que es un fenómeno que sucede en empresas latinoamericanas debido a una mala aplicación de la capacitación.

Estudio realizado a empresas del Reino Unido (Dearden et al., 2005) mediante la estimación por método de los momentos generalizados (GMM), estima que el aumento de la variable de formación en 1 punto porcentual se asocia con un aumento de la productividad de aproximadamente 0,7%.

Vásquez (2017) estudió la influencia del clima organizacional en la productividad de los trabajadores de la administración pública de una ciudad de Perú y realizó una propuesta de mejora. Define al clima organizacional como el ambiente interno o que se percibe dentro de la organización y utiliza las siguientes dimensiones: autonomía individual, grado de estructura del puesto, recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo. Como dimensiones de productividad utiliza eficiencia y eficacia.

La recolección de datos consistió en un cuestionario aplicado a 7 individuos de 7 áreas distintas de una muestra de 50 colaboradores, y se utilizó el programa SPSS 23 para el cálculo de datos. Los resultados arrojaron que existe una correlación positiva y directa o significativa entre

el clima organizacional y la productividad laboral. Sus propuestas de mejoras consistieron en estrategias de recompensa para reconocer el logro de metas y así aumentar la motivación y la productividad. Además, aplicar medidas de reconocimiento y apoyo mediante la promoción de una mayor participación de los trabajadores para generar confianza y mayor comunicación interna y así mejorar el clima organizacional.

Yonclei (2018) estudia la satisfacción laboral como variable que afecta a la productividad de los trabajadores. Como instrumento de recolección de información utilizó un cuestionario estructurado de escala SL-SPC, elaborado por Palma, S. (1999) que contiene 36 preguntas sobre satisfacción personal y 21 preguntas para productividad. El instrumento mide el nivel de satisfacción laboral en entidades u organizaciones (p. 39).

Como resultado, Yonclei muestra que existe correlación positiva considerable del 0.841, entre la satisfacción laboral y la productividad (p. 57). Por lo que recomienda perfecta condición de mobiliario y equipo para mejorar la atención a usuarios, capacitación para desarrollar habilidades de liderazgo, programas de incentivos y horarios flexibles, rotación de personal para la realización de tareas, entre otros. (p.61).

Por su parte Pizarro (2017) mide la correlación entre las variables motivación y productividad laboral, utilizando como dimensiones de la motivación a los factores higiénicos y factores motivacionales, propuestos por Herzberg. En cuanto a la productividad laboral utiliza como dimensiones a la eficiencia y eficacia. Para la medición de la variable motivación utilizó como instrumento el realizado por Betancourt y Gonzales (1999) denominado “Satisfacción en el trabajo y calidad de servicio al cliente según la teoría dual de Herzberg”, y para la recolección de información se aplica un cuestionario estructurado en la escala de Likert.

Para medir la productividad laboral se creó un cuestionario basado en el instrumento realizado por Fuentes (2012) llamado “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”, y constó de 25 reactivos medidos en la escala de Likert (Pizarro, 2017, p. 47). Los resultados de este estudio arrojaron que existe una relación positiva entre la motivación y la productividad laboral con un nivel de correlación moderado.

Rojas (2017) estudia los efectos de la motivación en la productividad de los trabajadores en una constructora en Lima, Perú. Para la motivación, utiliza como dimensiones la motivación intrínseca (factores motivacionales) y extrínseca (factores higiénicos), y por parte de la productividad sus dimensiones son el ambiente de trabajo y eventos no controlables por la empresa. Como instrumentos de trabajo, Rojas utilizó un cuestionario en la escala de Likert realizado a 300 trabajadores de la empresa en estudio. Como resultado se confirma que la motivación es un factor de mejora significativa de la productividad de los trabajadores.

Rivera (2017) investiga mediante un análisis descriptivo el efecto que producen las cargas de trabajo en el desempeño de los trabajadores. Por inferencia asumiendo la íntima relación directa del desempeño y la productividad. Se mencionan diversos factores entre ellos: las cargas físicas, psicológicas, psicosociales de riesgo, entre otras. Entendiendo que estos factores afectan la productividad del trabajador y que son detectados a través de la evaluación del desempeño.

Ramos (2014) investiga la relación de la evaluación del desempeño y la productividad laboral y destaca los métodos actuales que se relacionan con el desarrollo de la tecnología, mencionando que la evaluación por competencias es el último método de evaluación del desempeño. También hace ver el cambio de enfoque de la productividad; de lo mecánico a la productividad del factor humano.

Arcos (2017) estudió los efectos de la sobrecarga de trabajo en el compromiso organizacional de la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones, realizando un análisis correlacional de variables mediante previo cuestionario, tomando como referencia el realizado por Meyer y Allen, además también realizó un análisis NOVA. Se enfoca en el factor del tiempo que se dedica a los deberes laborales.

Arcos hace mención del proceso que sufre la jornada laboral a lo largo de la industrialización y cómo va aumentando el cúmulo de horas trabajadas pues se asociaba que entre mayores horas trabajadas había una mayor productividad. Esto lo relaciona con diversas problemáticas a causa de la sobrecarga que sufren los trabajadores (p. 15).

Según una encuesta del *Harvard Business Review*, en el 2006 se verifica que las personas aumentaron 11 horas a la semana laboral en relación a 1970. El 75% de niños entre 8 y 14 años notan que sus padres llevan trabajo a la casa. El 80% de niños entre 8 y 14 años notan que sus padres llevan el estrés del trabajo a la casa. (Green 2014). En Canadá, se encontró que para 1991 el porcentaje de empleados que trabajaban más de 50 horas a la semana era del 10%, el cual para el 2001 incremento al 40% (Wang, 2010).

La anterior afirmación confirma la relación de la sobrecarga laboral con problemas de salud e incluso problemas en el núcleo familiar. Los resultados de su estudio arrojaron que la sobrecarga laboral no está relacionada con la edad, tiempo en la empresa, si se es casado o no, ni si se tienen hijos o no.

También se encontró que en dicha empresa el compromiso organizacional se relacionaba con la sobrecarga laboral en un 66.5% y que los colaboradores *millennials* tienen menor compromiso con la organización.

Capítulo III. Metodología

Esta investigación es un estudio de caso de carácter documental, no experimental, descriptivo y mixto. Documental, puesto que parte de la revisión teórica e histórica en libros, tesis, revistas científicas y artículos académicos. No experimental al no manipular las variables y observarlas en su ambiente natural. Descriptivo, debido a que el número de participantes sujetos de estudio no hacen posible el uso de programas estadísticos que permitan realizar inferencias, por lo que se hace descripción de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, para poder con ellos elaborar recomendaciones. Mixto, puesto que utiliza recopilación cualitativa y cuantitativa. Se considera cualitativa debido a que se describe el comportamiento en el ámbito natural de este caso de estudio; y cuantitativa, debido a que utilizan técnicas de recopilación de información de carácter numérico.

Debido al número de participantes que conforman la población de estudio de caso, se considera una muestra censal. El universo es conformado por 12 notificadores y su coordinador, los cuales pertenecen a la unidad de causa del Sistema de Justicia Penal que abarca la zona geográfica del municipio de Mexicali.

El objetivo de la investigación consiste en la identificación de las variables que mayormente influyen en la productividad de los notificadores. Por esta razón, se realizó la operacionalización de la variable, utilizando como variable dependiente la productividad laboral, y como variables independientes la capacitación, condiciones laborales, motivación y cargas de trabajo. Se consideraron dos dimensiones por variable (Ver tabla 2), lo que derivó en la encuesta como instrumento de medición.

Tabla 2*Operacionalización de la variable*

Tipo de variable	Variable	Dimensión	Indicador
dependiente	productividad laboral	eficiencia	Uso adecuado de los recursos
		eficacia	Alcance de los objetivos planteados
independientes	capacitación	conocimientos	Información del cargo
		habilidades	Habilidades sociales Habilidades prácticas
	condiciones laborales	clima organizacional	Colaboración
			Interés
			Ánimo
	condiciones físicas	Satisfacción	
		Disponibilidad de herramientas y/o materiales necesarios	
	motivación	factores higiénicos	Competencia técnica del supervisor
			Relaciones con el supervisor
			Políticas de la organización y administración
Salario y remuneración			
cargas de trabajo	físicas	Libertad para decidir cómo realizar una labor	
		Posibilidades de ascenso	
	psicológicas o mentales	Delegación de responsabilidad	
		Utilización plena de las habilidades personales Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos	
cargas de trabajo	físicas	Trabajo en posiciones fijas (cargas estáticas)	
	psicológicas o mentales	Trabajo en movimiento (cargas dinámicas)	
			Cantidad y tipo de información
			Tiempo disponible

La triangulación científica se puede definir como “un procedimiento que consiste en recoger y analizar datos, desde distintos ángulos, a fin de contrastarlos e interpretarlos” (Estévez et al., 2006; Ruíz, 2015), se sustenta en el uso articulado de métodos cuantitativos y cualitativos (Vera y Villalón, 2005), y es utilizado como estrategia investigativa (Rodríguez, 2005). En este estudio, para realizar la triangulación de información se utilizaron diversos instrumentos: cuestionario, entrevista, observación directa y análisis de datos.

Previo al cuestionario se realizó la validación del mismo, mediante una prueba piloto aplicada a la población en estudio. Constó de un cuestionario estructurado (Muñoz, 2020) con 10 ítems de control y 69 ítems escala tipo Likert con 5 posibles respuestas [Totalmente de acuerdo; De acuerdo; Ni de acuerdo ni en desacuerdo; En desacuerdo; Totalmente en desacuerdo] mencionadas en Francés et al. (2014, p. 139), 7 ítems integraron la variable dependiente

productividad laboral; 16 ítems la variable capacitación; 22 ítems la variable condiciones laborales; 10 ítems la variable motivación; y 14 ítems la variable cargas de trabajo; cada una de las variables se integró a su vez por dos dimensiones.

Se realizó el análisis estadístico mediante el programa SPSS versión 25. Se corrieron como pruebas de fiabilidad el alfa de Cronbach, Kolmogorov-Smirnov y análisis de correlaciones mediante el coeficiente de Pearson. Para el análisis de validez del instrumento se realizaron las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Esfericidad de Bartlett y Comunalidades. Para que el instrumento obtuviera fiabilidad y validez, fue necesario ajustarlo, esto consistió en eliminar 23 de los 69 ítems iniciales, resultando 46 ítems finales: 6 para la variable productividad laboral, 16 para capacitación, 14 para condiciones laborales, 5 para motivación y 7 para cargas de trabajo. De esta forma, el cuestionario validado fue nuevamente aplicado a la población en estudio. Sin embargo, el tamaño de la población no permite realizar pruebas estadísticas más rigurosas, por lo que se realizó un análisis descriptivo de los resultados, siendo comparados con los otros instrumentos realizados durante la investigación. Cabe mencionar que, junto con el cuestionario, se realizaron 3 preguntas complementarias de carácter abierto, para evidenciar cualquier otra inquietud de la población en estudio. De esta manera permitió desarrollar conclusiones y recomendaciones del previo análisis.

Como segundo instrumento para la triangulación de información, se realizó una entrevista que fue aplicada al coordinador de los notificadores, y en ella se presentaron 46 preguntas relacionadas a los ítems considerados en la operacionalización de la variable. Un tercer instrumento utilizado durante la investigación fue la observación participante, la cual según Taylor y Bogdán (1984) es “la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los

informantes en el milieu [escenario social, ambiente o contexto] de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo”.

A partir de esta observación se obtuvo información no captada durante el cuestionario o la entrevista. No fue posible la revisión de documentación oficial debido a que se considera confidencial por institución.

De igual manera, se realizó el análisis sobre la base de datos del SIAJ, el cual contiene la información de las notificaciones de las audiencias y sus estadísticas.

Mediante los instrumentos mencionados se permitió realizar el análisis de los resultados obtenidos. Los resultados fueron redactados sobre cada dimensión y se muestran de la siguiente manera: primero, se describen los resultados de los porcentajes más sobresalientes obtenidos en la encuesta aplicada a los notificadores; segundo, se redactan las respuestas obtenidas durante la entrevista realizada al coordinador, cuyas interrogantes son las mismas planteadas en la encuesta; tercero, se contrasta la información mediante los resultados de la observación participante y la revisión de la base de datos del SIAJ respecto a la dimensión abordada; por último, se muestra el gráfico con los resultados de la encuesta.

Capítulo IV. Resultados

4.1 Eficiencia

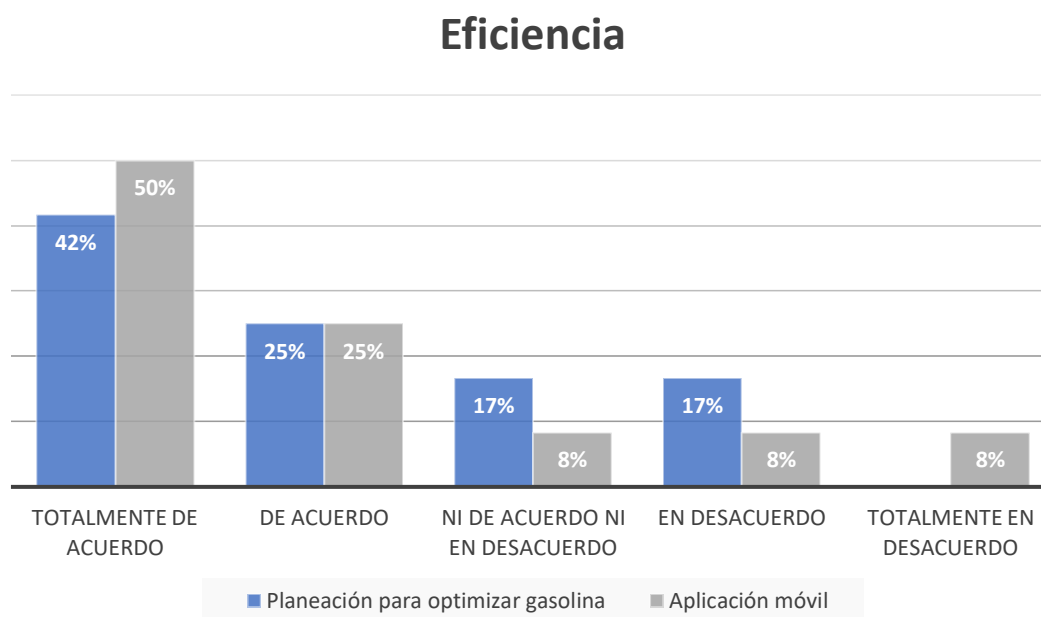
Para medir la eficiencia productiva de los notificadores, se evaluaron dos recursos proporcionados por la institución; el recurso de gasolina y el manejo de la aplicación móvil para el uso del SIAJ. Como resultado de la encuesta aplicada, en relación a la variable dependiente de productividad laboral en su dimensión eficacia, se obtuvo que el 67% de los notificadores están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sí realizan su planeación en torno a eficientar el recurso de gasolina. Por otra parte, sobre el manejo de la aplicación móvil se observa que el 75% de los notificadores estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la aplicación móvil les permite realizar sus funciones de una manera más eficiente. Lo que significa que la mayoría de los notificadores perciben al recurso de gasolina y a la aplicación móvil como elementos que, de hacer un correcto uso, permiten mejorar la productividad relacionada con las notificaciones (ver gráfico 1).

Durante la entrevista al coordinador, se le preguntó si los notificadores planean sus entregas con base a maximizar el recurso de gasolina. El coordinador mencionó la complejidad del manejo del recurso de gasolina; a pesar de que las notificaciones son asignadas por área específica para cada notificador, existen algunas zonas con mayor amplitud y que cuentan con un mayor número de incidencias delictivas, por tanto existe un mayor número de notificaciones, condición que afecta directamente al consumo de gasolina. Al ser cuestionado sobre si la aplicación móvil permite a los notificadores llevar a cabo sus actividades de forma más sencilla, respondió que debería serlo, empero, mencionó como limitantes que el tribunal no proporciona un equipo móvil. Los notificadores utilizan el móvil personal, y en su mayoría no cuentan con los requisitos necesarios para el mejor uso de la aplicación.

A través de la observación participante se descubrió que los notificadores planean la entrega de notificaciones teniendo en cuenta que reciben un recurso de \$1,500 pesos mensuales para el gasto de gasolina. Por otro lado, la aplicación móvil utilizada no es una *app* desarrollada por la institución o para uso específico del SIAJ, sino que utilizan la aplicación denominada *TeamViewer*, la cual permite visualizar remotamente la pantalla en un ordenador.

Gráfico 1

Percepción de eficiencia productiva en el uso de recursos disponibles



4.2 Eficacia

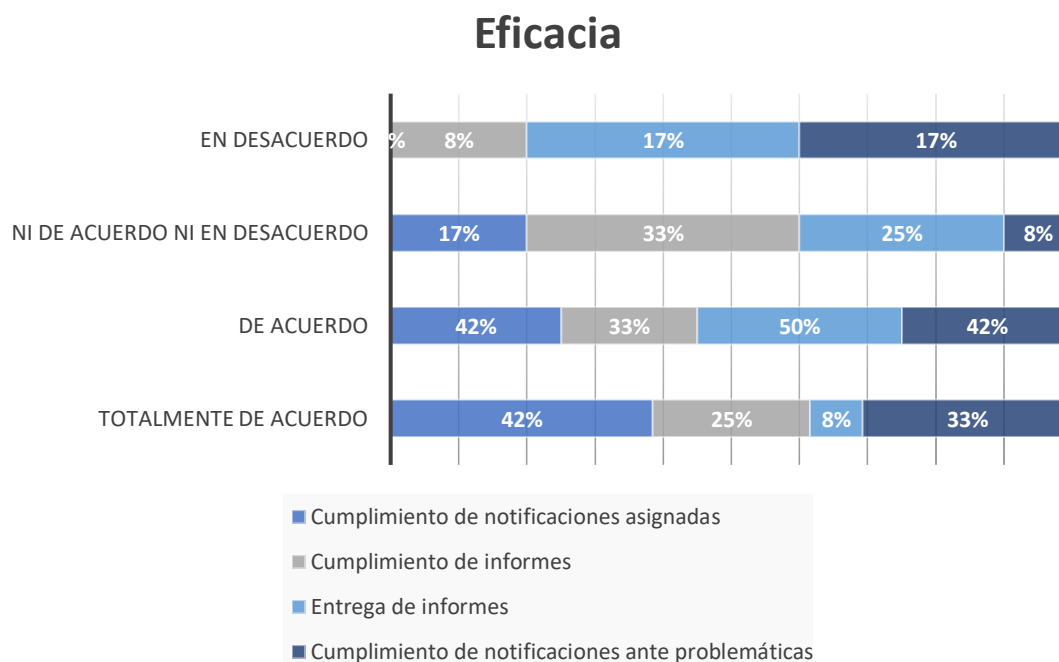
Para medir la eficacia productiva, se encuestó a los notificadores sobre su percepción acerca de las notificaciones y los informes que se realizan. Los resultados de la encuesta permiten apreciar que el 84% de los notificadores se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo en que cumplen con las notificaciones que les son asignadas diariamente. El 54% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que elaboran los informes diariamente. El 58% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que entregan diariamente los informes derivados de las

notificaciones realizadas. El 75% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo en cumplir con las notificaciones a pesar del surgimiento de problemas (ver gráfico 2).

Durante la entrevista con el coordinador de notificadores, al ser cuestionado sobre si los notificadores cumplen en realizar diariamente las notificaciones asignadas, contestó que el incumplimiento de las entregas diarias se condicionan en algunos casos debido a que se necesita más de un día para realizar la entrega; por ejemplo, al realizar notificaciones telefónicas o por la dificultad de localizar algunos domicilios. Por otra parte, la mayoría de notificadores realizan y entregan informes diariamente, sin embargo, algunos requieren más tiempo debido a que el trabajo de escritorio es tardado al organizar la documentación que se descarga para archivarla. Por último, se afirmó que pese a surgir problemas con una notificación, los notificadores cumplen con las entregas.

Gráfico 2

Percepción de eficacia productiva en alcance de objetivos planteados



4.3 Conocimientos

Para medir la percepción de los notificadores en cuanto a necesidades de capacitación en la dimensión de conocimientos, se les preguntó si se tiene conocimiento de la información del manual de organización y procedimientos, realización de actividades conforme al manual, recibimiento constante de cursos de capacitación y actualización, necesidad de capacitación y actualización del cargo, percepción de satisfacción sobre la capacitación obtenida, dificultades ante problemas y, conocimiento de procedimientos específicos.

Los resultados de la encuesta arrojaron que el 75% de los notificadores estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en conocer la información del manual de organización y procedimientos del Sistema de Justicia Penal Oral. De igual forma, un 75% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo en que realiza sus actividades de acuerdo a lo que indica el manual. En cuanto a si reciben constantemente cursos de capacitación y actualización, el 41% contestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. El 75% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la necesidad de constante capacitación y actualización, sin embargo, un 50% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo en estar satisfechos por la capacitación que reciben. Un 42% estuvo de acuerdo en tener dificultades para saber qué se debe hacer ante problemas inesperados; el 50% estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en presentar dificultades. Todos los notificadores afirman conocer los procedimientos específicos a seguir en caso de complicaciones (ver gráfico 3).

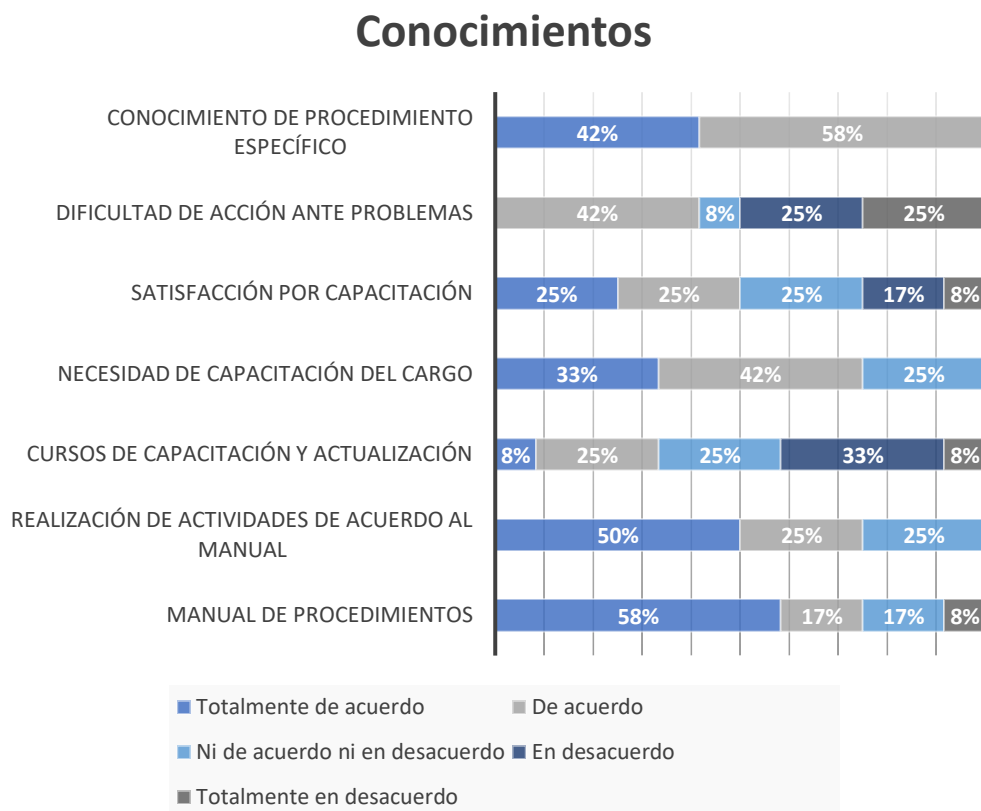
Durante la entrevista, el coordinador mencionó que los notificadores sí conocen la información del manual de procedimientos para emitir o entregar una correcta notificación, debido a que la zonificación está basada conforme al código de procedimientos penales; añade que cuando surge alguna duda lo consultan con alguno de los jueces. También mencionó que los notificadores realizan sus actividades de acuerdo como lo marca el manual. Al preguntar si reciben

constantemente cursos de capacitación y actualización, hizo mención que los notificadores reciben regularmente invitación por parte del Consejo de la Judicatura para asistir a cursos y conferencias donde se abordan temas actuales del poder judicial; no obstante, no hay capacitación dirigida específicamente para funciones del notificador. En este mismo sentido, el coordinador considera necesario estar recibiendo constantemente cursos de capacitación y actualización para el puesto de notificador y, por tanto, considera que no es satisfactoria la capacitación y actualización que se ha recibido. Además, considera que algunas veces los notificadores tienen dificultad para saber qué hacer cuando surge un problema inesperado; en estos casos suelen pedir ayuda a los jueces. Por último, el coordinador afirmó que los notificadores conocen qué procedimiento específico deben seguir en caso de alguna complicación.

Al buscar información respecto a capacitaciones para los notificadores, se encontró que el Consejo de la Judicatura del estado de Baja California es el órgano encargado de la administración, disciplina y carrera judicial del poder judicial. de mismo modo, es el encargado de impartir las capacitaciones al personal del Centro de Justicia Penal. Si bien, los notificadores sí reciben capacitaciones constantes en temas relevantes al poder judicial, no existe una capacitación enfocada a las actividades de los notificadores.

Gráfico 3

Percepción de conocimiento de la información del cargo



4.4 Habilidades

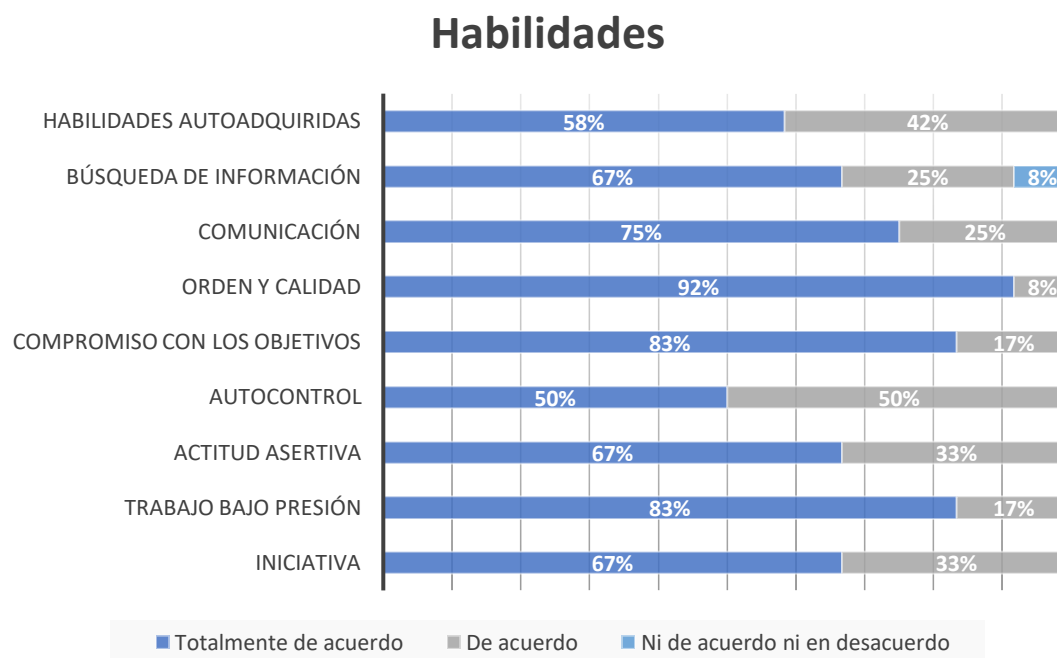
Para medir la percepción de los notificadores en cuanto a las habilidades para el trabajo, se les preguntó sobre: iniciativa, trabajo bajo presión, actitud asertiva, autocontrol, compromiso hacia los objetivos de la organización, orden y calidad, búsqueda de información y habilidades desarrolladas por ellos mismos. Los resultados mostraron que todos los notificadores estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en poseer cada una de las habilidades mencionadas (ver gráfico 4).

Durante la entrevista, el coordinador mencionó que los notificadores manifiestan iniciativa debido a que constantemente hay reajustes en la carga o la zonificación de la ciudad para la entrega

de notificaciones, estos reajustes son sugeridos por ellos mismos. También los notificadores saben trabajar bajo presión. Sin embargo, no siempre mantienen una actitud asertiva con los demás. Los notificadores poseen autocontrol en situaciones que los ponen a prueba, debido a que la mayoría tiene bastante experiencia como notificadores y saben tomar la decisión adecuada en el momento. Los notificadores están comprometidos con los objetivos de la organización a pesar de que en ocasiones la carga de trabajo es excesiva. El coordinador considera que a los notificadores sí les preocupa el orden y calidad con que se realizan las actividades, sin embargo, la carga de trabajo los conduce a cometer errores en sus informes. Por otro lado, considera que los notificadores han desarrollado su habilidad de comunicación con los demás, saben cómo buscar información por sí mismos. Además, estas habilidades han sido desarrolladas de forma independiente a través de la práctica.

Gráfico 4

Percepción de habilidades necesarias para el puesto de notificador



4.5 Clima Organizacional

Para medir la percepción de los notificadores respecto al clima organizacional, se les preguntó sobre el deseo de que se cumplan los objetivos de la organización, el interés en los compañeros cuando se complica el trabajo, entusiasmo ante el trabajo, ánimo en el trabajo, así como la satisfacción sobre las actividades propias y los objetivos colectivos del área.

Los resultados muestran que todos los notificadores estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en desear que se logre el cumplimiento de los objetivos de la organización. De igual manera, todos se mostraron de acuerdo o totalmente de acuerdo en interesarse por sus compañeros cuando se complican sus actividades y les transmiten dicho interés. El 75% afirmó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en encontrarse entusiasmado por las actividades que realiza. El 75% manifestó estar animado por las actividades desempeñadas. Un 92% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en estar satisfecho con los resultados de sus actividades. Mientras que el 67% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en encontrarse satisfechos con el resultado de los objetivos de la organización (Ver gráfico 5).

Por su parte, el coordinador mencionó que a los notificadores les importa cumplir con los objetivos de su área, debido a que siempre tratan de cumplir en tiempo y forma con las notificaciones o citaciones que les son asignadas; además, de no cumplir se podrían dejar sin efecto audiencias o hacerse acreedores a un apercibimiento o acta administrativa. Considera que los notificadores se interesan por sus compañeros cuando tienen complicaciones; en este sentido, algunos tienen más compañerismo y apoyan a los de nuevo ingreso, pero por lo general, no transmiten ese interés.

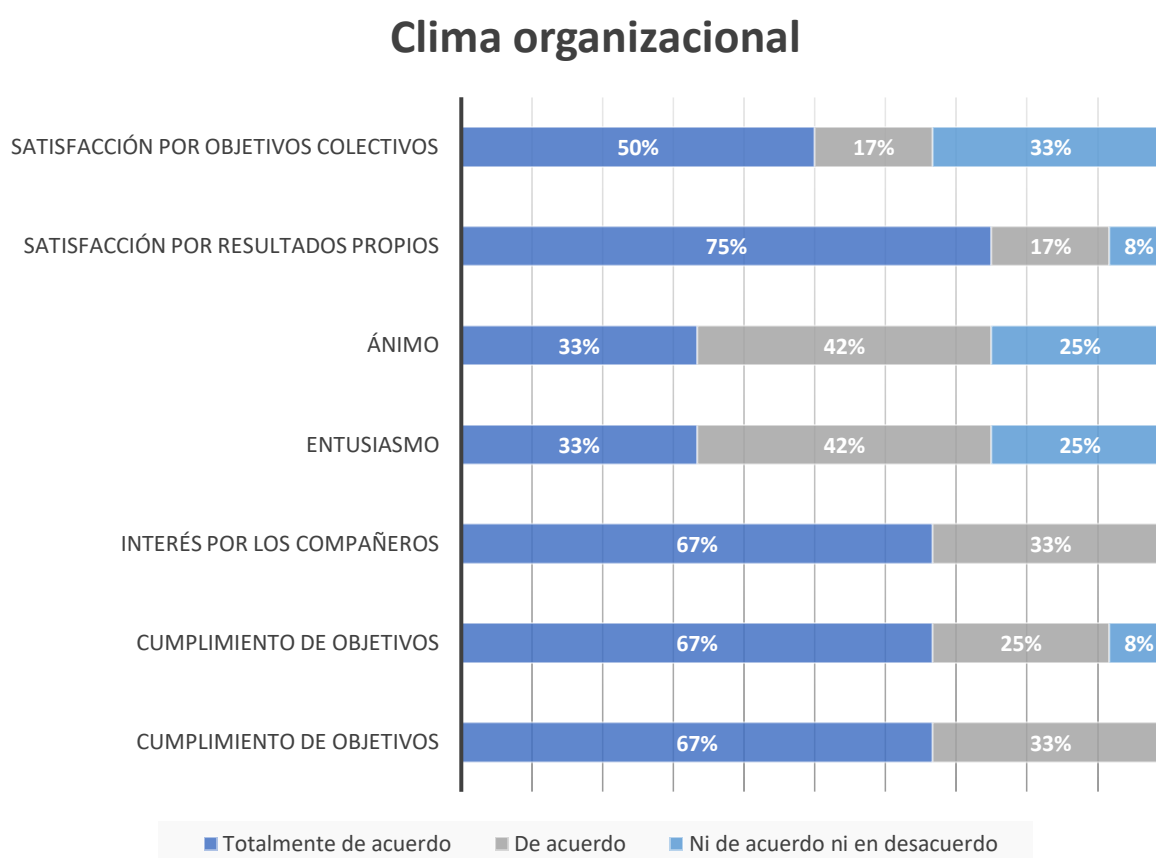
Por otra parte, considera que los notificadores no se encuentran entusiasmados por sus actividades debido a que las cargas de trabajo son pesadas y el trabajo de escritorio absorbe mucho

tiempo. De la misma forma, considera que los notificadores no están animados debido a que están agotados por el mismo exceso de trabajo. Respecto a la satisfacción de las actividades, se mencionó que al no contar con tiempo suficiente para desarrollar sus actividades no obtienen los resultados deseados. De esta misma manera, no se cree que los notificadores se encuentren satisfechos con el resultado de los objetivos organizacionales.

Se ha corroborado que no se logran los objetivos de la institución como es debido, se trabaja en lo del día a día pero continua acumulándose el diferimiento de audiencias.

Gráfico 5

Percepción del clima organizacional



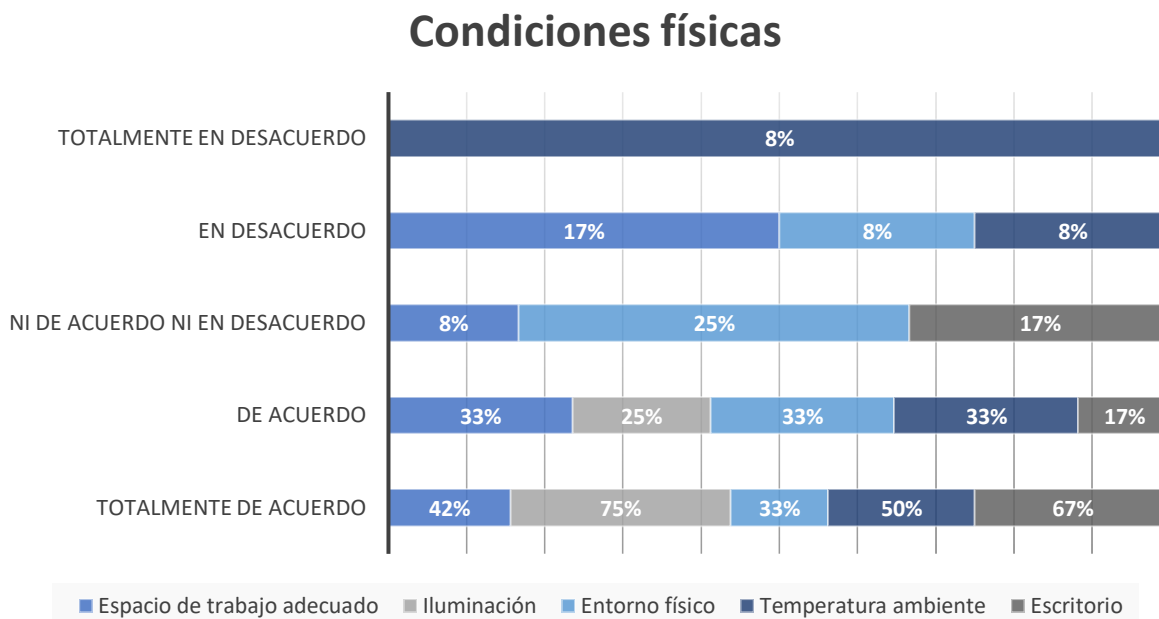
4.6 Condiciones Físicas de Trabajo

Para medir la percepción de los notificadores en cuanto a las condiciones físicas de trabajo, se les preguntó sobre el espacio de trabajo, iluminación, entorno físico para facilitar las actividades, temperatura ambiente y disponibilidad de un escritorio para el desempeño de actividades. Los resultados de la encuesta arrojaron que el 75% de los notificadores estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo en tener espacios adecuados para desempeñar sus funciones. Todos los notificadores se mostraron de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la iluminación es adecuada para realizar sus actividades. El 66% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el entorno físico sí facilita la realización de sus actividades. Por otro lado, el 83% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la temperatura ambiente es adecuada para el desempeño de sus funciones. El 84% se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo en tener la facilidad de un escritorio para elaborar y organizar sus documentos de trabajo (ver gráfico 6).

Durante la entrevista, el coordinador no consideró que los notificadores cuenten con un espacio de trabajo adecuado en el cual puedan desempeñar sus funciones. Por el contrario, considera que la iluminación sí es adecuada para realizar las actividades, sin embargo, mencionó que el entorno físico no facilita el desarrollo de las tareas y que tampoco es adecuada la temperatura ambiente, debido a la constante falla del equipo de aire acondicionado, falta de ventilación y que en época de invierno el lugar es muy frío. Así mismo, mencionó que los notificadores no cuentan con un escritorio individual para elaborar sus documentos de trabajo, puesto que el espacio es grupal, y comparten los equipos; como el digitalizador o la impresora que es única para todos los notificadores.

Gráfico 6

Percepción de las condiciones físicas de trabajo



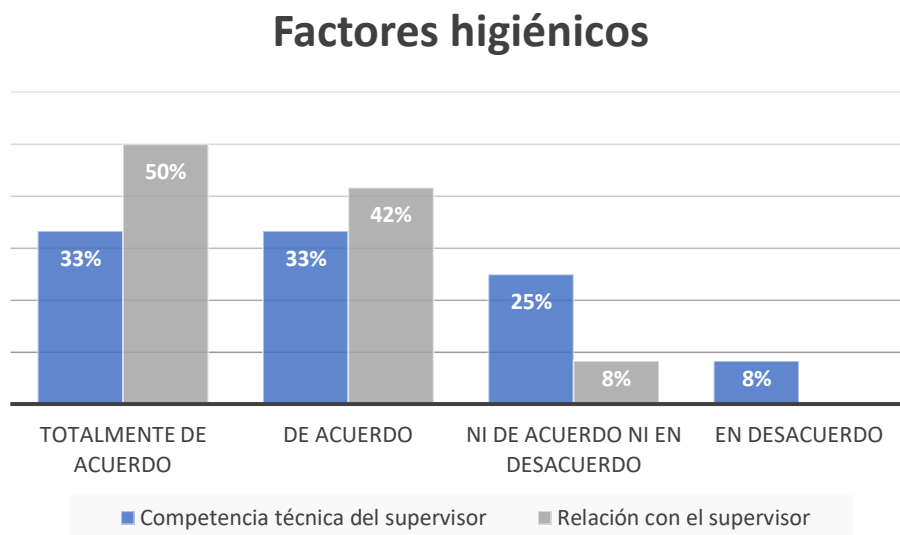
4.7 Factores Higiénicos

Para medir la percepción de los notificadores respecto a factores higiénicos en el trabajo, se les preguntó sobre las competencias técnicas del supervisor y su relación con él. El 66% de los notificadores mostró estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el supervisor posee la competencia técnica necesaria para desempeñar su cargo. Además, el 92% manifestó tener una buena relación con su supervisor (Ver gráfico 7).

Por su parte, el coordinador considera que sí posee las competencias técnicas necesarias para desempeñar su cargo y mencionó que posee buena relación con algunos de los notificadores.

Gráfico 7

Percepción de los factores higiénicos de la motivación



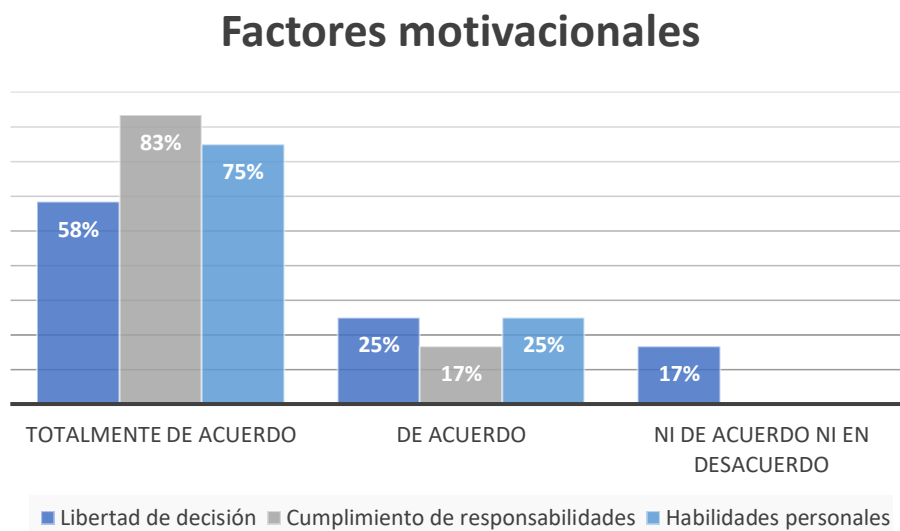
4.8 Factores Motivacionales

Para medir la percepción de los notificadores en cuanto a los factores motivacionales, se les preguntó sobre la libertad que tienen para decidir la forma en que realizan sus actividades, sobre si cumplen responsablemente con sus actividades y sobre el uso de habilidades personales en el trabajo. El 83% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que tienen libertad de decisión respecto a la forma en que trabajan. El total de notificadores afirma cumplir responsablemente con sus actividades. De igual manera, el total de ellos afirmó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en hacer uso de habilidades personales (Ver gráfico 8).

Por su parte, el coordinador mencionó en la entrevista que los notificadores sí tienen libertad de decidir cómo realizan su trabajo, pero siguiendo los lineamientos indicados. También mencionó que algunos notificadores sí cumplen responsablemente con sus actividades, pero otros presentan rezago y se les tiene que estar solicitando que concluyan con su carga de trabajo diaria. Por último, afirmó que los notificadores hacen uso de sus habilidades personales.

Gráfico 8

Percepción de factores motivacionales



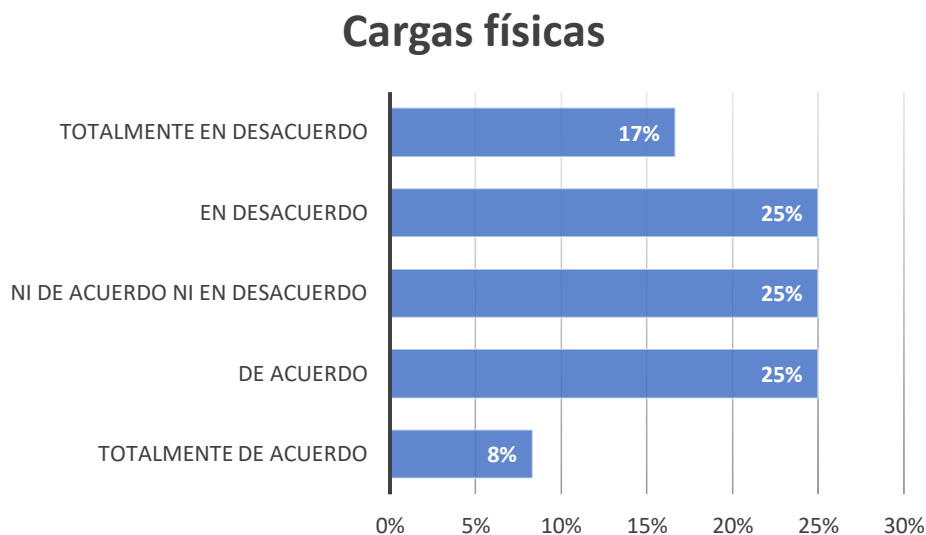
4.9 Cargas Físicas

Para conocer la percepción de los notificadores respecto a la carga física de trabajo, se les preguntó si las actividades que realizan requieren de mantener posturas que produzcan malestar o dolor. A lo que el 33% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Por el contrario, el 42% contestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (Ver gráfico 9).

Durante la entrevista, el coordinador mencionó que las actividades de los notificadores son cansadas y considera que pueden causar malestar físico debido a la postura de estar sentado; la mitad de la jornada la pasan conduciendo y la otra mitad realizando trabajo de escritorio.

Gráfico 9

Percepción de cargas físicas en el trabajo



4.10 Cargas Mentales

Para conocer la percepción de los notificadores en cuanto a las cargas mentales de trabajo, se les preguntó si se entiende fácilmente la información de trabajo, si las actividades les causan cansancio mental, si requieren un nivel de atención o concentración elevado al realizar sus actividades, si es suficiente el tiempo que disponen para realizar las actividades, si tienen oportunidades de realizar ciertas pausas o descansos en el día, y en general, si consideran que es alto el ritmo de trabajo que manejan.

El 92% de ellos se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo en comprender fácilmente la información que manejan. El 50% de los notificadores estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las actividades que realizan les causan cansancio mental. El 92% contestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se requiere un nivel de atención elevado para realizar sus actividades. El 33% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el tiempo disponible es suficiente para realizar sus actividades; por el contrario, el 34% contestó estar en

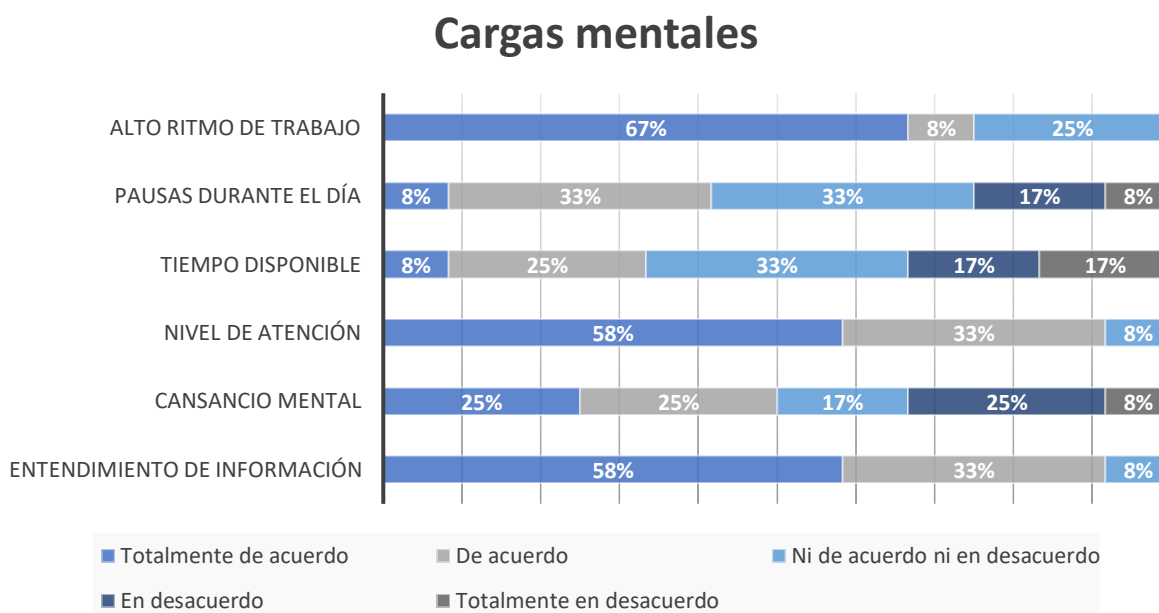
desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que el tiempo disponible es suficiente. Un 41% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el trabajo les permite tomar ciertas pausas en el día, el 35% contestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Por último, el 75% manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el ritmo de trabajo es alto (Ver gráfico 10).

Por su parte, el coordinador considera que es fácil entender la información que manejan los notificadores. Considera que es mayor el cansancio físico al que se someten que el cansancio mental. También considera que sí es necesario mantener un nivel de atención alto para el trabajo, pero que esa atención debe enfocarse, sobre todo, en la organización con que realizan su trabajo.

También se mencionó que no es suficiente el tiempo disponible para realizar las actividades, así mismo, considera que no tienen oportunidad de tomar pausas durante el día. Por último, considera que los notificadores sí manejan un ritmo de trabajo elevado.

Gráfico 10

Percepción de las cargas mentales en el trabajo

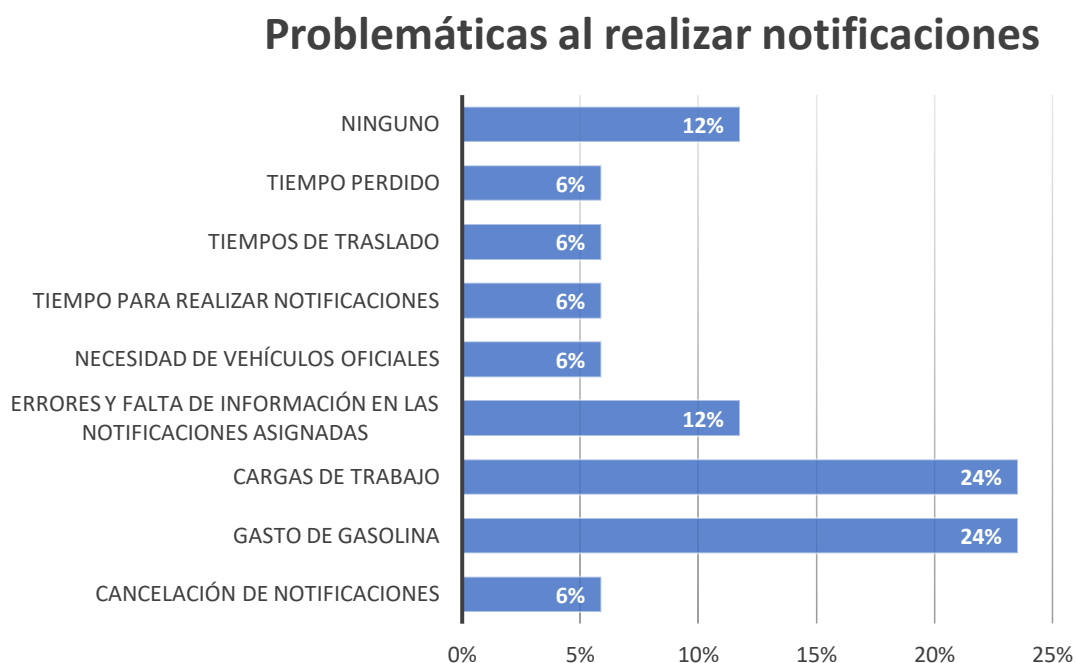


4.11 Preguntas complementarias

Para fortalecer los resultados y que los notificadores tuvieran libertad de expresarse se realizaron 3 preguntas complementarias. La primera de ellas pregunta por las problemáticas que consideran que deberían atenderse relacionadas con la notificación, a lo que un 24% contestó las cargas de trabajo y otro 24% el problema del gasto de gasolina (Ver gráfico 11).

Gráfico 11

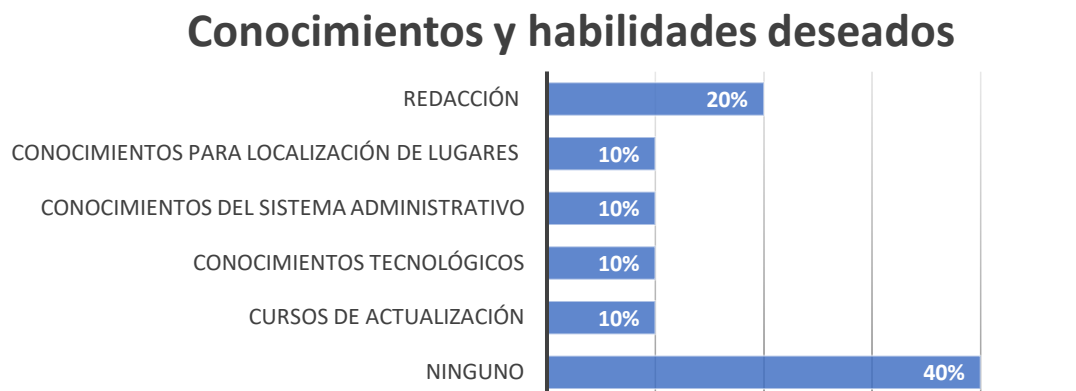
Problemas que deben atenderse relacionados con la notificación



La segunda pregunta, pide que se mencionen conocimientos o habilidades que le gustaría adquirir en relación con el trabajo. Un 20% mencionó que les gustaría adquirir conocimientos y habilidades de redacción de documentos jurídicos (Ver gráfico 12).

Gráfico 12

Conocimientos y habilidades deseados relacionados con el trabajo



La tercera pregunta hace referencia a la necesidad de herramientas y/o materiales que consideren necesarios para realizar sus actividades de modo satisfactorio. El 29% mencionó que se necesitan dispositivos escáner individuales, otro 12% mencionó que hacen falta equipos de cómputo (Ver gráfico 13).

Gráfico 13

Herramientas o materiales necesarios para la realización de actividades satisfactorias



Capítulo V. Conclusiones

De acuerdo con los resultados del cuestionario aplicado a los notificadores, al hablar de eficiencia en la planeación del uso de los recursos disponibles, se puede concluir que los recursos de gasolina y la aplicación móvil son considerados como elementos necesarios para facilitar la revisión y entrega de las notificaciones asignadas por la institución. Sin embargo, queda en evidencia que el recurso de gasolina otorgado a los notificadores, es decir, el bono mensual de gasolina no es suficiente para realizar todas las actividades de los notificadores en el mes. Al hablar de la aplicación móvil se evidenció que el programa no ha sido desarrollado para el manejo específico del SIAJ. Además, no es fácil visualizar la pantalla de un ordenador dentro de la pantalla de un celular, y menos si este no cumple con características que faciliten su uso. Por esta razón el uso de la aplicación *TeamViewer* no es adecuada para facilitar las tareas de los notificadores.

Al hablar de eficacia del alcance de los objetivos de la organización, mediante la encuesta se demostró que la mayoría de los notificadores cumplen responsablemente con la entrega de notificaciones asignadas. No obstante, no todos cumplen al momento de realizar los informes diariamente, por lo que es una actividad compleja y pueden tardar días para que entreguen los informes ante la coordinación. Esto se vuelve un problema de comunicación debido a que pasa un tiempo del momento en que realiza la notificación y el momento de manifestar que efectivamente se realizó la notificación. Además, los notificadores son capaces de resolver problemáticas imprevistas por ellos mismos.

En cuanto a conocimiento de la información del cargo la mayoría de los notificadores afirma conocer la información del manual de organización y procedimientos, sin embargo, una minoría no conoce esta información. Esto no debería ser posible debido a que desde el ingreso al cargo se debería tener conocimiento de esta información al momento de recibir la capacitación

inicial. Cabe mencionar que el manual no ha sido actualizado desde su creación en 2010, y presenta aspectos en los que puede mejorar. El 25% de los notificadores se encuentra insatisfecho con las capacitación recibida debido a que no se reciben constantemente cursos de capacitación y actualización relacionada al puesto que desempeñan. Además, los notificadores manifestaron su deseo de recibir capacitación en redacción de documentos jurídicos.

Se puede concluir de en cuanto aspectos del clima organizacional que la mayoría de los notificadores están satisfechos con los logros propios. Sin embargo, no hay satisfacción al momento de hablar del logro de objetivos organizacionales y este es debido a que no se logra cumplir el objetivo del trabajo. Además, existe discrepancia entre la percepción de los notificadores y del coordinador en cuanto al interés, ánimo y satisfacción por los logros que se vive en el ambiente de trabajo. A pesar de lo anterior, se percibe una relación positiva entre los notificadores y su supervisor y se considera que éste sí posee las competencias técnicas necesarias para desempeñar su cargo.

Por otro lado, existe carencia en cuanto a herramientas y equipo de oficina, así como espacio de trabajo suficiente para cada notificador. En este aspecto se concuerda con el estudio de Yonclei (2018), el cual menciona que para mejorar la productividad es necesario mantener en perfectas condiciones el mobiliario y equipo.

En cuanto a las cargas de trabajo, se puede apreciar que se supera la capacidad de los notificadores para atender de forma eficiente el volumen de notificaciones que ingresan en sistema. El factor tiempo es el que se mira más afectado. Esto es debido al número de horas trabajadas diariamente y a la evidente falta de un mayor número de notificadores. En este sentido se puede argumentar que la sobrecarga de trabajo puede contraer otros problemas como la relación de la falta compromiso laboral y la carga de trabajo estudiada por Arcos (2017).

En general, a través de este estudio descriptivo, se considera a la capacitación y cargas de trabajo como las variables que mayormente afectan la productividad de los notificadores de acuerdo con los estudios de Arcos (2017), Dearden et al. (2005) y Rivera (2017).

Por otro lado, es de mencionar que si se desea una notable mejora en la productividad laboral es de gran importancia la adopción de tecnologías de la información. Que, si bien en este estudio se han visto algunos aspectos como el desarrollo de una *app*, se refiere a la implementación a grandes escalas de la tecnología mediante la explotación del *big data* a través de la inteligencia artificial (IA) (Canals y Carreras, 2020). Esto permitirá una mejor gestión de todo lo relacionado a las notificaciones: la distribución inteligente de rutas de notificaciones, geolocalización, notificaciones totalmente por correo electrónico a través de alguna plataforma institucional, uso de firma electrónica o biométrica que permita confirmar la recepción de la notificación y se pueda subir automáticamente en sistema, por mencionar algunos beneficios.

En este sentido, existen empresas denominadas *legaltechs* las cuales desarrollan tecnologías que contribuyen con el ecosistema de la Justicia (Justicia Digital, 2019). Para lograr este cambio, se necesita la aceptación y adopción por parte de todo el personal que labora dentro del sistema de justicia penal, tanto de jueces y personal administrativo.

En este sentido la tecnología es un complemento que permite centrar los esfuerzos con mayor rapidez a los problemas que necesitan del recurso humano necesario, sin añadir trabajo innecesario a sus actividades. Es por ello por lo que es necesario reducir aun más el rezago tecnológico del sector público, puesto que será la forma más efectiva para mejorar la calidad y productividad los trabajadores y así también de los servicios.

Capítulo VI. Recomendaciones

Los resultados y conclusiones arrojan las siguientes implicaciones prácticas:

Recurso de gasolina

Se recomienda realizar un estudio del rendimiento del combustible para evaluar el costo, ya sea por kilómetro, por día, por unidad o por el total de la flota. Así se podrá determinar si el bono recibido es el adecuado.

Aplicación móvil

Se recomienda a la institución crear una aplicación para celular o tableta diseñada especialmente para el uso del SIAJ Además de considerar la posibilidad de proporcionar equipos móviles a los notificadores para el uso laboral, inclusive de ser posible brindar planes de tarifa móvil.

Capacitación

Se considera la necesidad del diseño de una capacitación especializada para los notificadores, donde colectivamente se definan los procedimientos a seguir y queden establecidos por escrito.

Al detectar nuevas problemáticas, es pertinente realizar una consulta interna y mediante participación colectiva definir la opción más viable para corregir fallas.

Las principales necesidades de capacitación observadas son:

- Redacción de informes
- Manejo de tecnología
- Trabajo en equipo
- Enfoque orientado a resultados

- Actualizar constantemente los conocimientos de los notificadores respecto a su labor mediante evaluaciones periódicas

Manual de organización y métodos

El documento presenta detalles a mejorar:

- Añadir fecha de creación o actualización
- Agregar paginado
- Incluir diagramas de flujo a los procesos o lineamientos establecidos
- Actualización de procesos (de ser el caso)

Condiciones laborales

Para mejorar el clima organizacional se considera viable consultar a los notificadores y cuestionar el por qué se encuentran insatisfechos con el logro de objetivos organizacionales, considerar su punto de vista para analizar posibles fallas.

Se detecta la necesidad de equipo de oficina que faciliten la labor de los notificadores:

- Escritorios
- Equipos de cómputo
- Impresoras
- Scanner
- Equipo móvil

Carga de trabajo

Se requiere la contratación de personal para distribuir la carga de notificaciones. Para ello es necesario medir el número de notificaciones que ingresan a sistema y la capacidad máxima diaria de notificaciones que puede entregar de cada notificador.

Tecnologías de la información

Además, se considera de suma prioridad las siguientes consideraciones sobre la migración a sistemas informáticos:

- Inclusión de tecnología para la gestión de notificaciones: software que recabe la firma digital del notificado y permita subir automáticamente al sistema, de manera que se pueda confirmar la notificación.
- Desarrollo del concepto *machine learning* para reducir tiempo en la gestión de redacción de informes.
- Utilizar programas informáticos de geolocalización que optimicen las rutas de entrega, así como faciliten la repartición de zonas automáticamente, de esta forma el coordinador se enfoca en solo aquellas modificaciones manuales de urgencia.

Por último, se recomienda como futuras líneas de investigación realizar estudio de la percepción ciudadana de la calidad del servicio de notificaciones, para así comprender desde otra perspectiva las necesidades de los usuarios en cuanto a los servicios obtenidos.

Referencias

- Alles, M. A. (2003). *Gestión por competencias. El diccionario*. Gránica.
- Álvarez, B., Freire, D., & Gutiérrez, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. [http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2495/3/Álvarez - Freire - Gutiérrez.pdf](http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2495/3/Álvarez-Freire-Gutiérrez.pdf)
- Álvarez, R. M. (1990). *El desarrollo de habilidades en la enseñanza de la historia*. Editorial Pueblo y Educación.
- Ansorena, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. EDICIONES PAIDÓS.
- Arana, S. N. (2014). *Autocontrol y su relación con la autoestima en adolescentes [Tesis. Universidad Rafael Landívar]*. <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/42/Arana-Sharon.pdf>
- Arcos, M. F. (2017). *La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones*. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6057/1/T2551-MDTH-Arcos-La-sobrecarga.pdf>
- Artavia, S., & Picado, C. (2018). *Notificaciones procesales. Instituto Costarricense de Derecho Penal*. https://www.masterlex.com/descargas/PuntoJuridico/2018/Julio/Capitulo_15_Notificaciones_procesales.pdf
- Barquero, M. (2016). Las apps como nuevo soporte de interacción entre la entidad universitaria y sus stakeholders. *Opcion*, 32(11), 15–33. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048902002.pdf>

- Barreto, S. (2015). *Clima organizacional: el estado de ánimo de la organización y la teoría “Z.”* Agencia Agraria de Noticias. <https://agraria.pe/columna/clima-organizacional-el-estado-de-animo-de-la-organizacion-y-9008>
- Bastidas, M., & Ferreira, S. (2014). *FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ORALIDAD EN EL PROCESO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO.*
- Benavente, H. (2009). La notificación como condición de eficacia de los actos administrativos. con especial referencia al derecho administrativo peruano. *Opinión Jurídica*, 8(15), 29–44. <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v8n15/v8n15a2.pdf>
- Beteta, E. P. (2020). Proceso Penal y Teoría del Delito. *La Ley*. <https://laley.pe/art/10053/proceso-penal-y-teoria-del-delito>
- Blog Recursos Humanos. (2021). *Un buen ambiente laboral para más productividad.* <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/un-buen-ambiente-laboral-para-mas-productividad/>
- Bolaños, R. (2011). El desarrollo organizacional como estrategia para la modernización en la administración pública. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 135–144.
- Brito, H. (1984). Hábitos, habilidades y capacidades. *Revista Varona*, 7(13).
- Cabanellas, G. (1993). Audiencia. In *Diccionario jurídico elemental* (11va ed.). Editorial Heliasta S. R.L.
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. S. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de La Dirección*, 12(1), 96–118. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n1/rdir06118.pdf>

Código Nacional de Procedimientos Penales, (2021).

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CNPP_190221.pdf

Canals, C., & Carreras, O. (2020). Tecnología: elemento clave para impulsar la productividad .

Executive Excellence, 165. <https://www.eexcellence.es/expertos-en-gestion/tecnologia-elemento-clave-para-impulsar-la-productividad>

Carrasco, S. (2015). Análisis de la aplicación de la tecnología móvil en las empresas.

Universidad Politécnica de Valencia, 1, 104.

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/57229/TFC_Silvia_Carrasco.pdf?sequence=1

Casanova, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. *Organización*

Mundial Del Trabajo. *Cinterfor*, 153, 29–54.

Chavarría, R. (1984). NTP 177: La carga física de trabajo: definición y evaluación. *Centro*

Nacional de Condiciones de Trabajo - Barcelona.

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_177.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las*

organizaciones (9a. ed). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ConceptoDefinición. (2021). *Interés*. <https://conceptoDefinicion.de/interes/>

Cordovez, A. (2018). *¿Cómo puede mejorar una app la eficiencia de los comerciales?* Itop.

Tecnología y Negocio. <https://www.itop.es/blog/item/como-puede-mejorar-una-app-la-eficiencia-de-los-comerciales.html>

Cornejo, M. Á. (2018). *Preocupación por el Orden y la Calidad* . Liderazgo y Mercadeo.

<https://liderazgoymercadeo.co/preocupacion-por-el-orden-y-la-calidad/>

- Coronado, C., & Íris, M. (2006). Evaluación de la efectividad en la gestión operativa del área de recursos humanos. *BASE - Revista de Administración y Contabilidad Da UNISINOS*, 3(2), 176–188. <https://www.redalyc.org/pdf/3372/337228629009.pdf>
- Cota, J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de CD. Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas / FCE*, 5(2314–3738), 7. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/3130/3458>
- Dearden, L., Reed, H., & Reenen, J. v. (2005). The impact of training on productivity and wages: evidence from British panel data. *Centre for Economic Performance. London School of Economics and Political Science*, 674. <http://eprints.lse.ac.uk/archive/00000779>
- Dellamary, G. (2021). *El interés por los demás*. Informador.Mx. <https://www.informador.mx/ideas/El-interes-por-los-demas-20210613-0020.html>
- Diccionario de Competencias. (n.d.). *Gestión por competencias*. Retrieved November 28, 2021, from https://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
- Diccionario de la lengua española. Real Academia Española. (2021). *Eficiencia*.
- Economipedia. (2021). *Habilidades comunicativas*. <https://economipedia.com/definiciones/habilidades-comunicativas.html>
- Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia. (n.d.). *Autocontrol*.
- Escuela Europea de Dirección y Empresa. (2016). *Eficacia y eficiencia: Aspectos claves para futuros directivos*.
- Estévez, M., Arroyo, M., & González, C. (2006). *La Investigación científica en la actividad física: su metodología*. Editorial Deportes. <https://isbn.cloud/9789597133278/la-investigacion-cientifica-en-la-actividad-fisica-su-metodologia/>

- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a La Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Fondo Europeo de Desarrollo Regional. (2017). *Gestión de RRHH por competencias* (pp. 1–38). <https://codigo100.sergas.es/Contidos/DocumentosCP/Benchmark%20Gesti%C3%B3n%20RRHH%20por%20competencias.pdf>
- Francés, F. J., Alaminos, A., Penalva, C., & Santacreu, Ó. A. (2014). *El proceso de medición de la realidad social: la investigación a través de encuestas*. PYDLOS Ediciones.
- Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en la ciudad de Quetzal Tenango)*.
- García, F. J. (2019). Evolución del uso de energía y la búsqueda de la eficiencia energética en el transporte. *Comisión Nacional Para El Uso Eficiente de La Energía. Revista Eficiencia Energética*, 6(24), 5–14. https://www.fide.org.mx/wp-content/uploads/Revistas/eficiencia_energetica_24.pdf
- García, R. (2009). *Impacto social de la productividad laboral en las organizaciones privadas*.
- Girón, R. (2018). *Sistema penal*. Diccionario Jurídico. <http://diccionariojuridico.mx/definicion/sistema-penal/>
- González, D. E. (2009). Trabajo bajo presión. *Universidad EAFIT*.
- González, P. H. (2015). Sistemas penales y reforma procesal penal en México. *Justice in Mexico*, 14(3). www.justiceinmexico.org
- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. McGraw-Hill Interamericana editores.

Habilidades de comunicación. (n.d.). Retrieved November 28, 2021, from

http://www.cca.org.mx/cca/cursos/bmx/administracion_banamex/artra/habad/habadm/habcom_had.htm

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ma ed.).

THOMSON.

Hernández, E. (1993). *Evolución de la productividad total de los factores en la economía*

mexicana (1970 - 1989). Cuadernos de Trabajo 1. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Herrera, E. (2011). *Cargas físicas del trabajo [presentación online]*. Slideshare.

<https://es.slideshare.net/osvaldoeltoch/carga-fisica-del-trabajo>

INEGI. (2019). *Encuesta nacional de victimización y percepción sobre seguridad pública*

(ENVIPE) 2019 [comunicado de prensa].

https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/EstSegPub/envipe2019_09.pdf

Información Jurídica Inteligente. Vlex. (2016). *Herramientas o instrumentos de trabajo, ¿se*

consideran un derecho o una prestación para los trabajadores? - Núm. 795, Junio 2016 -

Práctica Fiscal - Libros y Revistas - VLEX 649829645.

<https://vlex.com.mx/vid/herramientas-instrumentos-trabajo-consideran-649829645>

Interactive Training Advanced Computer Applications. (2006). *Prevención de riesgos derivados*

de la organización y la carga de trabajo: prevención de riesgos profesionales grado

superior. Barcelona Marcombo Cease.

Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. D. (2018). Factores Determinantes de la productividad

laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de

Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175–186.

<https://doi.org/10.4067/s0718-07642018000500175>

Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(2), 201–250. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90056-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90056-4)

Justicia Digital. (2019). *Softplan entre las 50 legaltechs más influyentes del mundo*.

<https://lajusticiadigital.com/softplan-ranking-legaltechs-mundo/>

Justicia Penal. (2017). *¿Quiénes son los actores del nuevo Sistema de Justicia Penal?* En

Gobierno Federal. <https://www.gob.mx/justiciapenal/articulos/quienes-son-los-actores-del-nuevo-sistema-de-justiciapenal>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Formulación de la estrategia de desarrollo profesional en Administración una perspectiva global*. McGraw-Hill.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1976). *Estrés y procesos cognitivos*. Biblioteca de psicología, psiquiatría y salud.

Likert, D. (1976). *The Human Organization*. McGraw-Hill.

Link Gerencial Consultores. (n.d.). *El estado de ánimo de las organizaciones importa, y ¡mucho!*

<https://www.linkgerencial.com/estado-animo-las-organizaciones-importa-mucho/>

Llacuna, J., & Pujol, L. (2004). NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social. *Centro Nacional de Condiciones de Trabajo*, 1–5.

López, M. (2017). *¿Quieres saber qué es y cuáles son las etapas del proceso penal?*

<https://lopezvaldezabogados.com/opiniones-sobre-derecho-penal-del-maestro-marco-antonio-lopez-valdez/quieres-saber-que-es-y-cuales-son-las-etapas-del-proceso-penal-en-el-siguiente-articulo-te-lo-explicamos-de-manera-muy-sencilla-1.html>

- López, S. G. (2012). *Derecho penal I*. Red Tercer Milenio.
- Lorenzo, E., & Ledesma, O. (2012). La búsqueda de información. Habilidades a desarrollar para un adecuado manejo de la información en entornos virtuales. *MENDIVE. Revista Científica y Pedagógica*.
- Maella, P. (2010). Las variables y las conductas de la eficacia personal. *IESE Occasional Paper*.
<https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0174.pdf>
- Maier, J. B. (2002). *Derecho procesal penal: Vol. Tomo I*. Editores del Puerto.
- Martínez, M. (2017). *La iniciativa personal*. Psycospirity.
<https://www.psycospirity.com/2017/03/la-iniciativa-personal.html>
- Martínez, M. E. (2007). *El concepto de la productividad en el análisis económico*.
- Marvel, M., Rodríguez, C., & Núñez, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 549–584.
<https://doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>
- Medina, F. I. (2014). *Diseño del plan de capacitación en base al modelo de retorno de inversión – ROI- para la planta central del ministerio de defensa nacional, correspondiente al periodo fiscal 2013*. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8130>
- Melo, S. (2019). *Beneficios del uso de aplicaciones móviles para logística*. DataScope.
<https://datascope.io/es/blog/beneficios-del-uso-de-aplicaciones-moviles-para-logistica/>
- México Coherente. (2018). *El costo de la impunidad. Justicia y Coherencia [Video]*. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=HYijSo9WIk&t=77s>
- México evalúa, C. de A. de P. P. (2019). *Hallazgos 2018: Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México*. <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2020/03/hallazgos2018-3.pdf>

- México Evalúa, C. de A. de P. P. (2020). *Hallazgos 2020: Seguimiento y evaluación del sistema de justicia penal en México*. <https://www.mexicoevalua.org/mexicoevalua/wp-content/uploads/2021/10/hallazgos2020-7octubreok.pdf>
- Morales, C., & Masis, A. (2014). La medición de la productividad del valor agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *TEC Empresarial*, 8(2), 41–49. <https://doi.org/10.18845/te.v8i2.1988>
- Muñoz, G. (2020). *Estudio de caso: metodología científica y su análisis estadístico en las ciencias sociales* (1a ed.). EDICIONES ILCSA S.A. de C.V.
- Najar, P., Ledesma, E., Rocabado, S., Herrera, S., & Palavecino, R. (2014). Eficiencia de aplicaciones móviles según su arquitectura. *XX Congreso Argentino de Ciencias de La Computación*, 10. <https://core.ac.uk/download/pdf/76480073.pdf>
- Ochoa, K. A. C. (2014). *Motivación y productividad laboral. Estudio realizado en la Empresa Municipal Aguas de Xelaju EMAX*. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2021). *Declaración sobre los principios fundamentales de justicia para las víctimas de delitos y del abuso de poder*. <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/victimsofcrimeandabuseofpower.aspx>
- Ortega, R. A. (2017). *Diseño organizacional y su efecto en la retención del capital humano: El caso de PYME familiar librería universitaria*. https://drive.google.com/file/d/10SctX_ofLJn9qvOhDcteJIBYKnymqHvL/view#
- Palma, L. M. (2017). Modernización judicial, gestión y administración en América Latina. *Acta Sociológica*, 72, 149–203. <https://doi.org/10.1016/j.acso.2017.06.007>

- Peña-Robles L, Martínez-Melendres,) ;, & Méndez-Magaña,) ; (2021). *Compromiso organizacional y actitud laboral del personal de salud durante la pandemia por COVID-19 (SARS-CoV-2)*.
- Pérez, D. C. (2005). *Estrategias para mejorar el clima laboral en conflteria El Loro C.A. sucursal La Concordia*. (p. 36).
- Perez, J., & Gardey, A. (2021). *Definición de interés*. Definición.De.
<https://definicion.de/interes/>
- Pérez, M. M. (2013). Guía para el juicio oral mercantil. *Poder Judicial Del Estado de Michoacán*.
- PERSPECTIVAS. (2007). *Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa*. 20, 7–28. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- Petrovski, A. (1980). *Psicología general*. Editorial Progreso.
- Picó, J. (2015). Prólogo. In *La suspensión de los juicios orales: especial atención a sus causas y tratamiento procesal* (pp. 19–22). BOSCH EDITOR.
- Pilligua, L., Fabricio, C., Ureta, A., & María, F. (2019). El Clima organizacional como factor clave para el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 25.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Pizarro, M. O. (2017). *Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la oficina de admisión de una institución privada, 2016*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8719>
- Poder Judicial del Estado de Baja California. (2006). *Manual de organización y procedimientos*. Nuevo Sistema de Justicia Penal Baja California. Tribunal de Garantía y Juicio Oral Penal.

http://nsjp.pjbc.gob.mx:8088/SJPO/Resources/Documentos/manual_de_organizacion_y_procedimientos.pdf

Poder Judicial del Estado de Tamaulipas. (n.d.). *¿Qué es el Sistema Penal Acusatorio y Oral?*

Sistema de Justicia Penal Acusatorio y Oral. Retrieved December 4, 2021, from

<http://www.pjetam.gob.mx/sistemapenalacusatorio/>

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*.

Posgrados de Gobierno y Economía. (2021). *La relevancia del interés personal y la competencia*

en una economía de mercado. <https://blog.up.edu.mx/topic/posgrados-de-gobierno-y-economia/la-relevancia-del-interes-personal-y-la-competencia-en-una-economia-de-mercado>

Ramos, P. (2014). *La evaluación del desempeño y su relación con la productividad*.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/348/1/TFG000342.pdf>

Real Academia Española. (2020). *Ministerio Público*. En Diccionario Panhispánico Del Español

Jurídico. <https://dpej.rae.es/lema/ministerio-p%C3%ABablico>

Real Academia Española. (2021a). *Audiencia*. En Diccionario de La Lengua Española.

<https://dle.rae.es/audiencia>

Real Academia Española. (2021b). *eficacia*. Diccionario de La Lengua Española.

<https://dle.rae.es/eficacia>

Real Academia Española. (2021c). *Habilidad*. En Diccionario de La Lengua Española.

<https://dle.rae.es/habilidad?m=form>

Real Academia Española. (2021d). *Imputado, da*. En Diccionario de La Lengua Española.

<https://dle.rae.es/imputado>

Real Academia Española. (2021e). *Iniciativo, va*. <https://dle.rae.es/iniciativo>

- Real Academia Española. (2021f). *juez, jueza*. En Diccionario de La Lengua Española.
<https://dle.rae.es/juez>
- Real Academia Española. (2021g). *Proceso*. Diccionario de La Lengua Española.
<https://dle.rae.es/proceso>
- Real Academia Española: Diccionario de la lengua española. (2021). *Comunicación*.
<https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. (2021). *Víctima*.
<https://dle.rae.es/v%C3%ADctima>
- Real Academia Española. Diccionario panhispánico jurídico. (2020). *Definición de derecho penal*. <https://dpej.rae.es/lema/derecho-penal>
- Rivera, A. B. (2017). *Efecto de la carga de trabajo en el desempeño de los trabajadores*.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16216/RiveraSanche?sequence=1>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10va ed.). PEARSON Educación.
<https://www.untumbes.edu.pe//vcs/biblioteca/document/varioslibros/0624.%20Comportamiento%20Organizacional.%2010a.%20Ed..pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13va ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, J. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. (1999). Capítulo 9: El sistema de planeación. In *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (pp. 315–369). ECAFSA.
- Rodríguez, Ó. (2005). La triangulación como estrategia de investigación en Ciencias Sociales. *Revista Madrid*, 31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1284197>

- Los efectos de la motivación en la productividad de los trabajadores en CYJ Constructores y Contratistas S.A.C. Lima 2017, (2017). <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/3340>
- Ruíz, A. (2015). La triangulación. In *Metodología de la investigación educativa* (pp. 23–29). Grifo. https://www.academia.edu/10297421/La_triangulación
- Salguero, C. (2006). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de transporte de carga pesada. [Tesis]. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.*
- Sánchez, S., & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(2), 133–146. <https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Sancliment, J. E. (2019). *La defensoría pública en México. El acceso a la justicia de los desposeídos* (1ra ed.). Mexicanos contra la corrupción y la impunidad.
- Savin, N. v. (1976). *Pedagogía*. Editorial Pueblo y Educación.
- Schroeder, R. G. (2009). *Desarrollo de la productividad en las empresas*.
- Sebastián, O., & del Hoyo, M. A. (n.d.). La carga mental de trabajo. *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene En El Trabajo*.
- Suay, C. (2021). *El sistema penal*. Vlex. <https://app.vlex.com/#WW/vid/417416966>
- Taboada, L. Y. (2019). *Impacto de la capacitación en el desempeño laboral en el área de atención al cliente en una empresa de renta y venta de copadoras*. <https://drive.google.com/file/d/1CHtBZ7CIXD-hPTiCmDqeivsosBuFBpUP/view#>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings*. Wiley.
- Thayer, R. E. (1998). *El origen de los estados de ánimo cotidianos*. EDICIONES PAIDÓS.

- Torrecilla, Ó. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*.
<https://docplayer.es/23631047-Clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-productividad-laboral.html>
- Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral | Publications. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1–57.
https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La_evidencia_del_impacto_de_los_programas_de_capacitaci%C3%B3n_en_el_desempe%C3%B1o_en_el_mercado_laboral.pdf
- Vásquez, J. G. (2017). *El clima laboral y su influencia en la productividad de los trabajadores administrativos de la municipalidad distral de ciudad Eten, 2016*.
[http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/93/1/Tesis Oficial Jhon Vasquez.pdf](http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/93/1/Tesis%20Oficial%20Jhon%20Vasquez.pdf)
- Velázquez, M. (2016). 5 factores que afectan la productividad en el trabajo [artículo de revista online]. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/article/280867>
- Vera, A., & Villalón, M. (2005). La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. *Ciencia & Trabajo*, 7(16), 85–87. [http://www.uprh.edu/elopez/13 Triangulacion.pdf](http://www.uprh.edu/elopez/13%20Triangulacion.pdf)
- Wang, J. (2010). *WORK-LIFE BALANCE PROGRAMS IN CANADIAN WORKPLACES: FACTORS AFFECTING AVAILABILITY AND UTILIZATION*.
- Yonclei, G. H. (2018). *Satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura, 2017*.
<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/1870>

Zúñiga-González, C. A. (2012). Total Factor Productivity and the Bio Economy Effects. *Journal of Agricultural Studies*, 1(1), 1–29. <https://doi.org/10.5296/jas.v1i1.2383>

Anexos

Análisis de los factores que influyen en la productividad del personal del área de notificaciones del Nuevo Sistema de Justicia Penal de Baja California

El presente instrumento forma parte del estudio de tesis para el grado de Maestría en Administración por la Universidad Autónoma de Baja California. Tiene como objetivo detectar los factores que tienen mayor influencia en la productividad laboral, por lo cual se pide que se responda de la forma más sincera posible. Los resultados de este trabajo podrán ser utilizados para realizar mejoras al área correspondiente.

Información general

Esta sección esta comprendida por 10 preguntas de control, tomadas para fines estadísticos.

Nombre:

Teléfono:

Puesto:

Años de antigüedad en la institución:

Edad:

Sexo:

Escolaridad:

Carrera profesional (En caso de algún posgrado, también mencionarlo):

Estado civil:

Número de hijos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	--------------------------------	---------------	--------------------------

Productividad

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. p1-	Su planeación de notificaciones es realizada con base en optimizar el recurso de la gasolina.					
2. p2-	La aplicación móvil permite llevar a cabo sus actividades de una forma más sencilla.					
3. p3-	Usted diariamente realiza todas las notificaciones que se le asignan en el sistema.					
4. p4-	Usted diariamente REALIZA todos los informes (constancias, reportes, etc) derivados de las notificaciones.					
5. p5-	Usted diariamente ENTREGA todos los informes (constancias, reportes, etc) de notificaciones.					
6. p6-	A pesar de que exista un problema relacionado con la notificación, usted lograr entregar todas sus notificaciones asignadas.					

Capacitación

7. cap1-	Usted conoce la información del manual de procedimientos para emitir o entregar una correcta notificación.						
8. cap2-	Usted realiza sus actividades de acuerdo como lo marca el manual de procedimientos.						
9. cap3-	Recibe constantemente cursos de capacitación y actualización.						
10. cap4-	Usted considera necesario estar recibiendo constantemente cursos de capacitación y actualización de su cargo.						
11. cap5-	Usted se encuentra satisfecho con la capacitación y actualización que ha recibido por parte de la institución.						
12. cap6-	De vez en cuando usted tiene alguna dificultad para saber qué hacer cuando surge un problema inesperado.						
13. cap7-	En caso de alguna complicación con sus actividades, usted conoce que procedimiento específico debe seguir.						
14. cap8-	Usted manifiesta iniciativa en relación a las actividades en el trabajo.						
15. cap9-	Cuenta con la habilidad de trabajar bajo presión.						
16. cap10-	Usted mantiene una actitud assertiva (manifestar su opinión, pensamientos y deseos respetando los de los demás) con la demás gente que frecuenta en su trabajo.						
17. cap11-	Usted considera que posee autocontrol en situaciones que lo ponen a prueba.						
18. cap12-	Usted esta comprometido con los objetivos de la organización.						
19. cap13-	A usted al realizar sus actividades le preocupa el orden y la calidad con que estos se realizan.						
20. cap14-	Usted considera que ha desarrollado su habilidad de comunicación con los demás.						
21. cap15-	Usted cuando se requiere sabe cómo buscar información sin la ayuda de alguien más.						
22. cap16-	Las habilidades que posee las ha desarrollado usted mismo mediante la práctica.						

Condiciones laborales

23. cond1-	Además de realizar su trabajo a usted le importa que se logre cumplir con los objetivos de su área.						
24. cond2-	Usted desea que se cumplan con todos los objetivos de su área de trabajo.						
25. cond3-	Usted se interesa por sus compañeros cuando tienen complicaciones en sus actividades y se los hace saber.						
26. cond4-	Usted se encuentra entusiasmado por las actividades que realiza diariamente.						
27. cond5-	Usted normalmente se encuentra animado por las actividades que desempeña.						
28. cond6-	Usted se encuentra satisfecho por el resultado de sus actividades.						
29. cond7-	Usted se encuentra satisfecho por el resultado de los objetivos de la organización.						
30. cond8-	Usted cuenta con un espacio de trabajo adecuado en el cual pueda desempeñar sus funciones.						
31. cond9-	En su espacio de trabajo la luz es adecuada para realizar sus actividades.						
32. cond10-	El entorno físico facilita el desarrollo de las tareas.						
33. cond11-	En su espacio de trabajo la temperatura ambiente es adecuada para desempeñar sus actividades.						
34. cond12-	Usted cuenta con un escritorio en el cual puede organizar y elaborar los documentos de trabajo.						

Motivación

35. m1-	Considera que su supervisor cuenta con las competencias técnicas necesarias para desempeñar su cargo.						
36. m2-	Considera que tiene una buena relación con su supervisor.						
37. m3-	Usted tiene libertad de decidir la forma en que realiza sus actividades dentro del trabajo.						
38. m4-	¿Considera usted que cumple responsablemente con sus funciones?						
39. m5	¿Usted hace uso de habilidades personales dentro de su trabajo?						

Cargas de trabajo

40. ct1-	¿Usted desempeña alguna actividad en la cual tenga que estar en una postura que le produzca malestar o dolor?						
41. ct2-	Se entiende fácilmente la información con la que se trabaja.						
42. ct3-	Las actividades que realiza le provocan cansancio mental.						
43. ct4-	¿Considera que se requiere un nivel de atención elevado para la ejecución de las actividades?						
44. ct5-	Es suficiente el tiempo que dispone para realizar sus actividades.						
45. ct6-	Su trabajo le permite tomar ciertas pausas durante el día.						
46. ct7-	¿Usted considera que el ritmo de trabajo que maneja es alto?						

Preguntas complementarias

Este apartado tiene como intención que usted exponga su opinión en relación al cuestionario realizado. Conteste de manera abierta y detallado como sea posible.

- 1 ¿Qué problemáticas existen al realizar las notificaciones que considera deberían de atenderse?
- 2 Mencione qué otros conocimientos o habilidades le gustaría adquirir en relación con su trabajo
- 3 ¿Qué otra herramienta o material con que no cuenta actualmente considera necesarios para realizar sus actividades satisfactoriamente?



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA Facultad de Ciencias Administrativas

ENTREVISTA-CUESTIONARIO

Tema: Análisis de los factores que influyen en la productividad del personal del área de notificaciones del Nuevo Sistema de Justicia Penal de Baja California.

El cuestionario tiene como finalidad la triangulación de información de la productividad laboral de los notificadores a percepción del supervisor (o puesto asignado). La comparación de información permitirá corroborar o analizar las percepciones del notificador y el supervisor.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre:
2. Puesto:
3. Teléfono:
4. Edad:
5. Años de antigüedad en la institución:
6. Sexo: Mujer
7. Escolaridad (licenciatura, posgrado, etc):
8. Carrera (en caso de posgrados favor de anotarlos también):
9. Estado civil:
10. Número de hijos:

Instrucciones: Por favor, conteste de la manera más sincera posible a su percepción. Es importante aportar información adicional; explicación, complemento, duda o aclaración (si es que la hay).

☐

Productividad laboral

- | | | |
|----|----|---|
| 1. | P1 | ¿Cree que la planeación de las notificaciones es realizada con base en optimizar el recurso de la gasolina? |
| | | R. |
| 2. | P2 | ¿La aplicación móvil permite llevar a cabo las actividades de los notificadores de una forma más sencilla? |
| | | R. |
| 3. | P3 | ¿Los notificadores diariamente realizan todas las notificaciones que se les asignan en el sistema? |
| | | R. |
| 4. | P4 | ¿Los notificadores diariamente REALIZAN todos los informes (constancias, reportes, etc) derivados de las notificaciones? |
| | | R. |
| 5. | P5 | ¿Los notificadores diariamente ENTREGAN todos los informes (constancias, reportes, etc) de notificaciones? |
| | | R. |
| 6. | P6 | ¿A pesar de que exista un problema relacionado con la notificación, los notificadores logran entregar todas sus notificaciones asignadas? |
| | | R. |

Capacitación

7.	Cap1	¿Los notificadores conocen la información del manual de procedimientos para emitir o entregar una correcta notificación? R.
8.	Cap2	¿Los notificadores realizan sus actividades de acuerdo como lo marca el manual de procedimientos? R.
9.	Cap3	¿Los notificadores reciben constantemente cursos de capacitación y actualización? R.
10.	Cap4	¿Usted considera necesario estar recibiendo constantemente cursos de capacitación y actualización para el puesto de notificadores? R.
11.	Cap5	¿Usted considera satisfactoria la capacitación y actualización que han recibido los notificadores por parte de la institución? R.
12.	Cap6	¿Usted cree que de vez en cuando los notificadores tienen alguna dificultad para saber qué hacer cuando surge un problema inesperado? R.
13.	Cap7	¿En caso de alguna complicación con las actividades, los notificadores conocen que procedimiento específico deben seguir? R.
14.	Cap8	¿Los notificadores manifiestan iniciativa en relación con las actividades en el trabajo? R.
15.	Cap9	¿Considera que los notificadores cuentan con la habilidad de trabajar bajo presión? R.
16.	Cap10	¿Los notificadores mantienen una actitud assertiva (manifestar su opinión, pensamientos y deseos respetando los de los demás) con la demás gente que frecuentan en su trabajo? R.
17.	Cap11	¿Usted considera que los notificadores poseen autocontrol en situaciones que los ponen a prueba? R.
18.	Cap12	¿Usted considera que los notificadores están comprometidos con los objetivos de la organización? R.
19.	Cap13	¿Usted cree que los notificadores al realizar sus actividades les preocupa el orden y la calidad con que estas se realizan? R.
20.	Cap14	¿Usted considera que los notificadores han desarrollado su habilidad de comunicación con los demás? R.

- | | | |
|-----|-------|---|
| 21. | Cap15 | ¿Usted cree que cuando se requiere, los notificadores saben cómo buscar información sin la ayuda de alguien más?
R. |
| 22. | Cap16 | ¿Las habilidades que poseen los notificadores las has desarrollado ellos mismos mediante la práctica?
R. |

Condiciones laborales

- | | | |
|-----|---------|--|
| 23. | CondL1 | ¿Además de realizar su trabajo, a los notificadores les importa que se logre cumplir con los objetivos de su área?
R. |
| 24. | CondL2 | ¿Considera que los notificadores desean que se cumplan con todos los objetivos de su área de trabajo?
R. |
| 25. | CondL3 | ¿Considera que los notificadores se interesan por sus compañeros cuando tienen complicaciones en sus actividades y lo hacen saber?
R. |
| 26. | CondL4 | ¿Considera que los notificadores se encuentran entusiasmados por las actividades que realizan diariamente?
R. |
| 27. | CondL5 | ¿Considera que los notificadores normalmente se encuentran animados por las actividades que desempeñan?
R. |
| 28. | CondL6 | ¿Cree que los notificadores se encuentran satisfechos por el resultado de sus actividades?
R. |
| 29. | CondL7 | ¿Cree que los notificadores se encuentran satisfechos por el resultado de los objetivos de la organización?
R. |
| 30. | CondL8 | ¿Considera que los notificadores cuentan con un espacio de trabajo adecuado en el cual puedan desempeñar sus funciones?
R. |
| 31. | CondL9 | ¿Considera que, en el espacio de trabajo de los notificadores, la luz es adecuada para realizar las actividades?
R. |
| 32. | CondL10 | ¿Considera que el entorno físico facilita el desarrollo de las tareas de los notificadores?
R. |
| 33. | CondL11 | ¿Considera que, en el espacio de trabajo de los notificadores, la temperatura ambiente es adecuada para desempeñar sus actividades? |
| 34. | CondL12 | ¿Los notificadores cuentan con un escritorio en el cual pueden organizar y elaborar los documentos de trabajo? (¿El espacio es individual o grupal?) |

Motivación

- | | | |
|-----|----|---|
| 35. | M1 | ¿Considera que usted como supervisor cuenta con las competencias técnicas necesarias para desempeñar su cargo?
R. |
| 36. | M2 | ¿Considera que tiene una buena relación con los notificadores?
R. |
| 37. | M3 | ¿Los notificadores tienen libertad de decidir la forma en que realiza sus actividades dentro del trabajo?
R. |
| 38. | M4 | ¿Considera que los notificadores cumplen responsablemente con sus funciones?
R. |
| 39. | M5 | ¿Considera que los notificadores hacen uso de habilidades personales dentro de su trabajo? |

Cargas de trabajo

- | | | |
|-----|-----|--|
| 40. | CT1 | ¿Los notificadores desempeñan alguna actividad en la cual tengan que estar en una postura que le produzca malestar o dolor?
R. |
| 41. | CT2 | ¿Considera que se entiende fácilmente la información con la que trabajan los notificadores?
R. |
| 42. | CT3 | ¿Cree que las actividades que realizan los notificadores les provoca cansancio mental?
R. |
| 43. | CT4 | ¿Considera que los notificadores requieren un nivel de atención elevado para la ejecución de las actividades?
R. |
| 44. | CT5 | ¿Considera suficiente el tiempo que disponen los notificadores para realizar sus actividades?
R. |
| 45. | CT6 | ¿Considera que el trabajo del notificador les permite tomar ciertas pausas durante el día?
R. |
| 46. | CT7 | ¿Usted considera que el ritmo de trabajo que manejan los notificadores es alto?
R. |