



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
ESCUELA DE EDUCACIÓN

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADA EN LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

Profesor Académico
Dr. Marín Díaz José

Autora
Soc. León B. Yliana D.
C.I. 15.049.642

Caracas, Marzo de 2015



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE FORMACIÓN COMPONENTE DOCENTE



**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADA EN LA EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar a la Licenciatura
en Educación Mención Componente Docente

Caracas, Marzo de 2015

ACTA VEREDICTO

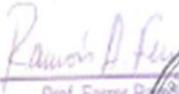
 UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Coordinación Académica

VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1558 de fecha 25-02-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por Yliana León, C.I. 15.049.642 bajo el Título: Detección de Necesidades de Capacitación Basada en la evaluación de desempeño por competencias, para optar el Título de LICENCIADA EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy 25-03-2015 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:
APLAZADO APROBADO otorgándole la mención
SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE
3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: el trabajo representa un aporte para la institución objeto de estudio, factible de ejecución, evaluación y seguimiento, elaborado con rigurosidad teórica, conceptual y sistematizando la ruta metodológica en función de la detección de necesidades, los objetivos y conclusiones del proceso investigativo.


Prof. Goñave Ruben


Prof. Ferrer

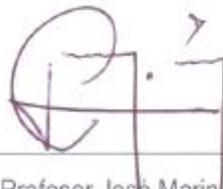

Tutor, Marín José



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Profesor José Marín Díaz de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado "Detección de Necesidades de Capacitación basada en la Evaluación del Desempeño por Competencias", realizado por la Socióloga Yliana Dalila León Berroteran, C.I. V-15.049.642, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 27 días del mes de mayo de 2015.



Profesor José Marín Díaz

C.I. 4.587.522



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN BASADA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Autor: León Yliana
Tutor: Dr. Marín Díaz José
Fecha: Marzo, 2015

RESUMEN

El presente trabajo planteó la detección las necesidades de capacitación basada en la evaluación de desempeño por competencias de los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, con miras a generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio en el período de enero a junio 2014. El mismo utilizó técnicas cuantitativas para la medición de las variables; se recurrió al diseño de campo, con apoyo documental y de características descriptivas, basadas en cuestionarios, acontecimientos críticos y observación de campo. Como resultados más relevantes se destacan que: se evaluó a una población de 25 funcionarios donde 10 estaban designados al Tribunal de Juicio, 27 a Sustanciación, Mediación y Ejecución y 3 a los Tribunales Superiores; del total de evaluados, el 40% son hombres y el 60% son mujeres, además de acuerdo al resultado general basada en la evaluación del desempeño los secretarios y secretarias se encuentran un nivel esperable para la posición, representado con un 70%, significando un desempeño “Buena” de acuerdo a la escala de desempeño aplicada. Por su parte, se encontró que las principales necesidades de capacitación detectadas con la evaluación de desempeño fueron las siguientes: Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en sus funciones y tareas; hacer que las personas acepten las normas y políticas dentro de la organización; afianzar la forma como planifican y organizan el trabajo, consolidar la capacidad para actuar orientado a los resultados, fortalecer el compromiso y la responsabilidad, así como mejorar el flujo de información. Se diseñó un plan de capacitación con el fin de potenciar el desempeño y mejorar el saber hacer profesional, validándose con los expertos (por las autoridades del Tribunal del Trabajo así como avalado por la Escuela Nacional de la Magistratura) resultando ser consistente y concreto para su aplicación.

Palabras claves: Necesidades de capacitación, Competencias, Evaluación del Desempeño, Proceso de capacitación, Capacitación.



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

TRAINING NEEDS DETECTION BASED ON PERFORMANCE EVALUATION FOR SKILLS

Author: León Yliana
Tutor: Dr. Marín Díaz José
Date: March, 2015

SUMMARY

This paper raised the detection of training needs based on performance evaluation competency of secretaries and secretaries belonging to the Labour Court of the Metropolitan Area of Caracas, in order to generate training plans for improvement in the service in the period from January to June 2014. The same techniques used for measuring quantitative variables; It was used to design field, with documentary support and descriptive characteristics, based on questionnaires, critical events and field observation. As most relevant results highlight that: a population of 25 staff with 10 were appointed to the Court of Judgement, 27 Substantiation, Mediation and Enforcement and 3 to the High Courts was assessed; of total assessed, 40% are men and 60% are women, also according to the general outcome-based performance evaluation clerks and secretaries are an expected level for the position, represented with 70%, meaning a "Good" performance according to the performance scale applied. Meanwhile, it was found that the main training needs identified with performance evaluation were: Improve the ability of the organization to adapt to changes in their roles and tasks; make people accept the rules and policies within the organization; strengthen the way they plan and organize work, strengthen the capacity to act result-oriented, strengthen commitment and accountability, and improve information flow. A training plan was designed to enhance the performance and improve the professional know-how, validating with experts (by the authorities of the Labour Court and endorsed by the National School of Magistrates) proving to be consistent and concrete for application.

Keywords: Training requirements, Competence, Performance Evaluation Process Training, Training.

DEDICATORIA

*A mi Tío Juan León que dios lo tenga en su santa gloria
gracias por siempre dejarme saber que estas presente para estos logros.*

A mis padres, mis grandes amuletos.

A todos mis seres queridos.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a la Virgen, a Santa Rita de Casia, a mis padres por siempre darme nuevas oportunidades y fuerza para enfrentar los retos de la vida, y enseñarme que siempre puedo.

A mi hermano "*Ríe de la noche del día, de la luna, ríete de las calles torcidas de la isla, ríete del torpe muchacho que te quiere, pero cuando yo abro los ojos y los cierro, cuando mis pasos van, cuando vuelven mis pasos, niégame el pan, el aire, la luz, la primavera, pero tu risa nunca me niegues*" Pablo Neruda.

A los profesores y las profesoras que me ayudaron a consolidar el trayecto por la Escuela de Educación, y a la Universidad Central de Venezuela por las oportunidades.

A Elsa Aranda por materializar la creatividad y comprender el arte que la mente humana es capaz de imaginar.

A Manuel Castro, por su paciencia y constancia para enseñarme, colaborarme y siempre estar dispuesto ayudarme tecnológicamente. Le agradezco infinita e inmensamente.

A la Escuela Nacional de la Magistratura por su colaboración, así como a todos los jueces, juezas, secretarios y secretarias pertenecientes al Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas quienes demostraron gran interés y comprensión frente a la ejecución de esta investigación.

Agradezco enormemente a la profesora Clorinda Maiuri por haberme ayudado y aconsejado en la búsqueda de tutor para este gran proyecto. Sin ella hubiese sido complicado este camino.

Agradezco la ayuda, el apoyo, la guía y paciencia del profesor y tutor Dr. José Marín Díaz por haber llegado a mí en el momento justo y preciso, haberme dado la oportunidad de afianzar los conocimientos y haberme impulsado a terminar esta gran meta. Sin usted verdaderamente imposible haber culminado exitosamente.

A todos y todas los que hoy día comparten este gran triunfo que saben efectivamente el esfuerzo que he realizado para llegar hasta el final.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS	vi
LISTA DE GRÁFICOS	viii
CAPITULO I	4
1.- PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1.- El Problema.....	5
1.2.- Justificación.....	11
1.3.1.-Objetivo General.....	13
1.3.2.-Objetivos Específicos.....	13
CAPITULO II	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1- Antecedentes de la Investigación.....	16
2.2.- Antecedentes del Problema.....	21
2.3.- BASES TEÓRICAS	27
2.3.1.- Detección de Necesidades de Capacitación.....	27
2.3.2.- Competencias.....	36
2.3.3.- Modelos de Competencias.....	40
2.3.4.- Evaluación de Desempeño por Competencias.....	42
2.3.5- La Capacitación: Breve Perspectiva Histórica.....	51
2.3.6.- El Proceso de Capacitación.....	53
2.3.7.- Planeación del Programa de Capacitación.....	55
2.4.- BASE LEGAL	58
2.4.1.- Marco Constitucional y Legal del Objeto de Estudio.....	58
2.4.2.- Marco Legal de la Capacitación.....	74
CAPITULO III	78
3.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	79
3.1.- Postura Ontoepistémica.....	79
3.2.- Tipo de Investigación.....	80
3.3.- Nivel de la Investigación.....	87

3.4.- Población.....	87
3.5.-Tecnica e Instrumento de Recolección de Información.....	89
3.6.- Validación y Confiabilidad del Instrumento de Investigación.....	104
3.7.- Técnica de Análisis de Datos.....	114
3.8.- Variables en Estudios.....	114
CAPITULO IV.....	118
4.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	118
4.1.- Análisis e Interpretación de los Resultados del Cuestionario para Detectar las Necesidades de Capacitación (DNC) Basada en la Evaluación del Desempeño por Competencias	119
4.2.- PLAN DE CAPACITACIÓN Y VALIDACIÓN.....	138
4.2.- Diseño de la Instrucción.....	139
4.2.1.- Determinación de la Necesidad Instruccional.....	139
4.2.2.- Fundamentación.....	140
4.2.4.- Alcance de la Instrucción	141
4.2.5.- Objetivo Terminal.....	141
4.2.6.- Análisis Estructural de la Instrucción.....	142
4.2.7.- Objetivos específicos.....	142
4.2.8.- Estrategias Instruccionales.....	143
4.2.9.- Evaluación y Seguimiento de la Acción Formativa.....	159
4.2.10.- Factibilidad y Viabilidad Política del Plan.....	163
4.2.11.-Validación del Plan de Capacitación.....	164
CAPITULO V.....	168
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
5.1.- Conclusiones.....	169
5.2.- Recomendaciones.....	174
REFERENCIAS.....	176
ANEXOS.....	185
Anexo 1 Notas de campo.....	186
Anexo 2 Guión de entrevista de Incidentes Críticos.....	192
Anexo 3 Instrumentos de Evaluación de desempeño por competencias Tribunal Laboral...	195

Anexo 6 Definición de las Competencias.....	226
Anexo 7 Manual del Sistema de Evaluación.....	232
Anexo 8 Comunicaciones y Oficios de trabajo.....	249
Anexo 8 Caracterización del cargo de Secretario Superior de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura	255

LISTA DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1. Población Total de Jueces, Juezas, Secretarios, Secretarias del Tribunal del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	88
Cuadro 2. Límite Poblacional según las características del estudio.....	88
Cuadro 3. Competencias observadas en el campo de estudio, de acuerdo a las notas de campo.....	94
Cuadro 4. Matriz DOFA según la opinión de los Supervisores Inmediatos.....	96
Cuadro 5. Análisis Estratégico de la Matriz DOFA.....	97
Cuadro 6. Cuadro de doble entrada entre los incidentes críticos positivo y negativo.....	100
Cuadro 7. Calidad técnica del instrumento de evaluación por competencia.....	104
Cuadro 8. Escala de evaluación de competencia aplicado.....	105
Cuadro 9. Validez del Instrumento. Calculo del Coeficiente de Proporción de Rango (CPR).....	106
Cuadro 10. Puntaje General la de Evaluación de Desempeño por Competencias.....	107
Cuadro 11. Escalas para evaluar el Movimiento Referencial del Tribunal del Trabajo: Total de Expedientes aproximados trabajados por día.....	108
Cuadro 12. Escala utilizada para evaluar el desempeño de los secretarios, secretarias del Tribunal del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas Año 2014.....	108
Cuadro 13. Matriz de componentes rotados(a) de las competencias.....	110
Cuadro 14. Estadísticos de Fiabilidad.....	113
Cuadro 15. Operacionalización de las variables de estudio.....	116
Cuadro 16. Universo Poblacional de Evaluadores y Evaluados contabilizados antes de la aplicación de la Evaluación por competencias del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	119
Cuadro 17. Universo poblacional de Evaluadores y Evaluados del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	120
Cuadro 18. Población encuestada por tipo de tribunal.....	122

Cuadro 19. Cuadro comparativo entre los componentes, las competencias y los deberes, funciones y tareas asociados.....	128
Cuadro 20. Análisis de las Competencias de los Secretarios y Secretarias. Año 2014.....	164
Cuadro 21. Lista de Cotejo para Implementar el Plan de Capacitación.....	165

LISTA DE GRÁFICOS

	pp.
Gráfico 1. Esquema de Conceptualizaciones y Teorías del Problema.....	22
Gráfico 2. Determinación de las Necesidades de Capacitación.....	28
Gráfico 3. Tipos de Necesidad.....	31
Gráfico 4. Condiciones que favorecen la aparición de los desvíos en las percepciones.....	32
Gráfico 5. Sistema de Capacitación y Desarrollo	34
Gráfico 6 Técnicas específicas para evaluar el desempeño.	45
Gráfico 7. Tres pasos clave en la evaluación de desempeño	46
Gráfico 8. Secuencia de una evaluación de desempeño	47
Gráfico 9. Áreas Críticas por Necesidades de Capacitación.....	49
Gráfico 10. Proceso de Aprendizaje.....	55
Gráfico 11. Fases del Diseño de Instrucción.....	57
Gráfico 12. Modelo organizacional desde el punto de vista del usuario externo de los tribunales. 2004.....	62
Gráfico 13. Modelo organizacional de los tribunales del trabajo. 2004.....	63
Gráfico 14. Coordinación del trabajo. 2004.....	68
Gráfica 15. Técnicas utilizadas para recolectar la información.....	89
Gráfico 16. Tipos de eventos de los incidentes críticos.....	98
Gráfico 17. Agrupación de la Competencias según la Percepción de los Supervisores, Secretarios y Secretarias con respecto al Valor de las Competencias presentes en el Cargo. Año 2014.....	111
Gráfico 18. Población de Secretario y Secretarias del Circuito Judicial del Trabajo según Sexo. Año 2014.....	112
Gráfico 19. Población encuestada de acuerdo al lugar de ubicación por Tipo o Categoría según el Tribunal donde pertenece.....	122
Gráfico 20. Período a evaluar por días trabajados. Año 2014.....	123

<i>Gráfico 21.</i> Porcentaje de Expedientes Aproximados Trabajados por día del Secretario y Secretaria del Circuito del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	124
<i>Gráfica 22.</i> Comparación del Número de expedientes trabados por día con el número de expedientes que exige su supervisor por día. Año 2014.....	125
<i>Gráfico 23.</i> Total General y Referencial de los Deberes, Funciones y Tareas según la Evaluación de Desempeño de los Secretarios y Secretarias del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	127
<i>Gráfico 24.</i> Total General y Referencial de las Evaluaciones de Desempeño por competencias de los Secretario y Secretarias del Tribunal del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	132
<i>Gráfico 25.</i> Total Obtenido y Total Requerido de Evaluaciones de Desempeño por competencias de los Secretario y Secretarias del Circuito del Trabajo según los componentes de competencias diseñados. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	133
<i>Gráfico 26.</i> Total General y Referencial según la Evaluación de Desempeño de los Secretarios y Secretarias del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	134
<i>Gráfico 27.</i> Total Requerido comparado con el Total Obtenido en la Evaluación del Desempeño por competencias de los Secretarios y Secretarias del Circuito del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.....	136

INTRODUCCIÓN

La importancia de la identificación de las necesidades de capacitación, radica en la determinación de los programas que ataquen las deficiencias que pueden presentar el personal en la ejecución de la tarea, para ello existe una relación directa entre los objetivos organizacionales y los objetivos que se requieren del personal que labora en la misma, ya que en ambos se enraízan las metas y problemas organizacionales.

En relación al párrafo anterior, se puede afirmar que el triunfo de las organizaciones depende del desempeño de cada uno de los individuos que lo integran, visto así, es necesario que las mismas planifiquen las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos que se plantea como organización. Los cuales serán los que señalen el camino guía a seguir a la hora de precisar los objetivos de cada una de las áreas funcionales de la institución para poder así finalmente, y en perfecta alineación con los empleados vincular los requerimientos del plan estratégico con el talento humano.

La importancia de las afirmaciones radica en el hecho de que el desempeño adecuado en el cargo, puede ser considerado como predictor del éxito de las organizaciones, siempre que los empleados cumplan con los requerimientos para el logro satisfactorio de los objetivos, e incluso sobrepasarlo.

El desempeño laboral de los individuos depende de ciertos conocimientos y habilidades, características individuales que hacen que un empleado marque la diferencia. Dichas características están asociadas al término de competencias, quien es la encargada de integrar un conjunto de variables que hace que sus resultados apunten a los requerimientos de la ocupación y permite observar con mayor precisión el rendimiento.

Para ello, el estudio se divide en cinco partes, a saber:

En el **Capítulo I**, se describe el planteamiento del problema, así como los objetivos que guían la investigación y la justificación la cual proyecta la relevancia social, institucional y científica que tiene la misma.

El **Capítulo II** evoca a los antecedentes históricos de la investigación y del problema, que guiaron el tema formulado, en contextos y situaciones parecidas suministrando ejemplos y bases teóricas que sustentan la investigación, y que explican cada concepto inmerso en la temática de estudio. Es así, que se tomó en cuenta los elementos del área de la capacitación, y la forma de detectar las necesidades, así como los programas que atienden dichas carencias. Igualmente, se define y contextualizan las competencias y el modelo por competencias factibles al estudio, y como la evaluación de desempeño permite concatenar los elementos para dar respuesta de forma objetiva al problema planteado.

Potencialmente, se describe marco constitucional y legal del objeto de estudio, caracterizando a los Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, para culminar con la descripción del puesto de secretario y secretaria judicial y su relación con la prestación de servicio público, esto se enmarca, sobre la base de los preceptos fundamentales de dar a conocer el objeto de estudio y darle curso a la implementación de la metodología adoptada por la investigación.

El **Capítulo III** está constituido por el marco metodológico, el cual inicia con base en la postura ontoepistémica que orienta el estudio; se puntualiza el tipo de investigación, los procedimientos, población, técnicas e instrumentos y la operacionalización de las variables.

Por su parte, el **Capítulo IV** integrado por los análisis e interpretación de los resultados, se presenta y analizan las competencias evaluadas y aplicadas en el instrumento de recolección de datos por los secretarios y secretarías del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, proceso indispensable para formular las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Por otro lado, el **Capítulo V** basado en las conclusiones y recomendaciones, se realizó una síntesis en base a los resultados del instrumento de recolección de datos, lo cual permitió describir el alcance de los objetivos planteados en esta investigación. En cuanto a las recomendaciones, se proponen una serie de lineamientos con el propósito de mejorar la calidad del trabajo dentro de Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.

Por último, aparecen las referencias bibliográficas utilizadas, así como los anexos que se constituyen a partir de los datos recopilados por la investigadora.

El presente trabajo se centra en la importancia de detectar las necesidades de capacitación basadas en la evaluación de desempeño por competencias de los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, basándose fundamentalmente en la necesidad del mejoramiento en la prestación del servicio, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que el estado le ha encomendado, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Planteamiento
Justificación
Objetivos

CAPÍTULO I

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

*La capacitación se justifica cuando pone a una persona en condiciones de hacer algo que se necesita que haga y no podría hacerlo si no mediase alguna acción de aprendizaje.
Blake, Oscar (2006)*

1.1- El Problema

El ámbito de la capacitación se inserta dentro del desarrollo organizacional, y su éxito depende de la detección de las necesidades de capacitación de las personas que integran las organizaciones. El término necesidad supone una limitación, carencia o la ausencia de algún elemento para el adecuado funcionamiento de un ser vivo o sistema, también se encuentra que:

La necesidad se refiere siempre a un sujeto o sistema, es una exigencia poderosa, representa un desequilibrio y puede ser consciente o a penas advertidas (...) las necesidades de capacitación (...) son las carencias que los trabajadores tienen para realizar su trabajo de modo adecuado, pues existen muchos otros factores que gravitan en torno al desempeño. (Mendoza, 2005 p.21)

Entonces, la forma en que se generan las necesidades de capacitación, se detectan, se analizan y evalúan combina una de las genuinas preocupaciones de los niveles decisores en el fortalecimiento del recurso humano, por ello,

Los errores cometidos en este campo se pagan muy caros, porque la detección de las necesidades es algo que está al principio de un proceso. Esta es la parte “diagnóstica” de la capacitación y como cualquier diagnóstico mal hecho o no hecho generará serias dificultades. (Blake, 2006: 15)

En materia educativa de adultos, la variedad de necesidades de capacitación es muy amplia. Por ello, la capacitación debe llamarlos a resolver problemas personales, social o profesionales, de acuerdo a los imperativos de su edad, expectativas profesionales, económicas y sociales, ya que,

La capacitación, por su naturaleza y razón de ser, es un recurso de los procesos organizacionales, una herramienta de la gestión, un soporte del quehacer cotidiano, un medio, y no un fin, de las organizaciones productivas; que la capacitación tiene un rol en el proceso social, que tiene que ver con las personas, con su proyecto laboral y que, por lo tanto, es una oportunidad de crecimiento tanto para las personas como para la organización. (Blake, 2006: 17)

La importancia de la identificación de las necesidades de capacitación radica en la determinación de los programas que ataquen las deficiencias que pueda presentar el personal en la ejecución de la tarea, para ello existe una relación directa entre los objetivos organizacionales y los objetivos que se requieren del personal que labora en la misma, ya que ambos enraizan las metas y problemáticas organizacionales. El proceso de identificación de las mismas es el punto de partida para que el resto de las acciones que se tomen apunten al éxito tanto de la organización, como, de los programas que se acuerde ejecutar. Entonces, cuando la detección de necesidades,

Se realiza de manera sólida se identifican necesidades verdaderas, urgentes y estratégicas, lo cual evita atender demandas desmedidas y deseos caprichosos que la capacitación seguramente no satisfará. (Mendoza, 2005, p. 45)

Es por ello, que las organizaciones recurren dentro de la planificación del talento humano como medio para analizar las necesidades de capacitación del personal bajo condiciones cambiantes, medir el grado de adecuación del personal en sus puestos realizando sus funciones para lo cual han sido seleccionados, mejorar la relación supervisor – empleado y que, esto se traduzca en un aumento de la productividad facilitando el avance de las metas estratégicas e implementando las acciones adecuadas para lograr la satisfacción en términos de calidad, costo y oportunidad.

Los sistemas de evaluación de desempeño que miden el grado de adecuación anteriormente señalado, alineados con proyectos de desarrollo de talento humano e incorporado a los esfuerzos de capacitación “(...) se puede construir en un instrumento sinérgico para identificar situaciones que demandan aprendizajes (...) constituyen una fuente privilegiada de información en tanto que representa lo que cada supervisor percibe como brecha entre lo que tiene y lo que necesita”. (Blake, 2006: 67)

Ahora bien, deliberar en los procesos de capacitación al interior de un Poder del Estado, como es el Poder Judicial, desde una perspectiva pedagógica puede demandar un sistema completamente integrado que considere tres aspectos:

1. Las necesidades de la gerencia en cuanto a las capacidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo de la organización.
2. Las necesidades del individuo en lo que respecta a su crecimiento y a su desarrollo personal.
3. El requisito de administrar la capacitación con el fin de identificar y satisfacer las necesidades organizacionales e individuales.

Es por ello, que los métodos para evaluar aspectos relacionados con el logro de los objetivos y, el desempeño individual y su contribución a las metas de la organización; constituyen los medios más útiles para aumentar la productividad, y mejorar los servicios que se ofrecen, ya que la evaluación de desempeño posee varios beneficios a saber:

- a) Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con el supervisor; b) Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y las debilidades del desempeño de un empleado; c) Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño; c) Aportar una base para las recomendaciones salariales; d) Determinar promociones; e) Determinar necesidades de capacitación; f) Planear carreras para el personal. (Alles, 2008, p. 34)

Los sistemas de evaluación del desempeño poseen ciertas características que permiten la observación directa del empleado y empleada, y medir el grado de consecución de las metas individuales y organizaciones, pero cuando se tiene conciencia de cuáles son los comportamientos que se encomiendan en cada uno de los niveles de la estructura organizacional, cuales deben evitar si se quiere tener éxito en el trabajo, "(...) la identificación de las necesidades no puede por lo tanto separarse de la determinación de estándares específicos de rendimiento" (Mendoza, 2005. p. 37)

Es importante conocer a partir de una evaluación de desempeño que incluya las competencias que se requieren para un puesto de trabajo específico, ya que la misma será factible

de indicar en sus resultados acciones específicas, tanto del personal evaluado, como del proyecto o metas propuestas. Cuando este proceso se gesta, genera y aplica de esa forma la evaluación del desempeño no pierde el propósito para la cual es concebida, y permite visualizar la madurez organizacional.

Visto así, las necesidades de capacitación debe entenderse como “(...) la diferencia entre los estándares de ejecución de un puesto y el desempeño real del personal, siempre y cuando tal discrepancia obedezca a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes.” (Mendoza, 2005, p. 37).

Bajo este contexto, se enmarca el término de competencias dado que se convierte en la guía de la evaluación desempeño, entendidas por Alles (2008) como “(...) las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y / o mercados diferentes.” (p.34)

Ahora bien, dentro de este escenario la investigación pretende detectar las necesidades de capacitación basada en el método de competencias de los empleados y empleadas que se desempeñan como secretarios y secretarias en los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.

En este marco, el Poder Judicial consolidado, eficiente e independiente constituye uno de los fundamentos sobre los que descansa la democracia y el sistema de gobierno. La existencia de un Poder Judicial capaz de prestar sus funciones adecuadamente, esto es, hacer realidad los principios constitucionales tendientes a brindar justicia, seguridad jurídica y consolidar las instituciones democráticas, como lo expresa la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009, febrero 19) en su artículo 2, exige profesionales de alta y actualizada idoneidad ética, científica y técnica, de acuerdo a los valores institucionalizados.

Jiménez, J. (2007) expresa en este sentido:

Es necesario tener presente, pues, que la naturaleza del Poder Judicial incide en el aspecto de personal con mucha fuerza. Además, la característica de independencia, con su especial estructura que busca favorecerla, es decir, la carrera judicial, implica que los diversos mecanismos con que opera el personal de la judicatura (jueces y magistrados), son muy rígidos. Nos referimos a que en el caso del Poder Judicial los componentes de acceso a la función, promoción y régimen disciplinario, se encuentran regulados de manera legal, con muchas garantías normativas a efectos de que no puedan ser desconocidos ni siquiera por el legislador ordinario. Así es la propia Constitución la que regula los mecanismos de acceso a la carrera y la que dispone las condiciones en que se desempeñan y la que establece cómo termina la función. Ello implica que el Poder Judicial tiene un margen muy escaso para poder efectuar la gestión de personal, por lo que lo que deba hacer sobre este particular debe ser muy eficaz y con pocos riesgos para no debilitar a la institución. (p.11)

Cabe adicionar, que en una primera aproximación la máxima autoridad del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas (Dr. Marcial Mundaray) expresó en una entrevista informal la necesidad de capacitar al secretario y secretaria del tribunal, exponiendo insatisfacción con palabras negativas claras frente a la calidad del producto del trabajo final que entregan los secretarios y secretarias. Señalando además, que se necesita que los secretarios se les enseñe a analizar, escuchar, comunicarse, trabajar en equipo, indicando las debilidades que observan y asevera existen y, al mismo tiempo, mencionó que estos funcionarios y funcionarias necesitan que hagan las estadísticas, den instrucciones claras a los asistentes, atiendan al público con excelencia, entre otras.

Es por ello, y según lo expuesto anteriormente surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las competencias, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que poseen los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas para ejecutar sus tareas?
- ¿Será posible evaluar el desempeño, de acuerdo con las competencias, responsabilidades y criterios del cargo de secretario y secretaria del Tribunal del Trabajo y conforme a los puntajes obtenidos generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio?

- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación basadas en la evaluación de desempeño por competencias del secretario y secretaria de Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas en lo que respecta al logro satisfactorio en la prestación de servicio y cumplir de forma efectiva con su trabajo?
- ¿Cuál es el plan de capacitación a desarrollar en los secretarios y secretarias de los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas que permita el mejoramiento en la prestación del servicio?
- ¿Quiénes validarán el programa de capacitación desarrollado para los secretarios y secretarias de los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas?

1.2- Justificación

A través de la capacitación y la comunicación en las organizaciones hacen frente a las necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, analizando las actividades que se desarrollen en el ámbito organizativo. Solo a través del mejoramiento de esa capacidad institucional es posible coordinar las actividades de las distintas partes de la organización, transmitir información de las metas y tareas a desarrollarse creando compromisos, pues posibilita el desarrollo organizacional y supervivencia de las actividades planificadas. “De conformidad con las tendencias modernas de la administración (...) buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, que se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la organización, sino también por el suyo”. (Mendoza, 2005, p. 34).

La importancia de la detección de necesidades capacitación radica en que la misma,

Proporciona información necesaria para elaborar o seleccionar los cursos o métodos de capacitación que la organización requiere (...) elimina la tendencia de capacitar por capacitar (...) propicia la aceptación de la capacitación, al satisfacer problemas cuya solución más recomendable es la de preparar mejor al personal, evitando así que la capacitación se considere una panacea (...) asegura en mayor medida la relación con los objetivos, los planes y los problemas de la empresa o institución y constituye un importante medio para la consolidación de los recursos humanos y de la organización. (Mendoza, 2005, p. 43)

De este modo, la investigación tiene relevancia social porque se desarrollará una propuesta de capacitación centrada en el aprendizaje donde se reconoce la necesidad de aplicar principios básicos del aprendizaje en el trabajo cotidiano, y que da un mayor énfasis a la inversión en la capacitación relacionada con el desempeño traduciéndose en mejoras de los servicios ofrecidos a los ciudadanos y ciudadanas.

También tiene relevancia institucional, ya que los procesos de capacitación del recurso responden al interés de proporcionar al personal facultades técnicas y herramientas que hagan más productivo su trabajo en la prestación de servicio. Entonces, el proceso de modernización institucional viene a unir todos los procesos referentes a las estrategias de cambio, es decir, la eficiencia; la rendición de cuentas; reestructuración del presupuesto y la búsqueda del mejor

desempeño del talento humano, procurar la importancia a la mejora en los sistemas de selección, formación, capacitación de los funcionarios públicos, “(...) incentivar la reforma del sistema de incentivos para garantizar que los beneficios sean otorgados, tomando como criterio fundamental la eficiencia y la calidad de trabajo.” (Jiménez, 2007, p.11)

Sumado a lo anterior, tiene relevancia científica por la importancia de los resultados del análisis de la necesidad de capacitación usando la evaluación de desempeño por competencias, en virtud de ampliar el conocimiento en cuanto a las necesidades para mejorar y promover los comportamientos, las actitudes que se requieren para desempeñar las funciones que se asignan por cargo generando así compromisos, eficiencia, transparencia, probidad, además, la metodología que se empleará puede ser un referente para otras materias dentro del Poder Judicial, allanando el camino para el fomento de una política de detección de necesidades de capacitación como recurso dinamizador de las organizaciones, permitiendo “(...) discernir las decisiones adecuadas (...) para aprender las tareas del puesto, la actitud o voluntad para lograr un rendimiento aceptable y el nivel de conocimiento del puesto” (Mendoza, 2005, p. 45)

La descripción anterior, motiva a analizar cuáles son las necesidades de capacitación basadas en la evaluación por competencias del secretarios y secretarias de Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, en lo que respecta al logro satisfactorio en la prestación de servicio y cumplir de forma efectiva con su trabajo, con ella no se concluye el proceso de evaluación, sino se convierte en un poderoso instrumento para mejorar los resultados del talento humano, siendo esa la cualidad especial de la investigación.

Ahora bien, los beneficios sociales de la investigación refiere al mejoramiento en la prestación del servicio de los secretarios y secretarias del Circuito Judicial del Trabajo, transfiriendo como consecuencia directa mejoramiento en cuanto a la atención al ciudadano y ciudadana, en la satisfacción de manera continua, uniforme y regular de las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de un ente público. Entonces, el ciudadano y ciudadana que acude ante los Tribunales del Trabajo exige satisfacer sus requerimientos legales en la materia, y éste carece de importancia saber quién proporciona el servicio, pero confía plenamente en que siempre se cumplirá como ha sido previsto.

Por otra parte, en lo que respecta a la factibilidad y viabilidad de la investigación viene dado porque se dispone de las condiciones necesarias, en cuanto a la disponibilidad del talento humano, recursos económicos, materiales, tiempo y de información proveniente de los Tribunales de Trabajo del Área Metropolitana de Caracas quien es el órgano interesado en cuanto al conocimiento de las resultas y en el desarrollo e implantación de los objetivos de investigación.

La necesidad que motiva la realización de esta investigación se debe a la importancia que tiene ejecutar capacitaciones en atención a las necesidades de sus empleados y empleadas, porque permite que la calidad del servicio que prestan mejore y provoque un impacto positivo en el desempeño, en el rendimiento organizacional y en la asistencia continúa al ciudadano y ciudadana. En lo que respecta a la motivación como investigadora, este proyecto se convierte en un reto personal y profesional, para el logro exitoso de los estudios iniciados y posteriormente poder optar por mejores clasificaciones profesionales como docente, en la Escuela Nacional de la Magistratura.

1.3- Objetivos de la Investigación

1.3.1.-Objetivo General

Detectar las necesidades de capacitación basada en la evaluación de desempeño por competencias de los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, con miras a generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio en el período de enero a junio 2014.

1.3.2.-Objetivos Específicos

1. Diagnosticar las competencias para ejecutar las tareas de los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.
2. Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que poseen los secretarios y secretarias en la ejecución de sus actividades. (Ensayos Críticos)

3. Identificar las competencias claves que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con y sin eficacia. (Incidentes Críticos)
4. Evaluar las competencias y de acuerdo a los puntajes obtenidos generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio.
5. Elaborar el plan de capacitación para el mejoramiento en la prestación de servicio para los secretarios y secretarias los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.
6. Validar el plan de capacitación con los expertos en la materia y de acuerdo a las necesidades detectadas.
7. Sugerir el plan de capacitación basada en las necesidades y competencias evaluadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes
Bases históricas de la
capacitación
Bases Teóricas

CAPITULO II

2.- MARCO TEÓRICO

“Cuando la detección de necesidades de capacitación se realiza de manera sólida se identifican necesidades verdaderas, urgentes y estratégicas, lo cual evita atender demandas desmedidas y deseos caprichosos que la capacitación seguramente satisfará” (Mendoza, 2005, p. 45)

En relación a la problemática objeto de estudio se detectaron estudios previos desarrollados desde el punto de vista académico, de los cuales se comentaron los aspectos de mayor interés para la presente investigación. En base a lo anterior, se hará referencia de algunas investigaciones vinculados a estudios que guardan relación a la detección de necesidades de capacitación y aquellas que guardan relación con la problemática planteada

2.1.- Antecedentes de la Investigación

Para efectos de esta investigación se contemplan algunos estudios previos, a **nivel nacional**, tal es el caso de Ríos, P. y otros (1990) realizaron un estudio que les permitió “Diseñar una metodología de detección de necesidades de adiestramiento para el cargo de supervisores”, para optar al título de Licenciado en Educación en la Universidad Central de Venezuela (UCV). Esta investigación tuvo como objetivos específicos, determinar si el diseño del curso responde realmente a las necesidades detectadas por los supervisores de Copoven, así como si el contenido propuesto en el diseño es el que se adecua a la función de detección de necesidades de adiestramiento que le permite ejecutar esta función con eficiencia. Las técnicas utilizadas para recolectar información se basó en el modelo de Dick y Lou Carey como sistémico, metódico, intencional para abordar el proceso en 8 componentes, con apoyo en pruebas de desarrollo estructurado, y para las conductas de entrada, realizaron pruebas de ensayo, lista de cotejo además de cuestionarios de opinión con 19 preguntas.

La investigación para el apoyo de antecedentes está vinculada con el actual trabajo de investigación debido a que ayuda a implementar nuevas herramientas, como el apoyo bibliográfico para el capítulo metodológico y aportará información para el Marco Teórico, permitiendo el perfeccionamiento del mismo. Igualmente, provee un ejemplo de cómo validar formalmente la instrucción para que sea efectiva al momento de impartirla en cuanto al contenido y diseño.

Por su parte, Díaz, E., y otros (2003). Presentaron el trabajo de investigación titulado “Detección de necesidades de capacitación docente para abordar el programa de educación a distancia en la UCV”, para obtener el título de Licenciado en educación Mención Desarrollo de los Recursos Humanos. El cual se orientó a la determinación de las necesidades de capacitación, los conocimientos tanto pedagógicos como tecnológicos que posee el docente, a objeto de diseñar un programa de capacitación para el personal. Su investigación es documental bibliográfica y de campo. Realizaron un muestreo no probabilístico intencionado, que supuso un procedimiento informal y poco arbitrado. La encuesta es la técnica metodológica utilizada. Entre las principales conclusiones se destacan diferentes necesidades de capacitación en los profesores de la UCV, con respecto a los conocimientos y destrezas en las formulaciones pedagógicas. Igualmente, las autoras determinan que no es posible desarrollar un programa si no se tiene planificado un diseño instruccional que aborde la problemática.

Entre sus principales recomendaciones exponen: que se debe contar con un sistema de información que permita la divulgación a toda la comunidad universitaria, además de contar con una plataforma tecnológica que abarque la comunidad universitaria para que no colapse, conjuntamente se debe formar y capacitar al docente en los conocimientos y el rol que le corresponde, y finalmente diseñaron un sistema de información para la divulgación de las actividades del programa. La propuesta de capacitación, se dividió en tres (3) módulos, con 168 horas efectivas de clase, definieron objetivos generales y específicos alineados al desarrollo de la capacitación que permitan cubrir las necesidades de formación que posee el personal docente y que trabajará en el programa de educación a distancia.

Dicha investigación, guarda relación con el presente estudio por cuanto que Díaz, E., y otros (2003) implementaron una propuesta en base a la percepción de los empleados y empleadas en

dicha institución, al igual que en la investigación actual, se quiere conocer la disposición de los trabajadores y trabajadoras ante la detección de las necesidades de capacitación basada en la evaluación de desempeño por competencias.

Moncada, L., y otros (2003). Elaboraron un estudio para “Determinar las necesidades de adiestramiento del personal administrativo en las gerencias de operaciones y negocios de seguros mercantil”, para obtener el título de Licenciado en Educación de la UCV. Dicha investigación es documental y de campo con un nivel descriptivo, no utilizó muestra, ya que trabajó con toda la población. Utilizó las técnicas de: fichaje, el subrayado y el resumen, además la observación directa y las entrevistas semi – estructuradas con conversación cara a cara. Entre sus objetivos específicos decidieron analizar la estructura organizativa, estudiar el programa de adiestramiento de las gerencias, ofrecer una guía de acción a los facilitadores que impartirán el adiestramiento en las gerencias, determinar la importancia de detección de necesidades de adiestramiento para el personal de administración, analizar la función de las gerencias.

Los autores identificaron conductas donde los supervisores y gerentes no quisieron autoevaluarse y ser evaluador; encontraron una disociación con la política de recursos humanos porque la misma si estipula la autoevaluación. El proceso de detección de necesidades de adiestramiento es realizado por personas que no conocen el área creando un resultado subjetivo. Generaron 4 formatos para la medición de las necesidades económicas, materiales, físicas y humanas de seguros mercantil. Dentro de sus recomendaciones convergen en crear una unidad administrativa encargada de la política de recursos humanos: crear canales de comunicación horizontales, así como motivar al personal que promueva el sentido de pertenencia.

Este estudio, aporta para la presente investigación una correlación con el objeto de estudio, en el sentido de hacer énfasis en la detección de las necesidades y las diferentes técnicas utilizadas para recabar la información, convirtiéndose en una guía para desarrollar el diagnóstico aportando premisas para las futuras recomendaciones del presente trabajo.

Por su parte, Andrade, U., y otros (2004). Realizaron una propuesta de un “Programa de formación de facilitadores internos para la Dirección Ejecutiva de la Magistratura”, para obtener el título de Licenciado en Educación Mención Desarrollo de Recursos Humanos en la UCV. Los objetivos específicos respondieron en la identificación con el uso de la bibliografía y consulta a

experto de las competencias del facilitador; así como el perfil que se requiere, y por último organizar la estructura instruccional para establecer el diseño de la propuesta de un programa de formación de facilitadores internos. El tipo de investigación es documental, con un nivel descriptivo. Asimismo, la población fue arbitraria sin atender a ningún procedimiento riguroso de escogencia de muestra, la única exigencia es respetar los criterios preestablecidos de escogencia. Las técnicas utilizadas fueron: la opinión de sujetos expertos, entrevistas estructuradas, validada en términos de claridad, congruencia y pertinencia, sustentada en los resultados que provee el análisis de contenido.

Las principales conclusiones de este estudio, se encuentra que existe una alta importancia en la formación de los facilitadores internos en comparación con los externos debido al tiempo, costo y experiencia en el trabajo. Además, identificaron competencias en la consulta a expertos para potenciar en el programa de capacitación tales como: creatividad, organización, investigación, aquellas relacionadas con dirigir, analizar, realizar dinámicas grupales, oratoria, entre otras.

Las autoras diseñaron el programa estructurado en cinco (5) módulos de 40 horas de duración, donde el participante tendrá la competencia de organizar y ejecutar programas de formación para el trabajo, así mismo proponen un instrumento de evaluación general en cuanto a los aspectos técnicos y personales del curso y facilitadores. Se convierte pues, en una investigación que posibilita un ejemplo amplio en cuanto al uso de las técnicas y el desarrollo de propuestas alineadas al objeto de estudio que dan paso a posibles intervenciones o ejecuciones cercanas.

Respecto a los estudios previos a **nivel Internacional**, Azueto (2005) presentó un trabajo titulado “Aplicación de la detección de necesidades de capacitación en el departamento de mantenimiento eléctrico del área de generación para un ingenio Azucarero” para obtener título de Ingeniera Industrial en la Universidad de San Carlos de Guatemala. La realización de dicho estudio procedió a realizar un análisis de la descripción de los puestos de trabajo, el cual consiste en elaborar un estudio completo, objetivo y real que permita determinar las actividades, conocimientos, habilidades, responsabilidades, nivel académico y experiencia necesaria para desempeñar el puesto de trabajo. Seguidamente, estableció el perfil, que es la síntesis descriptiva del puesto de trabajo. Posteriormente, se evaluó al personal para apreciar su desenvolvimiento en el puesto asignado y de esta forma delimitar al personal y las áreas específicas de capacitación. Finalmente, se diseñó el programa de capacitación partiendo de la situación actual de los trabajadores para que se alcance el nivel de aprendizaje establecido.

Dicha investigación proporciona una base fundamental y sólida para este proyecto, porque de las debilidades detectadas deben convertirse en objetivos por alcanzar en el programa de capacitación, además debe establecerse el contenido, la duración y el material didáctico a utilizar, con base en las oportunidades de mejora previamente establecidas.

Por su parte, Chicaiza (2013) realizó un investigación titulada “Detección y análisis de necesidades de capacitación para el profesorado del idioma inglés en la universidad técnica de Ambato–Ecuador” para obtener el Título de Doctorado en Didáctica y Organización Escolar en la Universidad Complutense de Madrid- España. Como objetivo general se planteó estudiar en su conjunto razones y circunstancias por las que la formación de los docentes en el área de inglés en educación superior no responden a las necesidades del sistema educativo en cuanto a resultados y expectativas de la práctica laboral con respecto a la capacitación. Para llevar a cabo este estudio, se planteó los objetivos específicos en función identificar las carrera o departamentos que necesitan capacitación, los planes y programas de estudio establecidos capacitación del profesorado en la enseñanza del idioma Inglés en la Universidad Técnica de Ambato-Ecuador. Priorizar necesidades detectadas en la investigación de acuerdo al interés de los docentes en el idioma inglés. Con el fin de contribuir a futuros programas de capacitación.

En síntesis, con la elaboración del presente estudio, se evidenció como resultado que las carreras y departamento que imparten la lengua extranjera inglés, cuenta con poca capacitación para los docentes, pero constituida como una sucesión de eventos no como un medio para mejorar, dado que cada carrera o departamento realiza cursos individualmente, como si todos no constituyeran parte de una sola institución. La universidad no cuenta con requerimientos específicos en cuanto a capacitación para los profesores del idioma inglés, razón por la que la mayoría de los cursos a los que asisten los docentes son en español, lo que aporta en el currículo del profesional y son de significancia, pero sin duda, para mejorar la enseñanza del idioma es necesario capacitación en la lengua extranjera, y por último las necesidades de capacitación difieren de acuerdo a la carrera o departamento en el que se desempeñan los docentes, datos reflejados en las encuestas, esto a pesar de todos ser docentes en inglés, toda vez que la complejidad de los módulos varia, concienziando que, no es lo mismo enseñar futuros docentes, futuros guías turísticos y hoteleros o un grupo de estudiantes con necesidades específicas. Entre las recomendaciones más importantes se destaca, la creación de un centro de capacitación continúa y la organización bien planificada del

mismo, al mismo tiempo con esta investigación se pretende lograr que la universidad aporte personal debidamente preparado para enfrentar los retos de las nuevas generaciones y además ser pionero con este proyecto inexistente en el país.

Este trabajo está relacionado con el presente tema objeto de estudio debido a que se abordó todo lo concerniente a la capacitación, formación, necesidades de formación y capacitación, así como, las técnicas y procedimientos de recolección de información como el cuestionario, la observación directa. Asimismo, es un estudio descriptivo, etnográfico, debido a que relata los hechos como fueron observados, experimentando directamente los escenarios, denotándose una fuerte correspondencia para el desarrollo de esta investigación.

El asidero de antecedentes permite observar el manejo de la problemática en ambientes complejos, donde la recolección de datos, así como la explicación y análisis de los mismos se relacionan porque representan distintas formas de recoger la información de la realidad concreta, en situaciones y contextos diferentes.

2.2- Antecedentes del Problema

Es importante señalar, que los objetivos de investigación definidos dan cabida a la estructuración de una serie de teorías que permiten vislumbrar la composición de los temas tratado en el trabajo. Entonces, es propicio exponer de forma sistemática para agotar el esquema de antecedentes, y variables del estudio toda una serie de aspectos teóricos de las fuentes consultadas para abrir la discusión acerca de la evaluación del desempeño por competencias, enfocada hacia los servidores públicos, y su relación con otros elementos que influyen directa e indirectamente en la configuración de definiciones con perspectiva de análisis, que permita develar grados de eficacia con la que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades dentro de las organizaciones. Se propone igualmente, el siguiente esquema de desarrollo que ayudará al análisis de los distintos objetivos que enmarcan esta investigación:

Conceptualización y Teorías del Problema

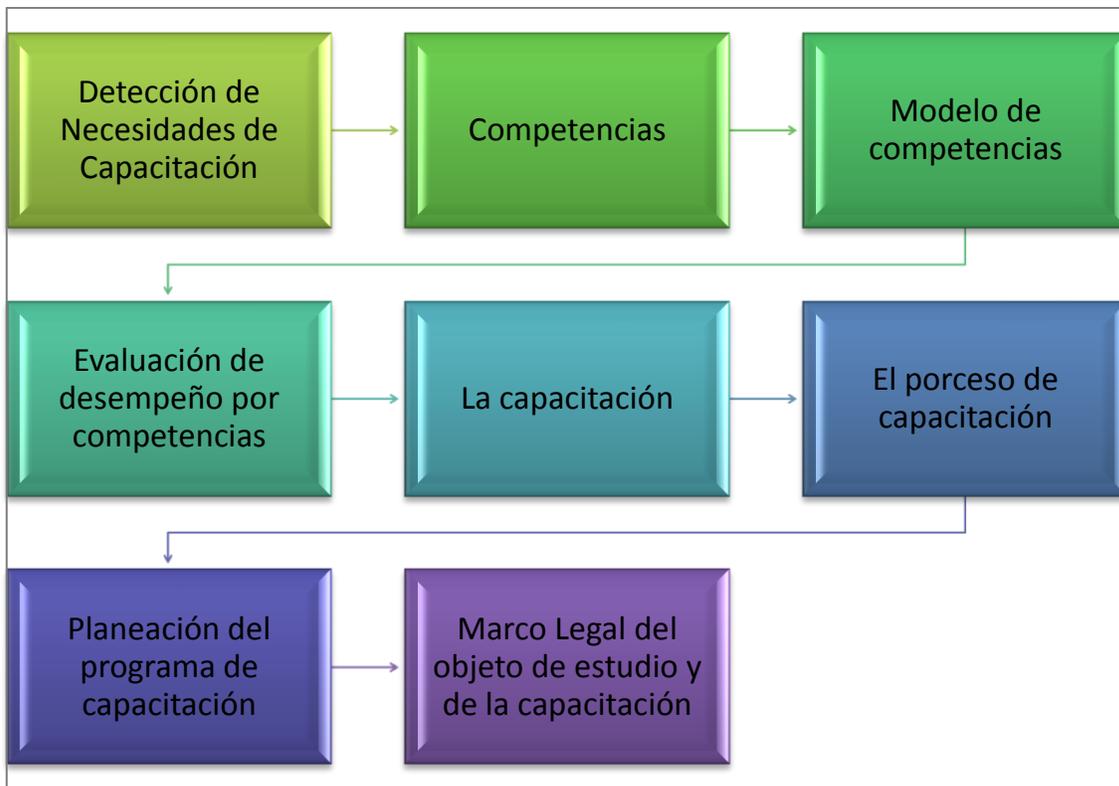


Gráfico 1. Esquema de Conceptualizaciones y Teorías del Problema.

Fuente: La Autora 2014

De acuerdo al *Gráfico 1* se presenta un esquema el cual se irá desarrollando en la elaboración del marco teórico de esta investigación, así como el hilo conductor de los componentes fundamentales de la misma.

Por su parte, en la revisión bibliográfica, se encontraron varios estudios en el ámbito nacional como lo son: Cáramo, Rosa y Troconis, Aura (1997) para optar al título de socióloga en la Universidad Central de Venezuela en su trabajo especial de grado establecen como objetivo una propuesta de adiestramiento generado para la coordinación general de la facultad de arquitectura, y como factor principal utilizó la experiencia de identificar las necesidades mediante procedimientos estadísticos y según el modelo por competencias. Identificaron variables ligadas a las competencias específicas.

Para la recopilación de la información, las autoras se basaron en fuentes secundarias y primarias, utilizaron instrumentos de medición estadísticas, como: cuestionario para la medición de

las competencias, así como, recopilar la información perteneciente al análisis de puesto, observación directa, y por último, la entrevista a incidentes críticos. Además, tomó en cuenta datos cualitativos y cuantitativos según el tratamiento de los instrumentos aplicados. La investigación se convierte en un importante aporte metodológico y teórico debido a la forma del abordaje de la problemática, ya que las autoras proponen cuestionarios cualitativos y cuantitativos para recoger la información de las competencias, entre ellos incidentes críticos, con la finalidad de obtener información acerca del comportamiento de la persona, actitudes, habilidades, destrezas y conocimientos técnicos que sirvieron de referencia para ubicar las competencias presentes en su objeto de estudio. Además, utilizaron la observación simple y una observación participante para obtener datos más directos del personal. Esto servirá de referencia básica para la construcción de los cuestionarios posteriores de esta investigación.

Ahora bien, otra investigación a nivel nacional que conforma el bosquejo bibliográfico es un trabajo de grado elaborada por Mata, M. (2005) para obtener el título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello, quien se enfoca en el diseño de un perfil por competencias para los profesores de postgrado de la Universidad Metropolitana de Venezuela, la misma aporta en su esquema las dimensiones de la gestión por competencias así como, la clasificación y evolución del tema. Igualmente, plantea dentro de la metodología empleada técnicas y procedimientos de recolección como método entrevistas por competencias y grupos focales, información válida para esta investigación ya que, el perfil de competencias elaborado fue producto de la opinión de la población que estudió, definiendo 15 competencias más importantes para realizar una nueva planificación del recurso humano de la UNIMET. El valor agregado de esta investigación se presenta en el abordaje metodológico y la recolección de la información, aplicando entrevistas, sesiones grupales y panel de expertos y proporciona otra manera de recoger información válida para el presente estudio.

Vale la pena destacar, que muchos autores han desarrollado el tema en diferentes casos y ámbitos de las organizaciones, constituyendo el panorama anterior una referencia obligatoria acerca del tratamiento de la información a nivel nacional, así como, de los métodos utilizados y validados por los tutores y presentado por los autores en las investigaciones. Así mismo, se convierte en la base para establecer dentro del Poder Judicial específicamente la población en estudio, una

evaluación de que busca la identificación de las necesidades de capacitación con miras a propiciar planes de mejoramiento del servicio y, por ende del desempeño.

Ahora bien, en el ámbito internacional también se puede encontrar autores que han desarrollado el tema como por ejemplo, Latorre, P. (2007) presentó un trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Civil Industrial en la Universidad de Chile en el Departamento de Ingeniería Industrial denominado "Rediseño del Proceso de Capacitación de una División Los Bronces de Anglo American Chile". Los objetivos específicos del trabajo fue: el realizar el levantamiento y diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación en Los Bronces; establecer el rediseño del proceso dentro del marco teórico desarrollado; definir indicadores de gestión que permitan medir tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de capacitación y generar recomendaciones para la implementación del rediseño. La investigación fundamenta la relación que tienen las competencias en el diseño de los planes de capacitación y propone aplicación de una metodología secuencial propuesto por Kirkpatrick y J.J. Phillips (2006) adaptándola a la realidad de la organización en particular. Dentro de los resultados,

Se considera que la etapa de evaluación, diseñada de acuerdo al contexto de la empresa, y la etapa de seguimiento y control de la capacitación son el producto más importante del trabajo; éstas eran las etapas más débiles del proceso, ya que prácticamente no se realizaban acciones similares. Por otra parte, los indicadores de gestión de la capacitación propuestos se consideran una herramienta útil para el análisis de lo realizado durante el año. No se puede dejar de destacar la incorporación de los trabajadores y supervisores en un rol más activo dentro del proceso. (p. ii)

Asimismo, se encuentra una tesis para la obtención de título de Licenciado en Administración Industrial del Instituto Politécnico Nacional de México a Barrientos, y Otros (2009) quienes detectaron las necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7-Eleven México mercado 200 y 202, la cual se dedica a la comercialización de productos de conveniencia, con el propósito de mejorar el desempeño de los trabajadores. La técnica aplicada para la obtención de los datos necesarios fue: cuestionario, lista de verificación, técnicas de las tarjetas.

Esta investigación ofrece explicación directa del tema en cuestión, además de generar aportes en cuanto a la distribución y organización de las concepciones teóricas a desarrollar en este

estudio. Como principales conclusiones de esta investigación, estuvo dirigida hacia la creación de una política para diagnosticar las necesidades antes de capacitar al personal, teniendo una fundamentación principal para ejecución de un programa.

Además, identificaron otro grupo de variables que explican el mal desempeño de los trabajadores y consiguientemente ser la causa de problemas a saber: problemas organizacionales, falta de actitudes del personal, falta de motivación. Entonces, la identificación de estas variables invita a mantenerse alertas a la hora de observar el panorama general en el que se desenvuelve el ámbito de la capacitación. Como valor agregado también exponen los autores formas de revisar el grado en el que el trabajador sabe que es lo que tiene que hacer, como por ejemplo la aplicación de exámenes prácticos y pruebas de actitud.

Del mismo modo, se encuentran estudios de más reciente data en el ámbito nacional como a las autoras Pacheco, N. y Silva J, (2012) para obtener el título de Licenciado en Administración de la Universidad de Nueva Esparta, elaboraron un plan de capacitación en el área de higiene y seguridad industrial para incrementar el desempeño del personal, orientada a responder la interrogante ¿cuáles son las necesidades de capacitación en el área de higiene y seguridad industrial que impiden incrementar el desempeño del personal de la fábrica de Embutido La Leonesa.

Las autoras plantearon cuatro objetivos específicos entre los cuales se resumen en: evaluar el desempeño actual, detectar los problemas de seguridad, detectar las necesidades de capacitación, y establecer el plan de capacitación en el área de higiene y seguridad industrial. Asimismo, el trabajo de grado ofrece una gama de referencias actualizadas que sirven de basamento para la construcción teórica del presente estudio, además posee un basamento legal en cuanto al ambiente de trabajo, como variable que puede interferir en el desempeño de los empleados. Es un estudio descriptivo, de campo y documental, las técnicas de recolección de datos varía en las definiciones: análisis documental, cualitativo- interpretativos y de discrepancia. Implementa entrevistas y encuestas validándolos con grupos expertos.

Entre las conclusiones fueron orientadas a la aplicación rígida de las leyes en higiene y seguridad industrial, hacia la generación de conciencia de la existencia de las mismas, hacia la

organización de los espacios físicos ambientales, determinaron falta de conocimientos, en cuanto a la importancia de los equipos de protección al personal, ausencia de cultura ergonómica, no se ejecutan planes de capacitación que permita cumplir con los requisitos necesarios para el resguardo y seguridad a sus trabajadores, por ende el desempeño no es el más óptimo. Para ello, recomendaron crear un departamento de recursos humanos, implementar el plan de capacitación obligatorio teórico/práctico para darles información y formación correcta. Entre sus principales aportes para esta investigación, se pone de manifiesto en sus propuestas porque elaboraron de una guía para la detección de las necesidades de capacitación en forma de flujo grama, mostrando gráficamente la determinación de las necesidades y explicando detalladamente las técnicas de recolección de la información de los puestos de trabajo, convirtiéndose en una orientación más minuciosa acerca de las técnicas a considerar en este estudio.

Con ello, formando la base fundamental del abordaje propuesto para la detección de las necesidades de capacitación, se debe ubicar teóricamente y descomponer las palabras claves de la investigación para comprender su significado, esto es hablar de necesidad, planes y capacitación, competencia, desempeño y servicio.

En este mismo orden de ideas, resulta importante hablar del texto de Mendoza, A. (2005) quien indica que puede hablarse de desarrollo cuando se busca la realización de un buen trabajo por parte de los empleados en un futuro remoto; pretende una mejoría inmediata en el puesto que se ocupa y la preparación sólida para cubrir responsabilidades o puestos superiores. No es posible pensar que se preparará a alguien para el futuro, si en estos momentos presenta fallas de desempeño debidas a la carencia de conocimientos o habilidades. Entonces, no es posible hablar de desarrollo, sin que ello implique un manejo diferencial de los hechos o situaciones que se identifiquen con el entramado de la detección del tipo de necesidad. Por ello, este autor se convierte en el pilar fundamental en la definición de estos aspectos.

Igualmente, Alles, M. (2008) en el texto de estudios ofrece una gama teórica acerca del uso del tema de las competencias, así como la forma de abordar y encontrar información y datos válidos para el desarrollo y fortalecimiento de las mismas, que van desde la aplicabilidad de las

evaluaciones por competencias hasta los diccionarios con su apertura en grados de los comportamientos que la definen.

2.3.- BASES TEÓRICAS

2.3.1.-Detección de Necesidades de Capacitación.

Las organizaciones, con la premisa de poder cumplir con los objetivos institucionales requiere que el personal se desempeñe efectivamente, es decir, deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio (si es que así lo estipula) y motivados a desarrollarse continuamente, entonces, la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales, se traduce en un beneficio dual, tanto para la organización y sus integrantes como para la sociedad del servicio que ofrece.

Se entiende por detección de necesidades a la “investigación sistemática, dinámica y flexible orientada a conocer las carencias que manifiesta el trabajador dentro de la organización y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.” (Jiménez, 2007, p. 284).

Ahora, la capacitación perse, no resuelve el problema real de las organizaciones, se tendría que identificar las necesidades y hacia donde apunta el reforzamiento dependiendo de las áreas a intervenir (cognitivas, psicomotoras o afectivas). Estas necesidades se determinan mediante el análisis en varios niveles, de acuerdo a Mondy, Wayne y otros (2005):

Determinación de las Necesidades de Capacitación



Gráfico 2. Determinación de las Necesidades de Capacitación

Fuente: La Autora 2014. Tomada de Administración de Recurso Humanos, 2005, p.208 de Mondy, Wayne y otros. México.

Ahora bien, la capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Nótese que en los dos primeros conceptos uno toma en cuenta a la aptitud y el otro la actitud, la primera refiere a la potencialidad del individuo para aprender, o la disposición del individuo para desarrollar la capacidad para cumplir convenientemente tareas o trabajos, y la segunda, refiere a la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplean los individuos para hacer las cosas.

Si se fusionan ambos conceptos uniéndolo con la importancia del último se puede obtener el siguiente significado: la capacitación es una actividad dinámica y permanente que se emplea para desarrollar e integrar al recurso humano, a través del desarrollo de aptitudes y actitudes mediante la entrega de conocimientos tipo simple o complejo que requieran los individuos y que se enfoquen en el reforzamiento de áreas psíquicas, motoras y afectivas del individuo, para mejorar el desempeño a corto, mediano y largo plazo, lo cual traduciría en un desarrollo eficiente y efectivo del área organizacional en su conjunto.

En el libro Mendoza, A. (2005) se precisa:

(...) la capacitación... como el proceso de enseñanza aprendizaje orientada a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto (...) proporciona conocimientos principalmente de carácter técnico, administrativo y científico. (p.26)

Por su parte, entonces la capacitación en el trabajo le permite a una persona adquirir un criterio general sobre una disciplina determinada, ayudándole a conocer a fondo lo que hace y sus interrelaciones con otras actividades conexas. Siliceo (2004), recalca que *“la capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende solo marginalmente las funciones secundarias”* (p. 91)

Con estas definiciones se estudia ampliamente la concepción que tiene la capacitación con la capacidad para relacionarse necesariamente con el tema educativo, con el fin de mejorar la personalidad, de tender a cultura, de enterarse del contenido de una disciplina.

Entonces, y siguiendo la secuencia de presentación de los conceptos aislados, la detección de necesidades de capacitación está referida a la percepción de las carencias, que están relacionadas con el desarrollo de aptitudes y actitudes en el recurso humano buscando, desarrollar una capacidad específica, con el fin de estimular la efectividad en la posición que desempeña dentro de la organización.

Ahora bien, el origen, detección y análisis de la detección de necesidades de capacitación ha de responder tres premisas fundamentales, la primera si existe ese “alguien”, ya que, la capacitación está vinculada a las personas vista desde el interés que aporta el ámbito educativo, que por supuesto se refleja en el aprendizaje de las organizaciones. Además ese “alguien” está inmerso dentro de una situación que lo desafía y lo demanda. La segunda de las premisas es el hecho de responderse “a quien se le requiere que haga algo” él quien es la persona que se le demanda hacer algo, aquí se asume la razón de la responsabilidad por la que debe responder a ese algo, se coloca una especie de tensión que se refiere al plano del hacer, y ésta se resuelve si el deber hacer se logra. Éste último, es pilar fundamental en el que se basa la detección de la necesidad.

Ahora la tercera y última de las premisas es contestar “qué no se sabe hacer”, y constituye una de las problemáticas de base que, se debe resolverse con la detección Alguien que debe hacer algo, sabe que debe hacerlo, pero no sabe hacerlo.

En otras oportunidades, la necesidad no está clara ni definida, ya que se puede llegar al producto final y éste ser satisfactorio, se está aproximando a los problemas que evocan a analizar las condiciones del trabajo, para detectar cuál es el origen del mismo. Puede haber múltiples razones por las cuales la necesidad no se vuelve clara, ámbitos como los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes evocan a indicadores profundos donde se ve implícito y vulnerable el desempeño de los individuos y por su puesto de la organización. Recordando que la organización no tendría vida propia si no existiesen las personas que ponen en funcionamiento el aparataje institucional del cual se compone una sociedad.

Existen ciertos criterios básicos para determinar si se está frente a una necesidad de capacitación, ya que lo errores en la detección de la misma puede conllevar a situaciones inesperadas y repetitivas dentro de la organización.

Por su parte, se pueden dividir el tratamiento que se le dé a una necesidad y a otra, y cuando llegue el momento actuar sobre ellas, no errar en la definición y forma de atacar el problema. Para darle mayor claridad a la división, se puede enumerar las condiciones de la necesidad de capacitación:

1. Innumerables problemas de desempeño se explican por factores ajenos a la capacitación.
2. Necesidad de capacitación y desempeño ineficiente no deben considerarse sinónimos
3. Solamente algunos problemas de desempeño se debe a la falta de conocimientos, habilidades manuales y actitudes

Ahora, existen otros autores que reflejan el tipo de necesidad y la forma de implementar un proyecto que solucionen su aparición, por ejemplo Blake, (2006) plantea 3 tipos de necesidad, a saber:

Tipos de Necesidad



Gráfico 3. Tipos de Necesidad

Fuente: La Autora 2014. Tomado de Blake, O. (2006). <Necesidades de Capacitación Origen, detección y análisis> p. 40 . (2da Edición). Buenos Aires: Macchi.

El primero (Discrepancia) refiere al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por falta de conocimientos, habilidades y actitudes; la segunda (Cambio) puede aparecer cuando se cambia la forma de hacer las cosas; y la última (Incorporación) aparece si existen tareas contempladas y no se están haciendo. Entretanto, Mendoza (2005) prefiere deslastrarse del tema y plantear otro tipo de necesidad que tienen que ver con la preparación hacia el futuro, atender a los problemas y expectativas tanto de la organización como las del propio personal como lo son las necesidades de desarrollo.

Por otro lado, la detección de las necesidades de capacitación requiere de la participación de un conjunto de personas que están involucradas en el hecho. Es así como los jefes, los gerentes juegan un papel importantísimo a la hora de detectar las mismas. Pero muy probablemente estos siempre harán una descripción del desempeño de sus empleados con expectativas elevadas, y no de los individuos reales bajo el contexto en el que estos desempeñan sus tareas. Entonces, también se debe contar con los propios empleados, que muy probablemente darán un panorama donde involucren en el problema a los mandos medios para que estén preparados en atender sus intereses (el de los empleados). También, los expertos en formación profesional en la detección de la necesidad factiblemente implementarán las teorías organizacionales más actualizadas para aprehender del problema y plantear soluciones al respecto. Entonces, "(...) todos los involucrados

deben coincidir en la percepción de la necesidad aunque haya diferentes matices entre los distintos observadores”. (op. cit.).

2.3.1.1- ¿Cómo se concilian las percepciones?

Sabiendo que en la práctica la mayoría de las veces los desvíos en las apreciaciones resultan complejos por las múltiples fallas que se pueden explorar cuando se generan las mismas. Cuatro situaciones pueden aclarar de alguna manera el panorama, que por su puesto no significa, que con ello se agota las condiciones que favorecen la aparición de los desvíos, pero suelen ser condiciones suficientes en las cuales, favorezcan su aparición, como por ejemplo:

Condiciones que favorecen la aparición de los desvíos en las percepciones



Graficó 4. Condiciones que favorecen la aparición de los desvíos en las percepciones

Fuente: La Autora 2014.

Nótese que cada una de ellas atacan situaciones diferentes, una tiene que ver con la lectura que se haga de la realidad, la otra con el problema de cultura dentro de la organización, además la forma

como se llega a los resultados por encima del cumplimiento de los procesos pautados, y por último la preparación de los supervisores en generar espacios para *feedback* y el poco conocimiento que tengan sobre los procesos que llevan a cabo sus colaboradores. Cuando se logra la integración en la identificación, es que, se podrá generar respuestas válidas en el campo educativo.

2.3.1.2.- ¿Si no es necesidad de capacitación entonces qué es?

Como lo indica Mendoza, A. (2005) puede hablarse de desarrollo cuando se busca la realización de un buen trabajo por parte de los empleados en un futuro remoto; pretende una mejoría inmediata en el puesto que se ocupa y la preparación sólida para cubrir responsabilidades o puestos superiores. No es posible pensar que se preparará a alguien para el futuro, si en estos momentos presenta fallas de desempeño debidas a la carencia de conocimientos o habilidades. Entonces, no es posible hablar de desarrollo, sin que ello implique un manejo diferencial de los hechos o situaciones que se identifiquen con el entramado de la detección del tipo de necesidad.

2.3.1.3.- Identificación de las necesidades de capacitación.

La importancia de la identificación de las necesidades de capacitación radica en la determinación de los programas que ataquen las deficiencias que pueda presentar el personal en la ejecución de la tarea, para ello existe una relación directa entre los objetivos organizacionales y los objetivos que se requieren del personal que labora en la misma, ya que ambos enraza las metas y problemáticas organizacionales.

Pero, la identificación de las necesidades no debe confundirse con el mal desempeño, para ello existen tipologías en las problemáticas organizacionales que no son necesariamente necesidades como lo es: errores, quejas, mala calidad, devoluciones, reprocesos, entre otras. Entonces, el proceso de identificación de las mismas es el punto de partida para que el resto de las acciones que se tomen apunten al éxito tanto de la organización como de los programas que se estipule ejecutar. Además, en esta identificación es importante prever la etapa posterior que es la evaluación y seguimiento, la cual se convierte en punto de llegada.

Véase, el siguiente esquema gráfico donde se observa el punto de partida y de llegada del sistema de capacitación y desarrollo, a saber:

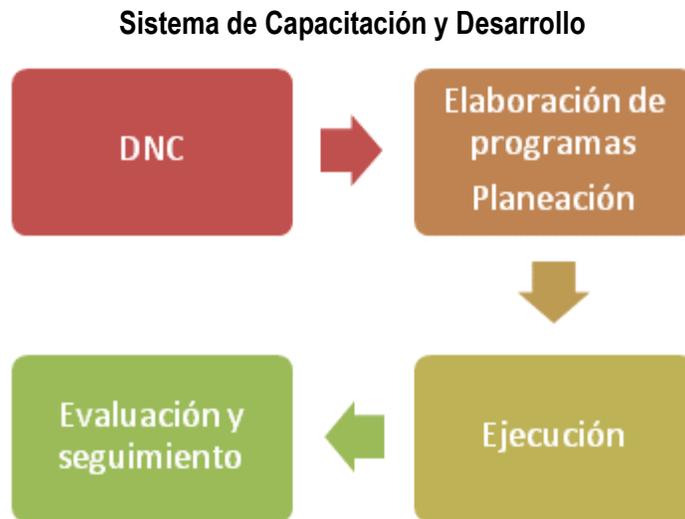


Gráfico 5. Sistema de Capacitación y Desarrollo

Fuente: Tomado de <Manual para necesidades de capacitación y desarrollo> por Mendoza, A. 2005.

La necesidad de capacitación alcanza su dimensión en la medida en que sea reconocida por todos los involucrados en aquello que debe ser hecho y también reconocer que no puede ser hecho por quien debe hacerlo porque no sabe hacerlo. Parece ser complicada tal situación, por ello el contexto organizacional siendo multipersonal la visión de lo que se necesita aprender raramente será la misma desde el punto de vista de los diferentes actores involucrados. Por enredada que sea tal situación, y para esclarecer el panorama es necesario realizar varios esfuerzos, como por ejemplo preguntar a todos los involucrados en el entramado organizacional, acerca de sus expectativas sobre el desempeño de cada uno de éstos.

Muy probablemente se encuentren opiniones discrepantes, donde los jefes procuren que el comportamiento de los niveles supervisados estén cerca de los ángeles y, estos últimos dirán que los mandos medios deberían ser entrenados para atender mejor los intereses de cada uno de los empleados.

La experiencia demuestra que no son demasiado frecuentes los casos en los cuales los jefes directos hablan con claridad de sus colaboradores sobre estas diferencias y, en muchas ocasiones prefieren que sea un externo quien las ponga de manifiesto.

Para la identificación de la necesidad de capacitación, esta situación se hace difícil por el simple hecho de que no se cumple uno de los requisitos fundamentales del proceso educativo: "(...) todos los involucrados deben coincidir en la percepción de la necesidad aunque haya diferentes matices entre los distintos observadores. (Blake, 2006, p. 34)

Para ello, es necesario en la identificación de las necesidades nutrirse de todas las experiencias del participante, del jefe directo del participante, de la estructura de poder de la organización y, de las personas que intervienen en la administración del proceso de capacitación, y se concluiría con una suerte de consenso entre las cuatro figuras, donde se dibujará el punto de partida del proceso educativo.

Realizar el análisis de la detección de necesidades de capacitación requiere identificar el punto de equilibrio y algunos elementos importantes a tomar en cuenta, los intereses, la propia y los juegos políticos. La necesidad de capacitación en sí no genera valor alguno, lo que se le asigna valor es lo importante de aquello que posibilita hacer. Y respondiendo a los que posibilita hacer, la generación del espacio de aprendizaje se hace tan necesaria como importante. Blake (2006) afirma "(...) lo que realmente le da valor al aprendizaje no es el aprendizaje en sí mismo, sino lo que éste permite que se haga y que no se podría hacer, si no mediase esa acción de aprendizaje" (p.35) pero el problema aparecerá de igual forma si después de haber hecho todo el esfuerzo, todo lo aprendido poco o nada se traslada a la tarea. Los beneficios de "poder lograr" esto con la capacitación es importantísimo porque los hechos de incertidumbre disminuirán en el complejo mundo de la organización, así como, la identificación de los elementos que dificultan la propia capacitación.

En la detección de las necesidades de capacitación se debe realizar de forma cuidadosa, ya que ella implica la combinación de variables que involucran las aptitudes para aprender las tareas del puesto, la actitud o voluntad para lograr un rendimiento aceptable y el nivel de conocimiento del puesto. "Cuando la detección de necesidades de capacitación se realiza de manera sólida se

identifican necesidades verdaderas, urgentes y estratégicas, lo cual evita atender demandas desmedidas y deseos caprichosos que la capacitación seguramente no satisfará” (Mendoza, 2005, p. 45)

2.3.2.- Competencias

Se dará paso a otras teorías que resultan indispensables para identificar al lector con el objeto de estudio, que tratará sobre las competencias y el modelo de competencias.

De acuerdo con la incorporación del tema de las competencias, en la psicología industrial y organizacional se generó todo un movimiento que permitió agregar los rasgos de la personalidad, pero medir esto, implicaba predecir las variables de actuación de las personas en el trabajo mediante el uso de técnicas propias de la psicología como los test de aptitud y contenido de conocimiento, los cuales en ocasiones se encontraban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas de los estratos socioeconómicos inferiores. (Candeloro, V. y Rincón, R. 2004)

A su vez McClelland logra identificar los principios con los cuales llevar a cabo una investigación para descubrir una variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo y que estuviesen menos sesgadas por factores de raza sexo o socioeconómicos. El autor desarrollo una técnica conocida como incidentes críticos, técnica aplicada en esta investigación, en esencia se pide a la persona que piensa en varias situaciones

Las organizaciones necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Alles, M. (2008) indica que el propósito de establecer las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer lo que se espera de ellas. (p. 18). Bajo esta definición, conduce a un cambio de conducta donde adquirir nuevos conocimientos y aprender implica el logro de metas individuales, pero que ésta contribuya necesariamente al éxito en el plano organizacional.

Los indicadores que complementan a las competencias va desde la voluntad y el valor por hacer las cosas hasta la generación del espacio propicio para que los objetivos organizacionales e individuales se vuelvan uno sólo, esto quiere decir, que la propia competencia no es la condición para la aparición de la conducta, sino el hecho de querer y hacer ese algo, que se vea reflejado en la realidad y no se quede sólo como esquema administrativo y mental.

La competencia es “conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y valores que posee una persona y que le permite desempeñarse en el campo laboral de manera eficiente y eficaz” (OIT, 2012, p. 3). Entonces, es la conducta demostrada, esto es el conocimiento, la actitud, la comprensión y las capacidades manifiestas en los individuos. La definición y los componentes se han venido elaborando a partir del conocimiento anterior, ligado a un criterio de referencia efectivo, es decir, manifestaciones de conductas que suponen un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación específica. Es aquí donde se perfila la calificación de una persona competente, en donde ésta posee tales atributos y los aplica en el desarrollo de tareas en su trabajo, obteniendo un desempeño adecuado o excelente, según sea la combinación de atributos.

Alles, M. (2008) define las competencias como “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y / o mercados diferentes.” (p.34)

Entonces, las competencias siendo características que se manifiestan en el individuo como aquellos conocimientos, rasgos de carácter y actitudes de forma positiva y específica para el desempeño de un cargo o puesto, estos se convierten en las propias exigencias para generar un ambiente organizacional específico. Son conductas pre descritas, y predeterminadas, pero las competencias son un concepto en evolución que toma en cuenta la crítica y el perfeccionamiento de las formas de actuar aceptadas hoy en día, por el simple hecho de estar caracterizada por atributos que forman el mundo de relaciones humanas.

Ahora bien, las competencias, según Alles, M. (2008) “difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización” (p. 86). Pueden algunas competencias mostrarse igual para un conjunto

Según la literatura y diferentes fuentes documentales consultados y revisadas para sustentar teóricamente este proyecto, existen más de 300 competencias que han sido conceptualizadas y clasificadas. Martha Alles publicó, dentro de una trilogía de textos, a partir del 2003, una obra denominada “Diccionario de Competencias” reimpresa en el 2007, donde aparecen listadas y definidas al menos 160 de ellas. Toda la información se consultó y tomó como respaldo para validar o comparar los resultados que se recogieron en el estudio en función de revisar las competencias que fueron obtenidas de los supervisores inmediatos de los secretarios y secretarias de los tribunales Laborales.

Ahora bien, se hacen diferencias en las competencias dependiendo de los elementos anteriormente señalados, permitiendo así categorizar y agrupar las mismas dependiendo de las características personales, y de los requerimientos que exige la organización al individuo dependiendo del cargo que ocupe. Estas competencias las han dividido diversos autores en categorías: **genéricas, orgánicas, medulares, cardinales y específicas** a causa de los factores antes mencionados. Las primeras son las relacionadas con lo técnico y el contenido del trabajo en sí; la segunda está referidas a una compañía en especial, construidas ajustadas a requisitos y planes de acción de la organización; la tercera reflejan un aprendizaje colectivo en una organización; la cuarta aquellas que poseen todos los integrantes de una organización; y la quinta y última competencia mencionada está dirigida a ciertos colectivos de personas por funciones.

Por otro lado, la detección de necesidades de capacitación constituye una de las fases más importantes para identificar las deficiencias en el desempeño del trabajador presentes y futuras de acuerdo a las expectativas de la organización. Para ello, se debe tener en cuenta que el cumplimiento y efectividad de éste depende básicamente de la correlación que exista entre las necesidades individuales y las políticas, visión, misión, objetivos y metas de la organización. Entonces, para el logro de esa correlación entre la detección y la capacitación basada en el modelo de competencias debe contemplar la elaboración de un modelo de competencias.

Como primera aproximación a la elaboración de un modelo debe realizarse un análisis del contexto estratégico, es decir, **visión y objetivos organizacionales, proceso de trabajo, estructuras, competencias individuales y grupales, el aprendizaje y el contexto cultural.** Considerar estos elementos permite generar un aprendizaje colectivo y una nueva forma de hablar del rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización.

Una vez que se conozcan y analicen estos elementos, de estar presentes en la organización, se invita a que en la detección de necesidades se pueda enfocar en la formación o reforzamiento del aprendizaje de tipo, cognitivo, psicomotor, afectivo o técnico dependiendo de las competencias que se identifiquen para el cargo o rol y el desempeño de cada trabajador.

Como método para diseñar un Modelo o Perfil de Competencias para el caso de la investigación se aplica para puestos únicos donde las entrevistas estarán dirigidas a todas las personas que se relacione directa o indirectamente con el puesto de trabajo que se estudia, para la obtención de los factores que determinen la efectividad en el desarrollo de las competencias, el análisis de desempeño y la relación con las exigencias del cargo sometido a estudio. Con distintas técnicas y debido a las limitaciones de la propia investigación se nutre de técnicas cualitativas y cuantitativas que más adelante reportan los resultados de la misma.

Ahora cabría preguntarse, ¿Por qué se hace necesario el desarrollo de las competencias y la identificación de las necesidades en función de ella? El modelo de competencias hace la diferencia ente lo que es un curso de capacitación con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

De los aportes teóricos anteriores, se deduce que en las propias características de los elementos de las competencias, se pueden encontrar dos rasgos básicos si se quiere operacionalizar la gestión del capital humano, a saber:

1. La susceptibilidad de ser observadas y medidas.
2. Las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o entrenamiento.

2.3.3.- Modelo de Competencias.

Los modelos o perfiles de competencias se consideran la representación visual o lingüística de todos aquellos conocimientos, destrezas, compromisos y comportamientos que guían al individuo hacia y desempeño efectivo o exitoso en función de los requerimientos de la organización, la producción en su trabajo y la satisfacción del cliente dentro y fuera de la empresa.

Como primeras aproximaciones al estudio de las competencias, para los años 60's y 70's Mc Clelland utilizó por primera vez esta palabra, dándole este significado y vinculación con las variables relacionadas a la personalidad y al desempeño. En esta vinculación, se generó el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre ambas variables.

Este autor, siendo un importante psicólogo industrial se baso en un conjunto de elementos que pudiesen predecir la actuación del individuo en el trabajo independientemente del que fuese, con dos formas de observar la conducta:

1. Comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con otras personas que no han tenido éxito
2. Identificó las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas en estos resultados favorables. Mitrani (citado en Cáramo, y Troconis 1997)

La propuesta básicamente fue la de comparar las personas con desempeño exitoso con otras de desempeño adecuado, encontrando una respuesta a la relación que éste trataba de establecer entre personalidad y desempeño. Desarrollo con ello una técnica que denominó Entrevista de Incidentes Críticos que años anteriores había trabajado conjuntamente con Flanagan en los 50's, donde afianzo su investigación sobre la motivación humana. La fusión de ambos trabajos permitió la combinación de las tareas y funciones del puesto con las características que definen la conducta del individuo en su trabajo. El aporte entonces, fue de crear un sistema que permitiese ver más allá de las funciones y tareas llegando así a definir el puesto de trabajo incorporando las características, conductas, motivaciones y conocimientos que se requiere de una persona en función del desempeño exitoso.

Ahora bien, muchos investigadores como los trabajos de mayor trascendencia en el ámbito del recurso humano, psicología, entre otras, han generado valiosos aportes teóricos que evocan a la identificación de las competencias requeridas para un desempeño exitoso. Este elevado número de investigaciones se han llevado a cabo a fin de acotar cuales son las conductas, y los componentes de esas conductas, que llevan a tener una actuación exitosa en el ámbito laboral.

Muchos países como Inglaterra, Francia, Alemania así como los Estado Unidos, fueron la cuna de estas investigaciones y han generado la apertura para nuevas explicaciones e imperiosos cambios en el mundo de la interpretación y análisis del recurso humano. Es así como, el conocimiento traspasa fronteras, y comienza la ruptura de ciertos paradigmas que con el tiempo, miedo o resistencia al cambio se han mantenido sin lograr resultados deseados en el área.

El desarrollo de competencias requiere de un desarrollo, de un cambio en los comportamientos, y de ello parte el interés personal de querer hacerlo, centrarse en objetivos alcanzables, es por ello que se requieren de tipificar el comportamiento, las motivaciones, conocimientos para que el trabajo o la labor asignada se generen de forma exitosa.

En términos generales, la decisión final de los distintos enfoques consistiría en conjugar los requisitos psicológicos /actitudinales en función de los resultados que deben ser alcanzados por el trabajador. Estas actitudes a las cuales se hace referencia, tiene que ver con las evaluaciones que hagan positivas o negativas los empleados acerca de ciertos aspectos de su ambiente de trabajo. Estas son las actitudes que reclaman atención por parte de los investigadores, ya que, en ella se reflejan un conjunto de valores fundamentales, el interés propio, entre otros, que tienden a mostrar una fuerte relación con el comportamiento del trabajador o empleado, es decir,

Entre más específica sea la actitud y más específico el comportamiento, más fuerte será la relación entre los dos. Las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, mientras que las actitudes generales tienden a pronosticar mejor los comportamientos generales. (Robbins, 2009, p. 79)

En este sentido, se inicia un nuevo modelo de gestión con la clarificación del concepto, sus componentes y variables que permitan dar respuestas a las necesidades de las organizaciones de realizar una gestión integrada de las personas basadas en competencias. El aprendizaje de una

conducta tiene lugar más fácilmente en el caso de disponer de múltiples oportunidades para practicarla durante un largo periodo. Es aquí, donde radica la importancia del desarrollo de las competencias y su relación con la capacitación, este último como agente facilitador del desarrollo y reforzamiento de la primera.

Concretamente en Venezuela, los conocimientos y la aplicación del Modelo de Competencias en la Administración de Recurso Humano se han desarrollado, producto de una serie de estudios realizados por Mc Ber, una empresa que ha contribuido ampliamente a mejorar la eficiencia en muchas empresas a través de la aplicación de los conceptos. Actualmente, Hay Group adquirió esta empresa y es una filial como consultora en programas de entrenamiento, destinada a incrementar la productividad y competitividad.

2.2.4.- Evaluación de desempeño por competencias

Conectar las capacidades de los empleados y empleadas con la estrategia organizacional, requiere que la organización vea el desempeño de su gente como sólo uno de los eslabones críticos en la cadena de mejoramiento del desempeño.

Según Chiavenato (2009) “la evaluación de desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y sus potencial desarrollo.” (p. 245).

Robbins (2009) expone que la evaluación de desempeño tiene varios propósitos y uno de ellos

“Es ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos en general. Las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como ascensos transferencias y despidos. Las evaluaciones también identifican necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuados y para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos” (p. 595).

Bajo este propósito, la evaluación de desempeño es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, entre otros. Es un potente, medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Cada uno de estas decisiones son importantes para esta investigación, de acuerdo al objetivo que se diseñó, ya que cobra relevancia para las decisiones de administración de los recursos humanos, y el interés que ocupa para la detección de las necesidades de capacitación, por que se hace énfasis en la evaluación de desempeño como un mecanismo que brinda retroalimentación y determina los planes de capacitación para el mejoramiento del servicio.

El desempeño **se evalúa** para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades, para en función de eso proporcionar beneficios tanto a la propia organización como a las personas.

Según Pacheco, N. y Silva J, (2012) las principales **razones** que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: Recompensas (...), retroalimentación (...), desarrollo (...), relaciones (...), percepción (...), potencial de desarrollo (...), Asesorías (p. 32)

Cuando las organizaciones poseen un sistema que permita calificar el desempeño de un empleado es porque sabe efectivamente lo que espera de él y tiene mucha influencia en lo que la dirección elija como criterios para evaluar. En este sentido, los tres conjuntos de **criterios** más populares son los resultados de la tarea *individual, comportamientos y características*. Según Robbins (2009) define el primer criterio como que (...) si el fin es importante, más que los medios, entonces la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado. (p. 595) El segundo advierte que es difícil identificar resultados que se atribuyan directamente a las acciones de un empleado, son comportamientos que no necesariamente se limitan a aquellos que están relacionados con la productividad individual.

Para Alles (2008), igualmente los **métodos** de evaluación de desempeño igualan en los tipos que en autor anterior refiere, y advierte que aquellos métodos “(...) basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas” (p. 35)

Ahora bien, ya se ha caracterizado en qué consiste la evaluación de desempeño, los propósitos, las razones y qué se evalúa, también cabría preguntarse **cómo se evalúa** el desempeño de un empleado. Son múltiples las técnicas que se utilizan para evaluar el desempeño en las organizaciones y todo dependerá del enfoque y los resultados que se esperan conseguir para proponer estrategias acordes a la realidad.

El supra mencionado autor menciona cinco **técnicas** específicas para evaluar el desempeño que van desde las cualitativas hasta aquellas que permiten cuantificar y comparar los desempeños. Para esta investigación, se utilizaron tres de ellas, para así ofrecer un panorama general acerca del desempeño de los secretarios y secretarías de tribunal.

Los principales métodos descritos según Robbins (2009) son:

Técnicas para Evaluar el Desempeño



Gráfico 6. Técnicas específicas para evaluar el desempeño.

Fuente: La Autora 2014. Tomado de Robbins (2009) <Comportamiento Organizacional> p. 598. Edición Earson Educación. Elaborado por la Autora 2014

Por otro lado, se debe comprender que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados, para lograr unidad de pensamientos y criterios en relación a las acciones más precisas que conduzcan al logro exitoso de los resultados esperados que son la razón de ser del puesto. Entonces los elementos a tener en cuenta en la evaluación de desempeño son los estándares y mediciones de desempeño.

2.3.4.1- Estándares de desempeño

Son parámetros que permiten una medición más objetiva, y para ser efectivos deben guardar relación con los resultados que se desean en cada puesto, es decir, que dichos estándares se desprenden del análisis del puesto de trabajo. Desde este punto de vista se puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto. Entonces, estándares y parámetros son similares, en todo caso, ambos conceptos se refieren a los objetivos que se quieren

lograr en el ejercicio del cargo. Así, el desempeño de cada empleado será medido en relación al cumplimiento de los objetivos.

2.3.4.2- Pasos de una evaluación de desempeño

Definir los pasos que guían la estructura de la evaluación de desempeño hace que la misma adquiera forma, peso y contenido. Es importante, asegurarse que esté definido el puesto o definir el puesto. Según Alles (2008) expone tres fases fundamentales para llevar a cabo una evaluación de desempeño exitosa, a saber:

Pasos claves en la evaluación de desempeño



Gráfico 7. Tres pasos clave en la evaluación de desempeño

Fuente: Tomado de Alles (2008). <Desempeño por competencia Evaluación de 360°> p. 42. Ediciones Granica. Buenos aires.

Además, de contar con estos pasos se debe seguir una secuencia lógica para establecer los momentos diferentes de intervención, esto es para concretar el período en el cual se establece la evaluación de desempeño. Según Alles (2008) la secuencia está definida por la grafica q a continuación se presenta:

Secuencia de una evaluación de desempeño

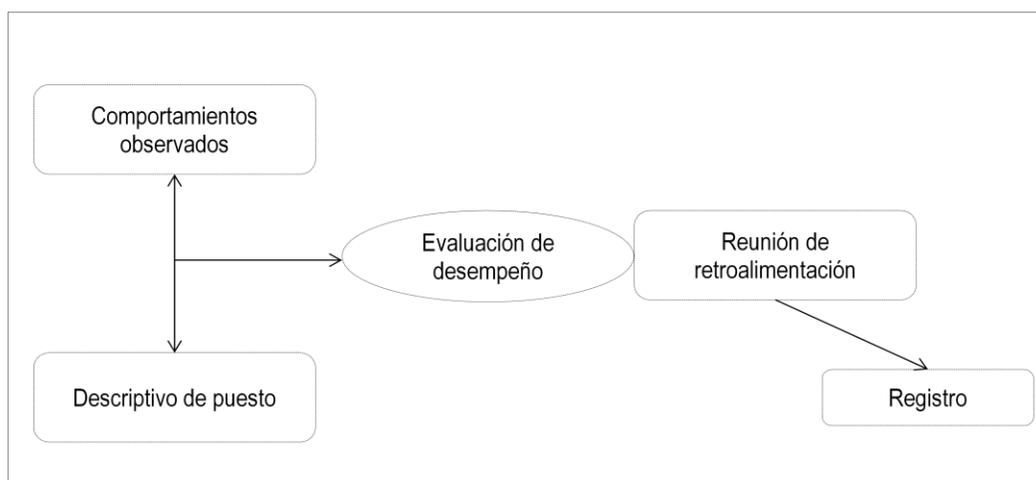


Gráfico 8. Secuencia de una evaluación de desempeño

Fuente: Tomado de Alles (2008). <Desempeño por competencia Evaluación de 360°> p. 43. Ediciones Granica. Buenos aires.

Como detalla el gráfico, se basa en la descripción del puesto, luego se observan los comportamientos, se realiza la evaluación de desempeño, se comunica los resultados de la evaluación, así como, una retroalimentación que permita vislumbrar áreas o zonas de posibles mejoras, dar cabida a la reflexión y oportunidad de expresión.

2.3.4.3.- Errores de la evaluación

Para poder realizar un evaluación de desempeño esta debe ser confiable, proporcionar resultados coherentes cada vez que se utilice y válido, medir realmente a las personas con base en el contenido pertinente de un puesto de trabajo. Para ello, es importante que en la secuencia presentada anteriormente se complete con la capacitación de los evaluadores, así se garantiza que ambas mediciones son perfectamente efectivas. Allí se podrá incorporar todos los errores que se pueden cometer cuando se evalúa a un personal. Para Shermerorn (2005) “Varios errores de medición pueden amenazar la confiabilidad o la validez de las evaluaciones de desempeño (p. 143) además menciona y define cinco errores de medición más comunes en la evaluación del desempeño a saber;

Error del efecto del Halo: cuando una persona califica a otra en varias dimensiones diferentes y le otorga una calificación similar en cada una de ellas se presenta un error del efecto halo.

Error por indulgencia/severidad: Así como ciertos profesores son considerados “buena Gente” o “barcos”, algunos gerentes otorgan calificaciones relativamente altas virtualmente a todas las personas que están bajo su supervisión.

Error de tendencia central: cuando los administradores agrupan a todos en la categoría media o “promedio”, ocurre el error de tendencia central.

Error por novedad: ...ocurre cuando un evaluador permite que acontecimientos recientes influyan en la calificación del desempeño de acontecimientos anteriores.

Error por prejuicio personal: algunas veces los evaluadores permiten que prejuicios específicos intervengan en la evaluación del desempeño. (p. 143)

2.3.4.4.- Plan de acción

Después de haber realizado la evaluación de desempeño se logra que el evaluado conozca como ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

1. Perfeccionar el rendimiento.
2. Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
3. Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de los resultados obtenidos en relación a estos objetivos, se diseñará un plan de acción que será acordado con cada empleado en una discusión formal, sincera y positiva para ambas partes. Lo ideal será trazar las metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de las mismas, las diferentes fechas de cumplimiento y como se utilizarán los recursos necesarios para esto. Se definirán los períodos en los que el plan será revisado. De existir alguna limitación deberá ser claramente indicada.

Se debe identificar las áreas críticas de las necesidades de capacitación en tres aspectos:

Áreas Críticas por Necesidades de Capacitación



Gráfico 9. Áreas Críticas por Necesidades de Capacitación

Fuente: La Autora 2014. Tomada de Manual para determinar necesidades de Capacitación, 2005, p.47 de Mendoza, A. México.

En el gráfico las necesidades las define Mendoza (2005) encubiertas hace referencia a la identificación de aquellas actividades en las que el producto final no se encuentra dentro de lo esperado o porque el empleado presenta problemas para hacer la tarea porque le faltan conocimientos, habilidades y actitudes para ejecutarla.

Por discrepancia como aquellas que obedecen al hecho de que algún desempeño es insatisfactorio por la razón anterior. Igualmente, las necesidades de carácter organizacional estamos enfrente de debilidades generales.

Se tienen por tanto 2 dimensiones o planes alternos: las necesidades inmediatas que deben atenderse a corto plazo, y mediatas que se relacionaran con los planes futuros de la organización.

2.3.4.4.1.- Necesidades inmediatas

Baja el análisis de los datos anteriores, el basamento teórico para la toma de decisiones puede ser de carácter programado y no programado, es decir, la primera refiere a las decisiones que se adoptan conforme a un plan previamente establecido, (...) en virtud de un escenario de actuaciones y hechos internos o externos a quienes las fijan o ejecutan (Rodríguez, 2001, p. 193). En cuanto a las no programadas, no responden a un plan secuencial de actuaciones y se adoptan a medida que las consecuencias del entorno así lo exigen.

En las decisiones programadas se encuentran aquellas necesidades que tienen que ver con el desarrollo centrado en las necesidades producto del desempeño, es decir, aquellas que indican explícitamente donde radica la debilidad en la ejecución de las tareas, sumando a estos resultados aquellas percepciones de los supervisores en cuanto a lo que deben conocer los asistentes de tribunales.

La capacitación estará dirigida a atacar aquellas áreas donde se observan debilidades, estas son: cognitiva, psicomotor y afectivas. Del lado de las cognitivas, entra la capacitación en sí misma, es decir, buscar incidir en aquellos asuntos de carácter intelectual que influyen en el desempeño de procesos: memoria, análisis, reflexión, en este sentido se incluye para el fortalecimiento del área cognitiva.

Área Psicomotora: entendida esta como aquellas habilidades, hábitos específicos, destrezas por adquirir. De aquí devienen los distintos intereses de los trabajadores y de la propia organización:

Área Afectiva: requiere de capacitación dirigida al desarrollo de actitudes, valores y opiniones que generan tendencias a actuar a favor. Se pudieron identificar los siguientes indicadores que inciden indirectamente en el desempeño:

2.3.4.4.2.- Necesidades Mediatas

De Carácter Organizacional: estas necesidades refieren aquellas que mediante el análisis exhaustivo de cada una de las etapas, se recopiló información pertinente acerca del funcionamiento organizacional de cada uno de los tribunales.

Son medidas de carácter mediato porque los planes futuros de la organización requieren del desarrollo del personal, pero que incluye una buena dosis de acciones que pueden abarcar varios años. Sin embargo, no dejan de ser tan o más importantes que los anteriores, ya que la generación de propuestas para el desarrollo organizacional tiene que hacerse a razón de un conjunto de procedimientos donde no se excluya a nadie en la planificación y toma de decisión (Mendoza, 2005, p.49). En este apartado, se pueden mencionar a grandes rasgos los siguientes indicadores que valdría la pena evaluar y revisar tomando como base el afianzamiento de políticas que permitan, mejorar los procesos e incrementar la calidad y productividad en la institución y creación de políticas internas de motivación e incentivos no económicos, a saber:

1. Revisión del Manual de Organización de Las Oficinas de Servicios Comunes Procesales del Circuito Judicial Laboral a la luz de los resultados previstos en la investigación.
2. Promociones y ascensos.
3. Mejoras físicas y materiales.
4. Motivación e incentivos no económicos.

2.3.5.-La Capacitación: Breve Perspectiva Histórica

Es importante considerar lo que tiene que ver con la capacitación y su evolución, el cual es;

Un sistema sumamente complejo formado esquemáticamente por cuatro etapas o subsistemas: determinar las necesidades, elaborar programas, realizar la capacitación, evaluar y dar seguimiento. Si esta secuencia no se respeta o si se omite la etapa de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), resultará imposible que el sistema cumpla su cometido y contribuya a la solución de los problemas organizacionales o al logro de metas más ambiciosas. (Mendoza, 2005: 44)

La formación de los gremios constituye la primera forma del concepto de empresa, originándose las agrupaciones de trabajadores, ya que su creación debía proteger los intereses de sus miembros, lo que hoy se conoce como “sindicatos”. Más tarde, conforme a los mercados fueron expandiéndose y diversificándose se requería de más maquinarias y materiales, el contexto socioeconómico previo a la Revolución Industrial, “(...) la capacitación constituyo más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los ‘secretos’ de los diferentes oficios, con el propósito básico de proteger los intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes.” (Grados, 2009: 205).

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó, ya que se necesitaba la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, dentro del proceso de fabricación, lo único que se hacía era entrenarla en esa tarea y no en todas las actividades del proceso. Todo ello, trajo como consecuencias los problemas de índole obrero-patrono y la explotación de los trabajadores.

En la medida que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de conocimientos en cuento a las nociones relativas al crecimiento y desarrollo de las personas, se fue entrenando a las personas en distintas actividades, de manera que comenzaron éstos a participar en el proceso que se estaba llevando a cabo, aparece la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo, ya que; “este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía”. (Grados, 2009: 205).

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se suscitaron una serie de cambios automáticos para preparar a las personas para la guerra y para la vida cotidiana y civil, trayendo como consecuencia directa el desarrollo de roles en los hombres, mujeres y jóvenes en edad productiva que iban a la guerra. De causas y consecuencias nefastas y agotadoras, dejando saldos negativos en la pérdida de personas, se modificó sustancialmente la forma de capacitar a las personas. Pero más adelante y pasado los años después de la guerra, se concibe el método de

capacitación donde se incluyen términos como: Explicar, demostrar, ejecutar y verificar. (Gutiérrez, 2004, p. 56)

La capacitación ha sufrido una evolución continua, y,

En el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano. (Grados, 2009: 209).

2.3.6.- El Proceso de Capacitación

La relación de la identificación de las necesidades de capacitación con los estudios de las competencias requeridas para el desarrollo de una cierta posición o función organizacional es muy clara, puesto que todo proceso educativo resulta más fluido cuando a la persona se le ha clarificado cuáles son las conductas que, según la interpretación del diseño organizacional, favorecerán el éxito de su desempeño.

A pesar de observarse clara la relación entre una y otra de las variables sometidas en la investigación, las formas de abordar la problemática se realiza de forma distinta dependiendo de la posición organizacional de las personas dentro de la organización; se presume que a medida que se sube en la escala o nivel organizacional mayor es el grado de definición de las actividades, funciones y responsabilidades.

Ahora bien, Mendoza, A. (2005) habla de la secuencia dada o etapas para llevar a cabo la capacitación, tenemos como primera aproximación la identificación de las necesidades de capacitación; como paso esencial para la planificación de las etapas subsiguientes. Esta etapa, implica investigar imprescindiblemente los aspectos relacionados con las debilidades que poseen los trabajadores o empleados de una organización para llevar a cabo una actividad de acuerdo a las funciones específicas del cargo que ocupe.

Las organizaciones tienen una razón de ser y se deben a un público específico, entonces, el desempeño y desenvolvimiento de los empleados se proyectará en el servicio que ofrecen a la sociedad. La necesidad de eficiencia ha aumentado. Esto ejerce un impacto en la capacitación y desarrollo del personal, ya que se requiere una capacitación efectiva. Entonces,

La capacitación justo a tiempo es la capacitación impartida en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo y justo cuando se necesita. Además es necesario relacionar en forma más estrecha la capacitación con los objetivos organizacionales y necesidades específicas. Reconociendo que la capacitación y el desarrollo debe ser un proceso continuo, las empresas deben proporcionar iniciativas de capacitación que aborden diversos requisitos decisivos. (Mondy, Wayne y otros, 2005, p. 208)

Por otra parte, conocer las diferencias entre la situación laboral existente y la deseada para la organización y puesto de trabajo, permite visualizar las brechas/vacíos sustanciales entre lo que se hace y debe hacerse. Es allí, donde radica la importancia en la determinación de las necesidades de capacitación para reforzar los conocimientos, habilidades y estrategias aplicadas en el desempeño de un grupo de personas.

Para este caso, la capacitación del recurso humano se convierte en una técnica valiosa que se puede materializar, ser sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea estilo y señala el norte desde la institucionalidad.

Los procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) se manejan con fases estándares, y se pueden identificar, las siguientes:

- Establecimiento de la situación Inicial: función, habilidades y actitudes que debe poseer el personal, para obtener esta información la revisión bibliográfica debe cubrir:
 - ✓ Descripción de los puestos
 - ✓ Manuales de procedimientos y de organización
 - ✓ Planes y expansión de la organización
- Descripción de la situación real: conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal de acuerdo con su función o al desempeño laboral.

2.3.7.-. Planeación del Programa de Capacitación.

Una vez realizado el proceso de detección o diagnóstico se procede a la elaboración del perfil del programa de capacitación dirigida a atacar los problemas encontrados. Los productos de la capacitación deberán ir cónsonos con los problemas encontrados en sus distintos niveles, organizacional, gerencial y operativo.

La planeación de la capacitación debe plasmar el conjunto de disposiciones y acciones que se deban considerarse para potenciar el puesto o cargo estudiado, de acuerdo a las necesidades detectadas, y cuyas propuestas ubicarán las áreas que orientan a los intereses de la organización en concordancia con los intereses individuales. En algunos casos, "(...) también pueden aparecer necesidades como unificar la escolaridad de los trabajadores de acuerdo con las prioridades que el sistema de la organización haya marcado" (Grados, 2009. p.257).

Ahora bien, entrando en materia de los aspectos que integran los programas de capacitación, el aprendizaje es el aspecto fundamental, ya que es el canal para que los individuos pasen de una situación inicial o actual a una posición deseada.

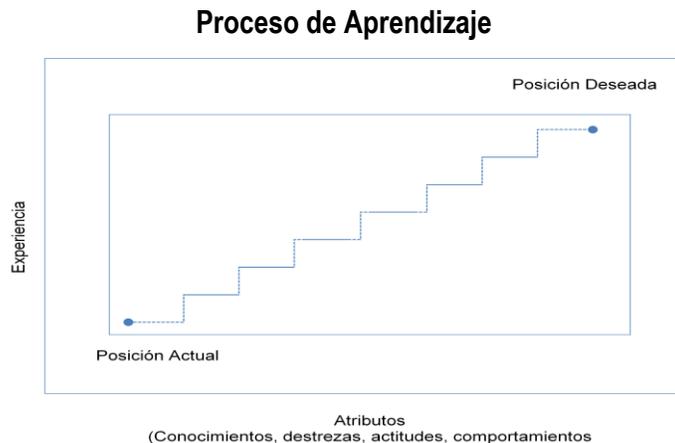


Gráfico 10. Proceso de Aprendizaje

Fuente: Tomado de <Capacitación Empresarial> Bentley, 1993, p. 40.

El diseño de la capacitación y la provisión de materiales para la misma siempre han sido difíciles. El diseño centrado en el aprendizaje es la filosofía que recomiendan muchos autores

para que tenga éxito la capacitación, ya que ella permite tomar en cuenta los preceptos de las propias necesidades y generar así las mejores oportunidades de aprendizaje, respondiendo a aquello que la organización desea que las personas aprendan y lo que las personas mismas desean aprender.

La capacitación incluye todo, desde enseñar a los empleados aptitudes básicas hasta intervenciones avanzadas para niveles ejecutivos, desde conocimientos técnicos, aptitudes interpersonales, solución de problemas hasta temas relacionados con la ética.

Por su parte, Grados (2009) plantea que:

“El área de capacitación que tiene a su cargo la planeación debe determinar qué es lo que hay disponible en el mercado, cuáles son las instituciones, quienes son los instructores que imparten la capacitación, los temas que les interesan, cuál es su nivel de competencia, las técnicas de enseñanza-aprendizaje que utilizan y, desde luego, los honorarios” (p. 257).

En general, la capacitación puede dividirse en formales e informales, la primera se plantea por adelantado y en forma estructurada, y la segunda tiende a ser la que más se adapta al ámbito laboral, ya que en ella el aprendizaje se lleva a cabo en el sitio de trabajo, no se da de forma estructurada, y se adapta con facilidad a las situaciones y a los individuos, permitiendo así la enseñanza de aptitudes y mantener actualizados a los empleados. Este tipo de capacitación permite el hecho de que los trabajadores se ayuden unos a otros.

Los elementos que define un plan de capacitación o de enseñanza-aprendizaje en general se constituye por cuatro fases, donde se establezcan los a) **objetivos** para la solución de un problema de acuerdo a las necesidades detectadas, “(...) los objetivos representan la base la razón de capacitar y nunca deben perderse de vista. Existen objetivos para cada programa, objetivos para cada curso y objetivos específicos de cada tema de un curso” (*op. cit.*); las b) **cartas descriptivas** que son “la guía detallada de los cursos (...) las formas operativas en que se distribuyen y abordan los contenidos seleccionados (Arnaz, 2009, p. 12); el c) **sistema de evaluación** que regula el ingreso, tránsito y egreso de los participantes en función de los objetivos curriculares y, por último, el d) **plan de estudio** integrando el conjunto de contenidos

seleccionados para el logro de los objetivos curriculares, así como la organización y secuencia en que deben ser abordados dichos contenidos, su importancia relativa y el tiempo previsto para su aprendizaje.

De la misma forma, el modelo para la producción y evaluación formativa de medios instruccionales de de Dorrego y García (1993), plantea que en una situación de aprendizaje implica tres fases:

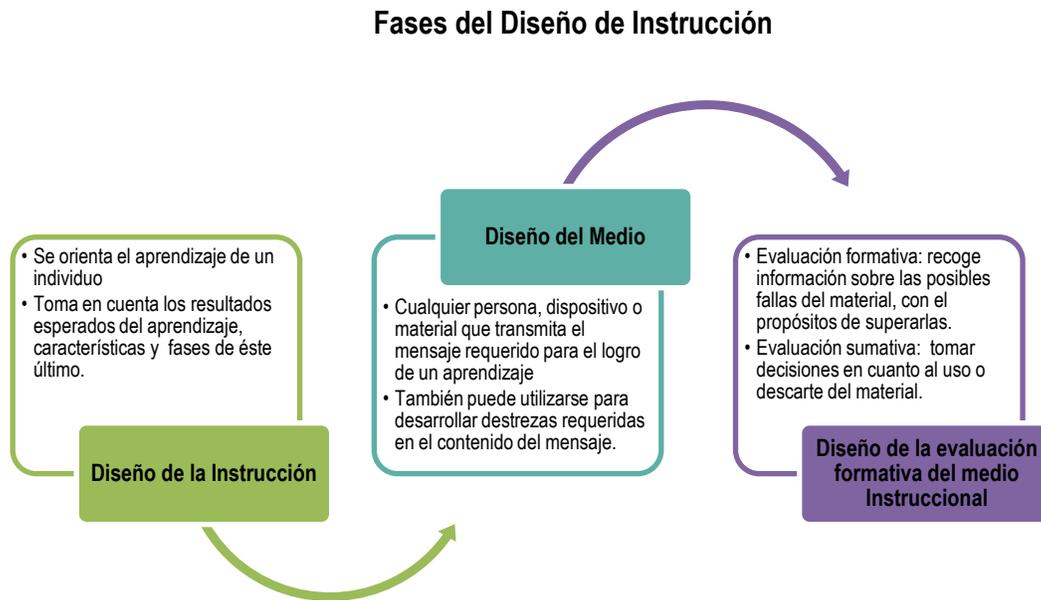


Gráfico 11. Fases del Diseño de Instrucción

Fuente: La Autora 2014. Tomado de <Modelo para la Producción y Evaluación Formativa de Medios Instruccionales > Dorrego y García,1993.

El éxito del programa o el plan de capacitación también dependen del individuo. Si este no está motivado para aprender se beneficiará poco, y si no se conoce el estilo de aprendizaje del empleado, la capacitación en sí misma se convertirá en una tarea más. Por ello, la importancia que en el diseño de la instrucción, y los diferentes métodos de aprendizajes, se deba conocer el estilo de aprendizaje del empleado para así:

“(…) se puede diseñar el formato de programa de capacitación que aproveche esa preferencia, “si no cuenta con esa información es probable que lo mejor sea que diseñe un programa que utilice varios estilos de aprendizajes” (Robbins, 2009, p. 594)

2.4.- BASE LEGAL

2.4.1.- Marco Constitucional y Legal del Objeto de estudio

Para desglosar todo el marco que provee información acerca del objeto de estudio, es conveniente siempre tener presente la misión, visión, ya que es proyectiva y orienta a todos sus órganos, en virtud de ser su máxima autoridad jurisdiccional y ejerce su dirección, gobierno y administración, con la finalidad de asegurar al justiciable la protección y tutela de sus derechos y garantías constitucionales.

Así mismo, garantizar el estado democrático y social de derecho y de justicia eficaz, que consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, a través de una administración de justicia imparcial, transparente, racional, equitativa, expedita, autónoma, eficaz, integral y accesible al justiciable. Con ello, y bajo este contexto se desempeña el Circuito Judicial del Trabajo.

2.4.1.1.- Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.

En cuanto a la caracterización de la población geográfica de estudio comprendido por los Tribunales del Trabajo de Área Metropolitana de Caracas se utiliza como plataforma descriptiva que definen el funcionamiento y organización del tribunal y el cargo sometido a evaluación. Al respecto, y de acuerdo con la revisión de las distintas leyes y normativas que rigen el Poder Judicial Venezolano se parte con el texto Constitucional y se termina con la especificación de la materia laboral, el cual ha evolucionado hasta nuestros días.

En este orden de ideas, no es casual, por ende, que la dignidad haya encontrado, en el plano normativo, y más precisamente, en el constitucional, uno de los asideros más importantes en materia del trabajo. El Estado venezolano, a través de la Constitución, la Ley Orgánica del Trabajo y su Reglamento, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, así como las Convenciones Colectivas en las distintas organizaciones, quisieron colocar entre las regulaciones para garantizar el bien común de los individuos que lo integran, el trabajo digno como un derecho, que además está alineado con los Convenios que en materia de Derecho Humanos que ha suscrito la República.

Por ello, es imprescindible revisar la evolución histórica del derecho procesal laboral venezolano, pudiéndose apreciar que en fecha en que se sancionó la Ley del Trabajo (1939, julio 16) Gaceta Oficial Número Extraordinario, se establecieron un conjunto sustantivo de normas para regular los derechos y obligaciones derivados de una relación de carácter laboral, pero sin contener reglamentación legal del derecho adjetivo del trabajo.

Luego, dicha ley fue objeto de sucesivas reformas parciales, hasta la promulgación de la Ley Orgánica del Trabajo (1990, diciembre 20) Gaceta Oficial 4.240 (Extraordinario) y su reforma de fecha 19 de junio de 1997, Gaceta Oficial 5.152 (Extraordinario) de 19 de junio de 1997.

La ley adjetiva del trabajo, Ley Orgánica de Tribunales y de Procedimiento del Trabajo (LOTPT), entró en vigencia el 16 de agosto de 1940 y permaneció vigente desde entonces a pesar de los importantes cambios legislativos ocurridos en materia laboral en el país en los últimos sesenta (60) años. Esta ley fue derogada por la Ley Orgánica Procesal del Trabajo. (2002, Agosto 13). Gaceta Oficial 37.504.

El 5 de diciembre de 1985, se promulgó el Código Procesal Civil (CPC), con vigencia efectiva a partir del 16 de septiembre de 1986, decretando prácticamente la inaplicabilidad de la LOTPT, por el desfase derivado de la aplicación supletoria del CPC.

Desde 1940 hasta el 2003 cuando entra en vigencia la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002, Agosto 13). Gaceta Oficial 37.504, no se podía definir la justicia laboral como autónoma y especializada, o garantista de la protección del trabajador según lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009, febrero 19). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario) y en la legislación laboral vigente para ese momento. Por el contrario, estaba caracterizado por ser un proceso excesivamente escrito, lento, pesado, formalista, mediato, oneroso y no obsequioso para nada a la justicia, la antítesis de lo que promulga la constitución vigente.

Entonces, con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009, febrero 19). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario), comienza la estructura, normativa y los principios que regirán el proceso laboral. En el Capítulo III Del Poder Judicial y Sistema de Justicia, Sección Tercera: Disposiciones Generales, contempla en su Artículo

269, “La ley regulará la organización de los circuitos judiciales, así como la creación y competencias de tribunales y cortes regionales a fin de promover la descentralización administrativa y jurisdiccional del Poder Judicial.”

Por su parte, la Ley Orgánica del Poder Judicial (1998, agosto 27). Gaceta Oficial 5.262 (Extraordinario), Septiembre 11, 1998, en su Título IV, De los Órganos del Poder Judicial, Capítulo I, De la Organización de los Tribunales, expresa en el Artículo 60, que:

El Poder Judicial se ejerce por la Corte Suprema de Justicia, los tribunales de jurisdicción ordinaria y los tribunales de jurisdicción especial. Los tribunales pueden ser colegiados y unipersonales y se organizan en Circuitos en cada Circunscripción Judicial.

Artículo 61. Son tribunales de jurisdicción ordinaria: Las Cortes de Apelaciones, los Tribunales superiores, los Juzgados de Primera Instancia y los Juzgados de Municipio.

Asimismo, se encuentra la Ley Orgánica Procesal del Trabajo. (2002, Agosto 13). Gaceta Oficial 37.504, Abril 30, 2002, en su Título II. De los Tribunales del Trabajo. Capítulo I. Organización y Funcionamiento de los Tribunales del Trabajo, Artículo 14 divide las instancias como:

Los Tribunales del Trabajo son: a) Tribunales del Trabajo que conocen en primera instancia; b) Tribunales superiores del Trabajo que conocen en segunda instancia y, c) Tribunal Supremo de Justicia, en Sala de Casación Social.

Artículo 15. Los Tribunales del Trabajo se organizan, en cada circuito judicial, en dos instancias:

Una primera instancia integrada por los Tribunales de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo y los Tribunales de Juicio del Trabajo. Una segunda instancia integrada por los Tribunales Superiores del Trabajo. Su organización, composición y funcionamiento se regirá por las disposiciones establecidas en esta Ley y en las leyes respectivas.

En cuanto a la Resolución del Tribunal Supremo de Justicia (2003, agosto 6). Numero 2003-00017, caracteriza la constitución del nuevo modelo organizacional de los tribunales del trabajo bajo el sistema integral de gestión, decisión y documentación Juris 2000 para mejorar la calidad de los tribunales, priorizando la satisfacción de los usuarios a través de una prestación de servicio eficaz y eficiente.

Esta resolución en función del Convenio N° 3514-VE, suscrito por la República de Venezuela con el Banco Mundial, para el mejoramiento y modernización del Poder Judicial, fue diseñado para los Tribunales de la República, el Modelo Organizacional y Sistema Integral de Gestión, Decisión y Documentación JURIS 2000, el cual permite que se tramiten de forma automatizada los asuntos que ingresan a los Tribunales.

Entonces, objeto primordial del Modelo Organizacional y Sistema Integral de Gestión, Decisión y Documentación JURIS 2000, mejorar la calidad de los Tribunales, priorizando la satisfacción de los usuarios a través de la prestación de un servicio eficaz y eficiente que aumente la transparencia de las gestiones de los asuntos y la mayor dedicación del juez a su actividad jurisdiccional, se resolvió organizar el tribunal organizacionalmente y funcionalmente según expresa los artículos que a continuación se detalla:

Artículo 1: En las Coordinaciones del Trabajo creadas en las diferentes Circunscripciones Judiciales del país, así como en el Circuito Judicial del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Área Metropolitana de Caracas, se crean las siguientes Oficinas de Apoyo Judicial, las cuales asumirán las labores centralizadas de gestión y apoyo a la actividad jurisdiccional de los jueces. En atención a sus funciones éstas oficinas se dividirán en Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional y Oficinas de Servicios Comunes Procesales.

Parágrafo Único: Son Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional, las siguientes: a) La Unidad de Recepción y Distribución de Documentos (URDD); b) La Unidad de Correo Interno (UCI); c) La Unidad de Actos de Comunicación (UAC); d) La Unidad de Seguridad y Orden (USO); e) La Oficina de Atención al Público (OAP); f) La Oficina de Depósito de Bienes (ODB); g) La Oficina de Control de Consignaciones de Tribunales (OCC) y; h) Archivo de la Sede (AS). Son Oficinas de Servicios Comunes Procesales la Oficina de Tramitación Laboral (OTL) y la Oficina de Secretarios Judiciales (OSJ).

Artículo 2: Las Oficinas de Apoyo Directo a la Actividad Jurisdiccional, estarán dirigidas por un Coordinador Judicial, quien será el responsable del funcionamiento de las mismas. Al Coordinador Judicial le reportarán los coordinadores de área de cada una de estas Oficinas. Las Oficinas de Servicios Comunes Procesales estarán dirigidas por un Coordinador de Secretaría.

Artículo 14: Los Tribunales que conforman el Circuito Judicial del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Área Metropolitana de Caracas y las Coordinaciones del Trabajo de las Circunscripciones de los Estados Anzoátegui, Lara y Bolívar, utilizarán para el desarrollo de su actividad y el ejercicio de sus funciones, el sistema automatizado de Gestión, Decisión y Documentación JURIS 2000. La fecha y hora en que se registre en el sistema JURIS 2000, cualquier escrito, libelo de demanda, solicitud, diligencia u otro tipo de documento, se entenderá que es la que corresponde a su ingreso en el Tribunal correspondiente.

El Juris 2000 como sistema implica un gran cambio en la forma de administrar justicia en los tribunales, y además, se ha demostrado su impacto en la duración de los juicios y en la calidad del servicio de justicia. (Pérez Perdomo, 2007 p. 19).

En una entrevista publicada en la Revista del TSJ a Zamora (2004), ex presidente del Circuito Judicial Penal del Estado de Anzoátegui, éste da su opinión al respecto:

“El impacto de esta herramienta al principio fue duro por cuanto los abogados, los jueces y los operadores de justicia no lo aceptaban. Había como una especie de cultura del expediente (...) se ha ido educando a la gente, adaptándolos a este nuevo procedimiento porque se han dado cuenta que tiene grandes ventajas. Eso implica transparencia, eso implica reducir los lapsos y los viejos procedimientos y sobre todo implica seguridad jurídica”.

Las siguientes figuras permiten tener una imagen clara del nuevo modelo organizacional y de cómo se aplica en la coordinación del trabajo:

Modelo Organizacional. Para el Usuario Externo de los Tribunales

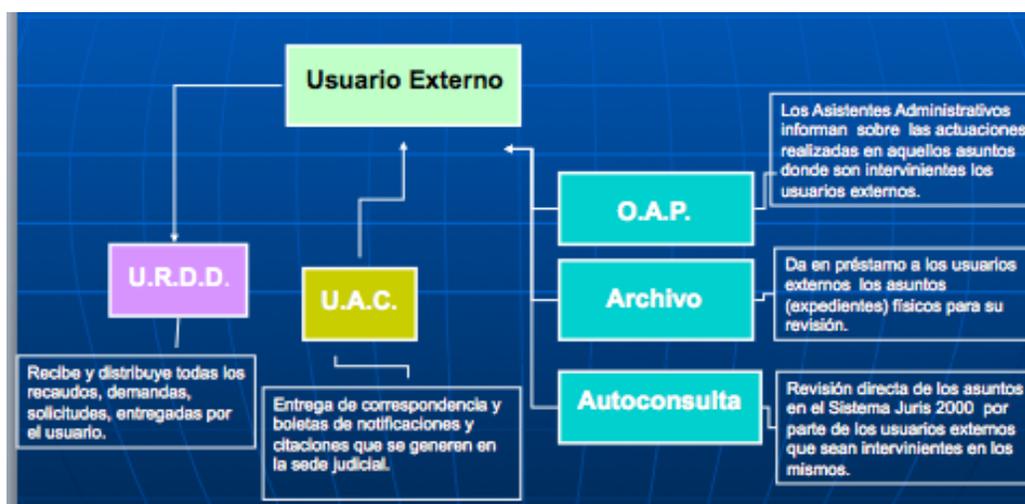


Grafico 12. Modelo organizacional desde el punto de vista del usuario externo de los tribunales. 2004 Tomado de <Dirección Ejecutiva de la Magistratura>, 2004, Caracas.

Modelo Organizacional de los Tribunales del Trabajo

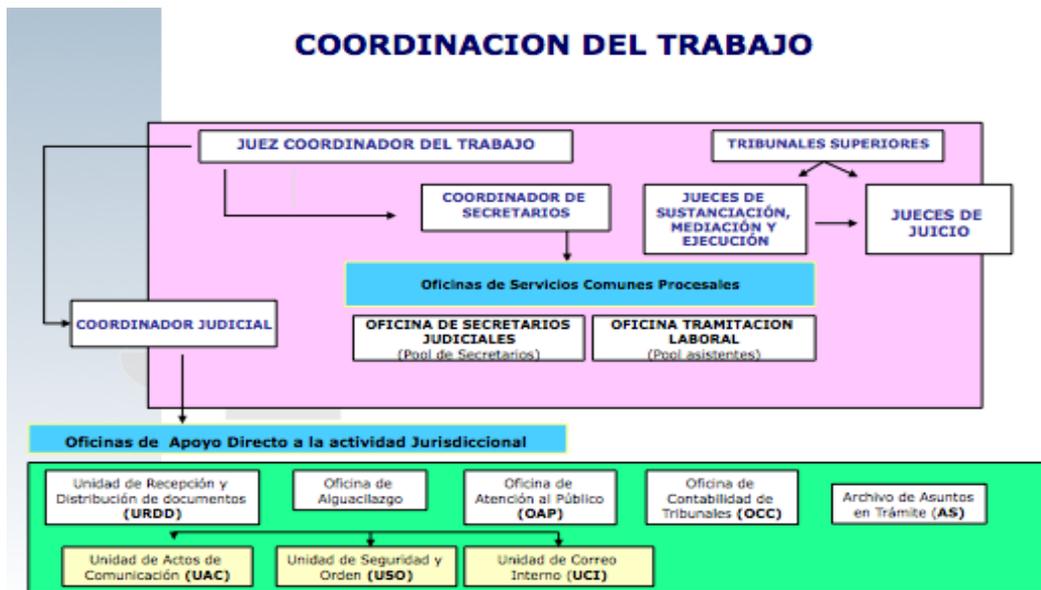


Grafico 13. Modelo organizacional de los tribunales del trabajo. 2004 Tomado de <Dirección Ejecutiva de la Magistratura>, 2004, Caracas.

2.4.1.2.- El Objeto de Estudio: Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas

Los Tribunales del Trabajo de la Circunscripción Judicial del Área Metropolitana de Caracas se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, más específicamente en la Torre Latino en la Avenida Urdaneta. Dicha torre fue adaptada para el funcionamiento de los tribunales laborales. En este edificio hay 69 tribunales del nuevo régimen, de los cuales 34 tienen competencia para conocer del régimen transitorio. Igualmente hay 10 salas de juicio para las audiencias orales.

Los Tribunales Laborales del Área Metropolitana de Caracas, en el área de nuevo régimen procesal, se dividen de la siguiente manera:

- 45 son Tribunales de Sustanciación, Mediación y Ejecución
- 15 son Tribunales de Primera Instancia de Juicio
- 9 Tribunales Superiores
- En estos tribunales laboran 470 personas, de las cuales:
- 69 son Jueces

- 69 Secretarios
- 69 Asistentes
- 50 Alguaciles
- 213 auxiliares administrativos que conforman un pool, a excepción del personal del departamento de audiovisuales que por su especialización no pertenece al pool de personal rotativo.

En los Tribunales Laborales del Área Metropolitana de Caracas, en el área de régimen procesal transitorio existen 34 tribunales, de los cuales:

- 20 son Tribunales de Sustanciación, Mediación y Ejecución
- 10 son Tribunales de Primera Instancia de Juicio
- 4 son Tribunales Superiores

La infraestructura fue adaptada a las necesidades de los usuarios. Se trata de un tribunal con una infraestructura pensada para la función de administración de justicia, lo que no es común en los tribunales ubicados en la ciudad de Caracas especializados en otras materias, como los civiles y mercantiles. La tecnología constituye un elemento fundamental para lograr ese objetivo.

Al ingresar hay un sistema de seguridad y detectores de metales que permiten garantizar la seguridad del edificio, de sus bienes y personas. Sucesivamente, hay un sistema de control de acceso a los tribunales, para controlar el ingreso a las audiencias con los jueces. Esto permite salvaguardar su seguridad y garantizar la imparcialidad de manera que una de las partes no procure hablar con un juez sin presencia de la otra.

En el área común de los tribunales, donde se encuentran los servicios administrativos para la tramitación y sustanciación del caso: archivo, atención al público, recepción de documentos, se pasa a un salón donde a través de un sistema automatizado Q-MATIC, asignan un número para que el usuario sea atendido en las 4 grandes divisiones: la URDD, la OAP, la OCC o el Archivo (si se van a solicitar más de 5 expedientes).

Cualquier pregunta que se requiera hacer al juez o al secretario de algún tribunal debe hacerse mediante la secretaria de guardia que se encuentra en la URDD, para que ella se comunique vía telefónica y verifique la información requerida y solo si se autoriza al usuario subir al tribunal correspondiente para entrevistarse con su secretario, no con el juez.

Indistintamente hay una distribución diaria de las causas, la cual se realiza públicamente y luego es impreso un listado y colocado en la planta baja para la revisión del público en general.

Todos los nuevos casos que ingresan a los tribunales son distribuidos diariamente, en dos ocasiones a las 9:00 AM y a las 11:00 AM. Es otro de los procesos en que el Juris 2000 interviene para garantizar la transparencia en la selección del tribunal que va a sustanciar el expediente.

Igualmente, se realiza diariamente la distribución de las audiencias preliminares, a las 8:45 AM, 9:45 AM Y 10:45 AM de manera manual, con la presencia de uno de los usuarios externos. Esta es una de las áreas en las cuales hace falta agregar una aplicación especialmente diseñada para realizar dicha distribución electrónicamente.

Los usuarios externos que asisten a los Tribunales Laborales de Caracas, tienen la opción de revisar los expedientes de manera electrónica, a través del sistema Juris 2000, o mediante la revisión usual realizada con el físico del expediente.

Además hay un centro de copiado en el cual se puede solicitar las copias requeridas y son realizadas en el mismo momento en que se solicitan.

Como ya se ha indicado, en los procedimientos del trabajo existen tres instancias: de primera instancia, segunda instancia y la posibilidad de interponer un recurso de casación, así como la innovación de poder interponer un recurso de control de la legalidad, en casos excepcionales en los cuales no proceda la casación del fallo y que violenten o amenacen con violentar las normas de orden público o cuando la sentencia recurrida sea contraria a la reiterada doctrina jurisprudencial de la Sala de Casación Social del Tribunal Supremo de Justicia.

En primera instancia el procedimiento es el siguiente:

1. Introducción de la demanda ante el tribunal de primera instancia de sustanciación, mediación y ejecución, competente según la jurisdicción territorial, tomando en cuenta que se puede proponer en tres lugares distintos a elección del demandante:
2. el lugar donde se prestó el servicio donde se puso fin a la relación laboral o
3. el lugar donde se celebró el contrato de trabajo o
4. el lugar donde este el domicilio del demandado.
5. Admisión de la demanda, en la cual se puede ordenar un despacho saneador para que el demandante proceda a corregir algún error u omisión en el libelo de la demanda.
6. La notificación del demandado.
7. La certificación de la secretaria del tribunal.
8. La etapa preliminar, donde se lleva a cabo la audiencia preliminar y sus prolongaciones. En esta etapa se debe consignar el escrito de promoción de pruebas junto con las pruebas.

En el caso en que se llegue a un acuerdo satisfactorio entre las partes, lo que ocurre en la mayoría de los casos, el juez lo examinará y procederá a homologarlo dando fin al proceso.

Si en cambio, no se llega a un acuerdo conciliatorio en la fase preliminar, el proceso continúa a la fase de juicio, en la cual se procede a agregar las pruebas al expediente y con los siguientes pasos:

1. Contestación de la demanda.
2. El juez providencia respecto de las pruebas y dicta los autos de admisión de pruebas.
3. Audiencia de juicio y evacuación de pruebas.
4. Posibilidad de diferir el dictado del dispositivo del fallo.
5. Sentencia.
6. Ejecución de la sentencia, si es el caso.

En segunda instancia el procedimiento es el siguiente:

1. Entrada del expediente que proviene del tribunal de sustanciación, mediación y ejecución.
2. Audiencia de apelación y/o exposición de alegatos en forma escrita de ambas partes.
3. Sentencia.

Una vez agotadas las dos instancias, se puede ejercer el recurso de casación ante la Sala de Casación Social del TSJ, en los casos en que se haya un fallo de segunda instancia y en que la cuantía supere las 3000 Unidades Tributarias (UT). Igualmente, se puede interponer el recurso de control de la legalidad, en los casos en que no se pueda anunciar el recurso de casación y que violenten o amenacen con violentar las normas de orden público o cuando la sentencia recurrida sea contraria a la reiterada doctrina jurisprudencial de dicha Sala de Casación Social.

Por otro lado, cabe recordar que la evolución de derecho laboral venezolano, donde se ha ido adaptando a nuevas realidades y problemáticas con el pasar de los años, así como las leyes del trabajo y sus diferentes reformas sobre todo con el advenimiento del cambio en el proceso judicial laboral garantista de justicia y equidad, invitan a valorar las funciones del servicio jurídico-social que ofrece a la colectividad acorde con los planteamientos establecidos constitucionalmente.

Bajo el principio de oralidad, celeridad y economía procesal, tutela judicial efectiva, inmediación, el impulso procesal de oficio, concentración, publicidad, gratuidad, realidad de los hechos, abreviación son utilizados por el juez como rector del proceso, y por los demás partícipes del proceso para asegurar una justicia laboral expedita. Esto se convierte entonces, en una primera aproximación obligatoria y determinante, donde resulta difícil concebir el proceso sin la oportuna presencia e intervención del secretario ó secretaria judicial encargado de dar fe pública, facultado para la documentación, ordenación e impulso y ejecución a todo lo que suceda en el marco jurídico vigente y el derecho procesal.

Todo lo anterior, ofrece el contexto donde se desenvuelve el secretario y la secretaria de tribunales, los deberes y atribuciones, así como la organización y estructura de los Tribunales del Trabajo hoy en día, convirtiéndose en documentos referenciales de base para la definición de las

competencias y visualización de las responsabilidades del cargo, lo cual es de suma importancia para construir el diagnóstico ocupacional de la población en estudio.

Por su parte, la organización donde hace referencia este estudio responde a un diseño racional previsto. Siendo esto una organización *formal*, donde se persigue los principales objetivos, los más visibles y explícitos de la organización mediante el establecimiento de un objetivo común, de un sistema fluido de comunicación, de una ligazón jurídica, de la delimitación de unas líneas de autoridad y de unas funciones bien definidas, así como de una disposición, por parte de todos, a actuar en un sentido convergente, cooperativo y sinérgico. Con todo ello, se pueden diferenciar cuatro grandes grupos que componen el órgano jurisdiccional, a saber:



Grafico 14. Coordinación del trabajo. 2004 Tomado de <Dirección Ejecutiva de la Magistratura>, 2004, Caracas.

En este sentido, y permitiéndose un análisis acerca de cómo se toman las decisiones, se debe estar consciente de que las mismas no es un trabajo exclusivo del personal directivo, ya que

todo el personal que conforma la organización sea en el nivel que se encuentre, también toman decisiones que afectan sus trabajos y a las organizaciones donde trabaja.

En el proceso de toma de decisiones también influyen un conjunto de variables que van de la mano de las emociones y los estados de ánimo al comportamiento organizacional. Entonces, la comprensión de las emociones y los estados de ánimo mejora nuestra capacidad de explicar y predecir el proceso de selección en las organizaciones, la creatividad, motivación, liderazgo, conflicto interpersonal, negociación, servicio al cliente, actitudes ante el trabajo y comportamientos desviados en el lugar de trabajo. También existe una fuerte vinculación en la forma en que los gerentes pueden influir en los estados de ánimo, así los líderes eficaces,

“Confían en apoyos emocionales para enviar sus mensajes. En realidad, es frecuente que la expresión de emociones en los discursos sea un elemento crítico que nos hace aceptar o rechazar el mensaje del líder. Cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, es más probable que energicen a sus subordinados y transmitan la sensación de eficacia, competencia, optimismo y alegría (...) cuando las personas de alto nivel ofrecen visiones nuevas, en especial cuando éstas contienen metas distantes o vagas, es difícil que los trabajadores las acepten así como tampoco los cambios que implican”.
(Robbins, S y Judge 2009: 268)

Existen conductas específicas, que le permite a los líderes orientar a sus equipos para el logro de ciertos objetivos intentando buscar un equilibrio tanto individual como organizacional, ya que en la medida de su garantía obtendremos actitudes favorables orientadas hacia la tarea y aquellas emplazadas hacia las relaciones y, que son especialmente relevantes para la conjugación del liderazgo eficaz.

Todo ello permite configurar el posicionamiento del cargo sometido a evaluación y la capacidad de influencia que tiene en todos los miembros de la organización.

2.4.1.3.- El Secretario y Secretaria Judicial Laboral

El nuevo modelo organizacional que existe en los tribunales tiene sus bases constitutivas en las leyes y resoluciones, convirtiéndose para la investigación en referencias secundarias

importantísimas, ya que, en ellas se define el fin en la prestación del servicio de administración de justicia más accesible, transparente y expedito.

Sin duda que a los fines de dar fiel cumplimiento a los supuestos legales que regulan la relación de trabajo, y su fin último, que es lograr que el trabajo sea digno, la capacitación y formación del recurso humano constituye un instrumento fundamental para su consecución, pues se erige como detonante del desarrollo personal y profesional de los individuos, así como agente de la motivación y satisfacción laboral. Por ello, la normativa vigente es de vital importancia y referencia básica en la construcción teórica del estudio.

Un aspecto importante, para entender la relación laboral que tienen estos funcionarios y funcionarias en el tribunal es describir la estructura organizativa en la cual está inmersa, ya que aquí se observa la dimensión jerárquica, la funcional, de inclusión o centralidad. La primera muestra niveles relativos en la misma forma que aparecen en el organigrama, la segunda muestra los diferentes tipos de trabajo que se tienen que realizar; y la última dada por la medida en que cada persona se acerca o se aleja de la columna vertebral de la organización.

Bajo este marco, la figura del secretario de tribunal representa un ente auxiliar del Juez con quien colabora en los actos de reglamentación del proceso, es decir, aquellos actos que hacen el desenvolvimiento y dirección del proceso, contribuyendo a la acumulación de elementos de juicio que han de servir a la decisión final. Así, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo. (2002, Agosto 13). Gaceta Oficial 37.504, Abril 30, 2002, en su Título II. De los Tribunales del Trabajo. Capítulo I. Organización y Funcionamiento de los Tribunales del Trabajo, Artículo 21 establece que los deberes de los secretarios de los Tribunales del Trabajo son:

1. Dirigir la Secretaría, de acuerdo con lo que disponga el Juez;
2. Recibir y autorizar las solicitudes y exposiciones, que por diligencias o escritos hagan las partes, así como los documentos que éstas presenten;
3. Expedir las copias certificadas que deban quedar en el Tribunal y, con la anuencia por escrito del Juez, las que soliciten las partes;
4. Recibir y entregar la secretaría y el archivo del Tribunal, bajo formal inventario que firmarán el Juez, el Secretario saliente y el entrante;

5. Asistir a las audiencias del Tribunal, autorizando con su firma todas las actas y concurrir a la secretaría atendiendo, con diligencia y eficacia, el servicio al público;
6. Llevar o controlar que, el funcionario designado, mantenga con claridad y exactitud los libros de Diario y de Sentencias del Tribunal, cuando dicha función le sea delegada;
7. Los demás que la ley prescriba.

Igualmente, el Código Civil venezolano en el artículo 1357, (...) el registrador, el juez, el secretario u otro funcionario o empleado con facultades para ello puede autorizar un documento o instrumento público. En tal sentido, el secretario judicial guarda fe, encargándose de que se hagan las cosas con la exactitud y legalidad que exige el servicio público, vigilando el cumplimiento de las disposiciones legales, así mismo coopera con los jueces y magistrados en el ejercicio de la función jurisdiccional y ejerce las competencias de organización, administración, gestión, inspección y dirección del personal adscritos al órgano de administración de justicia, en aspectos técnicos procesales.

Por su parte, la II Convención Colectiva de empleados 2005-2007. (2005, Junio 9). Dirección Ejecutiva de la Magistratura, se plantea la relación jurídica del empleo, las normas sobre condiciones de empleo que regulan las relaciones individuales y colectivas entre el empleador y empleado, constituyendo una fuente de información valiosa para configurar las relaciones laborales del Poder Judicial. Sin embargo, esta convención está vencida desde el año 2007 teniendo 7 años de atraso en su discusión, esto puede traer como consecuencia la generación de un clima desfavorable, ya que en ella se establece, la inamovilidad que tienen los trabajadores desde el día y hora en que el proyecto de convención sea presentado por ante la Inspección del Trabajo. Las estipulaciones de la convención colectiva se convierten en cláusulas obligatorias, para las partes y no podrán concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores. La convención colectiva tendrá una duración que no podrá ser mayor de tres años ni menor de dos años.

Las leyes antes descritas, constituyen documentos referenciales oficiales, donde se expresa fielmente las actividades y atribuciones de la cobertura vertical de este estudio

2.4.1.3.1.- Los secretarios y las secretarías judiciales: Un Servicio Público

El servicio público es una actividad exclusiva del Estado, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes, con el fin de satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública.

Ahora bien, el Poder Judicial se funda en el principio de la colaboración, pues la administración de justicia no puede ser encomendada a una sola persona, de ahí la división del trabajo entre sus componentes y el resultado de esta distribución es, naturalmente, la atribución a cada funcionario de una diversa competencia funcional, por lo que son sino normas relativas a la competencia aquéllas que prescriben que para obtener una sentencia es preciso dirigirse al Juez, para obtener un documento al secretario y para una citación al oficial judicial. (Peña, 2007, p. 163)

En el órgano jurisdiccional constituido por el juez y por el secretario, no existen parcelas o compartimientos estancos, sino sólo una división de roles o funciones dentro de un solo órgano jurisdiccional, en los que la intervención del secretario es imprescindible para que los ciudadanos alcancen una tutela judicial efectiva.

Es por lo anterior que la Constitución de 1999, replantea el sistema de administración y gobierno del Poder Judicial, eliminando al Consejo de la Judicatura y otorgando al Poder Judicial, y particularmente, a su máxima autoridad, el Tribunal Supremo de Justicia, el poder necesario para formular sus políticas y ejecutarlas.

Así, además de las funciones típicamente jurisdiccionales, la nueva Constitución asigna al Tribunal Supremo de Justicia importantes competencias administrativas, típicas más bien de un órgano del Poder Ejecutivo, constituyéndole en el órgano rector del Poder Judicial (artículo 267 de la Constitución).

De una primera lectura de la norma constitucional antes citada, en conjunción con las ya comentadas, podría inferirse que el Tribunal Supremo de Justicia es un órgano con autonomía funcional, o para ser más exactos, una autoridad administrativa independiente.

Por otra parte, en ninguna ocasión el texto constitucional alude al secretario judicial, y Peña (2007), infiere exponiendo que:

“Sólo se refiere a los auxiliares y funcionarios de justicia y a los ciudadanos que participan en la administración de justicia, por lo que puede encuadrarse en dicha mención. Es cierto que el secretario judicial integra el órgano jurisdiccional, no obstante, no realiza la función de juzgamiento, sino que tiene atribuciones propias y bien diferentes con las que coadyuva imprescindiblemente a que los titulares de la potestad jurisdiccional cumplan con la importante tarea de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado.” (p. 165)

En el artículo 71 de la Ley Orgánica del Poder Judicial señala que “Los secretarios, alguaciles y demás funcionarios de los tribunales serán nombrados y removidos conforme al estatuto de personal, que regule la relación funcional”, por lo que se desprende que los jueces y magistrados tienen un régimen distinto al personal al servicio de la administración de justicia. Siendo los funcionarios judiciales funcionarios públicos, igualmente, son considerados como de libre nombramiento y remoción, y de carrera, pues los primeros, con la subcategoría de alto nivel, se encontrarían relacionados con los cargos de carácter administrativos.

El secretario y secretaria judicial forma parte del órgano administrador de justicia además es imprescindible para la válida constitución del tribunal en sí, (artículo 17 y 65 de la Ley Orgánica del Poder Judicial) que coopera en la tarea de administrar justicia, esto es, realiza funciones propias de la actividad jurisdiccional y distintas de la decisión, como pueden ser la ordenación, la documentación, la comunicación, y la cooperación judicial como exclusivas del secretario. Entonces, “(...) se puede puntualizar, que el secretario judicial no es un empleador del juzgador, sino un empleado público, independiente de éste, que de ponerse en inactivo puede provocar la paralización del proceso en detrimento del derecho, por lo que es destacable el papel fundamental del secretario en el órgano jurisdiccional. (op. cit p. 166)

En este contexto, la actividad que ejercen los secretarios judiciales como funcionarios públicos, reviste esencialmente una actividad prestacional a favor de los administrados y, en tal sentido, el secretario no sólo está obligado, dada su naturaleza de empleado con respecto al Estado, a desarrollar actividades que constituyen el trabajo prometido como funcionario público, sino por su misma naturaleza está obligado frente a las partes a realizar los actos que la ley le confía para que el proceso se desenvuelva.

Así mismo, de este tema se deslastran las competencias que tiene que ver con estos funcionarios de acuerdo a la posición organizativa y las funciones que desempeñan, por un lado tienen la actividad jurisdiccional y, por el otro el carácter administrativo que asegura el efectivo cumplimiento de la tutela judicial efectiva.

2.4.2.- Marco Legal de la Capacitación

La capacitación se puede observar como una preocupación por el Estado para garantizarles a sus trabajadores los medios indispensables para su necesaria superación intelectual y manual. Los sistemas jurídicos enfocan su doctrina al logro de una mayor justicia y equilibrio entre los factores de la producción en todas las áreas sociales. Para el Estado venezolano, la educación y el trabajo son los procesos fundamentales para garantizar los fines de sí mismo. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 5453, marzo 3, 2000.

Ahora bien, el Estado propugna las condiciones necesarias para el desarrollo de sus ciudadano y ciudadanas procurando igualdad de oportunidades para todos, y prepara el sistema para que garantice según sus competencias el desarrollo de los principios consagrados en la constitución comprometido con el progreso integral que los venezolanos aspiran.

En párrafos anteriores, se observa la relación que existe entre el surgimiento del proceso de capacitación y las relaciones laborales a lo largo de décadas, evolucionando todos los aspectos inherentes al individuo y la generación de nuevas formas de participación de éstos en el orden social y estatal. Es así, como se estructura la acción del gobierno garantista de los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. Igualmente, bajo una lucha

de clases se establecieron un conjunto sustantivo de normas para regular los derechos y obligaciones derivados del hecho social del trabajo en Venezuela.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012, mayo 07) Gaceta Oficial 6.076 (Extraordinario) surge en base a las concepciones anteriores y expresa en su Título V. De la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso Social de Trabajo, Capítulo II. Formación para el Trabajo. Formación y puesto de trabajo digno, en su Artículo 299 donde el Estado;

(...) a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

Se enmarca la relación de la formación con un puesto de trabajo digno e integral al individuo como un ser social donde la garantía del proceso se hará de manos del estado propiciando espacios para las oportunidades y la formación.

Asimismo, en el Capítulo III. De la Educación desde el Trabajo. Formación Tecnológica. Artículo 312, esboza lo siguiente,

El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Igualmente el Artículo 314. Mejoramiento continuo ofrece una mención clara acerca de la información referente a los aspectos de la capacitación y adiestramiento adecuados para incrementar el desarrollo de los trabajadores, evocando a que en todas las entidades de trabajo;

(...) se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las

técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las instituciones y empresas que han hecho la profesionalización de esta función. Es así, como se observa, la incorporación al sistema nacional de instituciones especializados en profundizar conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal. El objeto de esta investigación, direccionada a conocer las necesidades de capacitación de los secretarios y secretarias del perteneciente al Tribunal del Trabajo, cuenta con una escuela de formación para “contribuir al mejoramiento de la administración de justicia en Venezuela y fortalecer la imagen institucional del Poder Judicial mediante el diseño, implementación, ejecución y evaluación de programas de capacitación y formación dirigidos a los jueces y demás funcionarios judiciales”. Escuela Nacional de la Magistratura. (2005). [Página web en línea]. Disponible: http://enm.tsj.gob.ve/site/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=63 [Consulta: 2004, junio, 21]

Dicho objetivo general pertenece a la Escuela Nacional de la Magistratura creada a los seis (6) días del mes de abril de dos mil cinco (2005), publicado en Gaceta Oficial N° 38.192 de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 23 de mayo de 2005, a los fines de dar cumplimiento a los preceptos constitucionales anteriormente descritos.

Asimismo, se pueden mencionar los cardinales 1, 2, 4, 5, 6 del artículo 4 donde se describen las siguientes atribuciones:

1. Planificar, coordinar y ejecutar la inducción, formación, profesionalización, actualización y capacitación permanente de los jueces o juezas, funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas, trabajadores o trabajadoras del Poder Judicial, o aspirantes a ingresar en la magistratura, carrera judicial, estudiantes de derecho, o en general, al Poder Judicial y de todos los que, sin pertenecer a esa rama del Poder Público, hayan de desempeñar funciones afines o auxiliares de la administración de justicia. A tal fin, la Escuela Nacional de la Magistratura promoverá la realización de estudios, investigaciones, publicaciones, seminarios, cursos, foros y cualquier otra actividad análoga para la consecución de los objetivos propuestos.

2. Proveer el conocimiento y dominio de las técnicas necesarias para el mejor ejercicio de las labores encomendadas a los funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas, trabajadores o trabajadoras del Poder Judicial. (...)"
 4. Servir de centro de análisis y diagnóstico del Poder Judicial y propiciar la discusión para el mejoramiento de la administración de justicia, fomentando el intercambio de ideas y observaciones con organismos e instituciones públicas y privadas, nacionales o internacionales; en especial, con las universidades y demás centros de formación académica para la formulación de soluciones, respuestas y realización de actividades relacionadas con el Poder Judicial y la administración de justicia.
 5. Promover la eficacia, eficiencia, transparencia, probidad y compromiso de servicio de todos los funcionarios, empleados o trabajadores del Poder Judicial.
 6. Desarrollar cualesquiera otras actividades que le encomiende la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia o le atribuya el ordenamiento jurídico vigente".
- Escuela Nacional de la Magistratura. (2005). [Página web en línea]. Disponible: http://enm.tsj.gob.ve/site/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=78. [Consulta: 2004, junio, 21]

Bajo este contexto legal y normativo se sustenta la investigación como una estrategia para la enseñanza-aprendizaje que se proporciona fuera del sistema escolar establecido. Sin duda que a los fines de dar fiel cumplimiento a los supuestos legales que regulan la relación de trabajo, y su fin último, que es lograr que el trabajo sea digno, **la capacitación y formación del recurso humano** constituye un instrumento fundamental para su consecución, pues se erige como detonante del desarrollo personal y profesional de los individuos, así como agente de la motivación y satisfacción laboral. Por ello, la normativa vigente es de vital importancia y referencia básica en la construcción teórica del estudio.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Postura Ontoepistémica
Tipo de la Investigación
Nivel de la Investigación
Procedimiento de la Investigación
Población
Técnicas e instrumentos
Validación
Variables

CAPITULO III

3.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“Todo Cambia, todo se transforma”

Heráclito

3.1.- Postura Ontoepistémica

El proceso de de investigación requiere sustentarse en un paradigma para representar la forma de abordar, conocer, comprender, analizar y explicar la realidad, lo que implica una concepción del sujeto, de objeto y de método que define y distingue al estudio. “(...) el paradigma representa una manera de observar al mundo, de explicar y comprender la realidad.” (Rojas, 2010 p. 17).

Estos paradigmas analizan la realidad contemplándola como un proceso dinámico, de creación y cambio, asumir el paradigma positivista genera la posibilidad de producir conocimiento objeto de la realidad social, y además “(...) la posibilidad de medir lo observable, la posibilidad de fragmentar la realidad en variables que se definen operativamente y el control experimental o estadísticos de las variables” (Pérez y Otros, 2006 p. 31).

Es relevante asumir un paradigma para desarrollar el trabajo de investigación que presente las características adecuadas relacionadas con el objeto de estudio. Entonces, el enfoque asumido permitirá evaluar las variables, medirlas, diseñar instrumentos y arrojar resultados generando conclusiones y recomendaciones acorde al tema de investigación.

Considerando esta forma de observar y analizar el contexto, se realizó en esta investigación bajo este paradigma, puesto que, se desea recabar información detectando las necesidades de capacitación basa en la evaluación de desempeño por competencias, para luego establecer un plan de capacitación que permita mejorar la prestación del servicio de los secretarios y secretarias pertenecientes al Tribunal Laboral del Área Metropolitana de Caracas. Es así que el presente estudio, se basará en el paradigma positivista en ocasión a dar respuestas a las interrogantes investigativas plasmadas en el planteamiento del problema.

En el mismo orden de ideas, la recolección de los datos se realizó a través de técnicas e instrumentos donde se obtuvo la información necesaria y veraz que permitió detectar las necesidades de capacitación, de la misma manera la investigadora obtuvo los datos estadísticos reales extraídos del propio lugar de los hechos, aplicando como método la encuesta mediante el instrumento de un cuestionario previamente elaborado.

De acuerdo a lo anterior, Pérez (2006) expone: “el planteamiento positivista pretende preservar la objetividad del investigador y de los resultados de investigación evitando la contaminación tanto de aquel como de los datos a través de la construcción de instrumentos objetivos” (p. 36)

Es por ello, que el paradigma positivista muestra una metodología que va dirigida a la recolección de información e insumos necesarios para dar respuestas a las interrogantes plasmadas en el planteamiento del problema, debido a que, en la elaboración de los instrumentos de evaluación, la investigadora establece y decide la información que se requiere recolectar, apoyándose en los objetivos establecidos.

3.2.- Tipo de Investigación

La investigación corresponde al diseño de campo, con apoyo documental y de nivel descriptivo, sustentado en Balestrini, M. (2006) quien define el diseño de la investigación como una investigación de campo dado que:

Se establece una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; se observa y recolectan los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizando en la comprensión de hallazgos encontrándose con la aplicación de instrumentos; y proporcionando al investigador una lectura de la realidad del objeto de estudio (p.32)

Adicionalmente, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006) señala como investigación de campo aquella que analiza los problemas de la realidad, con el propósito de describirlos e interpretarlos. Entonces, se afirma que la

investigación es de campo por cuanto los investigadores recurren para su obtención de información a la realidad de la problemática tratada. En este sentido, Sabino (2006) indica que:

En los trabajos de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo. Estos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza (p.64).

Así mismo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, indica que:

Se entiende por investigación de campo el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar las causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.18)

Por lo antes mencionado, se considera que la presente investigación es de campo, ya que la investigadora participó directamente, a través de conversaciones con los jueces, juezas, secretarios y secretarias dentro del Tribunal Laboral, teniendo así el contacto directo con todos los actores institucionales permitiéndole exponer los acontecimientos y fenómenos ocurridos en el contexto estudiado.

Al mismo tiempo, se puede decir que la investigación se encuentra enmarcado dentro de la concepción de trabajo de campo no experimental, es decir, se describe una situación donde existe un problema en un ambiente real como lo son los secretarios y secretarias del Circuito Judicial Laboral del Área Metropolitana de Caracas. De acuerdo a esto, Balestrini, M. (2006) indica:

En relación al tipo de datos que se desea recolectar, estos se puede clasificar en diseños de campos y diseños bibliográficos. Sin embargo, es posible situar dentro de los diseños de campo, otra clasificación, los no experimentales en el cual se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural (p.131)

3.2.1.- Fases de la Investigación

Las experiencias adquiridas por la autora durante la ejecución de la presente investigación, quedó enmarcada bajo las siguientes fases de estudio:

Fase 1. Revisión Bibliográfica: consistió en una exhaustiva consulta y clasificación de libros, artículos técnicos, documentos de archivo, revistas de especialidad, disertaciones, resultado de trabajos de campo y otras fuentes de información sobre el área de estudio. Esta fase permitió preparar todo el marco teórico, en el cual se evidenciaron las características del problema en estudio, así como las bases teóricas que sustentan la investigación, los referentes mediante los cuales se realizaron las conexiones teóricas precedentes.

Además, se hizo necesario tomar en cuenta conocimiento previamente elaborado, y se procedió a citar investigaciones que con anterioridad estudiaron la problemática.

Fase 2. Mesas de Trabajo con las autoridades del Tribunal Laboral y otros entes interesados: consistió en una reunión para la obtención de información, generar acuerdos, recomendaciones o declaraciones que tienen como propósito convertirse en elementos que aportan al tema estudiado.

Fase 3. Construcción de Objetivos: los objetivos permitieron establecer cuál sería el alcance de la presente investigación titulada: Detección de necesidades de capacitación basada en la evaluación de desempeño por competencia, también indicaron el punto de llegada y lo que se deseaba lograr en el presente estudio. Una vez seleccionado el tema de investigación se formularon los distintos objetivos tanto el general como los específicos que respaldan la factibilidad del presente trabajo.

En tal sentido, en la presente investigación se planteó como objetivo general, detectar las necesidades de capacitación basada en la evaluación de desempeño por competencias de los secretarios y secretarias pertenecientes a los tribunales del trabajo del Área Metropolitana de Caracas, con miras a generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio en el período de enero a junio de 2014.

Para ello, se plantearon siete (7) objetivos específicos: en primer lugar, se requiere diagnosticar las competencias necesarias para ejecutar las tareas de los secretarios y secretarias. Luego, se identificaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que poseen los secretarios y secretarias en la ejecución de sus actividades (Ensayos Críticos), además, se identificaron las competencias claves que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con y sin eficacia. (Incidentes Críticos), asimismo se evaluó las competencias y de acuerdo a los puntajes obtenidos generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio, por último se elaboró el plan de capacitación para el mejoramiento en la prestación de servicio para los secretarios y secretarias, se validó el plan de capacitación con los expertos en la materia y de acuerdo a las necesidades detectadas y se, sugirió el plan de capacitación basada en las necesidades y competencias evaluadas.

Fase 4. Construcción del Marco Teórico – Referencial: El marco teórico constituye el referente teórico, en el cual se encuentran sustentados todos los planteamientos que sirven de base a esta investigación. En esta sección se expone una síntesis de la revisión realizada a investigaciones y materiales bibliográficos relativos al tema de la detección de necesidades y la evaluación de desempeño por competencias.

Para este estudio, se realizó una revisión bibliográfica de diferentes fuentes documentales, entre ellas se encuentran: tesis de pregrado y post grado, revistas especializadas e Internet, las cuales tienen la particularidad de presentar la información actualizada sobre las investigaciones en el área. De esta revisión bibliográfica destaca el trabajo de investigación Latorre, P. (2007) para optar al título de Ingeniero Civil Industrial en la Universidad de Chile en el Departamento de Ingeniería Industrial denominado “Rediseño del Proceso de Capacitación de una División Los Bronces de Anglo American Chile”. Los objetivos específicos del trabajo fue: el realizar el levantamiento y diagnóstico de la situación actual del proceso de capacitación en Los Bronces; establecer el rediseño del proceso dentro del marco teórico desarrollado; definir indicadores de gestión que permitan medir tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de capacitación y generar recomendaciones para la implementación del rediseño. La investigación fundamenta la relación que tienen las competencias en el diseño de los planes de capacitación y propone aplicación de una metodología secuencial

propuesto por Kirkpatrick y J.J. Phillips (2006) adaptándola a la realidad de la organización en particular.

Asimismo, se encuentra a nivel internacional una tesis para la obtención de título de Licenciado en Administración Industrial del Instituto Politécnico Nacional de México a Barrientos, Escobedo, Landa y Otros (2009) quienes detectaron las necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7-Eleven México mercado 200 y 202, la cual se dedica a la comercialización de productos de conveniencia, con el propósito de mejorar el desempeño de los trabajadores. La técnica aplicada para la obtención de los datos necesarios fue: cuestionario, lista de verificación, técnicas de las tarjetas.

Igualmente, Azueto (2005) presentó un trabajo titulado “Aplicación de la detección de necesidades de capacitación en el departamento de mantenimiento eléctrico del área de generación para un ingenio Azucarero” para obtener título de Ingeniera Industrial en la Universidad de San Carlos de Guatemala. La realización de dicho estudio procedió a realizar un análisis de la descripción de los puestos de trabajo, el cual consiste en elaborar un estudio completo, objetivo y real que permita determinar las actividades, conocimientos, habilidades, responsabilidades, nivel académico y experiencia necesaria para desempeñar el puesto de trabajo. Seguidamente, estableció el perfil, que es la síntesis descriptiva del puesto de trabajo. Posteriormente, se evaluó al personal para apreciar su desenvolvimiento en el puesto asignado y de esta forma delimitar al personal y las áreas específicas de capacitación. Finalmente, se diseñó el programa de capacitación partiendo de la situación actual de los trabajadores para que se alcance el nivel de aprendizaje establecido.

Dicha investigación proporciona una base fundamental y sólida para este proyecto, porque de las debilidades detectadas deben convertirse en objetivos por alcanzar en el programa de capacitación, además debe establecerse el contenido, la duración y el material didáctico a utilizar, con base en las oportunidades de mejora previamente establecidas.

Para la presente investigación se realizó una aproximación conceptual de la detección de necesidades de capacitación, así como de la evaluación de desempeño por competencias donde sustentada en los trabajos y concepciones teóricas de Alles, M. (2008) quien ofrece una gama teórica acerca del uso del tema de las competencias, así como la forma de abordar y encontrar información y datos válidos para el desarrollo y fortalecimiento de las mismas, que van desde la

aplicabilidad de las evaluaciones por competencias hasta los diccionarios con su apertura en grados de los comportamientos que la definen.

Fase 5. Marco Metodológico: contempla el diseño de la investigación, el cual varía dependiendo de cada disciplina, de los distintos problemas y del tipo de investigación. Lo que implica indicar las fases y estrategias aplicadas al logro de los objetivos; una breve descripción de las fuentes de información para el estudio, que muestra el alcance y límites del estudio y los métodos y procedimientos aplicables para investigar y analizar el objeto de estudio.

Para la construcción del marco metodológico se realizó una revisión documental de algunos textos relacionados a la metodología de la investigación. Entre los autores consultados se encuentran: Balestrini (2006), Hurtado (2008), Pérez (2006), Rojas (2010), Sabino (2006), Sampieri y otros (2006), Weiss (2008), entre otros. Esta revisión, permitió contrastar hechos con teorías, decidiendo trabajar con una investigación de campo de carácter descriptivo y así dar cumplimiento a lo planteado en los objetivos de la investigación y según la población seleccionada.

De igual forma, se estableció un sistema de variables, que se operacionalizó, con base a las cuales se elaboró un cuestionario que fue aplicado a la población total con el fin de recopilar la información requerida, los mismos fueron sometidos a la validez por juicio expertos. En tal sentido, en presente trabajo es estructuró en base al diagnóstico de las competencias necesarias para ejecutar las tareas de los secretarios y secretarias a través de un arqueo de fuentes primarias y secundarias (documentos oficiales, libros, entre otros) disponible en el organismo (Tribunal Supremo de Justicia, Dirección Ejecutiva de la Magistratura), bibliotecas y medios electrónicos, de la información disponible y relevante, asociada con el tema de estudio. Entre las consultas realizadas se encuentra: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009, febrero 19). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario); la Ley Orgánica del Poder Judicial (1998, agosto 27). Gaceta Oficial 5.262 (Extraordinario), Septiembre 11, 1998; Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 37.942, Mayo 20, 2004; La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras publicada en (2012, mayo 07) Gaceta Oficial 6.076 (Extraordinario); Ley Orgánica Procesal del Trabajo. (2002,

Agosto 13). Gaceta Oficial 37.504, Abril 30, 2002; Resolución del Tribunal supremo de Justicia (2003, agosto 6). Numero 2003-00017.

En tal sentido, se realizó el análisis del puesto identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, así como las competencias claves que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo eficaz y sin eficacia.

Fase 6. Descripción e interpretación de los datos: en esta etapa los datos fueron procesados y organizados por subvariables en tablas de distribución de frecuencias. Dada la naturaleza de la investigación se utilizó la técnica de estadística de análisis porcentual de frecuencias en las respuestas. Para el análisis correspondiente se hizo uso de las técnicas estadísticas descriptivas que permitieron realizar el análisis sobre la base de los resultados poblacionales.

Fase 7. Conclusiones y Recomendaciones: Luego del análisis y de la interpretación de los resultados se derivaron las conclusiones y en función de éstas las recomendaciones de la investigación.

Fase 8. Propuesta de Capacitación: de acuerdo a la interpretación y de los resultados generados se elaboró el plan de capacitación basada en las necesidades y competencias evaluadas, y en las teorías y técnicas previstas en esta investigación.

Fase 9. Validación de la Propuesta de Capacitación: una vez elaborada la propuesta capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas, se procedió a validarla con los jueces, juezas y las autoridades de la Escuela Nacional de la Magistratura, mediante una lista de cotejo de acuerdo al diseño de la instrucción propuesta a partir de las necesidades de capacitación detectadas.

3.3.- Nivel de la Investigación

Para Balestrini, M. (2006) las investigaciones a nivel descriptivo son aquellos estudios que “(...) infieren en la descripción acerca de singularidades de una realidad estudiada, siendo ésta una comunidad, una organización (...)” (p. 6). Es decir, se considera la investigación en este nivel en la medida en que el fin último sea describir, con precisión, las necesidades de capacitación de los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, con miras a generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación de servicios.

En este nivel organizacional se aborda el problema para descubrir sus características que permitirán poner de manifiesto el funcionamiento y aspectos incidentes de la realidad estudiada. Además, se persigue comprender la situación real de los secretarios y secretarias, apoyándose en teorías bien fundamentadas que puedan utilizarse para dar soluciones.

3.4.- Población

La población según Balestrini, M. (2006), es “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 137). En tal sentido, es importante resaltar que no se utilizó muestra por ser una población finita, al respecto Sierra Bravo (citado en Arias, 2006) define:

“Agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Ejemplos: pacientes hospitalarios en una clínica; huéspedes alojados en un hotel; los cursantes de una asignatura. Desde el punto de vista estadístico, una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades” (p. 112).

Para los efectos de esta investigación, la población está comprendida por los Secretarios y Secretarias que se **encuentren activos** dentro del tribunal, y que hayan estado ininterrumpidamente trabajando con el supervisor que evalúa su desempeño en el período previsto.

Cuadro 1

Población Total de Jueces, Juezas, Secretarios, Secretarias del Tribunal del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.

Denominación del Tribunal	Nº de personas
Total	138
Jueces y Juezas (evaluadores)	69
Secretarios y Secretarias (evaluados)	69

Fuente: La Autora 2014

Entonces, la población o unidad de análisis de acuerdo a estas características se procedió a definir de la siguiente manera:

Cuadro 2

Límite Poblacional según las características del estudio.

Denominación del Tribunal	Nº de Tribunales	Evaluadores (Jueces)	Evaluados (secretarios)
Total	69	40	40
Tribunal Superior	9	3	3
Tribunal de Sustanciación, Mediación y Ejecución	45	27	27
Tribunal de Juicio	15	10	10

Fuente: La Autora 2014

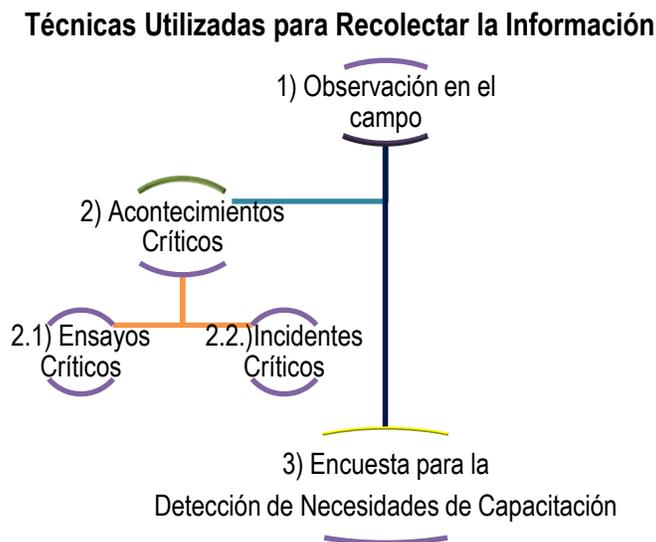
Cuando se evalúa el desempeño se debe tomar a toda la población que trabaja en el grupo o grupos de cargos a valorar de acuerdo a un período de tiempo determinado, es decir, de 69 secretarios y secretarias, cuarenta (40) cumplen con las características que delimita claramente la población en estudio, excluyendo a las personas que no cumplen con los criterios establecidos por los expertos y por las autoridades del Tribunal Laboral en la implementación de la investigación.

Dicha población es finita, por lo tanto no se empleó técnica de muestreo, ya que el total de secretarios y secretarias estipulados se basa de acuerdo a los requisitos anteriormente expuestos y la población fue de fácil acceso para la investigadora.

3.5.- Técnica e instrumento de recolección de Información

La técnica para la recolección de la información, pertinente que se llevó a cabo en esta investigación dirigido a evaluar el desempeño de los secretarios y las secretarias que laboran en la organización será la encuesta, y en cuanto al instrumento se diseñará un cuestionario formado y estructurado por un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas, con el fin de conocer hechos específicos. También, se utilizó técnicas cualitativas para el análisis de los puestos y las competencias requeridas para el cargo y dar cumplimiento a los objetivos específicos (1, 2, 3) de esta investigación.

A continuación, y para facilitar el manejo de las distintas técnicas implementadas y recolectar la información pertinente en esta investigación, se hace necesario presentar una gráfica explicativa de la forma como se organizó y aplicó cada una de las técnicas:



Gráfica 15. Técnicas utilizadas para recolectar la información

Fuente: La Autora 2014

De acuerdo a la gráfica anterior, es imprescindible explicar cada una de las técnicas en forma detallada:

3.5.1.- Observación en el campo: entendiéndose como un (...) proceso deliberado, sistemático, dirigido a obtener información en forma directa del contexto donde tiene lugar las acciones. (Arias, F.

2006, p. 73). La información se podrá recabar a través de guías de observación para descubrir con mayor especificidad detalles de la actuación y del comportamiento de los individuos objeto de estudio.

Para ello, se registró la experiencia de trabajo observando a los y la secretarias desde que llegan a laborar hasta el cierre de la jornada. Luego para identificar los problemas de cada hecho narrado se procedió a validar información con los supervisores, en este caso los Jueces y Juezas a quienes están adscritos los secretarios y secretarias, y se analizan las formas de cómo resolver los problemas según los hechos narrados en las notas de campo. En tal sentido, los datos se recogen desde la perspectiva del investigador, se identificó incluso eventos raros que pueden perderse por otros métodos que sólo se centran en acontecimientos comunes y cotidianos.

Se tomó nota de aquellas conductas que parecieron potencialmente codificables, es decir, conductas que se asemejaban con los indicadores de cada competencia y, que además reunieran las siguientes características:

1. Descripción de las labores diarias.
2. Expresiones y frases que incluyen explicaciones claras de los roles desempeñados por ellos y de sus supervisados en una situación en particular.
3. Locuciones que permitan describir la posición de los jefes, superiores o supervisores.

La guía de observación utilizada propuesta por Spradley en Rojas (2010) donde enlista los elementos para guiar el registro de las notas de campo, y que orienta al investigador en la observación sistemática. Entonces, se registró de la siguiente forma:

- Espacio: Centro Financiero Latino, sede del Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas
- Actores: Secretarios y secretarias del Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.
- Actividad: Observar las labores diarias de los funcionarios y funcionarias respondiendo a la siguiente interrogante: **¿Qué actividades realiza el secretario y secretaria una vez que llega al tribunal hasta que culmina su jornada laboral?**

- Objetos: Puesto de trabajo.
- Acto: Secretarios y secretarias fueron observados de forma tal, que también explicaron cada una de sus acciones en la medida de su realización para así llevar un registro.
- Tiempo: se realizó el levantamiento de las notas de campo por 5 días consecutivos y con secretarios diferentes.

La manera en que se llevó a cabo las observaciones estuvo orientada en primera instancia, detectar a través de ellas algún problema que pudiera tomar como objeto de estudio para esta investigación, avocándose específicamente a la observación de los sucesos y acontecimientos que ocurran en el tribunal laboral.

Para la realización de esta tarea fue muy importante para la investigadora mantenerse en un estado de alerta y atención constante en todo aquello que pudiera ocurrir durante la asistencia al tribunal, que pudiera aportar y ampliar en el propósito de descubrir lo que sería el objeto de estudio de la investigadora. Para ello, la autora del presente estudio, recorrió todos los espacios físicos del tribunal observando y tomando registro de las actividades del día, el contexto en que se desenvuelven los sujetos involucrados en este trabajo, sus comportamientos, sus expresiones y acciones.

Para el análisis se procedió a la sistematización de las actividades que realizan los secretarios indistintamente al tribunal donde pertenezcan, respondiendo a la pregunta acerca de cuáles son las actividades que realiza un secretarios y secretarias desde comienza hasta que termina. (Ver Anexo N° 1)

En esta sesión, se observaron a los secretarios y secretarias en la prestación de sus servicios como funcionarios, allí se pudo visualizar cómo se establece la relación y comunicación dentro de la estructura del tribunal.

Ahora bien, de las notas de campo realizadas se pueden identificar la recurrencia de actividades de un secretario a otro, lo que indica **la consistencia y un consenso** en las atribuciones en el cargo y la ejecución de los deberes, funciones y tareas del empleado. La primera, refiere a la medida en que un individuo responde, de la misma manera, ante un estímulo o situación dada en

diferentes ocasiones, para el caso el estímulo es el tribunal y la situación es la competencia en el que este asignado dentro del tribunal. La segunda, es la medida en que otras personas reaccionan ante algunos estímulos de la misma manera en que reacciona la persona que estamos considerando, es decir, mientras mayor es la proporción de gente que reacciona de la misma manera, mayor será el consenso.

El tipo de sistema organizacional el cual analizando, los secretarios y secretarias rotan de forma aleatoria cada 3 meses, y es causa de distinción del sistema sobre otros tribunales del país, lo que hace igualmente la distinción entre un secretario y otro dentro de las notas de campo.

Ahora bien, se pudo identificar las conductas que son consideradas efectivas y generadoras de un rendimiento superior de la organización dando las pautas para la elaboración de un perfil de competencias y una evaluación del personal más adecuada a las características del puesto y relacionada con el rendimiento real. En este sentido, se procedió a la evaluación por parte de los jueces y juezas en una sesión de trabajo quienes indicaron cual de las notas de campo les parecía tener un mejor desempeño de las tareas, la cual quedó enmarcada entre las notas 2 y 3. (Ver Anexo N° 1)

Se puede destacar que sin la presencia de la **organización y planificación** se imposibilita el establecimiento eficaz de la actuación del secretario para terceros, ya que el trabajo dependerá en gran medida de esta competencia. Además, se observa el proceso de **comunicación** implícito en la notas de campo escogidos por mejor desempeño, cuando refieren entre líneas la direccionalidad de informar, coordinar, recibir, las tareas realizadas y supervisadas por él.

Ahora, todo lo referente a verificar, revisar, asignar, da indicios que el secretario deberá mantener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, además comprende la esencia de los aspectos complejos, comparte con los demás el conocimiento profesional y experticia, en fin hacer que su trabajo sea de calidad.

El verbo **explicar**, que aparece igualmente en la narrativa, refiere a la capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización.

Así mismo, cuando se mencionan que mientras no están ocupados en una u otra actividad aprovechan de hacer otras, es porque deben tener la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Debe tener la capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, posiciones y diversidad. Además, deben demostrar sensibilidad por las necesidades internas y externas, se estaría hablando de las competencias que refieren a la orientación de los resultados y hacia el servicio interno y externo.

En el contexto organizacional, existen pautas y comportamientos que se exigen a todos los miembros de la organización y son de carácter compartido como lo son la responsabilidad, la aceptación de normas y políticas, trabajo en equipo, entre otras, que se pueden extraer realizando el análisis de todas las notas de campo, pero cabe acotar que estas también van acorde con el nivel o posición dentro de la estructura funcional de la organización.

Entonces, las competencias que surgieron como primordiales en las notas de campo se pueden concretar en el siguiente cuadro, y sirvieron de base para la construcción del instrumento final:

Cuadro 3

Competencias observadas en el campo de estudio, de acuerdo a las notas de campo

Descripción verbal de las notas de campo	Competencias Observadas
Informar, coordinar, recibir, supervisar, imprimir el diario.	Organización y Planificación
Verificar, revisar, tener conocimiento del área jurídica, controlar las actuaciones en el tribunal, compartir conocimientos.	Calidad de Trabajo
Explicar a los demás, dirigir el proceso de aprendizaje, aportar.	Desarrollo de Personas
Revisar los puntos de agenda, y el trabajo realizado por los asistentes.	Orientación a los resultados
Elaborar las estadísticas mensuales para la dirección ejecutiva de la magistratura, dar cuenta al juez de cualquier diligencia que se consigna en el expediente.	Orientación al usuario interno y externo
Apertura del despacho a la hora Dejar notas en la agenda a fin de dar cuenta de alguna eventualidad en el tribunal	Responsabilidad
Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices organizacionales, cumplimiento de la puesta del uniforme	Aceptación de normas y políticas

Fuente: La Autora 2014.

3.5.2.- Acontecimientos críticos: “(...) Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. (Alles, 2008, p. 36). Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencias y sugerencias para mejorar, al empleado. La investigación centrará su atención utilizando la técnica etnometodológica donde (...) la razón práctica, la metodología utiliza a las personas, la gente común, en su vida cotidiana para tomar decisiones y resolver problemas prácticos (Rojas, 2010 p. 117) y la fenomenología ya que ella “(...) aspira comprender acciones de los sujetos desde su propia perspectiva, en su propio contexto de acción (...) (op. cit p. 117)

Para dar cumplimiento al segundo objetivo de investigación se procedió al uso de los **Ensayos Críticos**. Inicialmente para analizar el puesto de los secretarios y que suministre

información acerca de cuáles serán las fortalezas frente a las amenazas, así como cuáles son las debilidades frente a las oportunidades que tiene el secretario o secretaria en la ejecución de sus actividades, se hizo necesaria recopilar la opinión de los informantes claves, en este caso de los supervisores inmediatos, mediante la elaboración de una matriz DOFA que:

“(…) sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo. *Universidad Nacional de Colombia* (s/f). [Página Web en Línea] Disponible: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_3.htm

La matriz DOFA es una herramienta que se utiliza para realizar un análisis estratégico de una situación o tema en concreto, así Francés (2006) expresa que este instrumento “(…) Permite resumir los resultados del análisis externo e interno, y sirve de base para la formulación de la estrategia.” (p. 180).

Correa y López (2007) igualmente plantean que la matriz DOFA es una herramienta que ayuda a:

“(…) desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de debilidades y oportunidades, estrategia de fuerza y debilidades, estrategias de fuerza y amenazas, y estrategia de debilidad y amenaza. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico”. (p.32)

La primera interpretación de la matriz (Fortalezas-Oportunidades) son las estrategias de crecimiento donde se aprovechan las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias para construir una posición que permita la expansión y el fortalecimiento para el logro de los propósitos que se emprende. La segunda interpretación es la (Debilidades-Oportunidades) son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

La tercera estrategia (Fortalezas-Amenazas) es también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. La cuarta es la (Debilidades-Amenazas) permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo, esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo Fortalezas-Debilidades, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

Los datos obtenidos a través del ensayo crítico permitieron el diseño de un matriz o cuadro de mando integral de cuatro entradas, y la generación de algunas estrategias en función de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas detectadas, resultando lo siguiente:

Cuadro 4

Matriz DOFA según la opinión de los Supervisores Inmediatos.

<p>Fortalezas f1 Control y dirección de los lapsos procesales a través de la secretaría. f2 Confidencialidad y calidad en la ejecución del trabajo. f3 Mejor desempeño. f4 Capacidad de sustanciar dentro de los lapsos de ley. f5 Mejoras continuas en la labor desempeñada. f6 Organización del Tribunal a través de la secretaría.</p>	<p>Debilidades d1 Falta de capacitación d2 Falta de personal d3 Desconocimiento del ordenamiento Jurídico (Nuevos ingresos) d4 Falta de comunicación con el asistente d5 Desmotivación económica</p>
<p>Oportunidades o1 Tomar en cuenta a los Secretarios para suplencias (Jueces) o2 Desarrollo de talleres de capacitación en materia de su interés (Legales) o3 Crecimiento a nivel profesional o4 Carrera Judicial</p>	<p>Amenazas a1 Descontrol del Tribunal a2 Falta de control de los lapsos procesales a3 Impacto negativo frente a los justiciables a4 Retardo procesal en la sustanciación de expedientes</p>

Nota: Matriz elaborada por los supervisores inmediatos del circuito. 2014

El análisis estratégico que se deriva de la matriz anterior y aplicando los cruces necesarios, se concluyó en cuatro (4) estrategias a tomar en cuenta para el diseño de la capacitación, a saber:

Cuadro 5

Análisis Estratégico de la Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ESTRATEGIAS	f1 Control y dirección de los lapsos procesales a través de la secretaría.	d1 Falta de capacitación
	f2 Confidencialidad y calidad en la ejecución del trabajo.	d2 Falta de personal
	f3 Mejor desempeño.	d3 Desconocimiento del ordenamiento Jurídico (Nuevos ingresos)
	f4 Capacidad de sustanciar dentro de los lapsos de ley.	
	f5 Mejoras continuas en la labor desempeñada.	d4 Falta de comunicación con el asistente
	f6 Organización del Tribunal a través de la secretaría.	d5 Desmotivación económica
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO DE CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS DO DE SUPERVIVENCIA
o1 Tomar en cuenta a los Secretarios para suplencias (Jueces)	Posibilidades de planes de carrera y ascenso para los de mejor desempeño en sus cargos F3+ F5 x O1+ O3+ O4	Alianza con la Escuela Nacional de la Magistratura para la creación y diseño de los planes de capacitación a partir de las necesidades detectadas con la evaluación del desempeño D1+D4 x O2+O4
o2 Desarrollo de talleres de capacitación en materia de su interés (Legales)		
o3 Crecimiento a nivel profesional		
o4 Carrera Judicial		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA DE FORTALECIMIENTO	ESTRETEGIAS DA DE FUGA
a1 Descontrol del Tribunal	Promover una organización de secretarios que permita mayor	Mejorar el clima organizacional

a2 Falta de control de los lapsos procesales	flujo de información acerca de los criterios utilizados para un proceso eficaz.	Retroalimentación y motivación al personal en la prestación del servicio de calidad
a3 Impacto negativo frente a los justiciables	F1+F3+F4+F6xA1+A2+A4	Fortalecimiento de las competencias
a4 Retardo procesal en la sustanciación de expedientes		D1+ D2 +D3+D4+D5xA3

Nota: Matriz elaborada con las opiniones de los supervisores inmediatos. Año 2014

De la estructura resultante de los cruces de la matriz, resalta la forma en que la organización tomará sus decisiones de acuerdo a las estrategias generadas. Entonces, los procesos de toma de decisión y la forma cómo la organización resuelve sus conflictos, la composición de habilidades, conocimientos, y complejidad de las tareas que ejecutan se convierten en un eje fundamental para el establecimiento real de los resultados que arroje la investigación.

Por su parte, técnica de los **Incidentes Críticos** se utilizó como una estrategia de exploración estructurada identificando dos tipos de eventos, a saber:

Tipos de Eventos que Identifica los Incidentes Críticos



Grafico 16. Tipos de eventos de los incidentes críticos.

Fuente: La Autora 2014.

De acuerdo con Schermerthon, (2005) el cual define a los incidentes críticos como aquel que “(...) registra incidentes del comportamiento de cada uno de los subordinados, que significan un éxito o fracaso extraordinarios en un determinado aspecto del desempeño”. (p. 141)

Igualmente, se encuentra Robbins (2009) quien expone que los incidentes críticos:

“(…) se centran en la atención del evaluador en los comportamientos claves que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Es decir, el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz e ineficaz. La clave aquí es mencionar sólo comportamientos específicos y no rasgos de la personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos brinda un conjunto rico de ejemplos en los cuales el empleado muestra los comportamientos deseables e indeseables y aquellos que requieren mejorar” (p.598)

Centran la atención del evaluador en los comportamientos claves que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia sin ella. El evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido especialmente eficaz e ineficaz. El principio básico de este cuestionario es ir más allá de lo que la gente dice que hace y descubrir realmente lo que hacen. Además, enfoca lo que las personas hacen en el ámbito técnico y qué es lo más importante para el éxito en el cargo y determina los factores tanto a nivel técnico como social, de las habilidades y conocimientos que son importantes en el desempeño del cargo.

De acuerdo a la estructura y definiciones anteriores, se procedió a construir un guión de cuestionario (Ver Anexo N° 2) centrado en la estructura propuesta por Iglesias, L. (2000), el cual está dividido en:

- a) Contenido del evento;
- b) Pensamiento;
- c) Sentimiento;
- d) Acción y por último
- e) Competencias

Este cuestionario se aplicó el paralelamente con la observación en el campo a los jueces, juezas, del Tribunal del Trabajo, con el fin de identificar las competencias claves que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con y sin eficacia. Luego, se analizaron las conductas de acuerdo a las preguntas realizadas respondiendo al guión de cuestionario, resultando el siguiente cuadro de doble entrada:

Cuadro 6

Cuadro de doble entrada entre los incidentes críticos positivo y negativo.

Guía	Incidente Positivo	Incidente Negativo
Contenido	Análisis, comunicación, admiración, pro-actividad, asertividad.	Falta de visión general, supervisor, llamar la atención, poco conocimiento del funcionamiento del circuito, presión en el manejo de las estadísticas.
Pensamiento	Atención, toma de decisiones, conocimiento organizacional.	Acatar instrucciones, autoridad.
Sentimiento	Reconocimiento, apoyo a los compañeros, satisfacción por el trabajo, tolerancia, sentido de pertenencia, optimismo, dinamismo.	Molestia, despreocupación, autócrata, soledad, culpabilidad, rabia, impotencia, apatía, desanimo, no aceptación de las normas, indiferencia, tensión.
Acción	Consulta, felicitación, paciencia y apoyo, escucha activa, manejo de crisis, prudencia, anticipación a los eventos del entorno, tratar con público, persuasión, voluntad, concentración, revisión, acompañamiento, búsqueda de soluciones, girar instrucciones asertivas, disposición.	Dificultad para la escucha, desorganización, olvido, poca confianza, advertencia, evasivo, rechazo, atraso, irresponsabilidad, falta de iniciativa.
Competencias Identificadas	Planificación, responsabilidad, ética, trabajo en equipo, ética profesional, orientación al logro, asertividad, apertura al cambio, capacidad de análisis, compromiso, comunicación, conocimiento de la organización y el entorno, trabajar bajo presión, alta adaptabilidad, calidad de trabajo, liderazgo, amplios conocimientos en la materia especial, orientación.	
Adiestramiento	Establecer criterios para ascensos, impartir cursos de adiestramiento para conocer a fondo el Poder Judicial, guiar sobre los aspectos propios de cada circuito, carrera, adecuación del discurso a los objetivos organizacionales.	

Nota: Extraído del análisis de las narrativas de los jueces, juezas, secretarios y secretarias del Tribunal del Trabajo. Año 2014

3.5.3.- Detección de Necesidades de Capacitación basado en la Evaluación de Desempeño por Competencias: evaluar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y logros obtenidos. La evaluación se llevará a cabo en los términos propuestos en los lineamientos del sistema de evaluación de desempeño por competencias que se formule donde el término de aplicación del mismo será: que los Secretarios y Secretarias se encuentren activos dentro

del tribunal, y que hayan estado ininterrumpidamente trabajando con el supervisor que evalúa su desempeño.

“(…) permite al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberán (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo” (Alles, 2008, p. 37).

El sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la organización. Deben ser específicos, medibles y alcanzables; y escalas gráficas de calificación y de observación de comportamiento: “Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características”. (Alles, 2008, p. 36). De comportamiento, mide la frecuencia con que se observa cada uno de los comportamientos.

Se evalúan competencias cardinales y específicas según el tipo, las primeras se refieren a que todos los miembros de la organización deben poseerlas y, las segundas se refieren a un área de la organización o cierto nivel. Habitualmente, y así se recomienda, las competencias son presentadas en una escala o graduación que permite relacionarlas de una mejor manera con los comportamientos de las personas, a saber:

- Grado (A) 100% Capacidad para anticiparse a situaciones con una visión de largo plazo. El evaluado manifiesta siempre el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.
- Grado (B) 75% Capacidad para anticiparse a situaciones con una visión de mediano plazo. El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.
- Grado (C) 50% El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.
- Grado (D) 25% Capacidad para reaccionar ante problemas y situaciones. El evaluado manifiesta solo en ocasiones el comportamiento tal cual se lo describe en el grado seleccionado.

- Grado (E) 0% No desarrollada. Tipo de capacidad que podría ser la óptima para muchos puestos de trabajo.

Se aplicó un cuestionario basado en los resultados de los ensayos críticos, los incidentes críticos y de la observación de campo, además del análisis y descripción de los puestos de trabajo. El cuestionario se dividió en seis partes y quedó estructurado de la siguiente forma:

1. La primera parte del instrumento, se expuso las instrucciones, recomendaciones y criterios a tomar en cuenta en el llenado del instrumento;
 2. La segunda parte, permite recoger información demográfica del recurso humano;
 3. La tercera parte están dedicadas a las características de la evaluación a realizar y el período a evaluar;
 4. La cuarta parte, se reflejarán los resultados de la evaluación subdividida en tres partes, movimiento del tribunal, deberes, funciones, tareas y las competencias específicas;
 5. La quinta parte se abre el espacio para narrar las observaciones y los planes de mejoramiento;
 6. La sexta y última parte se colocan el lugar para las firmas del evaluado y el evaluador.
- (Ver Anexo N° 3)

Ahora bien, en virtud de que la evaluación de desempeño por competencias las aplicaron los supervisores inmediatos de los secretarios y secretarias (para el caso jueces y juezas) se hizo necesario para el manejo del instrumento y siguiendo los pasos para la implementación de un programa de evaluación de desempeño en la organización; la formación de los evaluadores con el fin de contribuir a uniformizar los criterios y procedimientos para la evaluación de desempeño por competencias. En este sentido, se diseñó un Taller con el fin de crear conciencia, (en este caso se decidió dirigirlo a jueces, juezas, secretarios y secretarias) y surgió como una necesidad, no planteada por la investigadora, sino como algo necesario, que lleve a una evolución en la manera de pensar de las personas que participarán en el proceso de evaluación.

Dicho Taller, se realizó los días 7, 8, 11, 12 de Julio del 2014 en la sede del Tribunal del Trabajo, asistieron 82 funcionarios entre secretarios, secretarias, jueces y juezas en donde se

generó un espacio de confianza que permitió fundar las bases para propiciar el desarrollo conjunto de las actividades subsiguientes. Se discutió las bases fundamentales que sustentan el proyecto de investigación, y se concretó los días en que se iban a formar los evaluadores.

Por su parte, se diseñó un taller que certificara a los evaluadores quienes serán los encargados de llevar a cabo el proceso; dicho taller fue estructurado en dos módulos, de 8 horas académicas, se validó con las autoridades de la Escuela Nacional de la Magistratura en cuanto a contenido y estructura llevándose a cabo en la Sede de la Escuela de acuerdo a la siguiente programación:

El primer módulo se llamó “*Alcances de la evaluación de desempeño por competencias*” y se concertó como objetivo Instruccional en la planificación didáctica como aquel módulo teórico-práctico que permita el desarrollo de capacidades técnicas y de valoraciones organizacionales para la generación de capital humano orientado al desarrollo profesional, organizacional. (Ver Anexo 4. Planificación Didáctica Módulo I).

Este módulo permitió recoger información acerca del perfil del evaluador construido por los jueces y juezas Laborales, quienes además se comprometieron en dar cumplimiento a las competencias que se sometieron a evaluación.

El segundo módulo, se denominó “*Una nueva mirada a la evaluación del desempeño*” y lleva por objetivo instruccional: proveer una formación capaz de contribuir con la racionalización de la evaluación de desempeño, a través de la vinculación de los conocimientos y capacidades técnicas con la generación de comportamientos más eficientes y eficaces, que favorezcan el ejercicio profesional de calidad. (Ver Anexo 5. Planificación Didáctica Módulo II).

Ahora bien, en total se certificaron en el taller a 60 jueces y juezas como evaluadores y estarán en capacidad de:

1. Aplicar los criterios de evaluación en base a las competencias.

2. Planificar la evaluación de competencias de los participantes con base a técnicas y procedimientos vigentes.
3. Ejecutar la evaluación de competencias de los participantes.
4. Comunicar las oportunidades de mejoras a sus evaluados y evaluadas.

3.6.- Validación y Confiabilidad del Instrumento de Investigación

Se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Hernández Sampieri y otros (2006). (p. 277). Así mismo, Sabino (2005), para que una escala pueda considerarse como capaz de aportar información objetiva debe reunir los siguientes requisitos: confiabilidad y validez (p. 117). En este sentido, se define la validación de los instrumentos, como la determinación de la capacidad de los cuestionarios para medir sus cualidades para la cual fueron contruidos, se realizó mediante el método de “juicio a expertos”.

Para llevar a cabo este procedimiento se seleccionó cinco (5) expertos, sobre la base de los siguientes criterios: profesionales relacionados con el área de coordinación de secretarios, los secretarios y secretarias judiciales, jueces laborales voluntarios, el coordinador laboral del Área Metropolitana de Caracas, la Directora de evaluación de jueces, juezas, funcionarios y funcionarias judiciales de la Escuela Nacional de la Magistratura y un profesional en asesoramiento de trabajos de Grado. A los expertos se les proporcionó una hoja de validación donde se les determinó la correspondencia de objetivos e ítems, calidad técnica de representatividad, presentación, calidad del lenguaje.

Cuadro 7

Calidad técnica del instrumento de evaluación por competencia

ASPECTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Organización	5			
Presentación	5			
Compresión		5		
Redacción	5			
Extensión	1		4	
Totales	16	5	4	0

Fuente: La Autora 2014

Es de acotar que sobre la base del procedimiento de validación descrito, los expertos consideraron la existencia de una estrecha relación entre los objetivos del estudio y los ítems constituidos de los instrumentos de recopilación de la información, asimismo, emitieron resultados similares tanto para la calidad técnica como para la adecuación del lenguaje de los reactivos.

Asimismo, este instrumento fue sometido a otra prueba de expertos por el método del Coeficiente de Proporción Por Rango. Este es un método de validación de carácter cuantitativo y consiste en que los expertos que revisan el instrumento, lo valoren asignando un rango del 1 al 4 a cada ítem en función de su correspondencia con las variables de las que se pretende recoger información.

El valor de cada uno de los rangos corresponderá de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 8

Escala de evaluación de competencia aplicado.

Escala	Grado de la Competencia	% en grado de la competencia
Excelente	1	100%
Destacado	2	75%
Bueno	3	50%
Necesita Mejorar	4	25%

Fuente: La Autora 2014.

Luego de la asignación de la puntuación por cada uno de los jueces y juezas, se procede a:

- 1.-Sumar los rangos por cada ítem: Σr_i
- 2.-Calcular el promedio de rango por cada ítem: $PR_i = \Sigma r_i / J$.
- 3.-Calcular la Proporción de Rango por cada ítem: $PpR_i = PR_i / \text{puntuación máxima}$
- 4.-Calcular el Coeficiente de Proporción por Rango: $CPR = \Sigma PpR_i / \text{número de ítem}$

En el caso de la investigación realizada se procedió a someter la escala a la consideración de 5 jueces o expertos en el área. Los resultados de esta prueba se presentan a continuación:

Cuadro 9

Validez del Instrumento. Calculo del Coeficiente de Proporción de Rango (CPR)

Ítems	EXP 1	EXP 2	EXP 3	EXP 4	EXP 5	$\sum r_i$ (sumatoria de los Rangos por Ítems)	Pri= $\sum r_i / J$ (Promedio de Rango por Ítems)	PpRi=
								Pri/puntuación max. (Proporción de rango por cada ítems)
1	1	1	1	3	1	7	1,40	0,35
2	1	1	2	1	2	7	1,40	0,35
3	2	3	4	4	1	14	2,80	0,70
4	1	1	2	1	2	7	1,40	0,35
5	1	1	2	2	2	8	1,60	0,40
6	2	2	4	2	2	12	2,40	0,60
7	3	1	4	1	1	10	2,00	0,50
8	3	2	2	2	2	11	2,20	0,55
9	2	3	3	1	2	11	2,20	0,55
10	2	1	4	2	2	11	2,20	0,55
11	1	2	2	2	1	8	1,60	0,40
12	1	1	1	1	1	5	1,00	0,25
13	3	3	3	2	3	14	2,80	0,70
14	2	2	2	2	2	10	2,00	0,50
Proporción de rango por suma de Ítems (PpRi)								6,75
Validez de Coeficiente Proporción de Rango (CPR)								0,48

Fuente: La Autora 2014

Según el Coeficiente de Proporción de Rango (CPR) representado con 0,48 es válido en contenido en función de las variables incluidas en el estudio y con una concordancia aceptable.

Igualmente, el coeficiente ayudó a conocer el valor requerido en grados que deben tener las competencias sometidas a evaluación. Es así como, una vez obtenidas cada una de las competencias que se les exige a un funcionario de nivel intermedio dentro de la estructura que se está analizando, se les pidió a los jueces y juezas utilizando la técnica de la **escala gráfica de calificación** que propone Martha Alles (2008), que definieran las destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior, además del comportamiento requerido para el ejercicio del mismo en grado, quedando estipulada un puntaje tope de 1575 del total general del instrumento, distribuidos de la siguiente forma:

Cuadro 10

Puntaje General la de Evaluación de Desempeño por Competencias.

Ítems	Indicadores	Ptos
1	MOVIMIENTO REFERENCIAL DEL TRIBUNAL (Expedientes aproximados trabajados por día)	310
2	DEBERES, FUNCIONES Y TAREAS (Los estipulados en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo, Ley Orgánica del Poder Judicial)	420
3	DEBERES, FUNCIONES Y TAREAS (Descriptivo que se diferencien de las anteriores evaluadas)	45
4	Aceptación de Normas y Políticas	100
5	Calidad de Trabajo	75
6	Capacidad Analítica	50
7	Comunicación	75
8	Desarrollo de Personas	50
9	Orientación a los Resultados	75
10	Orientación al Cliente Interno y Externo	50
11	Planificación y Organización	75
12	Responsabilidad	100
13	Tolerancia a la Presión	75
14	Trabajo en Equipo	75
PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACIÓN		1575

Fuente: La Autora 2014

Es la primera vez, que se intenta establecer metas individuales en referencia al trabajo que caracteriza al secretario o secretaria del tribunal del trabajo, en cuanto al volumen de trabajo diario. En este sentido, se decidió denominar en los ítems 1, 2, 3 que aparece en el cuadro anterior, tomó un valor distinto que el resto de las competencias, ya que la escala utilizada y el software utilizado debía tener un puntaje que permitiera la sumatoria de todos los ítems.

En lo que respecta al primer ítem, "Movimiento referencial del Tribunal", su valor se obtuvo promediando la opinión acerca del total de expedientes trabajados por día según los supervisores inmediatos y de los propios funcionarios sometidos al estudio, quedando las siguientes escalas para evaluar:

Cuadro 11

Escalas para evaluar el Movimiento Referencial del Tribunal del Trabajo: Total de Expedientes aproximados trabajados por día.

Grados	N° de Expedientes		
	Tribunal Superior	Tribunal SME	Tribunal Juicio
A	0 y 1 expedientes	0 y 2 expedientes	0 y 3 expedientes
B	2 y 3 expedientes	3 y 5 expedientes	4 y 6 expedientes
C	4 y 5 expedientes	6 y 7 expedientes	7 y 9 expedientes
D	6 o más expedientes	8 o más expedientes	10 o más expedientes

Fuente: La Autora 2014

En este sentido, se comienza a vislumbrar una fuente de estímulo interno, el hecho de conocer la especificidad de la meta da cuenta del objetivo específico por alcanzar. Robbins, S. y Judge T. (2009):

“Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, también se puede afirmar (...) que entre más difícil sea la meta más elevado será el nivel de desempeño. Por supuesto, es lógico suponer que entre más fáciles sean, más probable será que se acepten. Pero una vez que acepta una tarea difícil, es de esperar que el empleado desarrolle un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla”. (p. 186)

La escala aplicada para evaluar el desempeño de los secretarios, secretarias de tribunales del circuito de laboral, fue la siguiente:

Cuadro 12

Escala utilizada para evaluar el desempeño de los secretarios, secretarias del Tribunal del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas Año 2014.

N°	Escala 2012	Grados
5	Resultados inferiores a los esperados	0
4	Necesita Mejorar	50
3	Bueno	75
2	Destacado	100
1	Excelente	100

Fuente: La Autora 2014

Cada evaluación debe tener una “nota final”, es decir una única puntuación que según el esquema propuesto se sugiere del 1 al 5 como la siguiente:

1. Excelente: para aquellos que demuestran logros excepcionales y extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo.
2. Destacado: Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera bastante lo razonable en las diferentes manifestaciones de su trabajo. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. Bueno: se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
4. Necesita mejorar: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
5. Resultados inferiores a los esperados: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un período determinado.

Por otra parte, para una mejor lectura de los resultados finales se procedió a agrupar las 11 competencias utilizando el análisis factorial a través del programa SPSS V.19. como técnica que permite la reducción de los datos y la agrupación por áreas, de acuerdo a la opinión de los encuestados. En este caso, se identificaron cuatro componentes que agrupan las competencias según el análisis factorial de los datos, obteniéndose lo siguiente:

Cuadro 13

Matriz de componentes rotados(a) de las competencias

Competencias	Componente			
	1	2	3	4
Aceptación de Normas y Políticas	,695	,231	,001	,242
Calidad de Trabajo	-,042	,813	,291	,176
Capacidad Analítica	,669	,593	,079	,105
Comunicación	,669	,298	,052	,171
Desarrollo de Personas	,674	-,388	,249	,218
Orientación a los Resultados	,319	,792	,083	-,285
Orientación al Cliente Interno y Externo	,193	-,028	-,100	,866
Planificación y Organización	,016	,374	,779	-,027
Responsabilidad	,126	,004	,844	-,083
Tolerancia a la Presión	,759	-,078	-,090	-,374
Trabajo en Equipo	,636	,102	,417	,073

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Para una mejor apreciación de las competencias, se propone de acuerdo con las agrupaciones que brinda el análisis factorial, generar un nombre para cada componente, los cuales formarán subconjuntos que explican el comportamiento y la conducta que ensambla el cargo de secretaría dentro del Tribunal Laboral. Es así como, el Componente 1 adquiere el nombre de “**Gestión y Gerencia**” incluyendo las competencias referidas a la Aceptación de Normas y Políticas, Capacidad Analítica, Comunicación, Desarrollo de Personas, Tolerancia a la Presión, Trabajo en Equipo. Todas juntas hacen referencia a lo que se llama planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos comunes establecidos.

Por su parte el componente 2 agrupó dos competencias: Calidad de Trabajo, Orientación a los Resultados, ahora este subconjunto se denominará “**Conocimiento Profesional y Administración**”, ya que para el cumplimiento de las funciones del cargo en estudio deberá tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad, actuar con velocidad y sentido de urgencia respondiendo a las necesidades del cliente y mejorar la organización.

Entre tanto, el componente 3 quedó conformado por Planificación y Organización, Responsabilidad y se denominará “**Orden y Compromiso**” donde el individuo deberá ser capaz de establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de

alcanzar una meta, se desenvolverá con un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Por último, el componente 4 solo adquirió una sola competencia: "**Orientación al Cliente Interno y Externo**" que puede asociarse a la sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro.

Ahora bien, según las agrupaciones que se realizaron de acuerdo a la opinión de los expertos, dan indicios de cómo es la relación de una competencia a otra dentro del componente, donde altos grados en una, se asocian con altos grados en la otra competencia, dentro del subconjunto que forman el componente. Para ello, gráficamente se denota cómo cada componente agrupa las competencias y en qué grado deberá exigírsele al secretario y secretaria en su desempeño:

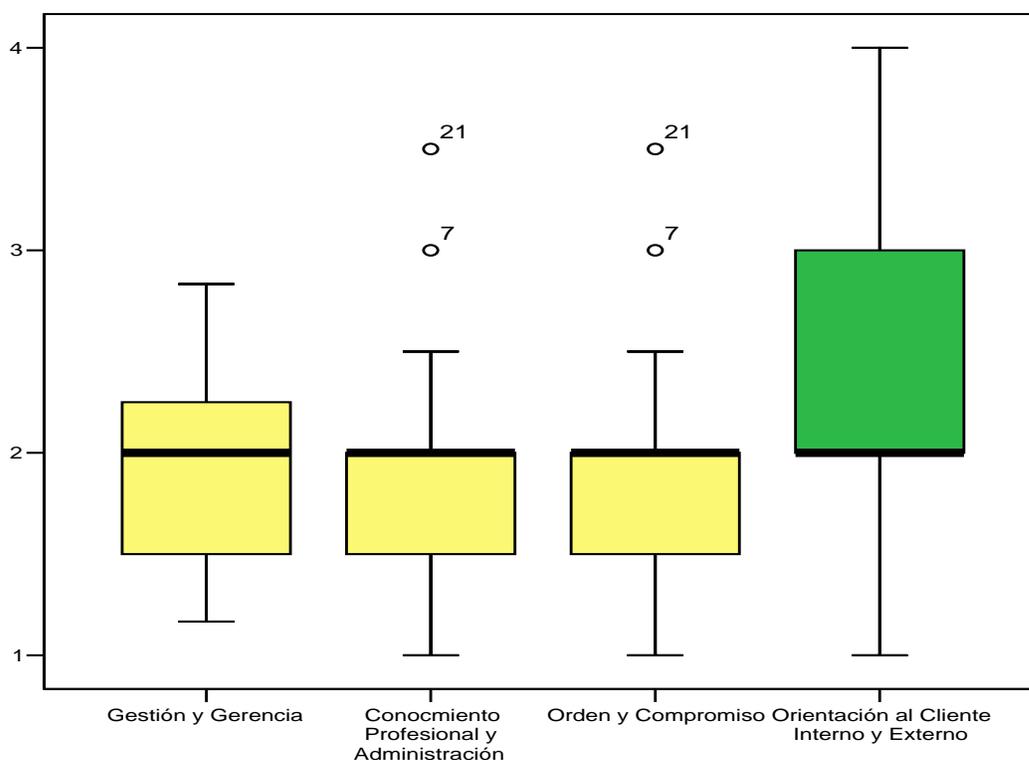


Grafico 17. Agrupación de la Competencias según la Percepción de los Supervisores, Secretarios y Secretarías con respecto al Valor de las Competencias presentes en el Cargo. Año 2014.

El Gráfico 17 se puede describir que el requerimiento del cargo para cada una de las competencias es de grado 2 llamado también grado B o grado 75%, es decir, en un 75% con tendencias a ser mayores agrupándose, como se observan las cajas, en los valores más altos. Hay que destacar, que la escala a menores valores mayor es el grado de la competencia, entonces estaríamos hablando de un cargo que tiene altas responsabilidades dentro de la estructura organizacional. Se tiene entonces, el conjunto de dotes intelectuales que debe tener el Secretario o Secretaria del Tribunal Laboral y se conforman por la sumatoria de los subconjuntos para generar un desempeño que cumple con las exigencias del cargo.

Hay que destacar el último subconjunto que denota una distinción ante los demás, aunque la media no cambio, la agrupación o movimiento del dato está más hacia los valores más bajos. Puede afirmarse que en esa competencia la perciben como aquel comportamiento que indica menos relevancia para la asociación y desarrollo de las demás. También puede afirmarse como aquella competencia que debe estar presente, pero esta puede estar requiriendo de un reforzamiento para lograr cumplir con esa exigencia propia del cargo.

Es importante remarcar cómo se define cada competencia, ya que con frecuencia hay organizaciones que, como producto de incorrectas definiciones del modelo, trabajan de manera equivocada. Si los distintos niveles se definen sólo con una palabra (por ejemplo, “grado a como un nivel excelente de la competencia”), sin una definición del grado y sin los ejemplos de comportamientos observables, no se dispone realmente de un modelo de competencias. Es así, como se conceptualizaron cada una de las competencias específicas elegidas y su apertura en grados a fin de facilitar luego la evaluación de cada una por parte del evaluador, tomando como referencia la que propone Alles, M. (2008) en su diccionario por competencia. (Ver Anexo N° 6)

Por otra parte, las competencias cardinales que son aquellas relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales propias de los distintos ámbitos de la institución, está definida por el Poder Judicial e inmersas dentro de los valores que deben ser compartidos por todos sus miembros, estas son:

Por otro lado, para determinar la confiabilidad del instrumento, es decir, la consistencia interior de éstos y sus capacidades para discriminar en forma constante entre un valor y otro, se seleccionó entre los distintos métodos existentes el coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach, en razón de lo siguiente: Alfa es un coeficiente muy general enmarcado en dos concepciones. Este coeficiente es recomendado cuando el instrumento ha sido construido sobre la base de una escala de múltiples respuestas, es decir, cuando los ítems del instrumento presentan una escala de varias opciones.

De acuerdo a lo anterior, el instrumento dirigido a los secretarios y secretarias, le fue aplicado una prueba piloto a doce (12) personas que no estuvieron involucrado en la muestra seleccionada para la recopilación de los datos pertenecientes al estudio. Cuando se aplicó la fórmula del coeficiente de Cronbach para determinar la confiabilidad del cuestionario dirigido a la prueba piloto en la presente investigación dio como resultado (0,82) lo que significa que los resultados de opinión de las cinco (5) entrevistas respecto a los ítems considerados se encontraron correlacionados de manera confiable.

A continuación se presente el resultado del coeficiente de confiabilidad obtenido a través del programa SPSS V.19.

Cuadro 14

Estadísticos de Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,829	,892	14

Fuente: La Autora 2014

Es de hacer notar que el coeficiente en referencia requirió sólo una aplicación y produjo valores que oscilaron entre cero (0) y uno (1), donde el coeficiente cero (0), significa confiabilidad nula, mientras que uno (1) representa un máximo de confiabilidad.

Al realizar el cálculo de coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, éste arrojó como resultado 0,829 esto llevado a porcentaje es de 82,9%. Estos valores se encuentran dentro de la categoría de alta correlación, lo cual es satisfactorio para la investigación. En este sentido, se

evidencia que los datos suministrados por los instrumentos antes mencionados son confiables para la investigación.

3.7.- Técnica de Análisis de Datos

Cabe agregar que de acuerdo a la naturaleza de la presente investigación, una vez aplicado el instrumento a la muestra seleccionada, los datos obtenidos fueron estudiados y analizados aplicando la técnica de análisis descriptivo y cuantitativo, es decir, se aplicó el método estadístico perimétrico denominado cuadros porcentuales, cuyos elementos principales son: indicadores, frecuencia y porcentaje, este último obtenido mediante la aplicación de una regla de tres simple. En este sentido, se usaron tablas de frecuencia simple para la realización de la citada actividad, así como gráficos ilustrativos que reflejen la brecha entre el valor referencial construido y el valor obtenido por los grupos evaluados.

Por su parte, se utilizó una aplicación diseñada en *Software Libre* desarrollado por la Escuela Nacional de de la Magistratura denominada "*Sistema de Evaluación de Desempeño,*" que permitió optimizar el tiempo de aplicación del instrumento y el procesamiento de datos de forma rápida y eficaz de acuerdo a los parámetros de evaluación establecidos en esta investigación. Así mismo, permitió corregir la evaluación, generar reportes, gráficos y tablas en formato .excel para su posterior respaldo de datos y realizar otros cuadros y gráficos más complejos. En el Anexo N° 7, aparece el manual que explica cómo se usa la aplicación de acuerdo al manual de aplicación diseñado. Es importante destacar que el software diseñado por la Escuela Nacional de la Magistratura reserva los derechos de autor y no permite versiones ejecutables, ya que implicaría conexión a bases de datos internas del Poder Judicial.

3.8.- Variables en Estudio

Las variables de análisis para este trabajo, se orientaron a responder las exigencias de los objetivos generales y específicos, siendo la base fundamental del mismo. "Las variables en toda investigación pretenden descubrir de qué manera uno o varios factores cambian cuando otro u otros lo hacen. Las características que varían en tales factores se denomina variables". (Morles,1997: 25)

Las variables utilizadas están especificadas con sus indicadores, contenidas tanto en los que orienta la formulación de las encuestas, como de los sondeos de opinión.

La técnica a utilizar para estas variables será la encuesta, y en cuanto al instrumento se diseñó un cuestionario formado y estructurado por un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas, con el fin de conocer hechos específicos. Además, se llevará a cabo dos técnicas de recolección para profundizar más en los indicadores de las variables como lo son: los *acontecimientos críticos* y la *observación participativa*.

Cuadro 15

Operacionalización de las variables de estudio

Objetivo General: Detectar las necesidades de capacitación basada en la evaluación de desempeño por competencias de los secretarios y secretarias pertenecientes los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, con miras a generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio en el período de enero a junio 2014.

Variables	Objetivos Específicos	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Evaluación de desempeño por competencia	Evaluar las competencias y de acuerdo a los puntajes obtenidos generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio.	Se refiere al cumplimiento de las funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y logros obtenidos de acuerdo a las competencias del cargo que se ejerce, y conductas del trabajo necesarias para realizar las funciones específicas, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización.	Competencias: características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en las organizaciones.	* Grado que la competencia se presenta * Nivel de consecución * Logros obtenidos de acuerdo al cargo	* Jueces, Juezas * Secretarios y secretarias del Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas
Detección de las Necesidades de capacitación	Elaborar el plan de capacitación para el mejoramiento en la prestación de servicio para los secretarios y secretarias los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.	Radica en la determinación de los programas que ataquen las deficiencias que pueda presentar el personal en la ejecución de la tarea por lo tanto, es una oportunidad de crecimiento tanto para las personas como para la organización. (Blake, 2006: 17)	Conjunto de áreas del conocimiento, destrezas, actitudes y comportamientos que deben poseer o manejar, los miembros de la organización para el correcto ejercicio de sus funciones en el cargo.	* Necesidades de capacitación * Áreas de capacitación	* Jueces, Juezas. * Secretarios y secretarias del Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.

Variables	Objetivos Específicos	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente
Capacitación	<p>Validar el plan de capacitación con los expertos en la materia y de acuerdo a las necesidades detectadas.</p> <p>Sugerir el plan de capacitación que permita impactar sus resultados en forma positiva para el mejoramiento en la prestación del servicio.</p>	<p>Mendoza, A. (2005) (...) la capacitación... como el proceso de enseñanza aprendizaje orientada a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de su puesto (...) proporciona conocimientos principalmente de carácter técnico, administrativo y científico. (p. 26)</p>	<p>Plan de estudio Unidades curriculares</p>	<p>o Conductas observables que se desea que el colaborador mejore</p>	<p>* Jueces, Juezas * Secretarios y secretarias del Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas * Expertos en la materia y de acuerdo a las unidades curriculares definidas</p>

Fuente: La Autora 2014

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Cuestionario DNC
Validación de la propuesta de
capacitación
El Plan de Capacitación

CAPITULO IV

4.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

“Sólo investigando se aprende a investigar”

Carlos Sabino

Para obtener toda la información y datos de esta investigación, se contó con la máxima colaboración de la Escuela Nacional de la Magistratura en cuanto brindó todo lo referente a los recursos materiales y de servicios, así como el costo del proyecto, ya que es el ente académico encargado de llevar a cabo la formación y capacitación del recurso humano miembro del Poder Judicial y, órgano interesado en conocer los resultados para la ejecución de sus metas el próximo año.

4.1.- Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario para detectar las necesidades de capacitación (DNC) basada en la evaluación del Desempeño por competencias.

La interpretación de los datos, se obtuvo a través de la aplicación del cuestionario para evaluar el desempeño bajo el modelo de por competencias según la opinión de los Jueces y Juezas de Tribunales pertenecientes a los tribunales Del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Se hizo necesario conocer el universo poblacional entre evaluadores y evaluados, resultando:

Cuadro 16

Universo Poblacional de Evaluadores y Evaluados contabilizados antes de la aplicación de la Evaluación por competencias del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014

Universo	Población Total
Evaluadores (Jueces y Juezas)	69
Evaluados (Secretarios y Secretarias)	69

Fuente: La Autora 2014

Ahora bien, la evaluación se llevara a cabo en los términos propuestos en los lineamientos del sistema de evaluación de desempeño por competencias formulado donde el término de aplicación del mismo es:

- Que los Secretarios y Secretarias que se encuentren activos dentro del tribunal, y que hayan estado ininterrumpidamente trabajando con el supervisor que evalúa su desempeño en el período previsto.

Entonces, y de acuerdo a este parámetro solo se evaluaron a 25 Secretarios y Secretarias, recordando las características propias del tribunal, donde un Secretario o Secretaria puede servir a dos Tribunales. Estos fueron evaluados por 40 Jueces y Juezas (evaluadores) activos pertenecientes al circuito.

Cuadro 17

Universo poblacional de Evaluadores y Evaluados del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014

Universo	Población Total
Evaluadores (Jueces y Juezas)	40
Evaluados (Secretarios y Secretarias)	25

Fuente: La Autora 2014

Existe un universo poblacional de 44 Secretarios y Secretarias que no cumplen con el requisito y que tienen poco tiempo en el cargo, otros de reposo y en disfrute vacacional y no pudieron ser evaluados. Entonces, los resultados son en base a 40 evaluaciones.

Por otra parte, se presentará un análisis descriptivo de las variables expuestas en el marco metodológico en referencia a la evaluación por competencia de acuerdo a las partes que divide el instrumento, a saber:

4.1.1.- Datos de Identificación

Población de Secretarios y Secretarias según Sexo

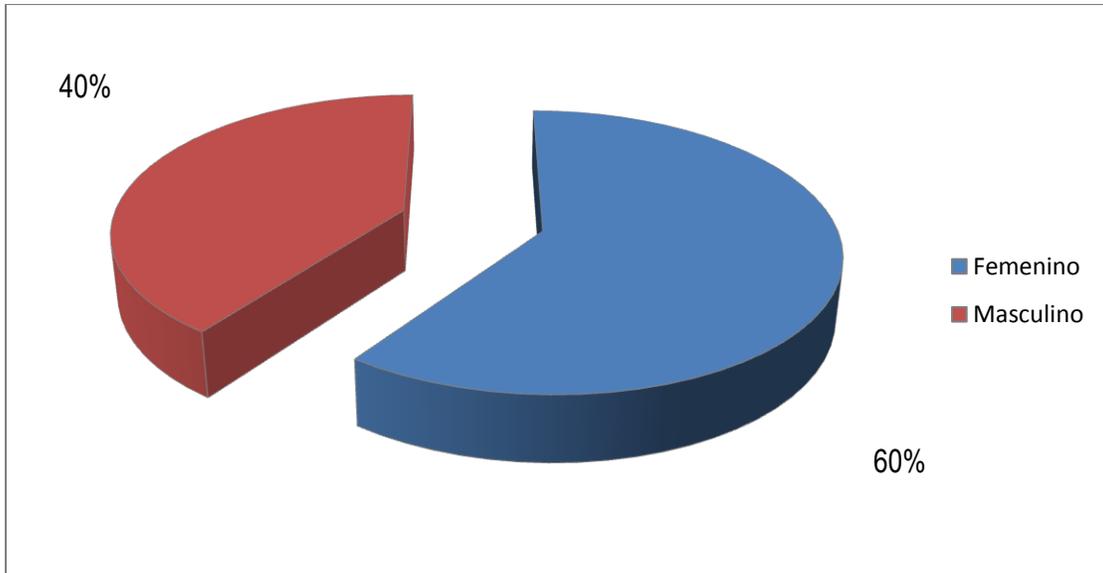


Gráfico 18. Población de Secretario y Secretarias del Circuito Judicial del Trabajo según Sexo. Año 2014

Como puede observarse en el Gráfico, el 40% de los Secretarios son hombres y el 60% son mujeres, si esto se compara con el porcentaje de población a nivel nacional de Venezuela se sigue manteniendo el esquema del país donde indica que existe más mujeres que hombres, condición demográfica que nos caracteriza.

Población encuestada de acuerdo al lugar de ubicación por Tipo o Categoría según el Tribunal donde pertenece

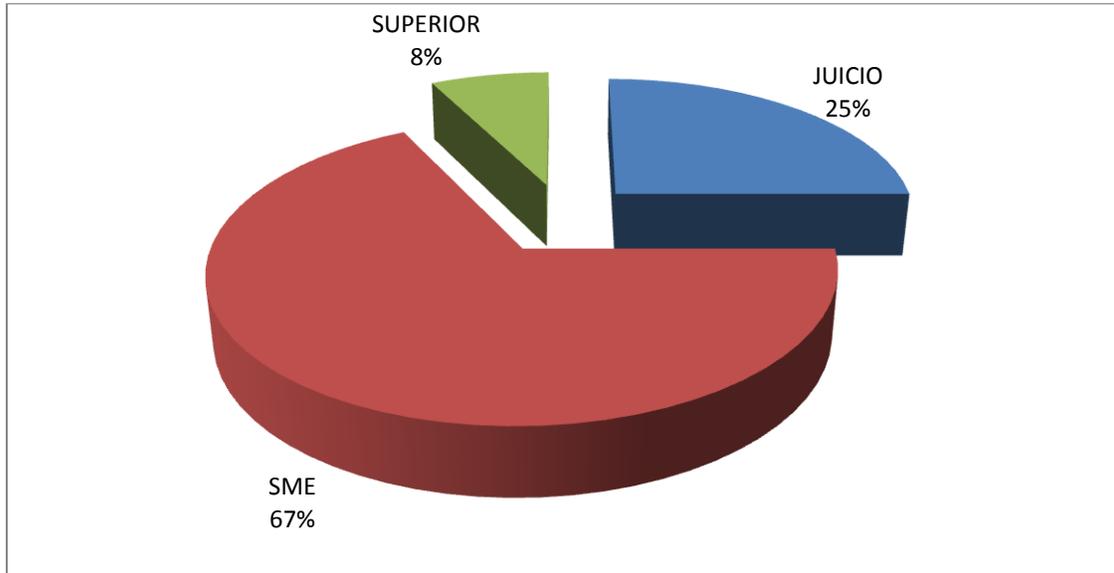


Gráfico 19. Población Encuestada de acuerdo al lugar de ubicación por Tipo o Categoría según el Tribunal donde pertenece

Cuadro 18

Población encuestada por tipo de tribunal

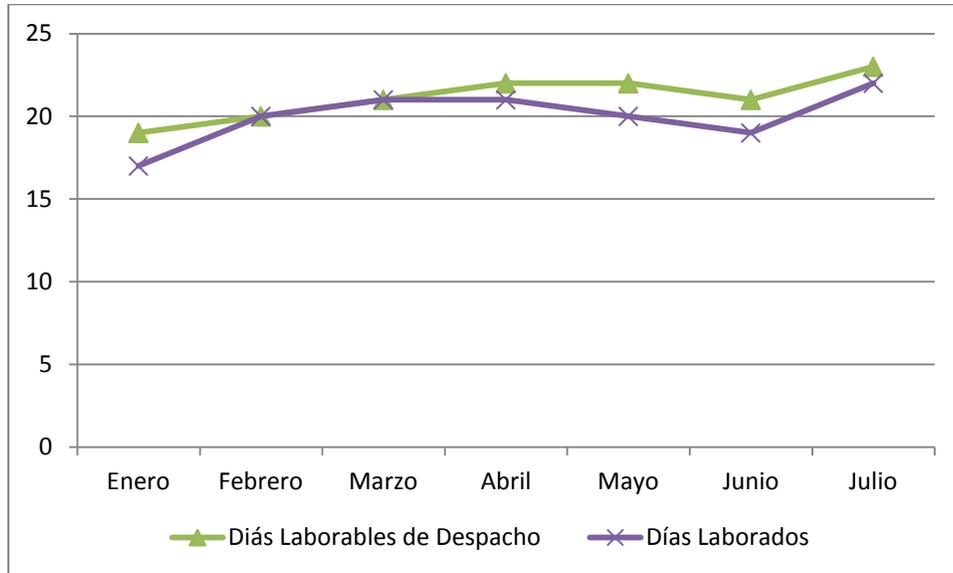
Tipo de Tribunal	Total	%
Total	40	100
Juicio	10	25
Sustanciación, Mediación y Ejecución	27	68
Superior	3	8

Fuente: La Autora 2014

De acuerdo a la gráfica anterior, se encuestó a un total de 27 personas representando un porcentaje de 68% en los tribunales de sustanciación, mediación y ejecución, a 10 personas, perteneciente a los tribunales de Juicio representando el 25% del total y, por último 8% que aporta el tribunal Superior, encuestadas 3 personas.

4.1.2.- Período Evaluado

Período a evaluar por días trabajados



Período a Evaluar: Desde: enero/2014 Hasta: julio/2014

Gráfico 20. Período a evaluar por días trabajados. Año 2014.

Este período es el cumplimiento de los días que debe haber trabajado el funcionario y funcionaria ininterrumpidamente de acuerdo a los requerimientos establecidos en el marco metodológico. En este período, el evaluador tuvo la oportunidad de realizar introspección del desempeño de su colaborador. Sin embargo, se puede estudiar la posibilidad de alargar este período en virtud de lo breve que pueda resultar su servicio destinado para un tribunal y un Juez o Jueza específico. Es importante señalar, que los días laborados observados en la gráfica presenta un brecha de días, esto se debe, a días feriados, imposibilidad de constituirse el tribunal por causas imprevistas y ajenas a la voluntad de juez.

4.1.3.- *Movimiento Referencial del Tribunal: Total de expedientes aproximados trabajados por día.*

Acerca de los expedientes aproximados que trabajan los secretarios y secretarias por día debe observarse por separado, ya que cada tribunal por su especificidad y nivel de ingreso de expedientes o por el volumen de trabajo de cada funcionario varía. En este sentido, obsérvese los siguientes datos:

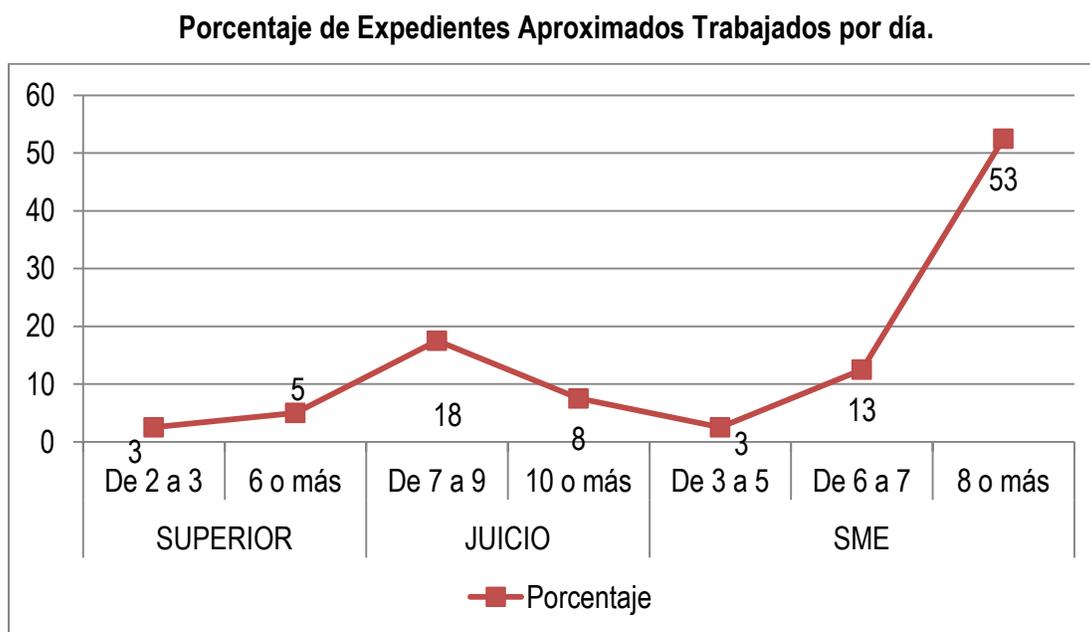
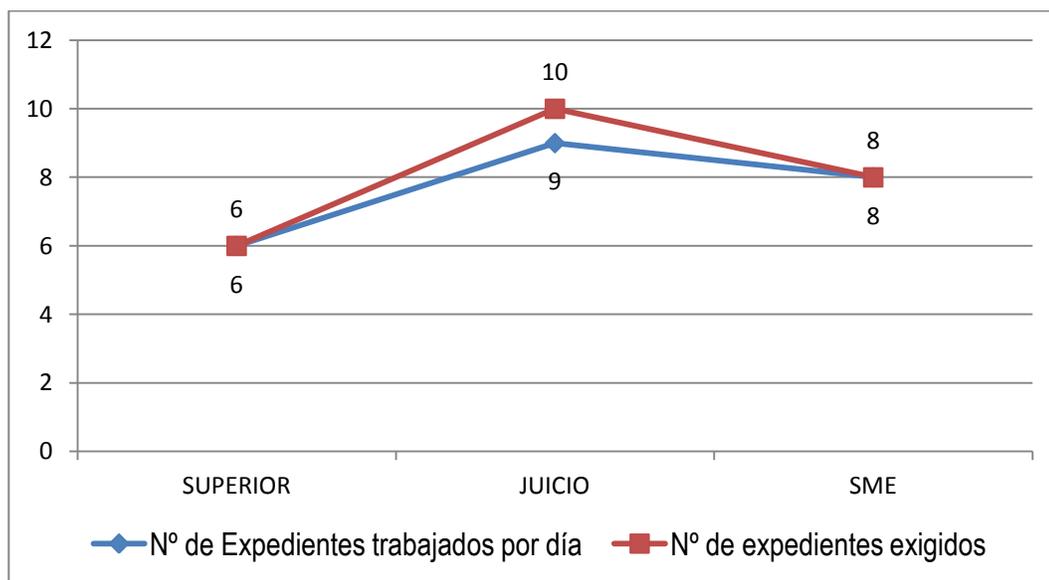


Gráfico 21. Porcentaje de Expedientes Aproximados Trabajados por día del Secretario y Secretaria del Circuito del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014

La mayoría de los evaluados de los tribunales Superiores trabajan de 6 o más expedientes por día, en los tribunales de Juicio la mayoría trabaja de 7 a 9 o más expedientes, y por último en los tribunales de Sustanciación Mediación y Ejecución trabajan de 8 o más expedientes por día. Es notoria, la cantidad de expedientes que se trabajan en los tribunales (SME) y también se denota porque este tribunal posee mayor cantidad de personas trabajando en él.

Por su parte, se puede comparar el número de expedientes trabados por día con el número de expedientes que exige su supervisor por día,

Número de expedientes trabados por día comparado con el número de expedientes que exige su supervisor por día



Gráfica 22. Comparación del Número de expedientes trabados por día con el número de expedientes que exige su supervisor por día. Año 2014.

Nótese en la gráfica, que los secretarios de los tribunales superiores y de sustanciación, mediación y ejecución, trabajan al 100% de su exigencia, pero en materia de juicio existe una brecha de 1 expediente menos que trabajan por día.

4.1.4.- *Deberes, Funciones y Tareas*

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo y la Ley Orgánica del Poder Judicial donde se define expresamente los deberes y funciones del secretario. En tal sentido, se procedió a evaluar mediante la escala de valor del 0 al 3, donde 0 es deficiente, 1 regular, 2 bueno y 3 excelente, los siguientes numerales:

1. El secretario dirige la Secretaría, de acuerdo con lo que disponga el Juez.
2. El Secretario recibe y autoriza las solicitudes y exposiciones, que por diligencias o escritos hagan las partes, así como los documentos que éstas presenten.
3. El secretario despacha las copias certificadas que deban quedar en el Tribunal y, con la anuencia por escrito del Juez, las que soliciten las partes.
4. El secretario recibe y entrega la secretaría y el archivo del Tribunal, bajo formal inventario que firmarán el Juez, el Secretario saliente y el entrante.
5. El secretario asiste a las audiencias del Tribunal, autorizando con su firma todas las actas y concurrir a la secretaría atendiendo, con diligencia y eficacia, el servicio al público.
6. El Secretario lleva el libro Diario del Tribunal, en el cual anota sin dejar espacios en blanco, en términos claros, precisos y lacónicos las actuaciones realizadas cada día en los asuntos en curso. Los asientos del Diario son firmados por el Juez y por el Secretario al final de cada día, y hacen fe de las menciones que contienen, salvo prueba en contrario.
7. El secretario verifica el cumplimiento de los lapsos procesales en todos los asuntos cursados por el tribunal.
8. Actualiza fase y estado, una vez que la actuación ha sido firmada por el juez.
9. Colabora en la realización de las estadísticas del juez dentro de los tres (3) primeros días hábiles del mes al que se incluye la estadística.
10. Deberes, funciones y tareas descritas por cada evaluador: son actividades que se consideraron extras de aquellas avalada por las leyes.

Ahora bien, se decidió generar un valor referencial (correspondiente al perfil del cargo) el cual permite observar cuanto se acerca o aleja el desempeño de los secretarios y secretarias del exigido por el cargo. En tal sentido, el resultado de la evaluación de los secretarios y secretarias en estos ítems es el siguiente:

Deberes, Funciones y Tareas Evaluadas

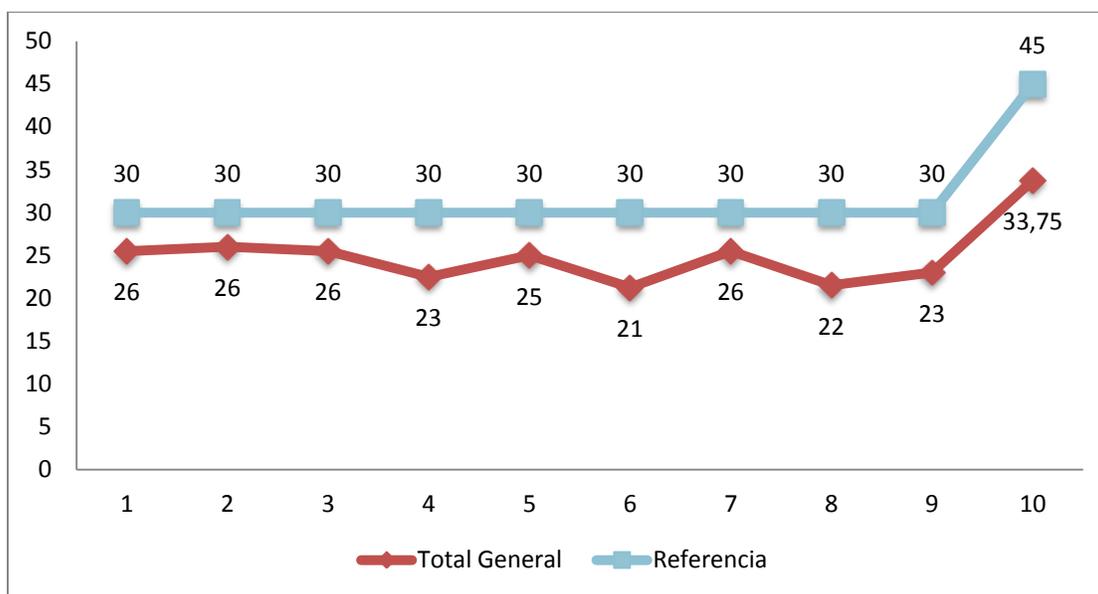


Gráfico 23. Total General y Referencial de los Deberes, Funciones y Tareas según la Evaluación de Desempeño de los Secretarios y Secretarías del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014

Estos puntajes obtenidos, dan indicios para adentrarse en el análisis del término efectividad; entendida esta como aquellos resultados esperados comparándolos con los logrados. Es decir, el capital humano impacta positiva o negativamente en la ejecución de sus deberes, funciones y tareas y se puede observar dentro de valores establecidos para un tipo de cargo. Entonces, se obtuvo cinco tareas en total con puntajes bajos, concentradas en los ítems 4, 6, 8, 9 y 10 representando este último, aquellos deberes, funciones y tareas que no están descritas en las leyes y que cada evaluador tuvo la oportunidad de relatar y evaluar según la escala diseñada para el instrumento.

Los deberes, funciones y tareas que se evalúa en este caso, vienen normatizado por un conjunto de leyes que avala su presencia, en tal sentido se puede comparar la afectación con la Matriz de componentes rotados que indica cómo se combina e utiliza el conocimiento, saberes y destrezas para dominar ciertas situaciones profesionales y obtener resultados esperados.

Realizando un compendio de los componentes resultantes de la matriz de componentes rotados, de acuerdo al análisis factorial, que permitió agrupar las competencias, junto con los deberes, funciones y tareas evaluadas se puede obtener el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro 19

Cuadro comparativo entre los componentes, las competencias y los deberes, funciones y tareas asociados.

Nº de Componente	Componente	Competencia Asociada	Ítem de los deberes funciones y tareas Asociada
1	Gestión y Gerencia	Aceptación de Normas y políticas Capacidad Analítica Comunicación Desarrollo de personas Tolerancia a la presión Trabajo en equipo	4. El secretario recibe y entrega la secretaría y el archivo del Tribunal, bajo formal inventario que firmarán el Juez, el Secretario saliente y el entrante. 7. El secretario verifica el cumplimiento de los lapsos procesales en todos los asuntos cursados por el tribunal. 8. Actualiza fase y estado, una vez que la actuación ha sido firmada por el juez. 9. Colabora en la realización de las estadísticas del juez dentro de los tres
2	Conocimiento Profesional y Administrativo	Calidad de trabajo Orientación a los resultados	1. El secretario dirige la Secretaría, de acuerdo con lo que disponga el Juez. 2. El Secretario recibe y autoriza las solicitudes y exposiciones, que por diligencias o escritos hagan las partes, así como los documentos que éstas presenten. 3. El secretario despacha las copias certificadas que deban quedar en el Tribunal y, con la anuencia por escrito del Juez, las que soliciten las partes.

Continuación...

N° de Componente	Componente	Competencia Asociada	Deberes funciones y tareas Asociada
3	Orden y Compromiso	Planificación y Organización Responsabilidad	<p>5. El secretario asiste a las audiencias del Tribunal, autorizando con su firma todas las actas y concurrir a la secretaría atendiendo, con diligencia y eficacia, el servicio al público.</p> <p>6. El Secretario lleva el libro Diario del Tribunal, en el cual anota sin dejar espacios en blanco, en términos claros, precisos y lacónicos las actuaciones realizadas cada día en los asuntos en curso. Los asientos del Diario son firmados por el Juez y por el Secretario al final de cada día, y hacen fe de las menciones que contienen, salvo prueba en contrario.</p>
4	Orientación al usuario interno y externo		Congrega todas las actividades inherentes al cargo.

Fuente: La Autora 2014.

Ahora bien, las tareas 4, 6, 8 y 9 afectan los componentes 1 y 3 descritos en el cuadro comparativo anterior, ya que los mismo resultaron tener puntajes más bajos que el resto, lo que indica una fuerte inclinación hacia el reforzamiento o perfeccionamiento de las mismas.

Una vez analizadas las aristas de este tipo de evaluación, se puede asomar la posibilidad de estudiar los criterios y formas de trabajo en la búsqueda de la unificación y sistematización administrativa del tribunal, es decir, aquellos deberes, funciones y tareas con puntajes bajos admite la incidencia que tiene el trabajo individual frente al colectivo, y por supuesto mientras todo los secretarios y secretarias trabajen de forma equitativa, organizada y pareja, donde se manejen criterios avalados y reconocidos por cada uno de los individuos que conforma la organización, se traducirá en un modelo de gerencia que logra la unificación de esfuerzos para el logro de las metas propuestas.

4.1.5.- Análisis de las Competencias

Predecir la actuación del trabajo y el éxito en el mismo, viene a ser actividades complicadas y que refieren a infinitas variables intervinientes. Sin embargo, el análisis de competencias permite estudiar al recurso humano con una definición clara en función de las características y conductas, que combinadas, permiten observar el desempeño exitoso del que no lo es, y se ajusta de tal forma que genera estrategias de efectividad que mejoren el mismo.

Para desarrollar la evaluación de desempeño en función de la definición del puesto y de las competencias que son requeridas para cumplir una posición, cada una de ellas tiene un valor según el orden de importancia establecido tanto para el propio puesto de trabajo como por el supervisor inmediato. Es por ello, que cada competencia como una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado, posee valoración distinta en el instrumento.

En este sentido, los secretarios y secretarias fueron evaluados en sus competencias y se obtuvo el siguiente resultado:

Resultado de las Competencias Evaluadas

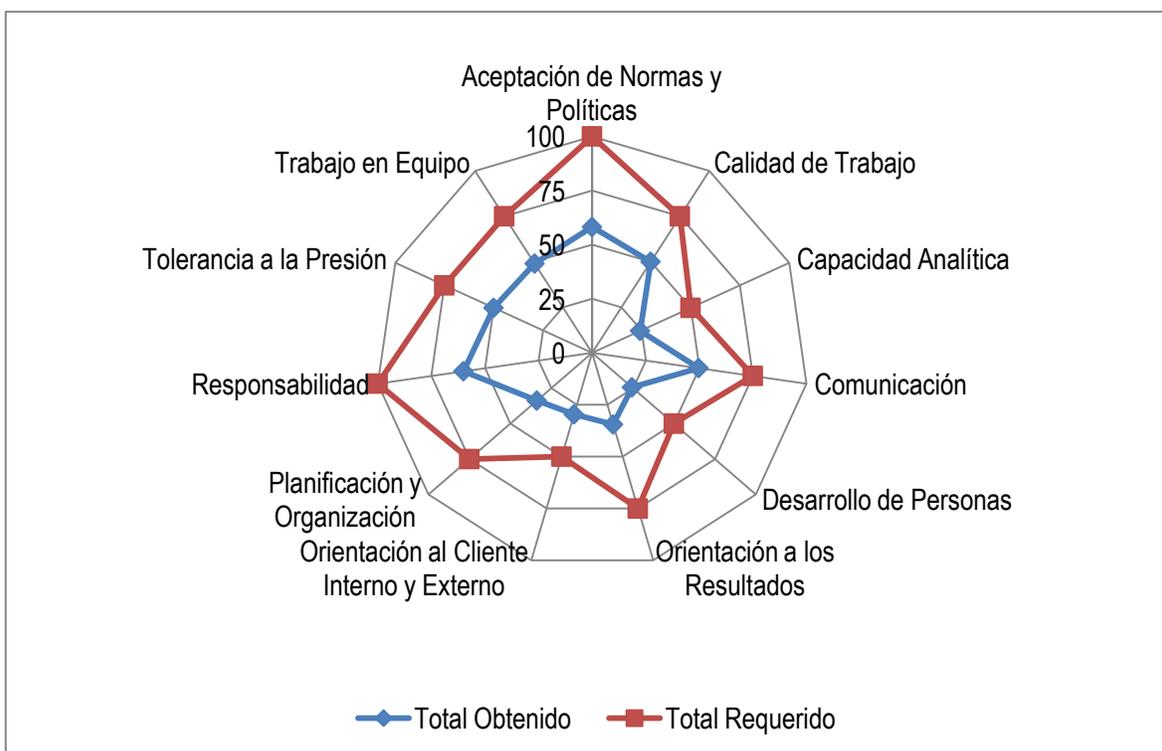


Gráfico 24. Total General y Referencial de las Evaluaciones de Desempeño por competencias de los Secretario y Secretarías del Tribunal del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.

Nótese en el Gráfico que el total obtenido por los secretarios y secretarías comparándolo con el total requerido que aparece en el mismo se observa por debajo de la exigencia. Sin embargo, la situación presentada tiene sus bemoles, es decir, existen competencias que fueron evaluadas más bajas que otras, las cuales merecen mayor atención para la generación de estrategias acordes a los comportamientos necesarios por cada competencia. El objetivo en este sentido sería, visualizar y prestar mayor atención en la diferencia y en los menores valores que obtuvieron los individuos en el estudio. Con ello, tendríamos 3 puntos de vistas, el primero sería reforzar las competencias más resaltantes y que distorsionan la gráfica, tal es el caso de: Aceptación de Normas y Políticas, Planificación y Organización, Orientación a los Resultados, y Responsabilidad, con un gap o brecha de 42, 41, 40 y 40 puntos respectivamente.

También puede compararse esta situación prestando atención a los componentes extraídos en la investigación:

Comparación de los Componentes de Competencias

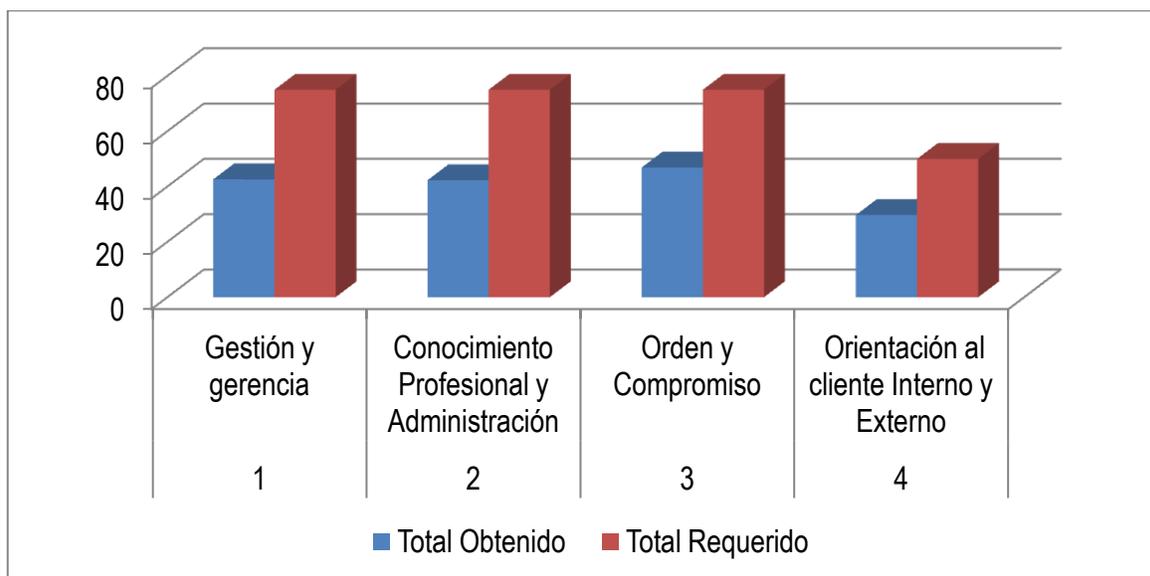


Gráfico 25. Total Obtenido y Total Requerido de Evaluaciones de Desempeño por competencias de los Secretario y Secretarias del Circuito del Trabajo según los componentes de competencias diseñados. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.

Entonces, tendríamos como conclusión final que se están viendo afectadas la mayoría de los componentes o competencias sometidas al estudio, lo que denota una fuerte relación con la identificación de los puntos débiles encontrados en el tratamiento de los datos de los niveles anteriores.

Otro punto interesante de análisis, es el valor real del instrumento y el valor obtenido por los evaluados; siendo la situación semejante a lo anteriormente descrita. Teniendo el instrumento 1575 puntos de coste, los evaluados en grupo obtuvieron 1098 puntos, una vez más se caracteriza la distancia que refleja la problematización del comportamiento, actitudes y destrezas que se están poniendo en práctica en todo el proceso de trabajo y que están afectando competencias que debilitan los objetivos generales de la organización.

Valor Referencial del Instrumento Comparado con Valor Obtenido

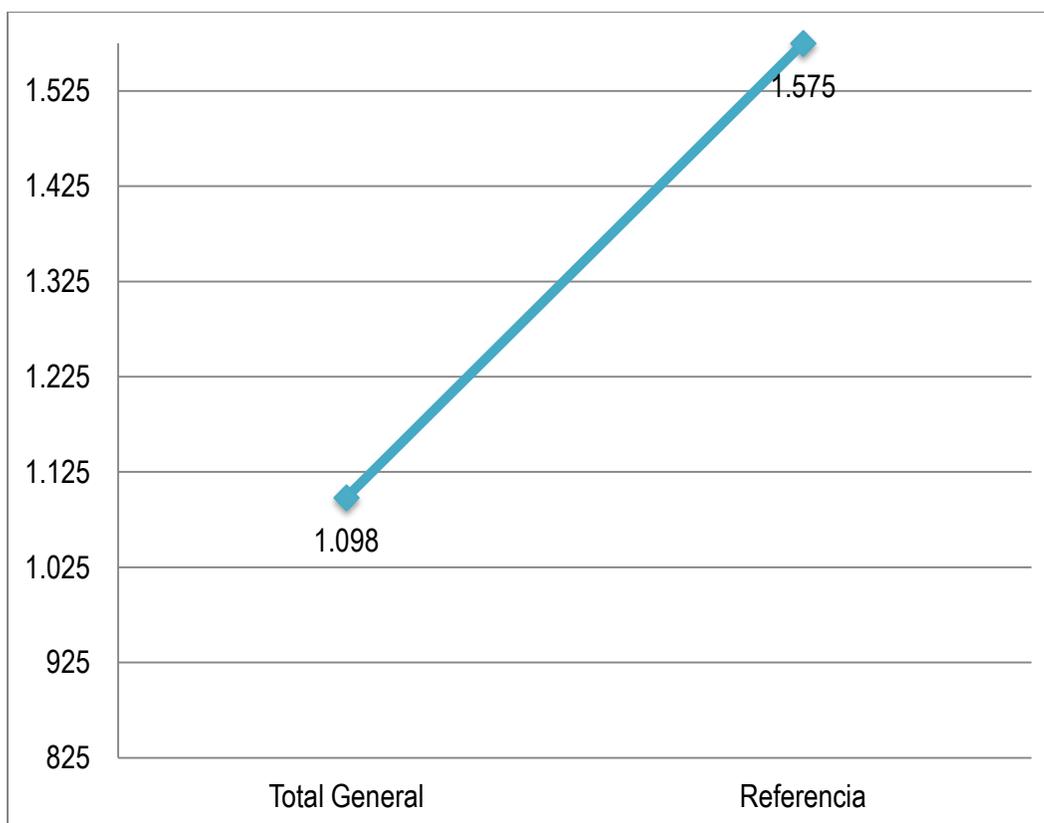


Gráfico 26. Total General y Referencial según la Evaluación de Desempeño de los Secretarios y Secretarías del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas. Año 2014

Con respecto a los secretarios y secretarías la aplicación del instrumento tuvo un valor de 1.575 puntos entre todas las variables y competencias medidas en el instrumento, y el puntaje obtenido por los evaluados fue de 1.098 puntos, representando el 70% del puntaje total requerido. Dentro de la escala aplicada, el desempeño de los secretarios y secretarías es **“Bueno”**, es decir, el logro obtenido de acuerdo al cargo se entiende como normal, el esperable para la posición. Este nivel de desempeño, refiere a que las personas cumplen claramente todas las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel llevan a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.

Muchas de las competencias se generan y se refuerzan con la intervención del líder organizacional, quienes son los responsables del cumplimiento de los objetivos generales de la organización o de un departamento conjuntamente con su equipo. Evidentemente, en esta

afirmación intervienen muchas aristas y variables que tienen que ver con los criterios de actuación definidos para cada puesto de trabajo, las situaciones externas al trabajador, la cultura, la política de la organización, entre otras, ya que es contradictorio observar como algunas organizaciones se preocupan por mejorar la situación de los destinatarios de la actividad y, sin embargo no se ocupan por gestionar debidamente estos aspectos con respecto a los trabajadores.

Hasta el momento se puede aproximar a ciertas conclusiones que muestran la relación de los datos recogidos con las distintas herramientas metodológicas utilizadas en la investigación. En este sentido, se vislumbra la aproximación a la generación de políticas que beneficien y motiven al recurso humano, paseándose por la creación de un líder que se permita conocer no sólo el producto de un trabajo determinado sino qué hace, cómo lo hace, qué necesita para lograr sus objetivos tanto individuales como organizacionales;

“(…) ya que la evaluación del desempeño de un funcionario, que opera en el nivel base, está en directa relación a la forma en que este funcionario con el desarrollo de sus labores y actividades, posibilita el cumplimiento de la misión organizacional. No hay que olvidar que la organización está conformada por personas y son éstas precisamente las que definen la mejor o peor forma en que se cumplen los objetivos y funciones estatales.” Biblioteca Nacional del Perú. (2005) [Página Web en línea] Disponible:

<http://www.derechocambiosocial.com/revista009/carrerajudicial.htm>

[Consulta: 2014, Enero, 30]

Sería importante igualmente, dar a conocer a todos los miembros de la organización las metas, los valores, la misión, la visión y permitiéndose conocer las metas individuales tratando de familiarizarse construyendo una red interpersonal más eficaz.

Total Requerido Comparado con el Total Obtenido del Instrumento

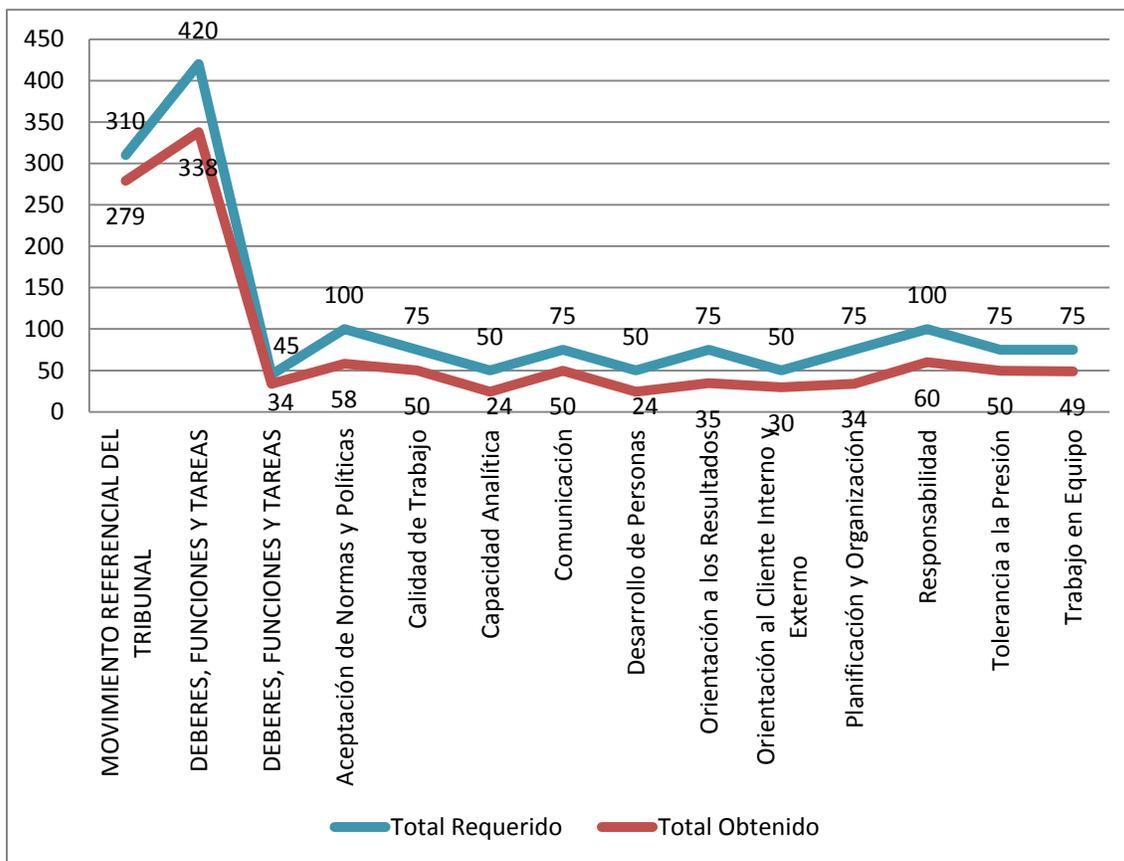


Gráfico 27. Total Requerido comparado con el Total Obtenido en la Evaluación del Desempeño por competencias de los Secretarios y Secretarias del Circuito del Trabajo. Área Metropolitana de Caracas. Año 2014.

Este momento se caracteriza el de proceso de análisis de toda la información recogida e interrelacionada entre sí, para llegar a un diagnóstico de la situación de los secretarios y secretarias que laboran en el Circuito Judicial del Trabajo, a partir de la información inicial recibida y su valoración en relación con las necesidades de capacitación. Entonces, la función que desempeñan los secretarios y secretarias en el sistema judicial tiene una alta significación, pues el resultado de estos servicios está determinado, en gran medida, por el desempeño del personal que en él laboran. De ahí que, apoyándose en la problematización, identificando primero la situación existente y relacionada con el desempeño de los individuos y equipos, en el servicio judicial, se convierte en el eje que motiva este proyecto.

4.1.6.- Principales Necesidades de Capacitación detectadas basada en la evaluación de desempeño por competencias

En base a los resultados anteriores, se resume las principales necesidades de capacitación según las competencias evaluadas la cual orientó las propuestas y estrategias motivado en los datos empíricos decisivos de la investigación, tanto a corto como de largo plazo. El mismo ha de ser proactivo y orientada al logro de metas, afianzando aquellas competencias que resultaron con brechas más altas entre el nivel requerido y el obtenido por los grupos evaluados, resumidas en los siguientes puntos:

1. Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios en sus funciones y tareas
2. Aceptación de Normas y Políticas
3. Planificación y organización
4. Orientación a los Resultados
5. Orientación a los usuarios internos y externos
6. Responsabilidad
7. Mejorar el flujo de información, hallazgo percibido dentro de la matriz DOFA

PLAN DE CAPACITACIÓN Y VALIDACIÓN

El Plan de Capacitación
Validación de la propuesta de
capacitación

4.2.- Diseño de la Instrucción

4.2.1- Determinación de la Necesidad Instruccional

De acuerdo a las necesidades detectadas se pauta la siguiente propuesta de capacitación destinada a fortalecer las competencias asociadas a la planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso, así como consolidar la capacidad para actuar orientado a los resultados, fortalecer el compromiso y la responsabilidad, mejorar el flujo de comunicación e información, para desempeñar eficientemente el cargo de secretario y secretaria del tribunal del trabajo. Además, es significativamente importante mejorar considerablemente el nivel de desempeño resultante en la evaluación, es decir, pasar de un desempeño que cumple las exigencias principales del puesto hacia resultados que superen lo esperado para el puesto, o resultados de desempeño excepcionales y extraordinarios en el largo plazo.

El procedimiento propuesto se fundamenta estrictamente desde el punto de vista de Dorrego E. y García, A. (1993) quienes proponen un modelo para el diseño de la instrucción de forma sistemática que implica varias fases para su elaboración. En este sentido, plantean las autoras que se debe comenzar por describir las necesidades detectadas, luego se debe formular el objetivo o los objetivos terminales, después se formulan los objetivos específicos, y la selección de las estrategias instruccionales para cada una de las fases del proceso de aprendizaje en función del tipo de resultado a alcanzar, así como los medios instruccionales; se organizan los contenidos y las estrategias de evaluación, luego se elaboran los materiales instruccionales y los instrumentos de evaluación, después se diseñan los procedimientos para evaluar formativamente la instrucción y, por último de acuerdo a la evaluación sumativa se toma la decisión si se continuará o no utilizando el mismo diseño.

4.2.2.- Fundamentación

En el contexto donde se desenvuelven los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, se sustenta en un compromiso fehaciente hacia el logro de metas organizacionales, en los que la intervención del secretario es imprescindible para que los ciudadanos alcancen una tutela judicial efectiva. Además, este funcionario coopera en la tarea de administrar justicia, como realiza funciones propias de la actividad jurisdiccional y distinta de la decisión, estando obligado frente a las partes a realizar los actos que la ley le confía para que el proceso se desenvuelva. En este sentido, el desempeño de sus funciones debe ser óptima y con suficiente capacidad para la planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso, así como tener la capacidad para actuar orientado a los resultados, asumir el compromiso y la responsabilidad producto de la interacción de diversas fuentes dada la naturaleza de los administrados, y que además sean capaces de dirigir las acciones de comunicación más estrecha entre las personas dentro y fuera de la organización.

Entonces, en estos tiempos de cambios vertiginosos y exceso de información, es indispensable que las organizaciones logren optimizar el desempeño y la comunicación en sus miembros y la combinación de las competencias individuales para tener mayores y mejores resultados bajo la búsqueda de la satisfacción, el bienestar, la calidad de los servicios hacia los usuarios tanto internos como externos, convirtiéndose actualmente en un tema de política pública organizacional en la prestación del servicio.

Por esta razón, es indispensable formar al secretario y secretaria de tribunales con las competencias requeridas para desarrollar, fortalecer y perfeccionar las competencias asociadas a la planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso, los conocimientos en temas vinculados a la administración de justicia, y especialmente en las, destrezas, habilidades y criterios básicos necesarios para actuar orientado a los resultados, y a las necesidades del usuario interno y externo, debiendo contener una visión integral del funcionamiento de los tribunales y de la organización judicial, y que sean capaces de dirigir las acciones para fortalecer el compromiso, la responsabilidad, y el flujo de comunicación más estrecha entre las personas dentro de la

organización y, capaces de prestar un servicio hacia el logro de la excelencia y la productividad en el nivel organizacional en el que se encuentran

4.2.3.- Dirigido a: los secretarios y secretarias del Tribunal del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas.

4.2.4.- Alcances de la Instrucción

El “**Programa Integrado de Capacitación para Optimizar el Desempeño y la Comunicación**” del secretario y secretaria pertenecientes a los Tribunales del Trabajo, forma parte de la política académica de la Escuela Nacional de la Magistratura al permitir proporcionar capacitación en novedades legislativas producidas en tópicos jurídicos vinculados con el Derecho nacional o internacional, posiciones doctrinarias en el campo del Derecho y en el manejo de herramientas que permitan mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

El programa integrado, considera de manera prioritaria la formación y capacitación permanente del talento humano dentro de una estrategia de alta calificación en correspondencia con las necesidades detectadas en esta investigación, permitiendo contribuir al mejoramiento de la administración de justicia en Venezuela y fortalecer la imagen institucional del Poder Judicial mediante el diseño, implementación, ejecución y evaluación de programas de capacitación y formación dirigidos a los jueces y demás funcionarios judiciales.

4.2.5.- Objetivo Terminal:

El secretario y secretaria de tribunales tendrá, finalizado el curso de capacitación las competencias para planificar y organizar los actos de reglamentación del proceso, las destrezas, habilidades y criterios básicos necesarios para actuar orientado a los resultados, y a las necesidades del usuario interno y externo, al mismo tiempo serán capaces de dirigir las acciones para fortalecer el compromiso, la responsabilidad, y el flujo de comunicación más estrecha entre las personas dentro de la organización.

4.2.6.- Análisis estructural de la Instrucción

Para lograr alcanzar el objetivo Instruccional, el aprendizaje combina: a) **contenidos conceptuales**, hechos, acontecimientos, situaciones, datos y fenómenos referentes a los actos de reglamentación del proceso, los conocimientos en temas vinculados a la administración de justicia; b) **procedimentales** que incluye ejercitación reflexiva en diversas técnicas, destrezas y/o estrategias con miras a la transformación de los procesos de operacionales y computacionales, a fin de operativizar de forma rápida y efectiva, los actos procesales que integran la sustanciación, y otras que se requieran dentro del tribunal y, por último c) aprendizaje de **contenidos actitudinales** apegadas al puesto de trabajo que genere actitudes precisas que favorezcan la orientación a un trabajo eficiente frente a situaciones rutinarias del trabajo. Todo ello, permite aplicar lo aprendido a la organización.

Por su parte, se aplica una metodología **activa de aprendizaje** que invita al participante a alejarse de su realidad más cotidiana para profundizar en sus conocimientos, certezas e intuiciones y los retos que se plantean, situándose en el centro de decisiones trascendentales y analizando la información deficiente que plantea un caso real, los participantes se ejercitan en el análisis de problemas, éxitos y fracasos y construyen su propia visión. De este modo, adquieren una perspectiva diferencial que les permitirá decidir con más rigor. En este sentido, los participantes requieren ser Abogados, secretario y secretaria de Tribunal Laboral, que tengan conocimientos en materia jurídica, en especial en materia laboral, así como del funcionamiento de los tribunales y de la organización judicial.

4.2.7.- Objetivo Específicos:

Los participantes del programa Integrado de Capacitación para Optimizar el Desempeño y la Comunicación

a) Emplea un conjunto de herramientas que le permitirán mejorar su planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso.

b) Aplicar los conocimientos y destrezas que se requieren para el ejercicio del cargo en temas vinculados a la administración de justicia.

c) Opera orientado a responder a las necesidades del usuario interno y externo y administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

d) Aplicar en forma rápida y de manera significativa las destrezas, habilidades y criterios básicos necesarios para el buen funcionamiento de los tribunales y de la organización judicial.

e) Demuestra interés en su actuación a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.

f) Utiliza herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación y comprende las diferentes situaciones.

4.2.8.- Estrategias Instruccionales

En concordancia con la Resolución N° 2004-0012 de fecha 18 de agosto de 2004 dictada por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia, de acuerdo al Reglamento Orgánico de la Escuela Nacional de la Magistratura, basados en la Sección II. De los Alumnos o Alumnas. Artículo 47 "La formación permanente es un derecho de todos los jueces o juezas, funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas y trabajadores o trabajadoras al servicio del Poder Judicial, en virtud de ello, se deberá establecer un determinado número de días que resulten suficientes para asistir a actividades de actualización, régimen que se regulará por la normativa dictada a tal efecto." A tal efecto, el programa se estipuló de forma semanal, con 9 días efectivos de clase. La modalidad de estudio es presencial. Las unidades curriculares podrán ser ofrecidas de lunes a viernes de 9: 00 a 12:15 am en horario laboral preferiblemente, y previa autorización de las autoridades del tribunal se fijará los días en el que iniciará dicho programa.

4.2.8.1.- Medios Instruccionales

- Impresos (textos): libros, fotocopias, periódicos, documentos.
- Tableros didácticos: pizarra
- Materiales audiovisuales: videos, películas, documentales, programas de TV. montajes y producciones audiovisuales.
- Materiales visuales Imágenes fijas proyectables diapositivas, transparencias, murales, mapas, afiches, fotografías.

- Medios Auditivos: programas de radio, cintas magnetofónicas.
- Nuevas tecnologías como:
 - Programas informáticos (CD u on-line) educativos: actividades de aprendizaje, presentaciones multimedia, animaciones y simulaciones interactivas.
 - Servicios telemáticos: páginas web, weblog, tours virtuales, correo electrónico, chats, foros, unidades didácticas.
 - Internet.

4.2.8.2.- Organización del Contenido

Los contenidos seleccionados cubren las necesidades descritas en la investigación y quedan sintetizados en las siguientes unidades curriculares:

1. **Actualización jurisprudencial y sistema de justicia:** que los participantes empleen un conjunto de herramientas que le permitirán mejorar su planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso, contrasten y apliquen las nuevas tendencias en materia jurisprudencial, así como generar el espacio para el análisis jurídico y afianzar los procedimientos administrativos que maneja el actual sistema de justicia. Aplicar los conocimientos y destrezas que se requieren para el ejercicio del cargo en temas vinculados a la administración de justicia.
2. **Desarrollo del saber hacer profesional:** los participantes actúen orientado a responder a las necesidades del usuario interno y externo, administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Apliquen en forma rápida y de manera significativa las destrezas, habilidades y criterios básicos necesarios para el buen funcionamiento y de la organización judicial de los procesos operacionales de los tribunales
3. **Organizarse y comunicarse como clave del éxito:** los participantes demuestren interés en su actuación a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus

necesidades. Utilice herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación y comprende las diferentes situaciones.

Estos se convierten en tres módulos, los cuales quedaron confeccionados de acuerdo a la siguiente planificación didáctica:

Planificación Didáctica

Curso: Actualización jurisprudencial y sistema de justicia

Objetivo General: que los participantes empleen un conjunto de herramientas que le permitirán mejorar su planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso, contrasten y apliquen las nuevas tendencias en materia jurisprudencial, así como generar el espacio para el análisis jurídico y afianzar los procedimientos administrativos que maneja el actual sistema de justicia. Aplicar los conocimientos y destrezas que se requieren para el ejercicio del cargo en temas vinculados a la administración de justicia.

Duración: 12 Horas

Temas I: Sustanciación

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Definir los actos procesales que integran la sentencia	Conceptuales: actos procesales Procedimentales: expediente, sustanciación, compendiar, extractar, carteles, admisión de demandas, apelación, entre otras identificar el asunto o juicio por la vía procesal adecuada Actitudinales: conocer los actos y formas del procedimiento atendiendo al asunto en curso.	Lecturas recomendadas, demostraciones en aula Material audiovisual	Diagnóstica y Formativa
Caracterizar el procedimiento			
Analizar los aspectos principales de la sustanciación de expedientes			

Temas II: Nuevo Ordenamiento Legal

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Comprender en profundidad los aspectos que conforman la Ley (dependerá del competencia en el cual desempeñan sus funciones)	Conceptuales: principios que rigen la normativa. Supuestos de hecho y consecuencias jurídicas establecidas en la norma	Lecturas recomendadas, demostraciones en aula	Diagnóstica y Formativa
Comprender cuáles son las últimas novedades del la nueva legislación	Procedimentales: tendencias jurisprudenciales Actitudinales: manejo del ordenamiento positivo que rige la competencia en el cual desempeñan sus funciones		

Tema III: Análisis y Estructuras de Proyectos de Sentencias

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Conceptualizar los actos decisorios del juez	Conceptuales: naturaleza de la sentencia, forma y contenido de las sentencias		
Comprender y analizar las acciones requeridas para la redacción de sentencias, y las acciones procedimentales derivadas de ella	Procedimentales: tipo de sentencias efectos de las sentencias, requisitos de la sentencia artículo 340 del Código de Procedimiento Civil	Lecturas recomendadas, demostraciones en aula	Diagnóstica y Formativa
Comprensión del silogismo sentencial	Actitudinales: conocer los componentes y estructuras de los proyectos de sentencia, atendiendo a la naturaleza de la pretensión deducida en el proceso, y la oportunidad en la que ocurren.		

Tema IV: La Organización y la Cultura de la Organización

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Comprender las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización	Conceptuales: valores, normas, creencias, organización, gerencia		
Comprender la alineación de la organización con las estrategias del ramo La organización y su entorno competitivo	Procedimentales: realiza análisis del entorno organizacional	Lecturas recomendadas, demostraciones en aula y actividades vivenciales	Diagnóstica y Formativa
Estudiar la misión y visión de la organización como forma de integración del trabajo y su función			
Analizar la proyección de principios y valores institucionales			
Creación de ambientes de aprendizaje	Actitudinales: membrecía, identidad compromiso con respecto a las normas y valores institucionales		

Planificación Didáctica

Curso: Desarrollo del Saber Hacer Profesional

Objetivo General: los participantes actúen orientado a responder a las necesidades del usuario interno y externo, administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Apliquen en forma rápida y de manera significativa las destrezas, habilidades y criterios básicos necesarios para el buen funcionamiento y de la organización judicial de los procesos operacionales de los tribunales

Duración: 8 Horas

Temas I: Operaciones Mentales Complejas: relacionar, interpretar, interpolar, inferir, inventar, práctica de la intuición propia de su oficio, desempeño competente, resolución de problemas y toma de decisiones

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Conocer las Competencias	Conceptuales: conceptos y principios técnicos de una competencia, Políticas de calidad, Toma de decisiones.	Demostraciones en aula, practicas vivenciales, Material audiovisual	Diagnóstica y Formativa
Caracterizar los Tipos de saberes y competencias			
Analizar que es el trabajador competente			
Esquemas de percepción y pensamiento			
Política de la calidad y otras políticas internas.			
Papel de nuevo empleado.			

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Procedimientos e instrucciones específicas para cada puesto de trabajo.	Actitudinales: desarrollo después de la creación de oportunidades de aprendizaje emotivas y completamente apegadas al oficio actuar frente a situaciones rutinarias del trabajo.	Demostraciones en aula, practicas vivenciales, Material audiovisual	Diagnóstica y Formativa
Normas de higiene, seguridad y medioambientales.			
Razonar el oficio, percibir, interpretar y resolución de problemas, aprender a pensar, realizar inferencias, anticipacioness, analogías, generalizaciones.			
Adoptar una decisión teniendo en cuenta el momento, el ambiente, la actividad, lo que puede ganar o perder al intervenir, improvisar sin apelar conscientemente a los conocimientos.			

Planificación Didáctica

Curso: Organizarse, comunicarse como clave del éxito y su relación con la supervisión.

Objetivo General: los participantes demuestren interés en su actuación a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Utilice herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación y comprende las diferentes situaciones.

Duración: 8 Horas

Temas I: Principios de la organización. Cómo organizarse a sí mismo. Solución de problemas. Aprendiendo a conocerse a sí mismo. Cómo valorarse y ser uno mismo. Cómo trabajar con otras personas. Liderazgo. Autoestima.

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Conocer y comprender los principios de la organización, resolución de problemas	Conceptuales: organización, principios, motivación, desarrollo personal	Demostraciones en aula, practicas vivenciales, Material audiovisual	Diagnóstica y Formativa
Analizar la motivación como agente de desarrollo personal	Procedimentales: evaluar y comparar los principios de la organización y las situaciones reales		
Identificar las barreras que impiden la realización personal			

Temas II: Planificación estratégica para la resolución de problemas organizacionales

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Conocer el proceso de planificación estratégica.	Conceptuales: planificación, estrategia, misión, visión y valores organizacionales, FODA. Actitudinales: evalúe y maneje los elementos para la organización y gestión del trabajo	Lecturas recomendadas, demostraciones en aula	Diagnóstica y Formativa
Conocer los mandatos organizacionales.			
Clarificar la misión y valores organizacionales.			
Identificar los elementos para el aprendizaje organizacional			
Evaluar el ambiente externo: oportunidades y amenazas.			
Evaluar el ambiente interno: fortalezas y debilidades.			
Identificar los elementos estratégicos.			
Formular las estrategias para gerenciar esos elementos.			
Trabajo de investigación			

Tema III: Programación Neurolingüística. Principio de la comunicación Neurolingüística. Medios y canales de comunicación. Manejo de conflictos.

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
Identificar y Analizar los componentes de la Inteligencia Emocional y la Programación Neurolingüística (PNL), así como sus efectos en la Efectividad de las Comunicaciones	<p>Conceptuales: sistema nervioso, lenguaje, conducta</p> <p>Actitudinales: adoptar los principios de la programación neurolinguistica para propiciar la efectividad de las comunicaciones</p>	Lecturas recomendadas, demostraciones en aula	Diagnóstica y Formativa

Tema IV. Liderazgo y Comunicación: aplicar los conocimientos, actitudes y destrezas que se requieren en el ejercicio de la comunicación y liderazgo eficaz, así como en la conducción de equipos de trabajo hacia el logro de metas en la implementación de cambios importantes en las estrategias y procesos organizacionales

Objetivos	Contenidos	Estrategia Instruccional	Estrategia de Evaluación
<p>1. Sensibilización hacia la importancia del ejercicio del liderazgo eficaz, manejo de canales abiertos formales e informales de comunicación, así como los temas relacionados al trabajo en equipo, confianza mutua, la cooperación, la comprensión del entorno, y la innovación adaptativa.</p> <p>2. Conocer el ejercicio de los diferentes estilos de liderazgo, reflexionar al respecto y decidir qué cambios pueden hacer para mejorar su desempeño como líderes.</p> <p>3. Establecer diferencias entre gerencia y liderazgo.</p> <p>4. Conocer acerca de la cultura de servicio y optimización de los procesos que promuevan una comunicación más estrecha.</p> <p>5. Desarrollar las habilidades para: delegar, activar la escucha activa, feedback, tomar decisiones y resolver problemas.</p>	<p>Conceptuales: Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> o Definición y alcance de comunicación. o Tipología de la comunicación en las organizaciones. o Proceso de la comunicación. o La información, y la comunicación no verbal. o Barreras que interfieren la comunicación en las organizaciones. <p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Definición de liderazgo.. o Estilos y rasgos del líder. o Ejercicio del liderazgo (lograr que la gente nos entienda). o El lenguaje del líder. o Trabajo en equipo, confianza mutua, la cooperación, la comprensión del entorno. 	<p>Cine foro y dinámicas grupales</p>	<p>Experiencial</p>

4.2.8.3.- Estrategias de Evaluación

El programa integrado se evaluará de acuerdo a las políticas de evaluación que aplica la Escuela Nacional de la Magistratura donde los participantes según el Reglamento Orgánico en la Sección II. De los Alumnos o Alumnas. Artículo 46, "(...) están obligados a asistir puntualmente a las clases, seminarios, talleres o demás actividades y cumplir con las condiciones de asistencia, **exámenes, trabajos prácticos y demás modalidades que determine la Escuela.** Deben mantener una conducta ética, un espíritu de disciplina y colaborar con autoridades y personal de la Escuela para mejor desempeño de sus actividades." Entonces, se destina que al inicio de cada curso ha de practicarse una **evaluación diagnóstica**, y con base a esos resultados se proporcionarán las experiencias de aprendizaje de nivelación a los participantes que así lo requieran, e igualmente una **evaluación formativa** tomando en consideración la retroalimentación constante, la participación y la asistencia.

4.2.8.4.- Referencias Sugeridas

- Aguilar Villanueva, Luis Felipe (edit.) (1992) *El estudio de las políticas públicas*. México: Miguel Angel Porrúa, Grupo Editorial, 280p. [UCAB-JK274E75]
- Aguilar Villanueva, Luis Felipe (edit.) (1992). *La hechura de las políticas*. México: Miguel Angel Porrúa, Grupo Editorial, 432p. [UCAB-JK274H45]
- Aranguren, José Luis, (1975) *La comunicación humana*. Madrid: Guadarrama, 250p. [PI]
- Barroso, Manuel (2005). *Meditaciones Gerenciales*. Editorial Galac, S.A. Caracas, Venezuela.
- Barry, Brian (1997) *La justicia como imparcialidad*. Barcelona: Paidós, 382p. [UCAB- JC578B35]
- Bautista, Oscar Diego (2001) *La ética en los servidores públicos*. Tesis de Maestría en Ciencia Política, México: Universidad Pedagógica Nacional, 162p. [Pc]
- BURGOS, Germán. "Estado de Derecho y desarrollo económico: aportes y limitaciones de los análisis neoinstitucionales". Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya, 2002. Disponible en internet: http://www.iigov.org/revista/?p=12_08

BUSCAGLIA, Edgardo. "Los principales obstáculos de la reforma judicial en América Latina". En: Edmundo Jarquín y Fernando Carrillo (eds.) La economía política de la reforma judicial. Washington: BID, 1997.

Centro de Estudios de Justicia para las Américas <http://www.cejamericas.org/cejacomunity/?id=180>

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009, febrero 19). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario).

Doctor Juan Rafael Perdomo Magistrado de la Sala de Casación Social Tribunal Supremo de Justicia. <http://www.tsj.gov.ve/>

Fernández, Carlos (1991). *La Comunicación en las Organizaciones*. 2da y 3ra Edición: Trillas 2002. México.

Gil'Adi, Daniel (2010). *Liderazgo Una Decisión Personal*. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela

Harvard Business School Press. (2005). *Cómo Gestionar el Cambio para Reducir la Resistencia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

II Convención Colectiva de empleados 2005-2007. (2005, junio 9). Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras publicada en (2012, mayo 07) Gaceta Oficial 6.076 (Extraordinario)

Ley Orgánica del Poder Judicial (1998, agosto 27). Gaceta Oficial 5.262 (Extraordinario), Septiembre 11, 1998.

Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 37.942, Mayo 20, 2004.

Ley Orgánica Procesal del Trabajo. (2002, Agosto 13). Gaceta Oficial 37.504, Abril 30, 2002.

O'DONNELL, Guillermo. "Human Development, Human Rights, Democracy". Trabajo preparado para la discusión en el seminario "Calidad de la Democracia", auspiciado por el PNUD, División

Regional para América Latina y el Caribe, y por el Programa Estado de la Nación, Costa Rica. Noviembre 2001. En Página web: <http://www.estadonacion.or.cr/Calidad02/taller.html>

Opinión Pública y Justicia. Imagen de la Justicia en la sociedad española. Madrid: Consejo General del poder judicial, 2002.

Resolución del Tribunal supremo de Justicia (2003, agosto 6). Numero 2003-00017.

Stewart, Greg. (2007). *Trabajo en Equipos y Dinámicas de Grupos*. Editorial Limusa. México.

Stolovitch, Harold D. y Keeps, Erica J. *No se lo Cuente, Enséñeselo*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Tribunal Supremo de Justicia (TSJ). *Sobre el Tribunal*. (s/f). [Texto en línea] Disponible: <http://www.tsj.gov.ve/eltribunal/sobretribunal/organizacion.shtml> [Consulta: 2013, julio 13].

4.2.9.- Evaluación y Seguimiento de la Acción Formativa

Actualmente la Escuela Nacional de la Magistratura aplica un instrumento de evaluación de la acción formativa, con toda la rigurosidad metodológica con el fin de analizar la calidad de las actividades, en cuanto a: la motivación de la realización del curso, organización del curso, contenidos y metodología, duración y horario, los formadores o tutores, medios instruccionales utilizados, espacios, instalaciones y mobiliarios usados, los objetivos de logro del curso, y el grado de satisfacción del mismo, con una escala de puntuación del 1 al 5 (cuyos niveles son: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo. Se aplica al final del programa a todos los participantes con una duración en cuanto a la aplicabilidad es de unos 15 minutos aproximadamente. A continuación, el instrumento de evaluación que permitirá evaluar el programa diseñado:

EVALUACION DE LAS ACCIONES FORMATIVAS

Instrumento destinado a evaluar las acciones formativas en el marco del Programa de Capacitación dictado por la Escuela

Los datos aportados son confidenciales y serán utilizados, únicamente para analizar la calidad de las acciones

Deseamos sinceramente proporcionarle la mejor experiencia formativa posible. Asumimos muy seriamente nuestra responsabilidad de ayudarle a realizar mejor su trabajo. Por favor, dedique unos minutos a responder esta encuesta acerca de su experiencia en cuanto a su aprendizaje. Se lo agradecemos en nombre de todo el equipo formativo

DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PROGRAMA (Para ser llenado por la Organización)

Programa de Capacitación	Dirigido a los Alguaciles	Estado:	Area Metropolitana de Caracas
		Materia:	Penal

DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE

Nombre Completo del Tribunal		1- Sexo
		a) F b) M

2- Edad		3- ¿Cuál fue el último grado, año o semestre aprobado y de cuál nivel educativo?	4- ¿Cuándo fue realizado el curso?	
Rangos	a) 18 - 28			Dentro de la Jornada Laboral
	b) 29 - 38	Bachiller	Fuera de la jornada laboral	
	c) 39 - 48	Técnico Superior	Ambas	
	d) 49 - 58	Universitaria		
	e) 59 - 69	Otra Titulación		

4) Cargo

A. Motivación

(Identifique con una X la opción de su preferencia)

Señale la razón principal por la que participo en el Programa de Capacitación

(solamente elegir una de las opciones)

- 1 Adquirir nuevas habilidades y capacidades que pueda aplicar a mi puesto de trabajo
- 2 Aumentar mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la organización o fuera de ella
- 3 Ampliar mis conocimientos para progresar en mi carrera profesional
- 4 Por interés de la organización
- 5 Para mi desarrollo personal
- 6 De no responder a ninguna de las anteriores, especifique otra

B. Valoración de Acciones Formativas

(Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 5 (cuyos niveles son: 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Neutral, 4= De acuerdo, 5= Muy de acuerdo. Marque con una X la puntuación correspondiente)

1. Organización del curso	1	2	3	4	5
1.1 El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento fechas/horarios, entrega material)					
1.2 El número de alumnos ha sido adecuado para el desarrollo del programa					
2. Contenidos y metodología	1	2	3	4	5
2.1 Los contenidos del programa se han ajustado a lo programado					
2.2 Los contenidos del curso se han ajustado a mis necesidades formativas					
2.3 Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica					
3. Duración y horario	1	2	3	4	5
3.1 La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo					
3.2 El horario ha favorecido la asistencia al curso					
4. Formadores / Tutores	1	2	3	4	5
4.1 La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje					
4.2 Conocen los temas tratados en profundidad					
4.3 Han logrado resolver los problemas y dudas adecuadamente					
4.4 Han generado un clima que ha favorecido el aprendizaje					
5. Medios didácticos (guías, manuales, fichas...)	1	2	3	4	5
5.1 La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados					
5.2 Los medios didácticos están actualizados					
5.3 Los ejercicios y casos prácticos se han adecuado a mis necesidades formativas					
6. Equipamiento y medios técnicos (Pizarra, pantalla, proyector, TV vídeo, ordenador, programas, máquinas, herramientas...)	1	2	3	4	5
6.1 Han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso					
6.2 Han sido suficientes					
6.3 Están en buen estado de funcionamiento					
7. Espacios, instalaciones y mobiliario (presencial y mixta)	1	2	3	4	5
7.1 Están en un lugar accesible y con buenas comunicaciones de transporte					
7.2 El aula y las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso (espacio, niveles de luminosidad, acústica, ventilación, medidas de seguridad y salud...)					
7.3 Se ha contado con las instalaciones técnicas necesarias (talleres, salas ordenadores, laboratorios).					
LOGROS DEL CURSO					
8. Valoración general del curso	1	2	3	4	5
8.1 Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo					
8.2 Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella					
8.3 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional					
8.4 Ha favorecido mi desarrollo personal					
8.5 Me ha permitido obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación					
9. Grado de satisfacción general con el curso	1	2	3	4	5

Valore las siguientes materias del curso utilizando una escala de puntuación del 2 al 0 (cuyos extremos son 0 = insatisfactorio, 1= Algo satisfactorio, 2= muy satisfactorio)

11. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación

Gracias por su Colaboración

4.2.10.- Factibilidad y viabilidad política

El presente programa integral de capacitación tiene alta relevancia social en virtud que reconoce la necesidad de aplicar principios básicos del aprendizaje en el trabajo cotidiano traduciéndose en mejoras de los servicios ofrecidos a los ciudadanos y ciudadanas.

La ejecución de este programa cuenta con la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos y metas planteados ya que, dentro de las metas operativas de Dirección General Docente de la Escuela Nacional de la Magistratura se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesario para invertir en el desarrollo de plan de capacitación diseñado en esta investigación, así como de factibilidad humana donde las autoridades del Tribunal y la Escuela Nacional están dispuestos a los productos o servicios generados por plan de capacitación desarrollado, igualmente se dispone de los equipos y herramientas requeridas por el plan.

El plan de capacitación cuenta con el apoyo y el compromiso de todos los entes involucrados, entre ellos se encuentran: el Tribunal Supremo de Justicia, el Coordinador Laboral del Área Metropolitana de Caracas, la Escuela Nacional de la Magistratura están ganados a ejecutar todas las fases del diseño instruccional previsto, y los secretarios y secretarias del tribunal tienen una alta motivación a participar, ya que les permitirá adquirir nuevas habilidades y capacidades, así como ampliar los conocimientos. Entonces, esto contribuye al que Estado puede dar respuesta a las demandas de la sociedad, en forma prestar un servicio público de calidad acorde con las exigencias ciudadanas. En este sentido, sólo se espera la aprobación de esta investigación para que se pueda llevar a cabo.

4.2.11.- Validación del plan de capacitación

Se procedió a validar el plan de capacitación con los jueces, juezas del Tribunal Laboral y las autoridades de la Escuela Nacional de la Magistratura, sistematizando la información contentiva de la misma en un cuadro, a fin de que cada uno cotejara su realización de acuerdo a las necesidades detectadas en la evaluación de desempeño por competencias:

Cuadro 20

Análisis de las Competencias de los Secretarios y Secretarias. Año 2014

Conocer	Habilidad	Capacidad	Competencias
De la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Código civil, Código de Procedimiento Civil, Ley Orgánica Procesal del Trabajo, Ley orgánica del Poder Judicial y Jurisprudencias emanadas del Tribunal Supremo de Justicia. Procedimientos judiciales y administrativos inherentes al sistema Laboral. Principios básicos en materia de Derechos Humanos. Herramientas informáticas. Sistema Informático de Gestión Judicial	Organizar y dirigir Escuchar, socializar y ser asertivo Comunicarse en forma efectiva Trabajar bajo presión	Analítica Interpretativa y referencia Síntesis Atender al público Dar explicaciones	Aceptación de Normas y Políticas Calidad de Trabajo Capacidad Analítica Comunicación Desarrollo de Personas Orientación a los Resultados Orientación al Cliente Interno y Externo Planificación y Organización Responsabilidad Tolerancia a la Presión Trabajo en Equipo

Nota: Datos tomados del análisis de la Observación de Campo y el Manual de Cargos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura

Cuadro 21

Lista de Cotejo para Implementar el Plan de Capacitación

Unidades Curriculares Propuestas	Objetivo Instruccional	Competencias asociadas	Contenido	Aprobado	No Aprobado	Para Revisar
Actualización jurisprudencial y sistema de justicia	Que los participantes empleen un conjunto de herramientas que le permitirán mejorar su planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso, contrasten y apliquen las nuevas tendencias en materia jurisprudencial, así como generar el espacio para el análisis jurídico y afianzar los procedimientos administrativos que maneja el actual sistema de justicia. Aplicar los conocimientos y destrezas que se requieren para el ejercicio del cargo en temas vinculados a la administración de justicia.	Comunicación Aceptar las Normas y Políticas Planificado y Organizado Orientado a los Resultados Responsable	Temas I: Sustanciación Temas II: Nuevo ordenamiento legal Tema III: Análisis y estructuras de proyectos de sentencias	✓ ✓ ✓		Bibliografías Profesores y Facilitadores

Unidades Curriculares Propuestas	Objetivo Instruccional	Competencias asociadas	Contenido	Aprobado	No Aprobado	Para Revisar
Desarrollo del saber hacer profesional	Que los participantes actúen orientado a responder a las necesidades del usuario interno y externo, administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Apliquen en forma rápida y de manera significativa las destrezas, habilidades y criterios básicos necesarios para el buen funcionamiento y de la organización judicial de los procesos operacionales de los tribunales	Comunicación Aceptar las Normas y Políticas Planificado y Organizado Orientado a los Resultados Responsable	Temas I: Operaciones Mentales Complejas	✓		Bibliografías Profesores y Facilitadores

Unidades Curriculares Propuestas	Objetivo Instruccional	Competencias asociadas	Contenido	Aprobado	No Aprobado	Para Revisar
Organizarse, Comunicarse como clave del éxito y su relación con la supervisión	Que los participantes demuestren interés en su actuación a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Utilice herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de comunicación y comprende las diferentes situaciones.	Comunicación Aceptar las Normas y Políticas Planificado y Organizado Orientado a los Resultados Responsable	Temas I: Principios de la organización.	✓		
			Temas II: Planificación estratégica para la resolución de problemas organizacionales	✓		
			Tema III: Programación neurolingüística			✓
			Tema IV: Liderazgo y Comunicación	✓		
			Tema V: Trabajo en Equipo	✓		

Fuente: La Autora 2014.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO V

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Todo investigador verdadero puede crear su propio método”

Víctor Morles

5.1.- Conclusiones

En función de la detección de las necesidades de capacitación basada en la evaluación de desempeño por competencias de los secretarios y secretarias pertenecientes los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, con miras a generar planes de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio en el período de enero a junio 2014, en relación a todo lo trabajado durante la investigación y ante los resultados emanados de forma general por las dimensiones que se midieron se concluye:

Conforme al “*Objetivo 1*”, relacionado con el diagnóstico de competencias necesarias para ejecutar las tareas de los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área de Metropolitana de Caracas se constató que estos funcionarios representan un ente auxiliar del juez con quien colabora en los actos de reglamentación del proceso, contribuyendo a la acumulación de elementos de juicio que han de servir a la decisión final. Además, en cuanto a los deberes del secretario lo estipula la Ley Orgánica Procesal del Trabajo (2002, Agosto 13) Gaceta Oficial 37.504, Abril 30, 2002, en su título II. Capítulo I, Artículo 21, las cuales se describen en 7 numerales.

Ahora bien, la estructura organizativa en la cual están inmersos los funcionarios y funcionarias, es totalmente jerárquica, bajo un modelo organizativo en forma de circuito en dos instancias: Una primera instancia integrada por los Tribunales de Sustanciación, Mediación y Ejecución del Trabajo y los Tribunales de Juicio del Trabajo; y una segunda instancia integrada por los Tribunales Superiores del Trabajo.

Los funcionarios y funcionarias trabajan con el “Juris 2000” como un sistema que demuestra un cambio en la forma de administrar justicia en los tribunales, generándose un impacto positivo en la duración de los juicios y en la calidad del servicio de justicia.

Ahora bien, frente al “*Objetivo 2*”, la cual identificó seis (6) fortalezas, cinco (5) debilidades, dos (2) amenazas y cuatro (4) oportunidades que poseen los secretarios y secretarias de acuerdo a la aplicación del ensayo crítico como técnica de investigación para el análisis de los puestos y de la problemática en sí, arrojó mediante sus cruces cuatro (4) estrategias, de crecimiento, de supervivencia, de fortalecimiento y por último de fuga. El primero, arrojó que los secretarios y secretarias poseen control y dirección de los lapsos procesales, conocen los procesos de sustanciación de expedientes dentro de los lapsos además son personas de alta confidencialidad presentando calidad en el trabajo que realizan.

En cuanto, a las debilidades que poseen dichos empleados mencionaron que les falta capacitación, personal, los nuevos ingresos no poseen conocimiento en el ordenamiento jurídico, además existe falta de comunicación con el asistente del tribunal y hay una fuerte desmotivación económica. Las amenazas afectan la organización del tribunal en cuanto al desconocimiento del control de los lapsos procesales. Y las oportunidades quedaron definidas por aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno, en la cual se identificó que los secretarios pueden tomarse en cuenta para las suplencias de jueces, así como el desarrollo de talleres de capacitación en materia legal, en crecimiento a nivel profesional.

Ahora bien, para sistematizar las actividades que realizan los secretarios indistintamente al tipo de tribunal donde pertenezcan, permitiendo estandarizarse las principales tareas del cargo; se utilizó la técnica de observación en el campo, con ello se permitió describir aspectos inherentes a la prestación del servicio como secretario o secretaria, y se identificaron las competencias y relaciones laborales. En este sentido, y siguiendo el análisis que meceré esta técnica, se observó la consistencia y consenso de las atribuciones del cargo, lo que permitió una constatación con la teoría.

Así mismo, para identificar las competencias claves que hacen las diferencia entre efectuar un trabajo con y sin eficacia bajo la técnica de Incidentes Crítico, es decir, cumpliendo con el “*Objetivo 3*”, permitió conocer las opiniones con respecto a otros factores que afectan a la organización y que tienen que ver la insatisfacción en el desempeño, producto de actitudes negativas frente a situaciones concretas, generándose un clima donde la autoridad es vista como aquella que castiga, produciéndose una falta de confianza, desmotivación y despreocupación. Se perciben en las narrativas positivas, competencias asociadas a la planificación, responsabilidad, ética, trabajo en equipo, orientación al logro, asertividad, apertura al cambio, capacidad de análisis,

compromiso, comunicación, conocimiento de la organización y el entorno, trabajar bajo presión, alta adaptabilidad, calidad de trabajo, liderazgo, amplios conocimientos en la materia especial, orientación, entre otras. En las narrativas negativas, se perciben competencias que pueden afectar el entramado de las relaciones como aquellas que tienen que ver con: acatar instrucciones; dificultad para la escucha, desorganización, falta de iniciativa, no aceptación de las normas y políticas organizacionales.

Se evidenció en este sentido, las conductas efectivas y generadoras de un rendimiento superior, conformando así el grupo de competencias que hacen posible la descripción de los comportamientos, actitudes, destrezas y habilidades que debe poseer un secretario del tribunal del trabajo. Así, se concertó 11 competencias cada una de ellas con valores distintos y que sometidos a un análisis factorial se agruparon en distintos bloques; resultando cuatro (4) componentes que definen el perfil del cargo, a saber: gestión y gerencia, conocimiento profesional y administración, orden y compromiso, orientación al cliente interno y externo.

Ahora bien, esto no bastaba para la conformación de un panorama que ayude a identificar las necesidades reales al momento, no solo de evaluar el desempeño sino que permitiese recoger un conjunto de variables que permita propiciar el desarrollo profesional y organizacional en el mejoramiento en la prestación del servicio de los secretarios y secretarías de los tribunales en cuestión. Para ello, se ve afectado tanto a los funcionarios sometidos a la evaluación como los propios evaluadores, estos últimos son vistos como agentes de cambio aquellos que favorecen la guía en los procesos de trabajo, y construye relaciones interpersonales más eficaces.

Por su parte, en cuanto a la evaluación de desempeño por competencia y cumpliendo con el “Objetivo 4”, se obtuvo de acuerdo a las variables sometidas a estudio que el total de expedientes trabajos por día, es diferente de acuerdo al tribunal que se encuentre, así los tribunales Superiores trabajan de 6 o más expedientes por día, en los tribunales de Juicio la mayoría trabaja de 7 a 9 o más expedientes, y por último en los tribunales de Sustanciación Mediación y Ejecución (SME) trabajan de 8 o más expedientes por día. Es notoria, la cantidad de expedientes que se trabajan en los tribunales (SME) y también se denota porque este tribunal posee mayor cantidad de personas trabajando en él. En este sentido, y teniendo una directiva totalmente jerárquica, puede generarse dos visiones: desviaciones en las actitudes frente al trabajo y, un desinterés absoluto en realizar las tareas de forma tal que refleje eficacia. Por ello, puede explicarse que el total de la evaluación de las

competencias descritas para el cargo, resultó ubicarse en el nivel esperable para la posición, es decir, según la escala aplicada está ubicada en 70% significando un desempeño “Bueno”. Se vislumbra bajo estos resultados la aproximación a la generación de políticas que beneficien y motiven al recurso humano.

Conjuntamente, existen 5 deberes, (numerales 4, 6, 8, 9 y 10 descritos en la Ley Orgánica del Poder Judicial) que son claves para generar un servicio de calidad que favorecen la estabilidad a lo interno como externo de la organización afectando a los componentes de competencias definidos por la investigación, debilitando así varios engranajes que conforma el trabajo diario del secretario y, que se transforma como una especie de sombra que aísla los grupos de intervención, los somete a un estado de soledad absoluto haciéndolos pensar de forma individualizada y no como un conjunto interdependiente que genere un trabajo más allá de sus fronteras. Para ello, es necesario voluntad de inmiscuirse en asuntos que son propios y que tiene trascendencia social y efectos en la colectividad en general.

Entonces, se evidenció un comportamiento estándar para los secretarios y secretarias que los coloca en un nivel medio de efectividad en el desempeño, con alguna tendencia hacia la maximización de ciertos estándares en el mismo. La eficiencia alta se ve determinada, a pesar de que no está calculada dentro de la investigación, como aquella que logra lo mayor posible con aquello que se cuenta, sin poner a duda y sin generar ruido alguno las características propias del esquema con el que trabajan las instituciones públicas.

Por su parte, cumpliendo con el “*Objetivo 5*” y de acuerdo al epítome anteriormente descrito se procedió a elaborar el plan de capacitación para el mejoramiento en la prestación del servicio, fundamentado estrictamente desde el punto de vista instruccional propuesto por Dorreo E. y García, A (1993), y de acuerdo a las competencias que como resultados arrojaron brechas o gap significativamente menor al requerido para la posición o cargo. Entre las principales necesidades de capacitación detectadas, a través de la evaluación por competencias y, en la cual se delineó la instrucción para el mejoramiento en la prestación del servicio fueron: aceptación de normas y políticas; planificación y organización; orientación a los resultados; orientación a los usuarios internos y externos; responsabilidad y comunicación.

Finalmente, se validó el diseño instruccional propuesto, con los jueces, juezas del Tribunal Laboral, así como las autoridades de la Escuela Nacional de la Magistratura mediante la técnica de lista de cotejo, para dar por cumplido el “*Objetivo 6*”.

La ventaja que tienen particularmente los tribunales laborales es que se han convertido en fuente de referencia por la forma como se ha implementado el circuito, y ha generado una matriz de opinión, entre los que laboran allí, convirtiéndose en una fuente de motivación y de guía hacia la excelencia, la revisión constante para adaptarse rápidamente a los cambios no sólo sociales sino estar a la vanguardia organizacional y social.

5.2.- Recomendaciones

De acuerdo a conclusiones de la investigación señaladas anteriormente, se considera necesaria realizar un conjunto de recomendaciones dirigidas a los secretarios y secretarias pertenecientes a los Tribunales del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas, que posibilite el mejoramiento en la prestación del servicio. Entre las recomendaciones se pueden detallar:

1. Que al secretario y secretaria de tribunales les sea informado, las competencias requeridas para desempeñar eficientemente sus funciones y cumplir con los objetivos y metas de la organización.
2. Se recomienda la divulgación e intercambio de información relacionadas con la evaluación del desempeño por competencias, a fin de propiciar el desarrollo profesional y organizacional.
3. Se sugiere realizar mesas de trabajo con la participación entre evaluadores y evaluados para la unificación de criterios de trabajo, a partir de competencias evaluadas.
4. Posibilidades de generar planes de carrera y ascenso para los de mejor desempeño en sus cargos, siendo una estrategia a largo plazo;
5. Alianza estratégica del Circuito del Trabajo con la Escuela Nacional de la Magistratura para la creación y diseño de los planes de capacitación y mesas de trabajo a partir de las necesidades detectadas con la evaluación del desempeño.
6. Promover una organización de secretarios y secretarias que permita mayor flujo de información acerca de los criterios utilizados para un proceso de trabajo eficaz.
7. Mejorar el clima organizacional, la retroalimentación y motivación al personal en la prestación del servicio de calidad fortaleciendo las competencias.
8. Realizar mesas de trabajo donde se permita establecer y evaluar las metas operativas sin olvidar las metas individual y organizacional donde se garantice la participación de todos los miembros y, además realizar evaluación de los procesos de trabajo a todos los niveles permitiéndose la corrección de errores e incorporando nuevas formas que disminuyan los cometidos, estas puede ser quincenales, mensuales o semestrales, todo dependerá de la dinámica propia del circuito.

9. Ejecutar una capacitación orientada a formar al secretario y secretaria de tribunales con las competencias requeridas para desarrollar, fortalecer y perfeccionar las competencias asociadas a la planificación y organización de los actos de reglamentación del proceso, los conocimientos en temas vinculados a la administración de justicia, y especialmente en las, destrezas, habilidades y criterios básicos necesarios para actuar orientado a los resultados, y a las necesidades del usuario interno y externo, debiendo contener una visión integral del funcionamiento de los tribunales y de la organización judicial, y que sean capaces de dirigir las acciones para fortalecer el compromiso, la responsabilidad, y el flujo de comunicación más estrecha entre las personas dentro de la organización y, capaces de prestar un servicio hacia el logro de la excelencia y la productividad en el nivel organizacional en el que se encuentran.
10. Igualmente, se propone diseñar un plan para la formación de equipos. Sectorizando, en un principio para establecer los comportamientos adecuados en el puesto de trabajo que invite a los miembros departamentales con sus líderes y, luego profundizar las relaciones inter-grupales.
11. Para ambas estrategias de enseñanza – aprendizaje se sugiere involucrar a las personas que pertenecen al circuito, entrenarlas para que faciliten los temas que requieren ser atendidos para mejorar la prestación del servicio en el mismo, lo que garantizará mayor compromiso, ya que se estará reconociendo en un principio el esfuerzo, el trabajo y la experiencia en la materia.
12. Realizar una mesa técnica de trabajo que permita el desglose del tema en programación neurolingüística con aquellos expertos en el área fuera de la organización, que permita aclarar dudas con respecto a los conceptos, teorías o fundamentos que permitan su anexión en el diseño instruccional propuesto.
13. Evaluación permanente normatizada para identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros de la organización y resolver las diferencias.

REFERENCIAS

FUENTES CONSULTADAS

REFERENCIAS

- Alles, M (2008). [Competencias]. Revista Técnica Virtual. [Revista en Línea], Disponible: <http://www.xcompetencias.com/print.php?id=ficha>. [Consulta: 2010, julio 13].
- Alles, Martha (2008). *Desempeño del Talento Humano Basado en Competencias*. Ediciones Granica. 2da. Edición. Buenos Aires.
- Alles, Martha (2008). *Desempeño por Competencia*. Evaluación de 360°. Ediciones Granica. Buenos aires.
- Alles, Martha (2009). *Diccionario de Comportamientos*. La Trilogía vol 1. Ediciones Granica. 1ra. Edición. Buenos aires.
- Alles, Martha (2009). *Diccionario de Comportamientos*. La Trilogía vol 2. Ediciones Granica. 1ra. Edición. Buenos aires.
- Alves, Carlos. (2002). Lo mejor de México, *IX Congreso Mundial de Recursos Humanos*. Asociación de Recursos Humanos, "Recursos Humanos". Caracas, N° 15.
- Andrade, U., y otros (2004). "Programa de formación de facilitadores internos para la Dirección Ejecutiva de la Magistratura". Tesis de Pregrado en Licenciado en Educación Mención Desarrollo de Recursos Humanos. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Arias, Fidias G. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Arnaz, José (2009). *Planificación Curricular*. 2ª ed. México: Trillas.
- Azueto (2005). *Aplicación de la detección de necesidades de capacitación en el departamento de mantenimiento eléctrico del área de generación para un ingenio Azucarero*. . Tesis de Pregrado en Ingeniera Industrial. Universidad de San Carlos de Guatemala. Disponible: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1347_IN.pdf [Consulta: 2015, febrero 6].
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (7ma. ed). Caracas: BI Consultores Asociados.

Barrientos, Escobedo, Landa y Otros (2009). *Detección de las necesidades de capacitación en el departamento de mercaderías de la empresa 7-Eleven México mercado 200 y 202*. Tesis de Grado de Administración Industrial. Instituto politécnico nacional de Mexico. <http://es.scribd.com/doc/132909271/TESIS-SOBRE-DETECCION-DE-NECESIDADES-DE-CAPACITACION>

Biblioteca Nacional del Perú. (2005) [Página Web en línea] Disponible: <http://www.derechocambiosocial.com/revista009/carrerajudicial.htm> [Consulta: 2014, Enero, 30]

Blake, O. (2006). *Necesidades de Capacitación Origen, detección y análisis*. (2da Edición). Buenos Aires: Macchi.

Cáramo, Rosa, & Troconis Aura. (1997). *Detección de Necesidades de Adiestramiento Basado en el Modelo de Competencias. Estudio de Caso: Propuesta de adiestramiento para la Coordinación General de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo*. Tesis de Grado Sociología. Universidad Central de Venezuela.

Carsermeiro, M., Scheuber, Y. y Otros (s/f). *La calidad en los servicios Públicos* http://www.salta.gov.ar/descargas/archivos/ocspdfs/ocs_la_calidad_en_los_servicios_publicos.pdf

Chiavenato, Idalberto, (2009). *Gestión del talento Humano*. Tercera Edición. Editoria MacGraw-Hill/Iteramericana Editores, S.A. De C.V.

Chicaiza (2013). *Detección y análisis de necesidades de capacitación para el profesorado del idioma inglés en la universidad técnica de Ambato–Ecuador*. Tesis de Doctorado en Didáctica y Organización Escolar. Universidad Complutense de Madrid, Disponible: <http://www.ucm.es/buscar?bci=repositorio&search=NECESIDADES%20DE%20CAPACITACION%3%93N> [Consulta: 2015, febrero 6].

Código Procesal Civil (CPC), Gaceta Oficial (Extraordinario) septiembre 16, 1986.

Cohen, Ernesto y otros (2009). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Editores siglo xxi. México.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009, febrero 19). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.908 (Extraordinario).

Correa J., y López A. (2007). Planeación estratégica de tecnologías Informáticas y Sistemas de Información. Primera Edición: Universidad de Caldas. Colombia.

De Faria, Fernando. (2006). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Lisuma. México D.F.

Díaz, E., y otros (2003). *Detección de necesidades de capacitación docente para abordar el programa de educación a distancia en la UCV*. Tesis de Pregrado en Licenciado en Educación. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Dorrego E. y García, A. (1993). *Modelo para la Producción y Evaluación Formativa de Medios Instruccionales*. Fondo Editorial de Humanidades y Educación. Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Estudio Nacional de Necesidades de Capacitación y Formación (2012). *Levantamiento Nacional de Necesidades de Capacitación y Formación Profesional*. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/secap_necesidades.pdf [consultada, 4 de agosto 2014].

FAO (1999). *Cómo Diseñar e Implementar Programas y Cursos Participativos de Capacitación*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.fao.org/docrep/007/ad645s/ad645sm5/AD645S01.htm>. [Consulta: 2013, marzo 19].

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Primera Edición

Grados, J. (2011). *Capacitación y desarrollo de personal*. Ediciones Trillas. 4ta. Edición. México.

Gutiérrez M., Enrique. (2004) Diagnostico de Necesidades de Capacitación de los barman de los hoteles de 5 estrellas de Toluca y Metepec. [Documento en Línea]. Disponible http://books.google.co.ve/books?id=3w7y36H1Xs8C&pg=PT53&lpg=PT53&dq=primera+guerra+mundial+y+la+capacitaci%C3%B3n&source=bl&ots=qdDRuO8Crh&sig=ka1rxTLb1HzbtHXGIh_zGBe9Vis4&hl=es-

419&sa=X&ei=4S9JVNT3GYeUgwSnilG4Aw&ved=0CCqQ6AEwAg#v=onepage&q=primera%20guerra%20mundial%20y%20la%20capacitaci%C3%B3n&f=false [Consulta: 2015, enero 15]

Harvard Business School Press. (2005). *Cómo Gestionar el Cambio para Reducir la Resistencia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

Hurtado, Jacqueline. (2008). *Cómo formular Objetivos de Investigación. Una comprensión Holística*. Ediciones Gavilán. Venezuela.

Iglesias U., Lisette A. (2000). *Plan de Carrera: Diseño de Un Modelo Basado en el Enfoque de Competencias a Niveles Gerenciales*. Trabajo de Grado para Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello.

II Convención Colectiva de empleados 2005-2007. (2005, junio 9). Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Jiménez, J. (2007). Carrera judicial y evaluación del desempeño. *Revista derecho y cambio social* [Revista en Línea], 9. Disponible: <http://www.derechoycambiosocial.com/revista009/carrera%20judicial.htm> [Consulta: 2013, noviembre 6].

Kirkpatrick, Donald L. y Kirkpatrick, James D. (2006) *Cómo Transferir el Aprendizaje a la Conducta*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras publicada en (2012, mayo 07) Gaceta Oficial 6.076 (Extraordinario)

Latorre, P. (2007). *Rediseño del proceso de capacitación de la División Los Bronces de Anglo American Chile*. Trabajo de Grado para Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile. <http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/104806/latorre07-tesis.pdf?sequence=3>

Ley del Trabajo de la República de Venezuela. Gaceta Oficial (Extraordinario). Julio 16, 1939, Ley Orgánica Procesal del Trabajo. (2002, Agosto 13). Gaceta Oficial 37.504, Abril 30, 2002.

Ley Orgánica de Tribunales y de Procedimiento del Trabajo (LOTPT), Gaceta Oficial (Extraordinario). Agosto 16, 1940.

Ley Orgánica del Poder Judicial (1998, agosto 27). Gaceta Oficial 5.262 (Extraordinario), Septiembre 11, 1998.

Ley Orgánica del Trabajo de la República de Venezuela Gaceta Oficial 4.240 (Extraordinario). diciembre 20, 1990 y su reforma de fecha 19 de junio de 1997, Gaceta Oficial 5.152 (Extraordinario) de 19 de junio de 1997.

Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial 37.942, Mayo 20, 2004.

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la UPEL (2006)

Marensi, Inés (S/F) *Un Nuevo Enfoque Pedagógico para la Capacitación Judicial en América Latina*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.sistemasjudiciales.org/content/jud/archivos/notaarchivo/568.pdf>. [Consulta: 2010, febrero 8].

Mata, Marcano. (2005). *Diseño de un perfil de competencias para los profesores de postgrado de la Universidad Metropolitana*. Tesis de Postgrado en Gerencia de Recurso Humanos y Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6487.pdf> [Consulta: 2013, noviembre 6].

Mendoza, Alejandro. (2005). *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo*. 5ta Edición. Editorial Trillas. México. 15-110.

Millán, Antonio y otros. (2007) *Calidad y Efectividad en las Instituciones Educativas*. Editorial Trillas. México.

Moncada, L., y otros (2003). *Determinar las necesidades de adiestramiento del personal administrativo en las gerencias de operaciones y negocios de seguros mercantil*. Tesis de Pregrado en Licenciado en Educación. Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Mondy, R., Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. 9na Edición. Pearson Educación. México. [Libro en Línea]. Disponible:

<http://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=UkWaAvHmBswC&oi=fnd&pg=PR9&dq=Mondy+wayne+y+otros+2005&ots=YvPuPbzPRZ&sig=GcFKRTy5U0HPDcbaVYX3cGJwxSo#v=onepage&q=Mondy%20wayne%20y%20otros%202005&f=false>. [Consulta: 2014, agosto 6].

Morles, Víctor. (1997). *Planteamiento y Análisis de las Investigaciones*. Editorial El Dorado. Venezuela.

OIT. *Trabajo Decente*. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Feature_stories/lang--es/WCMS_071261/index.htm. [Consulta: 2013, mayo 11].

Pacheco, N. y Silva J, (2012) *Plan de Capacitación en el Área de Higiene y Seguridad Industrial para Incrementar el Desempeño del Personal caso Fábrica de Embutidos La Leonesa, C.A.* Trabajo de Grado para Licenciado en Administración. Universidad de Nueva Esparta. <http://miunespace.une.edu.ve/jspui/bitstream/123456789/1235/1/TG4716.pdf>.

Peña, Tulia (2007). *El Secretario Judicial Venezolano* [Documento en Línea]. Disponible: http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/RDUCV/132/ucv_2008_132_153-204.pdf [Consulta: 2014, septiembre 25]

Pérez S., Gloria. (2006). *Investigación Cualitativa retos e interrogantes: I métodos*. Madrid: La Muralla.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación. México.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española (DRAE) 22.ª*, publicada [Página Web en Línea]. Disponible <http://lema.rae.es/drae/> [Consulta: 2013, noviembre 6].

Resolución del Tribunal supremo de Justicia (2003, agosto 6). Numero 2003-00017.

Retolaza, Iñigo. (2010). *Teoría de Cambio*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.ndipartidos.org/en/recurso/teoradecam>. [Consulta: 2013, abril 2].

- Ríos, O. y otros (1990). *Diseñar una metodología de detección de necesidades de adiestramiento para el cargo de supervisores*. Tesis de Pregrado en Licenciado en Educación. Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Robbins, Stephen P. y Timothy, Judge A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Decimo Tercera Edición: Pearson Educación. México.
- Rodríguez, Andrés (2001), *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Editorial Pirámides. España- Madrid.
- Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa fundamentos y praxis*. 2da Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas, Venezuela.
- Sabino, Carlos. (2006). *El proceso de la investigación*. Nueva edición. Caracas. Panapo.
- Sampieri Hernández, R., Fernández-Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006) *Metodología de la Investigación*. (4ta. ed.). México: McGraw-Hill.
- Santos, J. (2010). *El Desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias basado en Directorios Sectoriales*. [Documento en Línea]. Disponible: http://www.incess.com/documentos/propios/sector_pdf. [Consulta: 2013, octubre 25]
- Schermerthom, John R. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Limusa Wiley. México.
- Siliceo, Alfonso (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. 4ta Edición. Editorial Limusa S.A de CV. México.
- Sosa, D (2005). *Capacitación. Elemento transformador*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/capamento.htm>. [Consulta: 2013, marzo 6].
- Stewart, Greg. (2007). *Trabajo en Equipos y Dinámicas de Grupos*. Editorial Limusa. México.
- Stolovitch, Harold D. y Keeps, Erica J. *No se lo Cuente, Enséñeselo*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

Tribunal Supremo de Justicia (TSJ). *Sobre el Tribunal*. (s/f). [Texto en línea] Disponible: <http://www.tsj.gov.ve/eltribunal/sobretribunal/organizacion.shtml> [Consulta: 2013, julio 13].

Tribunal Supremo de Justicia. *Sobre el Tribunal*. [Documento en Línea]. Disponible <http://www.tsj.gov.ve/eltribunal/sobretribunal/organizacion.shtml> [Consulta: 2014, septiembre 25]

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Venezuela: FEDUPEL.

Weiss, Carol. (2008). *Investigación Evaluativa: Métodos para Determinar la Eficiencia de los Programas de Acción*. 3ra Edición, Trillas. México.

Worley. Cummings. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. 8va Edición. Cengage Learning Editores, S.A, México D.F,

Zamora, José. En Anzoátegui. Optimizadas sedes del Poder Judicial. NotiDem. 1 de abril de 2004. [Libro en Línea]. Disponible: http://historico.tsj.gob.ve/informacion/notidem/notidem_detalle.asp?codigo=408. [Consulta: 2014, agosto 25].

ANEXOS

Anexo 1

Notas de campo

Notas de campo del Secretario 1. Hora: 8.30 a.m. a 5:00 p.m.

¿Qué actividades realiza el secretario y secretaria una vez que llega al tribunal hasta que culmina su jornada laboral?

1. Constancias por despacho, por asuntos propios del tribunal.
2. Imprimir el diario del día anterior de trabajo.
3. Controlar con el diario las actuaciones realizadas en el libro de secretaria.
4. Pasar el libro diario al juez.
5. Al recibir los expedientes asignarlo al asistente previa explicación de lo que debe hacer en cada asunto.
6. Revisión de los expedientes sustanciados por el asistente antes de ser pasado al juez para su firma.
7. Firmados los expedientes por el juez y el secretario, se deberá enviar al archivo previo control en el libro de sentencia.
8. En el transcurso del día el secretario podrá recibir expedientes con resultados los cuales deberán ser controlados en el libro de secretaria así como las diligencias presentadas.
9. Recibe expedientes para dejar constancias de notificaciones y distribución, estas últimas deben ser pasadas inmediatamente al juez para su revisión y posterior admisión (SME).
10. En caso de juicio y superior lo primero es verificar la foliatura, firmas y sellos del expediente.
11. Antes de finalizar las labores se debe enviar los expedientes al archivo mediante relación que especifique número del expediente, número de la pieza o recaudos y el número del último folio.
12. Finalizando la jornada se deberá realizar una constancia por asuntos propios del tribunal (opcional según juez).

Notas de campo del Secretario 2. Hora: 7.45 a.m. a 4:30 p.m.

¿Qué actividades realiza el secretario y secretaria una vez que llega al tribunal hasta que culmina su jornada laboral?

1. Constancias por despacho, por asuntos propios del tribunal.
2. Informo al juez y al Abogado asistente los expedientes que corresponde publicar las sentencias en el día pertinente.
3. Al recibir los expedientes asignarlo al asistente previa explicación de lo que debe hacer en cada asunto.
4. Coordinar e informar al abogado asistente la fecha y hora de las fijaciones de las audiencias, realizadas en el día, a los fines de mayor control de la agenda del juez.
5. Recibe los expedientes, consignaciones, diligencias, provenientes de la unidad de correo interno, verifico el estado de las mismas y seguidamente controladas en el libro de secretaria (si fuese el caso)
6. Recibo las distribuciones diarias realizadas a cada despacho y registro en los asuntos propios del tribunal (JURIS) en el ítems actas administrativas, la recepción de cada expediente distribuido.
7. Asisto a las audiencias orales diarias fijadas en los dos juzgados a los que me encuentro asignada.
8. Mientras no me encuentro en audiencia verifico las actuaciones realizadas por los asistentes, así como el libro diario y las minutas asentadas en este, a fin de que no haya disparidad entre lo físico y lo que se refleja en el sistema JURIS y controlar las solicitudes de las partes.
9. Realizo los apuntes de agenda de los expedientes a trabajar para el día siguiente.
10. Todos los jueves de cada semana realizó los apuntes de agenda para que los días viernes se reciban los expedientes que tendrán audiencia en la semana próxima para el respectivo estudio de los mismos por parte del juez o del abogado asistente.
11. Todos los viernes realizo la actualización de fase y estados de los expedientes en trámites, suspendidos y sentenciados que se encuentran tanto en nuevo régimen como en transición y las mismas son entregados directamente a los jueces.
12. Verifico las sentencias publicadas, a fin de controlarlas y ordenar su reproducción para su certificación y posteriormente su archivo en las carpetas correspondientes y a fin de cada mes realizar los respectivos índices de copiadores para ser entregados a cada juez para su firma y revisión.
13. Dentro de los tres días hábiles siguientes al inicio de cada mes realizo las estadísticas mensuales que son entregadas a los jueces en ese lapso para su revisión, y posterior elaboración por parte del abogado asistente del informe de gestión.

Notas de campo del Secretario 3. Hora: 8.00 a.m. a 5:30 p.m.

¿Qué actividades realiza el secretario y secretaria una vez que llega al tribunal hasta que culmina su jornada laboral?

1. Apertura del despacho.
2. Realizar el apunte de agenda de los expedientes a trabajarse al día siguiente.
3. revisar el libro de secretaria y seleccionar los expedientes a ser trabajados.
4. Asignar al asistente el trabajo a realizarse.
5. Asistir a las audiencias.
6. Controlar por el libro los lapsos de publicación de sentencia.
7. En caso de diferimiento de audiencia realizar el apunte de agenda y solicitar el cupo a la coordinación de secretarios a los fines del respectivo anuncio el día de la audiencia.
8. Solicitar los expedientes que tienen audiencia y verificar que estén completos con sus cuadernos de recaudos etc.
9. Revisar los expedientes que llegan por distribución y controlar el orden en el cual se darán por recibido.
10. Actualizar la fase y estado de los asuntos.
11. Revisar el trabajo realizado por el asistente antes de pasarlo al juez para la firma.
12. Realizar los copiadores de sentencias.
13. Realizar las estadísticas de cada juzgado.
14. Certificar copias.
15. Llevar la agenda del juzgado.
16. Llevar el inventario de causas de cada juzgado.

Notas de campo del Secretario 4. Hora: 8.00 a.m. a 5:00 p.m.

¿Qué actividades realiza el secretario y secretaria una vez que llega al tribunal hasta que culmina su jornada laboral?

1. Constancias por despacho, por asuntos propios del tribunal.
2. Generar en duplicado impresiones del libro diario a los fines de remitir uno a la coordinación de secretarios y otro quedara en el despacho del juez.
3. Verificar en el cuaderno de secretaria, a los fines de la sustanciación correspondiente al día y controlar los lapsos procesales.
4. Revisar las diligencias y los autos contenidos en el expediente a los fines de proveer lo solicitado por las partes.
5. Asignar al asistente tareas o actividades.
6. Revisar las tareas realizadas por los asistentes.
7. Sustanciar verificar foliatura a los fines de su corrección y tastar las mismas.
8. dejar constancia laboral y el apunte de agenda a los fines de la audiencia preliminar.
9. realizar los copiadores de sentencias.
10. Suscribir los actos, resoluciones bajo la instrucción del juez.
11. Dar cuenta al juez de cualquiera de las diligencias que se consignan en el expediente.
12. Recibir diligencia y agregar.
13. Acordar copias certificadas que cumplan con los requisitos establecidos en la ley.
14. Realizar la actualización de fase y estado.
15. Entrega de secretaria previo inventario de la fase y estado
16. Asistir a la audiencia de juicio o superior.
17. Supervisar el control de entrega ante el órgano competente de todas las comunicaciones emanadas del tribunal.
18. Cerrar el libro diario al finalizar el despacho, salvo excepción e instrucciones del juez.

Notas de campo del Secretario 5. Hora: 8.30 a.m. a 5:00 p.m.

¿Qué actividades realiza el secretario y secretaria una vez que llega al tribunal hasta que culmina su jornada laboral?

1. Apertura del despacho.
2. Impresión del libro diario.
3. Control de diligencias presentadas el día anterior en el libro de secretaria.
4. Control de celebración de audiencias para los lapsos procesales de publicación de sentencia.
5. Control de publicación de sentencias para los lapsos procesales de los recursos de apelación.
6. Distribuir el trabajo de sustanciar del día a los asistentes.
7. Aportar en la coordinación de secretarios los cupos de las audiencias a fijar en el día.
8. Asistir a las diversas audiencias fijadas y depositarias por el tribunal en el transcurso del día.
9. Sustanciar los expedientes cuando el tiempo lo permita.
10. Relacionare los expedientes para remitirlos a archivo.
11. Certificar las copias de las actas de audiencias para los copiadores.
12. Certificar las copias de las sentencias para el copiadore de sentencia.
13. Recibir los trámites, resultas, recursos de apelación por parte de los alguaciles en el transcurso del día.
14. Recibir los expedientes de distribución.
15. Entrega oportuna de los libros diarios.
16. Copiadores al día.
17. Entrega de las estadísticas en el lapso señalado por el Presidente de Circuito.
18. Llevar el control de los lapsos procesales.

Anexo 2
Guión de Entrevista
de Incidentes
Críticos

GUIÓN DE ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

Contenido

1. ¿Recuerda algún evento satisfactorio e insatisfactorio en el desempeño del trabajo de alguno de sus colaboradores?
2. ¿Cómo comenzó la situación?
3. ¿Cómo se involucró en la situación?
4. ¿Cuál fue su participación en ella?
5. ¿Qué sucedía en el momento en que usted se involucró en la situación?
6. ¿Podría describir brevemente el escenario?

Pensamiento

1. ¿Qué pensaba en ese momento?
2. ¿Qué trataba de lograr?
3. ¿Me podría llevar a esa situación desde el principio?
4. ¿Qué observó?

Sentimiento

1. ¿Qué sintió durante la situación?
2. ¿Cuál fue su primera reacción?
3. ¿Cómo se sintió cuando eso ocurrió? ¿cuando el/ella dijo?

Acción

1. ¿Qué dijo?
2. ¿Cómo Reaccionó?
3. ¿Cuál fue su primer paso?
4. ¿Luego que hizo?

Competencias

1. Podría decirme usted que habilidades, conocimientos y algunas otras características que consideraría al contratar una persona para ocupar su cargo?

2. ¿Cuáles han sido las habilidades y conocimientos que la han ayudado para desempeñarse eficientemente en su cargo?
3. ¿Considera usted que antes de ocupar el cargo de secretario, éste debió recibir algún tipo de adiestramiento?

Anexo 3

Instrumento de
Evaluación de
desempeño por
competencias
Tribunal Laboral



EVALUACIÓN DE LOS SECRETARIOS Y SECRETARIAS LABORALES SUPERIORE

Evaluación basada en criterios conductista orientada a resultados, toma en cuenta aspectos de la carrera y el rendimiento, y el empleado tiene la oportunidad de participar en la evaluación

INSTRUCCIONES

En la siguiente página encontrará una serie de preguntas referidas a comportamientos de trabajo asociados con los aspectos del desempeño que la organización le interesa revisar. Para dar su apreciación, primero lea cuidadosamente todas las afirmaciones y preguntas a fin de familiarizarse con el procedimiento de evaluación, y siga las recomendaciones que a continuación se presentan:

- Escoja el momento oportuno para realizar la evaluación, procure estar calmado y no tener interrupciones.
- Concentre su atención en un solo comportamiento a la vez. No deje que el juicio emitido en un ítem influya en el resto de las conductas a evaluar.
- Emita su opinión basándose en hechos observables.
- Evalúe en base a observaciones representativas de todo el período a revisar, no se deje influenciar por hechos aislados que pueden haber sido muy positivos o muy negativos.
- Recuerde que el tiempo en el cargo no es sinónimo de eficiencia en la ejecución del mismo.
- Califique al empleado y no a usted mismo, no espere que los demás actúen de acuerdo a su propia personalidad.
- Evite ser influenciado por otras personas acerca del trabajador que evalúa.
- Sea objetivo al dar su apreciación, no permita que influyan sentimientos y prejuicios personales.
- Deberá definir conjuntamente los objetivos y actividades principales a ser evaluadas y acordadas para el próximo año.

Tome en cuenta los criterios de la evaluación que se presentan seguidamente y califique la conducta del evaluado lo más parecido a la realidad:

- Deberá utilizar bolígrafo negro.
- La evaluación no deberá tener borrones ni enmiendas.
- Para realizar la evaluación, indique rellenando el círculo que corresponda a las conductas de trabajo del empleado evaluado. No podrá omitir ningún supuesto, ya que formará parte del porcentaje final de la evaluación.
- Se recomienda escribir en letra de imprenta las debilidades, aspectos a mejorar y acciones a tomar que considere mejorar según el resultado de la evaluación que sean pertinentes realizar al evaluado.
- Deberá hacer del conocimiento al evaluado del resultado de la misma, explicando que la evaluación se realiza a los fines de generar información que sirva de insumo para mejorar el desempeño individual y organizacional. El fin es calificar, reforzar y asesorar el rendimiento, así como la satisfacción de los secretarios pertenecientes a los Tribunales del Trabajo.
- Deberá contar en la evaluación con las estadísticas del tribunal, ya que algunos ítems corresponderán a esa información.

1.- FUNCIONARIO EVALUADO Y EVALUADOR

EVALUADO		EVALUADOR	
CÉDULA:		CÉDULA:	
Nombre:		Nombre:	
Sexo:		Sexo:	
Cargo:		Cargo:	
Estado:		Estado:	
Ubicación:		Ubicación:	
Años en el cargo:		Años en el cargo:	

2.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación a Realizar:

Evaluación de desempeño por competencias Tribunal Laboral Superior

Período:

FECHA DESDE:
Fecha Hasta:

3.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

- Movimiento Referencial del Tribunal

Total de expedientes aproximados trabajados por día según secretario evaluado

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Entre 0 y 1
<input type="radio"/>	Entre 2 y 3
<input type="radio"/>	Entre 4 y 5
<input type="radio"/>	6 o más

- Deberes, Funciones Y Tareas

Rellene el círculo la percepción que tiene Ud. con respecto a los deberes del secretario evaluado estipulados en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo, Ley Orgánica del Poder Judicial.

Resultado:

DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS	SELECCIONE EL VALOR			
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
El secretario dirige la Secretaría, de acuerdo con lo que disponga el Juez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Secretario recibe y autoriza las solicitudes y exposiciones, que por diligencias o escritos hagan las partes, así como los documentos que éstas presenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario despacha las copias certificadas que deban quedar en el Tribunal y, con la anuencia por escrito del Juez, las que soliciten las partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario recibe y entrega la secretaría y el archivo del Tribunal, bajo formal inventario que firmarán el Juez, el Secretario saliente y el entrante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario asiste a las audiencias del Tribunal, autorizando con su firma todas las actas y concurrir a la secretaría atendiendo, con diligencia y eficacia, el servicio al público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Secretario lleva el libro Diario del Tribunal, en el cual anota sin dejar espacios en blanco, en términos claros, precisos y lacónicos las actuaciones realizadas cada día en los asuntos en curso. Los asientos del Diario son firmados por el Juez y por el Secretario al final de cada día, y hacen fe de las menciones que contienen, salvo prueba en contrario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario verifica el cumplimiento de los lapsos procesales en todos los asuntos cursados por el tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualiza fase y estado, una vez que la actuación ha sido firmada por el juez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colabora en la realización de las estadísticas del juez dentro de los tres (3) primeros días hábiles del mes al que se incluye la estadística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Deberes, Funciones Y Tareas

Resultados:

OTRAS, ESPECIFIQUE: MENCIONE LAS TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE SE DIFERENCIEN DE LAS ANTERIORES EVALUADAS, CON LETRA DE IMPRENTA, DE FORMA CLARA Y CONCRETA.	
Calificación de acuerdo a la escala	
<input type="radio"/>	Deficiente
<input type="radio"/>	Regular
<input type="radio"/>	Bueno
<input type="radio"/>	Excelente

.- Competencias

- Aceptación de Normas y Políticas

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Cumple con las normas exigida por la organización. Se esmera por cuidar su imagen personal y organizacional.
<input type="radio"/>	Capacidad para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
<input type="radio"/>	En ocasiones cumple con las normas exigidas por la organización.
<input type="radio"/>	Incumple la normativa interna exigida por el organismo.
<input type="radio"/>	No desarrollada

-Calidad de Trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.
<input type="radio"/>	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás sus conocimiento y experticia Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
<input type="radio"/>	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, no demuestra interés por aprender.
<input type="radio"/>	Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Capacidad Analítica

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
<input type="radio"/>	Capacidad para análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
<input type="radio"/>	Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.
<input type="radio"/>	Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones. Habilidad para anticipar obstáculos y prever los próximos pasos.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
<input type="radio"/>	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
<input type="radio"/>	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
<input type="radio"/>	Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Desarrollo de Personas

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el proporcionar formación.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para dedicar tiempo a explicar a los demás como se deben realizar los trabajos; dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puedan ayudar.
<input type="radio"/>	Capacidad para ver que las personas pueden y quieren aprender y mejorar así su rendimiento, haciendo comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.
<input type="radio"/>	Capacidad para brindar retroalimentación (feedback) a fin de que los colaboradores sepan que están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Habilidad para comunicar de forma específica a los demás de la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
<input type="radio"/>	Capacidad para facilitar el aprendizaje, y explicar cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Orientación a los Resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Resultado

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.
<input type="radio"/>	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y /o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.
<input type="radio"/>	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente.
<input type="radio"/>	Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.
<input type="radio"/>	No desarrollada

-Orientación al Cliente Interno y Externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
<input type="radio"/>	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.
<input type="radio"/>	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud con exactitud su punto de vista y necesidades.
<input type="radio"/>	Provoca quejas. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Planificación y Organización

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto a los procesos del curso.
<input type="radio"/>	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
<input type="radio"/>	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.
<input type="radio"/>	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Responsabilidad

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
<input type="radio"/>	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
<input type="radio"/>	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.
<input type="radio"/>	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Tolerancia a la Presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
<input type="radio"/>	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	Habilidad para alcanzar los objetivos aunque este presionando por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes previstos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Trabajo en Equipo

Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.
<input type="radio"/>	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
<input type="radio"/>	Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
<input type="radio"/>	Capacidad de proponer el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la celeridad y dedicación con que trata su propio sector.
<input type="radio"/>	No desarrollada

4.-OBSERVACIONES Y PLANES DE MEJORAMIENTO

Narre con letra de imprenta de forma clara y concreta los siguientes atributos presentados. El evaluador no podrá omitir ningún supuesto, ya que formará parte de la toma de decisiones finales.

Resultados:

DEBILIDADES
Aspectos a Mejorar
Acciones a Tomar

- ¿Está usted de acuerdo con la evaluación?

Si estoy de acuerdo

No estoy de acuerdo (no voy apelar la evaluación)

No estoy de acuerdo (Si voy apelar la evaluación)

5.- FIRMAS

Nombre del Evaluado:

Nombre del Evaluador:

C.I. V-

C.I. V-



EVALUACIÓN DE LOS SECRETARIOS Y SECRETARIAS LABORALES DE SUSTANCIACIÓN, MEDIACIÓN Y EJECUCIÓN

Evaluación basada en criterios conductista orientada a resultados, toma en cuenta aspectos de la carrera y el rendimiento, y el empleado tiene la oportunidad de participar en la evaluación

INSTRUCCIONES

En la siguiente página encontrará una serie de preguntas referidas a comportamientos de trabajo asociados con los aspectos del desempeño que la organización le interesa revisar. Para dar su apreciación, primero lea cuidadosamente todas las afirmaciones y preguntas a fin de familiarizarse con el procedimiento de evaluación, y siga las recomendaciones que a continuación se presentan:

- Escoja el momento oportuno para realizar la evaluación, procure estar calmado y no tener interrupciones.
- Concentre su atención en un solo comportamiento a la vez. No deje que el juicio emitido en un ítem influya en el resto de las conductas a evaluar.
- Emita su opinión basándose en hechos observables.
- Evalúe en base a observaciones representativas de todo el período a revisar, no se deje influenciar por hechos aislados que pueden haber sido muy positivos o muy negativos.
- Recuerde que el tiempo en el cargo no es sinónimo de eficiencia en la ejecución del mismo.
- Califique al empleado y no a usted mismo, no espere que los demás actúen de acuerdo a su propia personalidad.
- Evite ser influenciado por otras personas acerca del trabajador que evalúa.
- Sea objetivo al dar su apreciación, no permita que influyan sentimientos y prejuicios personales.
- Deberá definir conjuntamente los objetivos y actividades principales a ser evaluadas y acordadas para el próximo año.

Tome en cuenta los criterios de la evaluación que se presentan seguidamente y califique la conducta del evaluado lo más parecido a la realidad:

- Deberá utilizar bolígrafo negro.
- La evaluación no deberá tener borrones ni enmiendas.
- Para realizar la evaluación, indique rellenando el círculo que corresponda a las conductas de trabajo del empleado evaluado. No podrá omitir ningún supuesto, ya que formará parte del porcentaje final de la evaluación.
- Se recomienda escribir en letra de imprenta las debilidades, aspectos a mejorar y acciones a tomar que considere mejorar según el resultado de la evaluación que sean pertinentes realizar al evaluado.
- Deberá hacer del conocimiento al evaluado del resultado de la misma, explicando que la evaluación se realiza a los fines de generar información que sirva de insumo para mejorar el desempeño individual y organizacional. El fin es calificar, reforzar y asesorar el rendimiento, así como la satisfacción de los secretarios pertenecientes a los Tribunales del Trabajo.
- Deberá contar en la evaluación con las estadísticas del tribunal, ya que algunos ítems corresponderán a esa información.

1.- FUNCIONARIO EVALUADO Y EVALUADOR

EVALUADO		EVALUADOR	
CÉDULA:		CÉDULA:	
Nombre:		Nombre:	
Sexo:		Sexo:	
Cargo:		Cargo:	
Estado:		Estado:	
Ubicación:		Ubicación:	
Años en el cargo:		Años en el cargo:	

2.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación a Realizar:

Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Sustanciación, Mediación y Ejecución.

Período:

FECHA DESDE:
Fecha Hasta:

3.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

- Movimiento Referencial del Tribunal

Total de expedientes aproximados trabajados por día según secretario evaluado

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Entre 0 y 2
<input type="radio"/>	Entre 3 y 5
<input type="radio"/>	Entre 6 y 7
<input type="radio"/>	8 o más

- Deberes, Funciones Y Tareas

Rellene el círculo la percepción que tiene Ud. con respecto a los deberes del secretario evaluado estipulados en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo, Ley Orgánica del Poder Judicial.

Resultado:

DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS	SELECCIONE EL VALOR			
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
El secretario dirige la Secretaría, de acuerdo con lo que disponga el Juez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Secretario recibe y autoriza las solicitudes y exposiciones, que por diligencias o escritos hagan las partes, así como los documentos que éstas presenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario despacha las copias certificadas que deban quedar en el Tribunal y, con la anuencia por escrito del Juez, las que soliciten las partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario recibe y entrega la secretaría y el archivo del Tribunal, bajo formal inventario que firmarán el Juez, el Secretario saliente y el entrante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario asiste a las audiencias del Tribunal, autorizando con su firma todas las actas y concurrir a la secretaría atendiendo, con diligencia y eficacia, el servicio al público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Secretario lleva el libro Diario del Tribunal, en el cual anota sin dejar espacios en blanco, en términos claros, precisos y lacónicos las actuaciones realizadas cada día en los asuntos en curso. Los asientos del Diario son firmados por el Juez y por el Secretario al final de cada día, y hacen fe de las menciones que contienen, salvo prueba en contrario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario verifica el cumplimiento de los lapsos procesales en todos los asuntos cursados por el tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualiza fase y estado, una vez que la actuación ha sido firmada por el juez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colabora en la realización de las estadísticas del juez dentro de los tres (3) primeros días hábiles del mes al que se incluye la estadística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Deberes, Funciones Y Tareas

Resultados:

OTRAS, ESPECIFIQUE: MENCIONE LAS TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE SE DIFERENCIEN DE LAS ANTERIORES EVALUADAS, CON LETRA DE IMPRENTA, DE FORMA CLARA Y CONCRETA.	
Calificación de acuerdo a la escala	
<input type="radio"/>	Deficiente
<input type="radio"/>	Regular
<input type="radio"/>	Bueno
<input type="radio"/>	Excelente

.- Competencias

- Aceptación de Normas y Políticas

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Cumple con las normas exigida por la organización. Se esmera por cuidar su imagen personal y organizacional.
<input type="radio"/>	Capacidad para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
<input type="radio"/>	En ocasiones cumple con las normas exigidas por la organización.
<input type="radio"/>	Incumple la normativa interna exigida por el organismo.
<input type="radio"/>	No desarrollada

-Calidad de Trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.
<input type="radio"/>	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás sus conocimiento y experticia Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
<input type="radio"/>	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, no demuestra interés por aprender.
<input type="radio"/>	Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Capacidad Analítica

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
<input type="radio"/>	Capacidad para análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
<input type="radio"/>	Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.
<input type="radio"/>	Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones. Habilidad para anticipar obstáculos y prever los próximos pasos.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Resultado:

SELECCION	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
<input type="radio"/>	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
<input type="radio"/>	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
<input type="radio"/>	Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Desarrollo de Personas

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el proporcionar formación.

Resultado:

SELECCION	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para dedicar tiempo a explicar a los demás como se deben realizar los trabajos; dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puedan ayudar.
<input type="radio"/>	Capacidad para ver que las personas pueden y quieren aprender y mejorar así su rendimiento, haciendo comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.
<input type="radio"/>	Capacidad para brindar retroalimentación (feedback) a fin de que los colaboradores sepan que están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Habilidad para comunicar de forma específica a los demás de la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
<input type="radio"/>	Capacidad para facilitar el aprendizaje, y explicar cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Orientación a los Resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Resultado

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.
<input type="radio"/>	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y /o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.
<input type="radio"/>	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente.
<input type="radio"/>	Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.
<input type="radio"/>	No desarrollada

-Orientación al Cliente Interno y Externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
<input type="radio"/>	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.
<input type="radio"/>	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud con exactitud su punto de vista y necesidades.
<input type="radio"/>	Provoca quejas. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Planificación y Organización

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto a los procesos del curso.
<input type="radio"/>	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
<input type="radio"/>	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.
<input type="radio"/>	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Responsabilidad

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
<input type="radio"/>	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
<input type="radio"/>	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.
<input type="radio"/>	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Tolerancia a la Presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
<input type="radio"/>	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	Habilidad para alcanzar los objetivos aunque este presionando por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes previstos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Trabajo en Equipo

Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.
<input type="radio"/>	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
<input type="radio"/>	Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
<input type="radio"/>	Capacidad de proponer el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la celeridad y dedicación con que trata su propio sector.
<input type="radio"/>	No desarrollada

4.-OBSERVACIONES Y PLANES DE MEJORAMIENTO

Narre con letra de imprenta de forma clara y concreta los siguientes atributos presentados. El evaluador no podrá omitir ningún supuesto, ya que formará parte de la toma de decisiones finales.

Resultados:

DEBILIDADES
Aspectos a Mejorar
Acciones a Tomar

- ¿Está usted de acuerdo con la evaluación?

- Si estoy de acuerdo No estoy de acuerdo (no voy apelar la evaluación) No estoy de acuerdo (Si voy apelar la evaluación)

5.- FIRMAS

Nombre del Evaluado:

Nombre del Evaluador:

C.I. V-

C.I. V-



EVALUACIÓN DE LOS SECRETARIOS Y SECRETARIAS LABORALES DE JUICIO

Evaluación basada en criterios conductista orientada a resultados, toma en cuenta aspectos de la carrera y el rendimiento, y el empleado tiene la oportunidad de participar en la evaluación

INSTRUCCIONES

En la siguiente página encontrará una serie de preguntas referidas a comportamientos de trabajo asociados con los aspectos del desempeño que la organización le interesa revisar. Para dar su apreciación, primero lea cuidadosamente todas las afirmaciones y preguntas a fin de familiarizarse con el procedimiento de evaluación, y siga las recomendaciones que a continuación se presentan:

- Escoja el momento oportuno para realizar la evaluación, procure estar calmado y no tener interrupciones.
- Concentre su atención en un solo comportamiento a la vez. No deje que el juicio emitido en un ítem influya en el resto de las conductas a evaluar.
- Emita su opinión basándose en hechos observables.
- Evalúe en base a observaciones representativas de todo el período a revisar, no se deje influenciar por hechos aislados que pueden haber sido muy positivos o muy negativos.
- Recuerde que el tiempo en el cargo no es sinónimo de eficiencia en la ejecución del mismo.
- Califique al empleado y no a usted mismo, no espere que los demás actúen de acuerdo a su propia personalidad.
- Evite ser influenciado por otras personas acerca del trabajador que evalúa.
- Sea objetivo al dar su apreciación, no permita que influyan sentimientos y prejuicios personales.
- Deberá definir conjuntamente los objetivos y actividades principales a ser evaluadas y acordadas para el próximo año.

Tome en cuenta los criterios de la evaluación que se presentan seguidamente y califique la conducta del evaluado lo más parecido a la realidad:

- Deberá utilizar bolígrafo negro.
- La evaluación no deberá tener borrones ni enmiendas.
- Para realizar la evaluación, indique rellenando el círculo que corresponda a las conductas de trabajo del empleado evaluado. No podrá omitir ningún supuesto, ya que formará parte del porcentaje final de la evaluación.
- Se recomienda escribir en letra de imprenta las debilidades, aspectos a mejorar y acciones a tomar que considere mejorar según el resultado de la evaluación que sean pertinentes realizar al evaluado.
- Deberá hacer del conocimiento al evaluado del resultado de la misma, explicando que la evaluación se realiza a los fines de generar información que sirva de insumo para mejorar el desempeño individual y organizacional. El fin es calificar, reforzar y asesorar el rendimiento, así como la satisfacción de los secretarios pertenecientes a los Tribunales del Trabajo.
- Deberá contar en la evaluación con las estadísticas del tribunal, ya que algunos ítems corresponderán a esa información.

1.- FUNCIONARIO EVALUADO Y EVALUADOR

EVALUADO		EVALUADOR	
CÉDULA:		CÉDULA:	
Nombre:		Nombre:	
Sexo:		Sexo:	
Cargo:		Cargo:	
Estado:		Estado:	
Ubicación:		Ubicación:	
Años en el cargo:		Años en el cargo:	

2.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

Evaluación a Realizar:

Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Juicio

Período:

FECHA DESDE:
Fecha Hasta:

3.- RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

.- Movimiento Referencial del Tribunal

Total de expedientes aproximados trabajados por día según secretario evaluado

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Entre 0 y 3
<input type="radio"/>	Entre 4 y 6
<input type="radio"/>	Entre 7 y 9
<input type="radio"/>	10 o más

- Deberes, Funciones Y Tareas

Rellene el círculo la percepción que tiene Ud. con respecto a los deberes del secretario evaluado estipulados en la Ley Orgánica Procesal del Trabajo, Ley Orgánica del Poder Judicial.

Resultado:

DESCRIPCIÓN DE LAS CONDUCTAS	SELECCIONE EL VALOR			
	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
El secretario dirige la Secretaría, de acuerdo con lo que disponga el Juez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Secretario recibe y autoriza las solicitudes y exposiciones, que por diligencias o escritos hagan las partes, así como los documentos que éstas presenten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario despacha las copias certificadas que deban quedar en el Tribunal y, con la anuencia por escrito del Juez, las que soliciten las partes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario recibe y entrega la secretaría y el archivo del Tribunal, bajo formal inventario que firmarán el Juez, el Secretario saliente y el entrante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario asiste a las audiencias del Tribunal, autorizando con su firma todas las actas y concurrir a la secretaría atendiendo, con diligencia y eficacia, el servicio al público.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El Secretario lleva el libro Diario del Tribunal, en el cual anota sin dejar espacios en blanco, en términos claros, precisos y lacónicos las actuaciones realizadas cada día en los asuntos en curso. Los asientos del Diario son firmados por el Juez y por el Secretario al final de cada día, y hacen fe de las menciones que contienen, salvo prueba en contrario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El secretario verifica el cumplimiento de los lapsos procesales en todos los asuntos cursados por el tribunal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actualiza fase y estado, una vez que la actuación ha sido firmada por el juez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colabora en la realización de las estadísticas del juez dentro de los tres (3) primeros días hábiles del mes al que se incluye la estadística.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Deberes, Funciones Y Tareas

Resultados:

OTRAS, ESPECIFIQUE: MENCIONE LAS TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES QUE SE DIFERENCIEN DE LAS ANTERIORES EVALUADAS, CON LETRA DE IMPRENTA, DE FORMA CLARA Y CONCRETA.	
Calificación de acuerdo a la escala	
<input type="radio"/>	Deficiente
<input type="radio"/>	Regular
<input type="radio"/>	Bueno
<input type="radio"/>	Excelente

.- Competencias

- Aceptación de Normas y Políticas

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Cumple con las normas exigida por la organización. Se esmera por cuidar su imagen personal y organizacional.
<input type="radio"/>	Capacidad para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
<input type="radio"/>	En ocasiones cumple con las normas exigidas por la organización.
<input type="radio"/>	Incumple la normativa interna exigida por el organismo.
<input type="radio"/>	No desarrollada

-Calidad de Trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender.
<input type="radio"/>	Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás sus conocimiento y experticia Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender.
<input type="radio"/>	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, no demuestra interés por aprender.
<input type="radio"/>	Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Capacidad Analítica

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
<input type="radio"/>	Capacidad para análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
<input type="radio"/>	Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia.
<input type="radio"/>	Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones. Habilidad para anticipar obstáculos y prever los próximos pasos.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

Resultado:

SELECCION	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
<input type="radio"/>	Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
<input type="radio"/>	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.
<input type="radio"/>	Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Desarrollo de Personas

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el proporcionar formación.

Resultado:

SELECCION	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para dedicar tiempo a explicar a los demás como se deben realizar los trabajos; dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puedan ayudar.
<input type="radio"/>	Capacidad para ver que las personas pueden y quieren aprender y mejorar así su rendimiento, haciendo comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.
<input type="radio"/>	Capacidad para brindar retroalimentación (feedback) a fin de que los colaboradores sepan que están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Habilidad para comunicar de forma específica a los demás de la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
<input type="radio"/>	Capacidad para facilitar el aprendizaje, y explicar cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Orientación a los Resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Resultado

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.
<input type="radio"/>	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y /o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.
<input type="radio"/>	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente.
<input type="radio"/>	Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.
<input type="radio"/>	No desarrollada

-Orientación al Cliente Interno y Externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.
<input type="radio"/>	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.
<input type="radio"/>	Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud con exactitud su punto de vista y necesidades.
<input type="radio"/>	Provoca quejas. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Planificación y Organización

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto a los procesos del curso.
<input type="radio"/>	Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
<input type="radio"/>	Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.
<input type="radio"/>	Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Responsabilidad

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
<input type="radio"/>	Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
<input type="radio"/>	Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.
<input type="radio"/>	Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Tolerancia a la Presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
<input type="radio"/>	Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	Habilidad para alcanzar los objetivos aunque este presionando por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes previstos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.
<input type="radio"/>	No desarrollada

- Trabajo en Equipo

Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.

Resultado:

SELECCIONE	DESCRIPCIÓN DE LA CONDUCTA
<input type="radio"/>	Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.
<input type="radio"/>	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
<input type="radio"/>	Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
<input type="radio"/>	Capacidad de proponer el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la celeridad y dedicación con que trata su propio sector.
<input type="radio"/>	No desarrollada

4.-OBSERVACIONES Y PLANES DE MEJORAMIENTO

Narre con letra de imprenta de forma clara y concreta los siguientes atributos presentados. El evaluador no podrá omitir ningún supuesto, ya que formará parte de la toma de decisiones finales.

Resultados:

DEBILIDADES
Aspectos a Mejorar
Acciones a Tomar

- ¿Está usted de acuerdo con la evaluación?

- Si estoy de acuerdo No estoy de acuerdo (no voy apelar la evaluación) No estoy de acuerdo (Si voy apelar la evaluación)

5.- FIRMAS	
_____	_____
Nombre del Evaluado:	Nombre del Evaluador:
 C.I. V-	 C.I. V-

Anexo 4

Definición de las Competencias

Definición de las competencias de los Secretarios y Secretarias Laborales y su apertura en Grados.

Definición de Competencias	Apertura de la Escala en Grados
<p>Aceptación de Normas y Políticas. Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.</p>	<p>A. Cumple con las normas exigida por la organización. Se esmera por cuidar su imagen personal y organizacional. B. Capacidad para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. C. En ocasiones cumple con las normas exigidas por la organización. D. Incumple la normativa interna exigida por el organismo. E. No desarrollada.</p>
<p>Calidad de Trabajo Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y experticia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.</p>	<p>A. Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender. B. Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás sus conocimiento y experticia Capacidad de ser referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender. C. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, no demuestra interés por aprender. D. Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente. E. No desarrollada</p>
<p>Capacidad Analítica Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia.</p>	<p>A. Capacidad para realizar análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes; comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros. B. Capacidad para análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad. C. Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia. D. Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas o consecuencias de las acciones. Habilidad para anticipar obstáculos y prever los próximos pasos. E. No desarrollada</p>

Definición de Competencias

Apertura de la Escala en Grados

Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

A. Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

B. Capacidad para ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

C. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

D. Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.

E. No desarrollada

Desarrollo de Personas

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el proporcionar formación.

A. Capacidad para dedicar tiempo a explicar a los demás como se deben realizar los trabajos; dar instrucciones detalladas y ofrecer sugerencias que puedan ayudar.

B. Capacidad para ver que las personas pueden y quieren aprender y mejorar así su rendimiento, haciendo comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

C. Capacidad para brindar retroalimentación (feedback) a fin de que los colaboradores sepan que están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Habilidad para comunicar de forma específica a los demás de la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.

D. Capacidad para facilitar el aprendizaje, y explicar cómo y por qué que las cosas se hacen de una determinada manera; asegurarse por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.

E. No desarrollada

Definición de Competencias

Apertura de la Escala en Grados

Orientación a los Resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

A. Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias. Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

B. Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y /o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos.

C. Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente.

D. Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente en esta competencia.

E. No desarrollada

Orientación al Cliente Interno y Externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al usuario. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

A. Capacidad para actuar a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.

B. Habilidad para identificar las necesidades del usuario y anticiparse a ellas, aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atender a los clientes con rapidez, diagnosticando correctamente las necesidades existentes y planteando soluciones adecuadas.

C. Capacidad para crear necesidades en el cliente y fidelizarlo. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes, siendo muy cortés y demostrando inquietud con exactitud su punto de vista y necesidades.

D. Provoca quejas. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

E. No desarrollada

Definición de Competencias

Apertura de la Escala en Grados

Planificación y Organización

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

A. Capacidad de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto a los procesos del curso.

B. Capacidad para anticipar los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

C. Capacidad para organizar el trabajo y administrar adecuadamente los tiempos.

D. Capacidad para establecer objetivos y plazos para la realización de las tareas, definir prioridades y, posteriormente, controlar la calidad del trabajo y verificar la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

E. No desarrollada

Responsabilidad

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

A. Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

B. Capacidad para cumplir con los plazos preestablecidos y la calidad requerida, preocupándose por lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

C. Capacidad para cumplir con los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para lograr el objetivo.

D. Capacidad para desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado para su nivel o posición.

E. No desarrollada

Definición de Competencias

Apertura de la Escala en Grados

Tolerancia a la Presión

Capacidad de continuar actuando eficazmente aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad.

A. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

B. Capacidad para alcanzar los objetivos aunque esté presionado, y mantener un desempeño estable en situaciones de mucha exigencia.

C. Habilidad para alcanzar los objetivos aunque este presionando por el tiempo, y mantener su desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

D. Capacidad para alcanzar los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes previstos, desacuerdos, oposición y diversidad. Habilidad para mantener un desempeño alto en situaciones de mucha exigencia.

E. No desarrollada

Trabajo en Equipo

Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.

A. Capacidad para comprometerse en la búsqueda de logros compartidos y privilegiar el interés del grupo por encima del interés personal.

B. Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa solo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

C. Capacidad para comprender que la empresa es un solo equipo. Habilidad para cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando que el objetivo de todos es más relevante que las circunstancias del propio equipo de trabajo.

D. Capacidad de proponer el trabajo en equipo con otras áreas de la organización; crear un buen clima de trabajo, comprender la dinámica del funcionamiento grupal e intervenir destrabando situaciones de conflicto interpersonal, centrándose en el logro de los fines compartidos. Habilidad para tratar las necesidades de otras áreas con la celeridad y dedicación con que trata su propio sector.

E. No desarrollada

Nota: Información tomada de <Diccionario de competencias> por Alles, 2008.

Anexo 5

Manual del Sistema de Evaluación

Manual del Sistema de Evaluación



ENM

Área de Evaluación

Tribunal Supremo de Justicia

Reglamento Orgánico de la Escuela Nacional de la Magistratura

Sección V

De la Dirección de Carrera Judicial

Artículo 30. La Dirección de Carrera Judicial es la unidad responsable de dirigir, ejecutar y supervisar las actividades relativas a la evaluación y promoción de los jueces o juezas y demás funcionarios o funcionarias, empleados o empleadas, trabajadores o trabajadoras del Poder Judicial.

4. Supervisar, apreciar, evaluar y calificar las labores del funcionario o funcionaria, empleado o empleada, trabajador o trabajadora aspirante a promoción y ascenso en la carrera judicial.

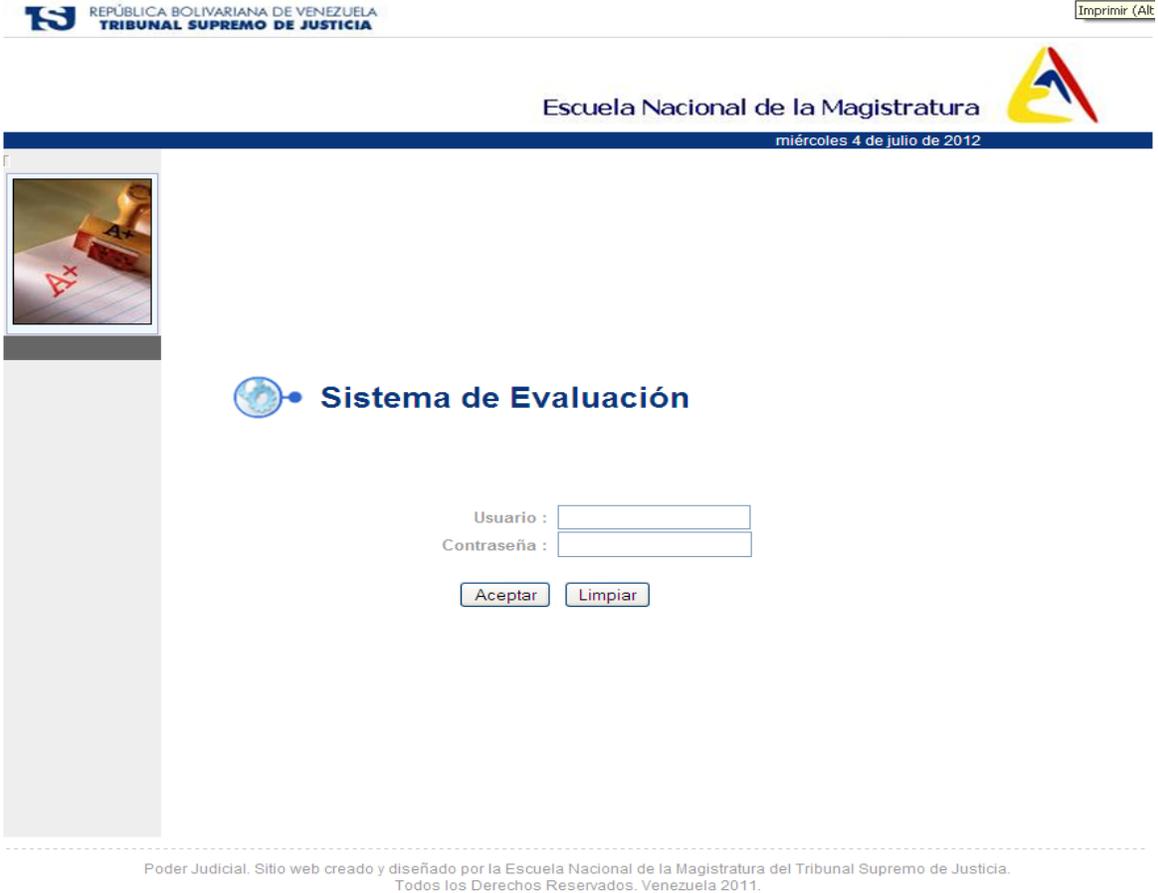
9. Coordinar la producción de estadísticas institucionales para fundamentar el desarrollo de programas y proyectos, en aquellas áreas de su competencia.

Indicaciones para el uso del cuestionario en línea

Ingresar a la dirección: <http://enm.tsj.gov.ve/>

Haz click en el enlace dispuesto para la evaluación: <http://172.26.96.167:8080/evaluacion>

Aparecerá la siguiente pantalla:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA

Imprimir (Alt)

Escuela Nacional de la Magistratura

miércoles 4 de julio de 2012

 Sistema de Evaluación

Usuario :

Contraseña :

Poder Judicial. Sitio web creado y diseñado por la Escuela Nacional de la Magistratura del Tribunal Supremo de Justicia.
Todos los Derechos Reservados. Venezuela 2011.

En la sección de Sistema de Evaluación, se muestran dos casillas:

Usuario :

Contraseña :

En esta casillas deberá llenarlas digitando su clave de acceso que se envió en Memorándum N° y hacer click en y el enlace le llevará a la aplicación web.

Esta es la pantalla principal del formulario:

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA

Escuela Nacional de la Magistratura

Manuel Castro
Cambiar Contraseña Salir
miércoles 4 de julio de 2012

Evaluación

- Evaluador
 - Realizar Evaluación
 - Modificar Evaluación
 - Imprimir Evaluación

Bienvenido

Poder Judicial. Sitio web creado y diseñado por la Escuela Nacional de la Magistratura del Tribunal Supremo de Justicia.
Todos los Derechos Reservados. Venezuela 2011.

El formulario está diseñado, para que pueda ser completado por sesiones, es decir, si por alguna razón no puede llenar todas las preguntas de una sola vez, simplemente puede ir guardando el formulario, salir de él y seguir después.

El formulario se divide en tres (3) sesiones: “Realizar Evaluación”, “Modificar Evaluación” e “Imprimir Evaluación”. Mientras usted va llenando su formulario y guarda la información, podrá modificarla en cualquier momento, siempre y cuando no le haga **click a imprimir definitiva**.

Ahora bien, empecemos a llenar el formulario digital.

Presiona donde indica “Realizar Evaluación” y observará la siguiente pantalla:


REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA


Escuela Nacional de la Magistratura

Manuel Castro viernes 17 de febrero de 2012
 Cambiar Contraseña Salir



Evaluación

- Evaluador
 - Realizar Evaluación
 - Modificar Evaluación
 - Imprimir Eevluación

Datos del Evaluado

Número de Cédula :	<input type="text"/>	<input type="button" value="Buscar"/>	<input type="button" value="Limpiar"/>
Primer Nombre :	<input type="text"/>	Segundo Nombre :	<input type="text"/>
Primer Apellido :	<input type="text"/>	Segundo Apellido :	<input type="text"/>
Fecha Nacimiento :	<input type="text" value="dd/mm/yyyy"/>		
Sexo :	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino		
Profesión :	<input type="text" value="Seleccione"/>		
Teléfono Casa :	<input type="text"/>	Teléfono Oficina :	<input type="text"/>
Teléfono Celular :	<input type="text"/>		
Estado :	<input type="text" value="Seleccione"/>		
Tipo de Dependencia :	<input type="text" value="Seleccione"/>		
Dependencia :	<input type="text" value="Seleccione"/>		
Cargo :	<input type="text" value="Seleccione"/>		
Años en el Puesto :	<input type="text" value="Seleccione"/>		

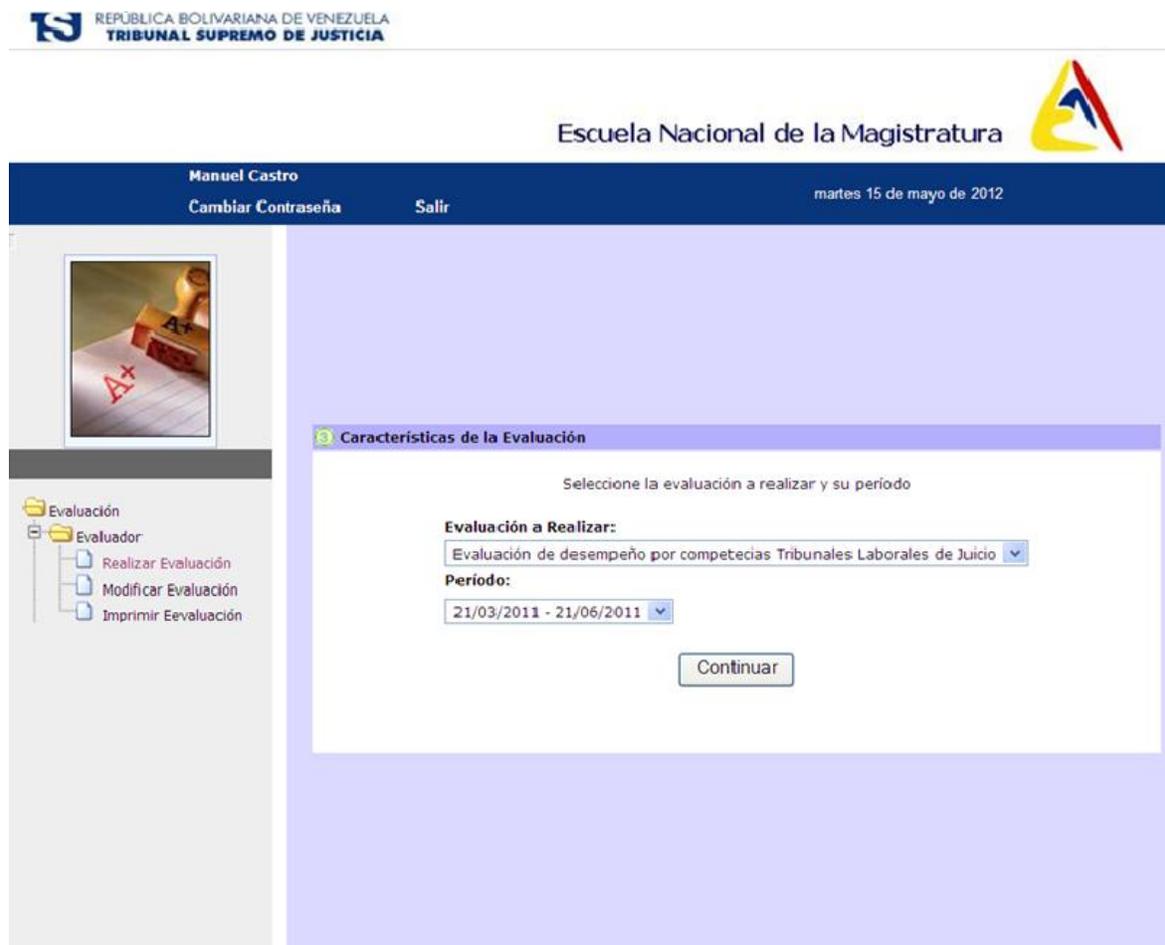
Deberá llenar la cédula de identidad y presionar espere mientras el sistema ubica a su evaluado. En el caso que el formulario no consiga los nombre y apellidos de su evaluado deberá proceder a llenar cada uno de los datos siguientes:

Número de Cédula :	<input type="text"/>	<input type="button" value="Buscar"/>	<input type="button" value="Limpiar"/>
Primer Nombre :	<input type="text"/>	Segundo Nombre :	<input type="text"/>
Primer Apellido :	<input type="text"/>	Segundo Apellido :	<input type="text"/>
Fecha Nacimiento :	<input type="text" value="dd/mm/yyyy"/>		
Sexo :	<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino		
Profesión :	<input type="text" value="Seleccione"/>		
Teléfono Casa :	<input type="text"/>	Teléfono Oficina :	<input type="text"/>
Teléfono Celular :	<input type="text"/>		

No puede dejar de llenar ningún dato, ya que si deja en blanco algunas o una casilla el sistema no le permitirá avanzar.

Luego complete los datos referidos a la condición geográfica de la evaluación completando el estado, seleccionando de la lista el tipo de dependencia, luego la dependencia, el cargo y los años en el puesto de trabajo. Hacer clic en .

Aparecerá en la siguiente pantalla las características de la Evaluación:



Deberá escoger la evaluación a realizar abriendo la pestaña .

- Evaluación de desempeño por competencia Tribunales Civiles

Asimismo, deberá escoger el período a evaluar que será de enero de 2012 a junio de 2012 y hacer clic en .

Aparecerá la siguiente pantalla, en donde deberá verificar los datos que ha venido introduciendo desde la primera pantalla, es decir:

Funcionario evaluado

1. La cédula del evaluado
2. El nombre

Características de la Evaluación

1. Evaluación a realizar
2. Período

1 Funcionario Evaluado

Cédula: 11111111
Nombre: prueba, prueba

2 Características de la Evaluación

Evaluación a Realizar:
Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Juicio

Periodo:
Desde: 21/03/2011
Hasta: 21/06/2011

Continuar

Una vez verificada la información hacer click en

Continuar

En esta nueva pantalla, comenzarán aparecer las competencias que se someterán a evaluación.

The screenshot displays a web-based evaluation system interface. On the left is a sidebar with a navigation menu. The main content area is divided into three sections:

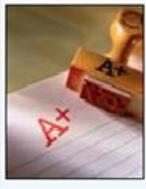
- 1 Funcionario Evaluado:** Shows the evaluated employee's details: **Cédula:** 11111111 and **Nombre:** prueba. prueba.
- 2 Características de la Evaluación:** Details the evaluation process: **Evaluación a Realizar:** Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Juicio. **Periodo:** **Fecha Desde:** 21/03/2011 and **Fecha Hasta:** 21/06/2011.
- 3 Resultados de la Evaluación:** Shows the current competency being evaluated: **Competencia:** DEBERES, FUNCIONES Y TAREAS. Below this is a large empty text box for notes. At the bottom right of this section is a rating scale: **Califique de acuerdo a la escala** with a dropdown menu currently set to **1**.

The sidebar menu includes: **Evaluación** (parent), **Evaluador** (child), **Realizar Evaluación** (child), **Modificar Evaluación** (child), and **Imprimir Evaluación** (child). At the bottom of the main content area are three buttons: **Atras**, **Continuar**, and **Guardar**.

En la segunda parte, aparecerán once las competencias que están definidas para el cargo, el cual, evaluará de acuerdo a la conducta que se parezca al comportamiento de su evaluado, de acuerdo a la siguiente pantalla:



Manuel Castro martes 15 de mayo de 2012
 Cambiar Contraseña Salir



- 📁 Evaluación
 - 📁 Evaluador
 - Realizar Evaluación
 - Modificar Evaluación
 - Imprimir Evaluación

1 Funcionario Evaluado

Cédula: 1111111
Nombre: prueba, prueba

2 Características de la Evaluación

Evaluación a Realizar:
 Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Juicio

Período:
 Fecha Desde: 21/03/2011
 Fecha Hasta: 21/06/2011

3 Resultados de la Evaluación

Competencia: (4 de 15)

Aceptación de Normas y Políticas
 Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Selección	Descripción de la conducta
<input checked="" type="radio"/>	Capacidad para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.
<input type="radio"/>	Cumple con las normas exigida por la organización. Se esmera por cuidar su imagen personal y organizacional.
<input type="radio"/>	En ocasiones cumple con las normas exigidas por la organización.
<input type="radio"/>	Incumple la normativa interna exigida por el organismo.
<input type="radio"/>	No desarrollada.

Atras
Continuar

Guardar

Deberá prestar atención a cada uno de los ítems garantizando la lectura de cada uno de los componentes de la misma y procurando equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Luego haga click en

Continuar

Aproximándonos al cierre de la entrevista usted deberá colocar las “Observaciones y Planes de Mejoramiento”.

En el primer apartado corresponde describir las debilidades, es decir, los factores en los cuales el evaluado tiene una posición desfavorable respecto a una competencia detectada anteriormente.

Es importante que tomes notas extras acerca de aquellos ítems que resultasen con menor grado o nivel para el caso de estas conductas, y así no te olvides mencionarlo en las Observaciones y Planes de Mejoramiento.



Manuel Castro
Cambiar Contraseña Salir martes 15 de mayo de 2012



- Evaluación
 - Evaluador
 - Realizar Evaluación
 - Modificar Evaluación
 - Imprimir Evaluación

1 Funcionario Evaluado

Cédula: 1111111
Nombre: prueba, prueba

2 Características de la Evaluación

Evaluación a Realizar:
Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Juicio

Período:
Fecha Desde: 21/03/2011
Fecha Hasta: 21/06/2011

3 Resultados de la Evaluación

Competencia: (15 de 15)

OBSERVACIONES Y PLANES DE MEJORAMIENTO

Debilidades (1 de 3)

Atras Continuar

Guardar

Deberá listar describiendo las debilidades en concordancia con las competencias que han sido sometidas a evaluación anteriormente y, otras que en ese momento analice.

Recuerde no mencionar rasgos de la personalidad, ya que ellos no son evaluados.

Haga click en

Continuar

Aparecerá la pantalla en la que deberá indicar los “Aspectos a Mejorar”.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA

Escuela Nacional de la Magistratura

Manuel Castro
Cambiar Contraseña Salir martes 15 de mayo de 2012

1 Funcionario Evaluado
Cédula: 1111111
Nombre: prueba, prueba

2 Características de la Evaluación
Evaluación a Realizar:
Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Juicio
Período:
Fecha Desde: 21/03/2011
Fecha Hasta: 21/06/2011

3 Resultados de la Evaluación
Competencia: (15 de 15)
OBSERVACIONES Y PLANES DE MEJORAMIENTO

Aspectos a mejorar (2 de 3)

Atras Continuar

Guardar

En esta sesión deberá definir en “Aspectos a Mejorar”, los objetivos que se definen en función de la realidad encontrada, por ejemplo:

- “Mejorar la expresión oral y escrita”
- “Mejorar la convivencia”
- “Desarrollar habilidades para fortalecer la planificación y organización”
- “Fortalecer las conductas de liderazgo”
- Entre otras

Una vez que estén definidas deberá hacer click en

Continuar

Aparece la última pantalla dirigida hacia las observaciones y planes de mejoramiento.

Manuel Castro
Cambiar Contraseña Salir martes 15 de mayo de 2012

Escuela Nacional de la Magistratura

1 Funcionario Evaluado
Cédula: 1111111
Nombre: prueba, prueba

2 Características de la Evaluación
Evaluación a Realizar:
Evaluación de desempeño por competencias Tribunales Laborales de Juicio
Periodo:
Fecha Desde: 21/03/2011
Fecha Hasta: 21/06/2011

3 Resultados de la Evaluación
Competencia: (15 de 15)
OBSERVACIONES Y PLANES DE MEJORAMIENTO

Acciones a tomar (3 de 3)

Atras Continuar

Guardar

En esta oportunidad, deberá definir las acciones a tomar, involucrándose usted como evaluador hacia la consecución de esas acciones, haciéndose las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo contribuiré para que las debilidades encontradas en el evaluado pueda convertirlos en fortalezas?
2. ¿Cómo me comprometo para fortalecer y llevar a cabo los objetivos de mejora?

Deberá expresarlo en nivel de logro, lo que se quiere conseguir estableciendo el tiempo, bien sea a corto, mediano y largo plazo, por ejemplo:

- “Desarrollar de forma conjunta la planificación y organización de las actividades diarias, semanales o mensuales”

No deje la responsabilidad de las acciones únicamente en su evaluado, recuerde que usted también tiene una alta injerencia en los cambios que quiera propiciar en sus colaboradores para obtener la excelencia en el desempeño.

- “Mejorar la presentación oral y escrita, indicándoles a mis colaboradores la forma de hacerlo, bien sea con demostraciones “in situ” o en sesiones de trabajo semanales”
- “Ofrecer una guía, fortalecer la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados”.

Continuar

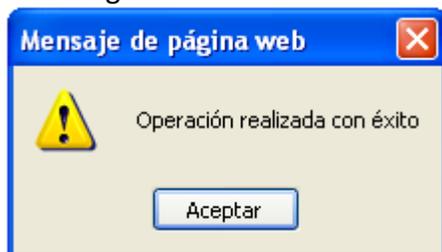
Una vez culminada esta sesión haga click en

Aparecerá todo el formulario que usted acaba de culminar, revise nuevamente cada uno de los ítems llenados digitalmente, previendo haber quedado ítems sin contestar,

Al final del formulario aparecerá la aceptación de la Evaluación del Desempeño por Competencia:

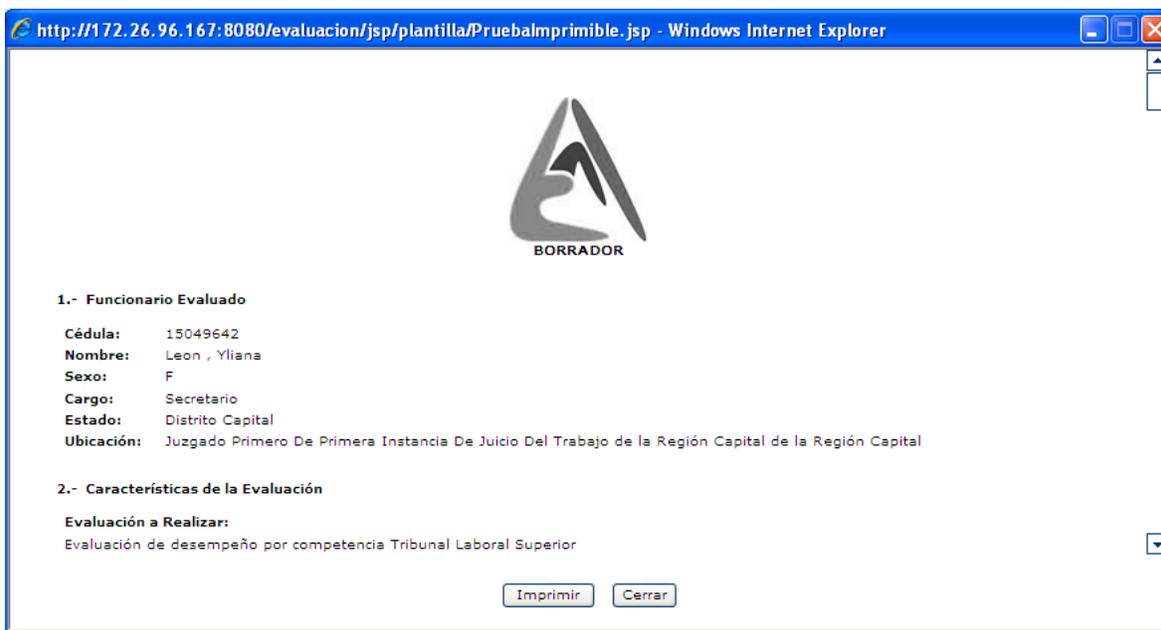
Una vez que conteste estos tres (3) ítems tendrá cinco (5) opciones:

- Si hace click en **Atras** volverá a la pantalla anterior.
- Si hace click en **Guardar** guardará los cambios hasta ahora realizados y aparecerá el siguiente cuadro de dialogo

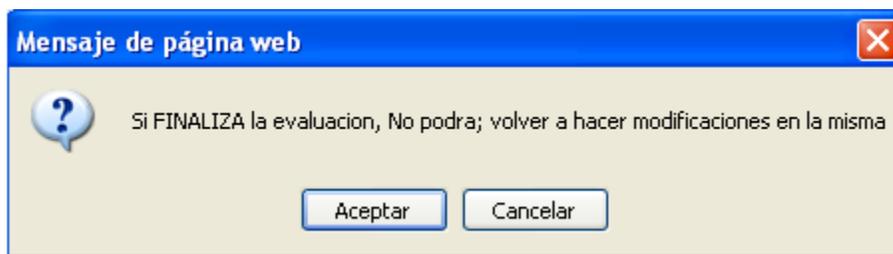


Recuerde consultar con su colaborador sometido a la evaluación si está de acuerdo con la evaluación obtenida, y recuérdale que todo lo expresado servirá de base para el mantenimiento, reforzamiento, mejora y seguimiento del desempeño en función del beneficio crecimiento

- Si hace click en **Finalizar** le aparecerá un cuadro de dialogo advirtiéndole que ya no podrá realizar más cambio en la evaluación ni podrá acceder a ella para modificarla. Solo podrá imprimirla.
- Si hace click en **Imprimir Borrador** el sistema genera un cuadro adicional donde observará el formulario completo para imprimir



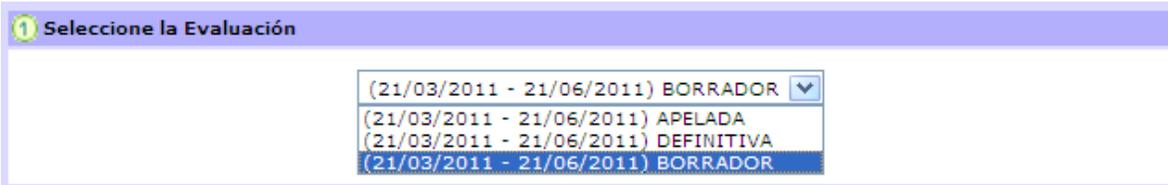
- Oprima **Imprimir** y saldrá la impresión borrador de la evaluación. Recuerde esta aun no es la definitiva.
- Si hace click en **Imprimir Definitiva** le aparecerá un cuadro de dialogo advirtiéndole que ya no podrá realizar más cambio en la evaluación, ni podrá acceder a ella para modificarla.



Si está seguro acepte, imprimirá entonces la versión definitiva de la misma, de lo contrario cancele.

Se recomienda imprimir primero la versión borrador verificar todo los ítems y luego imprimir la definitiva.

Si por algún motivo debe interrumpir la evaluación, deberá hacer click en  cierre la ventana y luego ingrese al sistema como lo hizo al principio, pero ahora deberá ingresar por “Modificar Evaluación”. Aquí, solo deberá colocar la cedula de identidad de su evaluador, aceptar y aparecerá la siguiente pantalla:



1 Seleccione la Evaluación

(21/03/2011 - 21/06/2011) BORRADOR

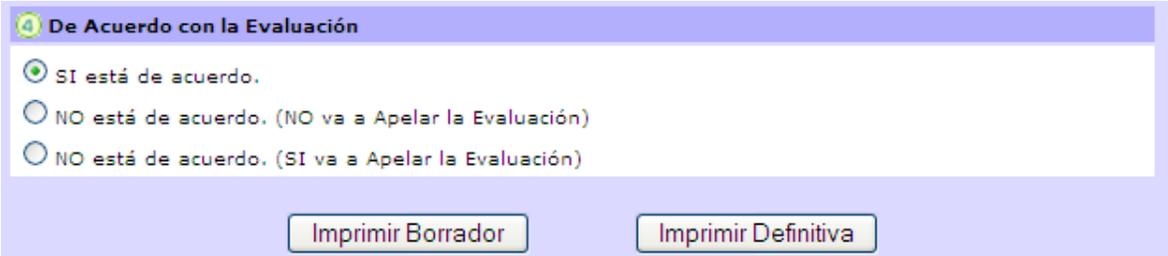
(21/03/2011 - 21/06/2011) APELADA

(21/03/2011 - 21/06/2011) DEFINITIVA

(21/03/2011 - 21/06/2011) BORRADOR

Escoja la que dice BORRADOR, ya que esta es la que usted guardó anteriormente, haga click en .

Aparecerá nuevamente el formulario completo y al final del mismo le aparecerá lo siguiente:



4 De Acuerdo con la Evaluación

SI está de acuerdo.

NO está de acuerdo. (NO va a Apelar la Evaluación)

NO está de acuerdo. (SI va a Apelar la Evaluación)

Escoja la opción que desee y en cualquiera de los casos se puede remitir a los ítems anteriormente descritos.

Una vez impresa la evaluación deberá revisarla con detenimiento con su evaluado y deberán estampar sus rubricas en los lugares dispuesto para ello.

Las evaluaciones deberán ser remitidas vía oficio a la Escuela Nacional de la Magistratura a la Dirección General de Carrera Judicial, Área de Evaluación en sobre cerrado y sellado identificado el mismo con:

Nombre del Tribunal:
Nombre del Evaluado:
Nombre del Evaluador:

Escuela Nacional de la Magistratura

Dirección General de Carrera Judicial

Área de Evaluación

Av. Francisco de Miranda. Entre calle Elice y la Joya. Edificio Dirección Ejecutiva de la Magistratura, Torre Norte, piso 2 Chacao. Caracas. Venezuela. Tlf. 0212 274 3025 / 274 3293.

[www.http://enm.tsj.gov.ve](http://enm.tsj.gov.ve)

Anexo 6

Comunicaciones y Oficios de Trabajo



OFICIO N° 002 /2014

Caracas, 01 de julio de 2014

Dr. Marcial Mundaray
Presidente del Circuito Judicial del Trabajo
Área Metropolitana de Caracas
Su Despacho.-

La Presidencia del Circuito Judicial del Trabajo del Área Metropolitana de Caracas adelanta un proyecto relacionado con la evaluación del desempeño dirigida a los Secretarios, en virtud de poder contar con una herramienta que permita recoger información para la toma de decisiones, en cuanto a, la identificación de la necesidades de mejora del recurso humano y, a su vez que permita brindar una retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño en función de las actividades que realiza. En este sentido, resulta evidente la preocupación compartida por los responsables miembros del sistema Judicial, en el sentido de facilitar a los funcionarios que administran justicia, el acceso a una formación permanente, variada y actualizada que evoque a la obtención de resultados con eficaces.

Es así como solicitamos ante usted su colaboración como ente asesor en la construcción del instrumento de evaluación que brinde información útil para ambos entes, realizando así de manera conjunta indicadores que permitan reforzar el desempeño individual y organizacional.

Asimismo, se le invita a participar en la construcción del cronograma de actividades para la elaboración del instrumento y el cumplimiento del mismo.

Agradeciendo la colaboración brindada, sin otro particular al que hacer referencia.

Atentamente,

Dilcey Cortez

Directora General de Carrera Judicial



OFICIO N° 027 /2014

Caracas, 2 de julio de 2014

Dr. Marcial Mundaray
Presidente del Circuito Judicial del Trabajo
Área Metropolitana de Caracas
Su Despacho.-

La Dirección General de Carrera Judicial, específicamente el Área de Evaluación, informa que a fin de iniciar las fases que contempla el proyecto de consultoría referido a Evaluación de Desempeño por Competencias, dirigido a los secretarios y secretarias que se desempeñan en los tribunales del trabajo del Área Metropolitana de Caracas, se requiere ejecutar la segunda mesa técnica referida a los **Incidentes Críticos**.

En este sentido, es necesario realizar un taller para evaluadores los días 7, 8, 11, 12 de julio de 9: 00 am a 12:15 m. en el Centro Financiero Latino con la participación de usted, de los jueces y juezas, que componen el Circuito Judicial Laboral, a fin de dar continuidad al proyecto en cada una de sus etapas y ejecutar la técnica metodológica antes referida, lo cual permitirá obtener los insumos necesarios que complementen la evaluación requerida, que busca establecer propuestas que incentiven el desarrollo profesional organizacional y el mejoramiento en la prestación del servicio de los funcionarios objeto del proyecto.

Agradeciendo la colaboración brindada, le pido hacer extensiva la invitación a todos los jueces y juezas, secretarios y secretarias del Circuito, sin otro particular al que hacer referencia. Para cualquier información comunicarse a los números telefónicos (0212) 2743293 /3506.

Sin otro particular al que hacer referencia,



Atentamente,
Dilcey Cortez
Dilcey Cortez
Directora General de Carrera Judicial

República Bolivariana de Venezuela
Tribunal Supremo de Justicia



OFICIO N° 040 /2014

Caracas, 15 de julio de 2014

Dr. Marcial Mundaray
Presidente del Circuito Judicial del Trabajo
Área Metropolitana de Caracas
Su Despacho.-

Tengo el agrado de dirigirme a usted, en la oportunidad de saludarle y remitirle información que refiere a la aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias dirigida a los secretarios y secretarias que laboran en el Circuito del Trabajo. La misma, será aplicada por cada juez o jueza que asistió al taller para Evaluadores de los corrientes. Cabe destacar, que cada juez y jueza abrirá espacio en su agenda de trabajo donde se permita llevar a cabo la evaluación. Además, el equipo evaluador de la escuela, será quienes funjan de acompañante técnico-metodológico en el tiempo de aplicación para aclarar dudas y observar dicho proceso, haciendo acto de presencia según la duración de la evaluación: del 4 al 15 de agosto de 2014.

Para cualquier información comunicarse a los números telefónicos (0212) 2743293 7 3506.

Agradecidos estamos de contar una vez más con la colaboración brindada, y le pido hacer extensiva la información contenida en este oficio, sin otro particular al que hacer referencia se despide,

Atentamente,

Dilcey Cortez
Directora General de Carrera Judicial





OFICIO N° 050 /2014

Caracas, 21 de julio de 2014

Dr. Marcial Mundaray
Presidente del Circuito Judicial del Trabajo
Área Metropolitana de Caracas
Su Despacho.-

La Dirección General de Carrera Judicial, específicamente el Área de Evaluación, informa que a fin de iniciar las fases que contempla el proyecto de consultoría referido a Evaluación de Desempeño por Competencias, dirigido a los secretarios y secretarias que se desempeñan en los tribunales del trabajo del Área Metropolitana de Caracas, se requiere ejecutar la segunda mesa técnica referida a los **Ensayos Críticos**.

En este sentido, es necesario realizar una reunión el día 4 de agosto de 2014 a las 9:00 am en el Centro Financiero Latino con la participación de usted, de los jueces y juezas, que componen el Circuito Judicial Laboral, a fin de dar continuidad al proyecto en cada una de sus etapas y ejecutar la técnica metodológica antes referida, lo cual permitirá obtener los insumos necesarios que complementen la evaluación requerida, que busca establecer propuestas que incentiven el desarrollo profesional organizacional y el mejoramiento en la prestación del servicio de los funcionarios objeto del proyecto.

Agradeciendo la colaboración brindada, le pido hacer extensiva la invitación a todos los jueces y juezas, secretarios y secretarias del Circuito, sin otro particular al que hacer referencia. Para cualquier información comunicarse a los números telefónicos (0212) 2743293 /3506.

Sin otro particular al que hacer referencia,

Atentamente,

Dilcey Cortez
Directora General de Carrera Judicial

OFICIO N° 063 /2014

Caracas, 1 de Agosto de 2014

Dr. Marcial Mundaray
Presidente del Circuito Judicial del Trabajo
Área Metropolitana de Caracas
Su Despacho.-

La Dirección General de Carrera Judicial, específicamente el Área de Evaluación, informa que a fin de iniciar las fases que contempla el proyecto de consultoría referido a Evaluación de Desempeño por Competencias, dirigido a los secretarios y secretarias que se desempeñan en los tribunales del trabajo del Área Metropolitana de Caracas, se requiere ejecutar la segunda mesa técnica referida a los **Observación Participante**.

En este sentido, es necesario realizar una visita del día 11 al 15 de agosto de 2014 a las 9:00 am en el Centro Financiero Latino con la participación de usted, de los jueces y juezas, que componen el Circuito Judicial Laboral, a fin de establecer propuestas que incentiven el desarrollo profesional organizacional y el mejoramiento en la prestación del servicio de los funcionarios objeto del proyecto.

Agradeciendo la colaboración brindada, le pido hacer extensiva la invitación a todos los jueces y juezas, secretarios y secretarias del Circuito, sin otro particular al que hacer referencia. Para cualquier información comunicarse a los números telefónicos (0212) 2743293 /3506.

Sin otro particular al que hacer referencia,

Atentamente,



Dilcey Cortez
Dilcey Cortez
Directora General de Carrera Judicial

Anexo 7

Caracterización del Cargo



TRIBUNAL SUPREMO DE JUSTICIA
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA
MAGISTRATURA
DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS TÉCNICOS

DENOMINACIÓN DEL CARGO: **SECRETARIO SUPERIOR**

GRADO: 12

CARACTERIZACIÓN DEL CARGO:

El cargo se adscribe nominalmente al Tribunal Superior.

Bajo supervisión inmediata del Juez, garantiza la idónea conducción, administración y cumplimiento de las actividades que le son asignadas, suscribiendo conjuntamente con el Juez según el caso con su firma todos los actos permitidos por todas las actuaciones procesales previstas en las Leyes aplicables a la competencia del despacho judicial.

Su Ejercicio efectivo se asocia al desarrollo de las audiencias y demás actos procesales.

Su titular es de libre nombramiento y remoción.

PROPÓSITO DEL CARGO

Garantizar el funcionamiento efectivo y ajustado a derecho, del Tribunal, mediante el desempeño eficiente de las actuaciones judiciales asignadas, procediendo de conformidad con el ordenamiento legal y de las directrices del Juez.

SECRETARIO SUPERIOR

LABORES ESPECÍFICAS:

- ▣ Dirigir la Secretaría, de acuerdo con lo dispuesto por el Juez.
- ▣ Recibir y autorizar las solicitudes y exposiciones, que por diligencias y escritos hagan las partes, así como los documentos que éstas presenten.
- ▣ Recibir y entregar la Secretaría y el Archivo de Tribunal, bajo formal inventario que firmaran el Juez, el Secretario saliente y el entrante.
- ▣ Asistir a las Audiencias del Tribunal, autorizando con su firma todas las actas y concurrir a la Secretaría, atendiendo, con diligencia y eficacia, el servicio al público.
- ▣ Llevar y/o controlar que el funcionario designado, mantenga con claridad y exactitud los libros de Diario y de Sentencias del Tribunal, cuando dicha función le sea delegada.
- ▣ Autenticar todos los actos que autoricen en el ejercicio de sus funciones, pero no podrán expedir certificaciones, de ninguna especie, sin previo decreto del tribunal, salvo los casos en que la Ley expresamente lo permita.
- ▣ Recibir y redactar la correspondencia oficial que corresponda al tribunal, con el fin de contribuir a la fluidez de los procesos comunicacionales y dar respuesta oportuna y efectiva a las situaciones que así lo requieran.
- ▣ Supervisar el registro oportuno y fidedigno de estadísticas judiciales vinculadas a las actividades del tribunal, con el fin de aportar información relevante para la toma de decisiones organizativas, administrativas o procedimentales.
- ▣ Garantizar la guardia y custodia del sello del tribunal.
- ▣ Asistir al Juez en la práctica de medidas precautelativas, y en la imposición de mandamientos de hacer.
- ▣ Garantizar el oportuno registro y archivo de las sentencias dictadas por el Juez, con el fin de facilitar su pronta localización en el despacho y remitir los expedientes al archivo general.
- ▣ Elaborar y presentar los informes, cuentas y memorias que le sean requeridos por el Juez, en atención a los requerimientos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y sus Órganos Competentes a los fines de contribuir al logro de las funciones de organización, administración, dirección y control que le competen.
- ▣ Asignar tareas específicas al personal que se encuentra adscrito al Tribunal y supervisar su desempeño.
- ▣ Llevar el control de los términos y lapsos procesales.

SECRETARIO SUPERIOR (Tribunal Superior Marítimo, con
Competencia Nacional)

- ▣ Atender con eficacia y suministrar información precisa y oportuna al público que acude al tribunal para el tratamiento de particulares que cursan ante el despacho judicial.
- ▣ Todas aquellas que le sean encomendadas por el titular del despacho judicial, en correspondencia con la naturaleza del cargo, su propósito principal y sus competencias funcionales.

REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO:

▣ **EDUCACIÓN FORMAL:**

Egresado de una Universidad reconocida con el título de Abogado.

Especialización en la rama Derecho relacionada a la competencia del Tribunal donde adscribirá sus servicios.

EXPERIENCIA OCUPACIONAL:

3 años de experiencia laboral en el desempeño de cargos similares o en el ejercicio profesional.

REQUERIMIENTOS ESPECIALES:

- ◆ Ser venezolano, mayor de edad, no estar sujeto a interdicción civil y las demás que establezcan la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela, las leyes y las normas y procedimientos que dicte la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y Poder Judicial.
- ◆ Madurez de criterio y sentido de responsabilidad.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Amplio conocimiento general práctico de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las Leyes relacionadas rama al ámbito de la competencia del Tribunal donde adscribirá sus servicios.

Amplio conocimiento de paquetes informáticos.

Amplio conocimiento sobre los procedimientos judiciales a la materia de la competencia del Tribunal donde adscribirá sus servicios.

SECRETARIO SUPERIOR

Habilidad interpretativa, analítica y referencial para atender casos judiciales con objetividad de criterio y racionalidad de juicio.

Habilidad para organizar y dirigir actos procesales.

Capacidad de síntesis y habilidad para evacuar consultas.

Habilidad supervisora y capacidad para organizar y dirigir grupos de trabajo.

Destreza para operar el equipo de computación.

ADECUACIÓN:

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura a través de la Dirección General de Recursos Humanos, instrumentará las evaluaciones a que haya lugar para la calificación de suficiencia del aspirante.