

NOMBRE DEL TRABAJO

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAM  
A DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLAB  
ORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO - PE  
RIO**

AUTOR

**LESLY MARICIELO CASTAÑEDA VILLEG  
AS**

RECUENTO DE PALABRAS

**11276 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**64000 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**70 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Dec 11, 2023 9:42 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Dec 11, 2023 9:44 AM GMT-5**

### ● 16% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 0% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)



UNIVERSIDAD NACIONAL  
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA  
PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN  
EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNTELS**  
(Art. 45° de la ley N° 30220 – Ley)

Autorización de la propiedad intelectual del autor para la publicación de tesis en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur (<https://repositorio.unfels.edu.pe>), de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, Art. 10° del Rgto. Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales en las universidades – RENATI Res. N° 084-2022-SUNEDU/CD, publicado en El Peruano el 16 de agosto de 2022; y la RCO N° 061-2023-UNTELS del 01 marzo 2023.

**TIPO DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

- 1). TESIS ( )      2). TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL ( X )

**DATOS PERSONALES**

Apellidos y Nombres: CASTAÑEDA VILLEGAS, LESLY MARICIELO
D.N.I.: 48146978
Otro Documento:
Nacionalidad: PERUANA
Teléfono: 933479214
e-mail: LESLYMCASTANEDAVI@GMAIL.COM

**DATOS ACADÉMICOS**

**Pregrado**

Facultad: FACULTAD INGENIERÍA Y GESTIÓN
Programa Académico: TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
Título Profesional otorgado: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Postgrado**

Universidad de Procedencia:
País:
Grado Académico otorgado:

**Datos de trabajo de investigación**

Título: "PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO – PERIODO 2019"
Fecha de Sustentación: 01 DE DICIEMBRE DEL 2019
Calificación: APROBADO CON DISTINCIÓN
Año de Publicación: 2024



### AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

A través de la presente, autorizo la publicación del texto completo de la tesis, en el Repositorio Institucional de la UNTELS especificando los siguientes términos:

Marcar con una X su elección.

- 1) Usted otorga una licencia especial para publicación de obras en el REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR.

Si autorizo  No autorizo

- 2) Usted autoriza para que la obra sea puesta a disposición del público conservando los derechos de autor y para ello se elige el siguiente tipo de acceso.

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO ABIERTO 12.1(*)	<b>info:eu-repo/semantics/openAccess</b> (Para documentos en acceso abierto)	(X)

- 3) Si usted dispone de una **PATENTE** puede elegir el tipo de **ACCESO RESTRINGIDO** como derecho de autor y en el marco de confiabilidad dispuesto por los numerales 5.2 y 6.7 de la directiva N° 004-2016-CONCYTEC DEGC que regula el Repositorio Nacional Digital de CONCYTEC (Se colgará únicamente datos del autor y el resumen del trabajo de investigación).

Derechos de autor		
TIPO DE ACCESO	ATRIBUCIONES DE ACCESO	ELECCIÓN
ACCESO RESTRINGIDO	<b>info:eu-repo/semantics/restrictedAccess</b> (Para documentos restringidos)	( )
	<b>info:eu-repo/semantics/embargoedAccess</b> (Para documentos con períodos de embargo. Se debe especificar las fechas de embargo)	( )
	<b>info:eu-repo/semantics/closedAccess</b> (para documentos confidenciales)	( )

(\*) <http://renati.sunedu.gob.pe>



UNIVERSIDAD NACIONAL  
TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

Rellene la siguiente información si su trabajo de investigación es de acceso restringido:

Atribuciones de acceso restringido:

---

---

Motivos de la elección del acceso restringido:

---

---

---

---

---

CASTAÑEDA VILLEGAS, LESLY MARICIELO

APELLIDOS Y NOMBRES

48146978

DNI

Firma y huella:



Lima, 07 de NOVIEMBRE del 2023

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  
PARA LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO – PERIODO  
2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**CASTAÑEDA VILLEGAS, LESLY MARICIELO**

ORCID: 0009-0009-1864-3139

**ASESOR**

**GARCIA SALIRROSAS, ELIZABETH EMPERATRIZ**

ORCID: 0000-0003-4197-8438

**Villa El Salvador**

**2019**





**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

En Villa El Salvador, siendo las 11:30:00 AM del día domingo 01 de diciembre de 2019, se reunieron en el aula B1-1, los miembros del Jurado Evaluador del Trabajo de Suficiencia Profesional integrado por:

Presidente	: Dra. GARCÍA SALIRROSAS, ELIZABETH EMPERATRIZ	CLAD N° 2823
Secretario	: Mg. TRUJILLO HINOJOSA, CÉSAR	CLAD N° 5647
Vocal	: Dr. TEJADA ESTRADA, ROBERTO JUSTO	CLAD N° 2173

Designados con RESOLUCIÓN DE FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN N° 630-2019-UNTELS-CO-V.ACAD-FIG, de fecha 26 de noviembre de 2019.

Se da inició al acto público de sustentación y evaluación del Trabajo de Suficiencia Profesional, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, bajo la modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional. (Resolución de Comisión Organizadora N° 176-2019-UNTELS de fecha 17 de setiembre de 2019), en la cual se APRUEBA los documentos de gestión del III Programa de la Modalidad de Titulación por Trabajo de Suficiencia Profesional de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur – UNTELS; siendo que el Art. 4° del precitado Reglamento establece que: **“El trabajo de Suficiencia Profesional consiste en la presentación, aprobación y sustentación de un Proyecto que permite demostrar el logro de las competencias adquiridas en el desarrollo de los estudios de pregrado que califican para el ejercicio de la profesión correspondiente. La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realiza en un acto académico público”**, en el cual;

El Bachiller: CASTAÑEDA VILLEGAS, LESLY MARICIELO

Sustentó su Trabajo de Suficiencia Profesional: “PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO - PERIODO 2019”

Concluida la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, se procedió a la calificación correspondiente según el siguiente detalle:

Condición *aprobado con distinción* equivalencia  *muy bueno* de acuerdo al Art. 65° del Reglamento General para el Otorgamiento de Grado Académico y Título Profesional de la UNTELS vigente.

Siendo las *11:28*... del día domingo 01 de diciembre 2019, se dio por concluido el acto de sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional, firmando el presente acta los miembros del Jurado.

  
SECRETARIO  
Mg. TRUJILLO HINOJOSA, CÉSAR  
Reg. Unic. de Col. N° 05647

  
PRESIDENTE  
Dra. Elizabeth E. Garcia Salirrosas  
CLAD N° 002823

  
PARTICIPANTE  
48146178

  
VOCAL  
Dr. Roberto Justo Tejada Estrada  
CLAD: 21732

Nota Art. 14° - La sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional se realizará en un acto público. De faltar algún miembro del Jurado, la sustentación procederá con los dos integrantes presentes. En caso de ausencia del Presidente del jurado, asumirá la presidencia el docente de mayor categoría y antigüedad. En caso de ausencia de dos o más miembros del jurado, la sustentación será reprogramada durante los 05 días siguientes.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo ante todo está dedicado a Dios quién me iluminó por este camino y a todos mis seres queridos quienes confiaron en mí y me apoyaron para realizar este trabajo, en especial a mi mamá María Villegas quién fue mi principal fortaleza, guía y motivación para construir mi vida profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

UNIVERSIDAD: Gracias por brindarme la oportunidad de ser parte de esta alma mater UNTELS por enriquecerme de conocimiento y convertirme en una profesional.

MAESTROS: Gracias por brindarme sus conocimientos, consejos durante mi etapa universitaria, porque me motivaron a terminar mi carrera y a seguir creciendo profesionalmente.

ASESORA: Gracias profesora Natalie Cárdenas por su paciencia, correcciones y por todo el apoyo que brindó.

AMIGOS Y COMPAÑEROS: Por contar siempre con su apoyo y su amistad en esta etapa bonita de la universidad que nos permitieron salir adelante juntos.



## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
ÍNDICE .....	iv
LISTADO DE FIGURAS .....	vi
LISTADO DE TABLAS .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	2
1.2. Justificación del problema .....	3
1.3. Delimitación del problema.....	3
1.3.1. Teórica.....	3
1.3.2. Temporal .....	4
1.3.3. Espacial.....	4
1.4. Formulación del problema.....	4
1.4.1. Problema General.....	4
1.4.2. Problema Específico .....	4
1.5. Objetivos.....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes.....	6
2.2. Bases Teóricas .....	9
2.2.1. Capacitación .....	9
2.3. Definición de términos básicos .....	18
<b>CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA</b>	
<b>PROFESIONAL .....</b>	<b>20</b>
3.1. Diagnóstico de la organización.....	20
3.2. Reseña .....	24
3.2.1. Misión .....	24
3.2.2. Visión.....	25
3.2.3. Valores.....	25

3.2.4. Organigrama .....	25
3.2.5. Foda .....	26
3.3. Modelo de solución propuesto .....	27
3.3.1. Detección de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación .....	28
3.3.2. Diseño del programa de Capacitación .....	28
CONCLUSIONES .....	43
RECOMENDACIONES .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	45
ANEXOS .....	47
ANEXO 1 Encuesta.....	48
ANEXO 2 Evidencia Fotográfica .....	51
ANEXO 3 Hoja de Evaluación de Rendimiento en el trabajo .....	52
ANEXO 4 Evaluaciones de Desempeño de los Colaboradores.....	53
ANEXO 5 Gráficas Estadísticas de las Evaluaciones de Desempeño de los Colaboradores .....	59

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Ubicación del Estudio Jurídico.....	4
<b>Figura 2</b>	Las cuatro etapas del proceso de capacitación.....	10
<b>Figura 3</b>	Medios para Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).....	12
<b>Figura 4</b>	Organigrama de la Empresa.....	25
<b>Figura 5</b>	Foda de la Empresa.....	26
<b>Figura 6</b>	Estructura del Proceso Capacitación.....	27
<b>Figura 7</b>	Cargo del colaborador .....	59
<b>Figura 8</b>	¿Conoce su perfil y descripción del puesto actual? .....	59
<b>Figura 9</b>	Según Ud. ¿Cuál es su responsabilidad o actividad más importante de su puesto?.....	60
<b>Figura 10</b>	¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa.....	60
<b>Figura 11</b>	¿Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo? .....	61
<b>Figura 12</b>	¿Cree que necesita capacitación? .....	61
<b>Figura 13</b>	Marca con aspa en cuál de los siguientes temas necesita capacitación .....	62
<b>Figura 14</b>	¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la institución, estando vinculado con el Estudio? .....	62
<b>Figura 15</b>	Conocimientos que le dan seguridad para hacer su trabajo .....	63

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> La Programación de la Capacitación.....	15
<b>Tabla 2</b> Métodos de Capacitación .....	15
<b>Tabla 3</b> Clasificación de la Tecnología Educativa de Capacitación .....	16
<b>Tabla 4</b> Tabla de conversión.....	21
<b>Tabla 5</b> Tabla de resultados .....	21
<b>Tabla 6</b> Resultados de Diagnóstico .....	22
<b>Tabla 7</b> Resultados de Evaluación de Desempeño.....	22
<b>Tabla 8</b> Módulos del Programa de Capacitación.....	37
<b>Tabla 9</b> DNC por Evaluación de Desempeño.....	38
<b>Tabla 10</b> Proceso de Propuesta del Programa de Capacitación .....	39
<b>Tabla 11</b> Programa de Capacitación .....	40
<b>Tabla 12</b> Cronograma del Programa de Capacitación .....	41
<b>Tabla 13</b> Presupuesto de Capacitación.....	42

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de suficiencia profesional se realizó en el departamento de Lima en un Estudio Jurídico, donde sus participantes son los integrantes del área legal, contable y administrativa, está basado en la propuesta de mejora del programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores, el cual está estructurado así:

CAPÍTULO I: Planteamiento del problema, el cual contiene la descripción de la realidad problemática, justificación del problema, delimitación del problema, formulación del problema y objetivos.

CAPITULO II: Marco teórico, el cual se desarrolla los antecedentes tanto nacionales como internacionales y bases teóricas.

CAPÍTULO III: Se desarrolla el diagnóstico de la organización, reseña de la empresa y la propuesta del modelo de solución.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

El Estudio Jurídico brinda servicios de Asesoría Legal, Patrocinio Legal, consultoría, capacitación jurídica, docencia y formación continua con especialidad Penal desde el año 2018, hasta la fecha no cuenta con un Área o Departamento Administrativo menos con un Departamento de Recursos Humanos, por ende, los trabajadores nuevos que ingresan a laborar no son reclutados, ni seleccionados de manera administrativa, sino que entran directamente a trabajar por ser recomendados por contactos, el cual implica ventajas y desventajas al ser realizado de esta manera, tal vez por un tema de confianza, confidencialidad por la información a la que tendría acceso de casos, pero nada asegura que se desempeñen de manera adecuada, o que sea el personal idóneo para el puesto; referente a las funciones la empresa no ha establecido un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) ni un Manual de Organización y Funciones (MOF), por este motivo los trabajadores no conocen su perfil y descripción de puesto, actualmente ellos realizan las funciones que el Gerente General les indica a diario o indicaciones por caso.

El desempeño laboral de los abogados junior se ve disminuido al no tener experiencia, estas dificultades de desempeño resaltan al analizar la estrategia con el abogado senior, ya que, al no haber experimentado en casos reales, probablemente la estrategia no sea la adecuada, por eso surge la necesidad de capacitarlos y hacerlos participes como asistentes legales en los juicios.

Como se mencionó anteriormente carecen de un Departamento de Recursos Humanos, por ello el Gerente General se encarga de recibir al personal recomendado y entrevistarlos, en ese momento se menciona de manera general las funciones que realizarán.

El abogado senior se encarga de la capacitación de los abogados junior, ambos analizan el caso, planifican la estrategia de defensa, adecuan una

estrategia flexible, organizan la manera de preparar y entregarán la prueba o recursos en el proceso legal, elaborarán escritos con los fundamentos pertinentes, etc., esto no se realiza en fechas y horarios establecidos, sino antes de una audiencia. El estudio jurídico nunca a implementado un Programa de Capacitación.

El abogado junior del Estudio Jurídico, al no tener la experiencia, es probable que al desarrollar un caso lo pierdan, el cual implica pérdidas económicas para el Estudio y al no generar ingresos que justifiquen los gastos fijos el Estudio Jurídica tendría que cerrar, perjudicando a todos los colaboradores que quedarían sin trabajo y a los dueños que invirtieron su dinero.



Finalmente, para evitar este desenlace se propone una PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO – PERIODO 2019.

## **1.2. Justificación del problema**

El trabajo aporta estrategias para analizar teorías de casos y lograr una mejor litigación por parte del Estudio Jurídico, ya que tener colaboradores capacitados y expertos, generará mayores ingresos, obteniendo casos ganados.

Permite brindar un mejor servicio a la sociedad y a los profesionales abogados junior puedan complementar sus conocimientos, aplicando la teoría del caso y simulaciones que contiene.

## **1.3. Delimitación del problema**

### **1.3.1. Teórica**

Comprende todo el desarrollo de la propuesta de mejora del Programa de Capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Estudio Jurídico.



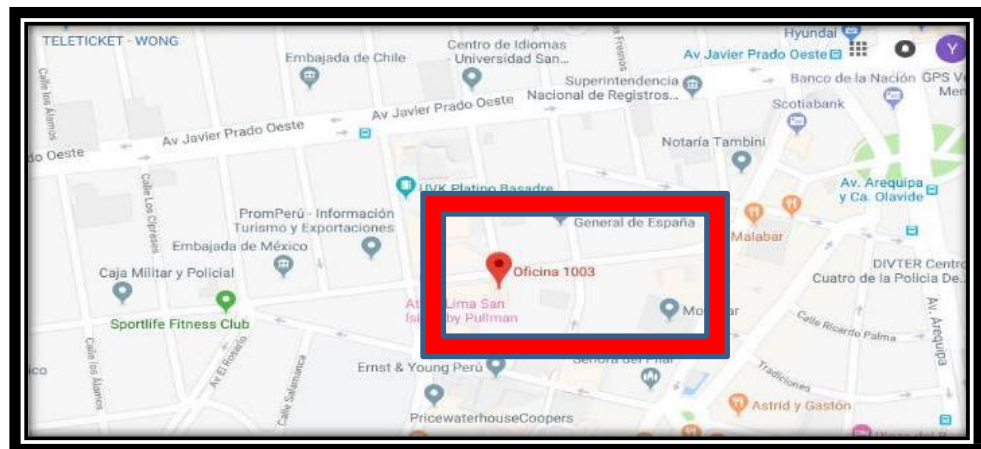
### 1.3.2. Temporal

La ejecución del trabajo de Suficiencia profesional abarca durante los meses octubre – diciembre del 2019.

### 1.3.3. Espacial

Se eligió a la empresa Estudio Jurídico, ubicado en Av. Jorge Basadre 489 oficina 903 San Isidro, Lima 27, Perú

*Figura 1 Ubicación del Estudio Jurídico*



Fuente: Captura Google Maps

## 1.4. Formulación del problema

### 1.4.1. Problema General

¿Cómo mejorar el Programa de Capacitación para los colaboradores del Estudio Jurídico – periodo 2019?

### 1.4.2. Problema Específico

¿Cómo mejorar el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores del Estudio Jurídico – periodo 2019

## 1.5. Objetivos

### 1.5.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del programa de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores del Estudio Jurídico – periodo 2019.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Elaborar una propuesta de mejora del diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores del Estudio Jurídico – periodo 2019.

Elaborar una propuesta de mejora del diseño del programa de capacitación de los colaboradores del Estudio Jurídico.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Rojas (2018) en la tesis “Capacitación y Desempeño laboral”, para optar el Título de Psicólogo Industrial, Quetzaltenango – Guatemala, tuvo como objetivo determinar la relación entre capacitación y el desempeño laboral, llegando al resultado que, si existe relación entre capacitación y desempeño laboral de los empleados de la empresa tendría, por lo que es completamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus colaboradores.

Álvarez (2017) en la tesis “Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas” para optar el Título de Licenciado en Ciencias de Administración de Empresas, Los Ángeles – Chile, tuvo como objetivo evaluar el impacto de la capacitación en la productividad laboral de las empresas Chilenas, llegó a la conclusión que la capacitación no tendría un efecto significativo sobre la productividad de la empresa chilena, lo que representaría una discordancia con gran parte de la literatura revisada previamente, donde se esperaba que la capacitación tuviese un efecto positivo y significativo en la productividad laboral.

Estrella (2016) en la tesis “Desarrollo el plan de Capacitación para servicios públicos Educación Zona 8”, para optar el Título de máster en Administración de Empresas con mención en RR.HH y Marketing, Guayaquil – Ecuador, La constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Servicio Público tuvo como objetivo determinar que es un derecho de los servidores públicos el recibir capacitación, según lo que establece la Norma Técnica del Subsistema de Formación y Capacitación serán las unidades de administración del talento humano quienes realicen el proceso de detección de necesidades de formación y capacitación, asimismo ejecutará un plan institucional de capacitación debidamente aprobado por la máxima autoridad y presupuestado por parte del Ministerio de Finanzas, de acuerdo a sus conclusiones ha determinado que la gran mayoría de los funcionarios administrativos desconoce de las políticas de planificación en cuanto a capacitación.

Benites, M (2018) en su tesis “Capacitación y motivación laboral según personal de Cuna Más del Ministerio de Desarrollo e inclusión Social Lima - Perú”, para optar el grado académico de Maestría en Gestión Pública, tiene el objetivo definir el vínculo entre la motivación laboral y la capacitación según colaboradores del Programa Nacional Cuna Mas del Ministerio de Desarrollo e inclusión Social, Lima 2017.

Burga (2018), en su tesis “Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque, Maestro en formación Directa y Gobierno de las personas”, Chiclayo – Perú, tuvo como objetivo describir la motivación y el desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque, llegando a la conclusión que la empresa agroindustrial ubicada en la región Lambayeque muestra una motivación adecuada, gracias al buen manejo de las capacitaciones y adecuadas relaciones interpersonales, de manera que permiten generar un ambiente laboral óptimo para los colaboradores del área administrativa.

Tapullina (2018) en su tesis, “Caracterización del financiamiento, la capacitación, la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas en el sector comercio, rubro compra y venta de repuestos automotriz del distrito de Callería 2018”, para optar el Título profesional de Contador Público, Pucallpa – Perú, tuvo como objetivo describir las principales características del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro compra y venta de repuestos automotriz del distrito de Callería 2018 y llegando a la conclusión que la tendencia a solicitar y recibir créditos financieros es un creciente en el rubro compra y venta de repuestos automotriz del distrito de Callería, debido a la demanda del mercado que además la calificación de las microy pequeñas empresas encuestadas.

Cruz (2016) en su tesis “Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa publicidad y servicios generales Boga SA que labora en el campus UPAO de la ciudad de Trujillo en el año 2016”, para optar el Título profesional en Administración, Trujillo – Perú, tuvo como

objetivo determinar de que manera un plan de capacitación contribuye a la mejora del desempeño del personal de la empresa PUBLICIDAD Y SERVICIOS GENERALES BOGA S.A. que labora en el campo UPAO.

Toledo, Mata, & Peraza ( 2019) en su artículo “Estrategia de capacitación para el mejoramiento de gestión socioeconómica en el complejo turístico Shuar Tsuer Entsa” tuvieron como objetivo preparar a los colaboradores para mejorar su eficacia en sus labores, el programa de capacitación propuesto se encuentra debidamente organizado por argumentos, metas e información que tiene relación con los diferentes niveles de aceptación de métodos y recursos factibles a los colaboradores y la conclusión alcanzada en la implementación del programa justificó su efectividad.(p 54-60).

Mirabal (2019) reflexiona en su artículo “La Capacitación Cross – cultural como fuente de ventaja competitiva” tiene como objetivo realizar un estudio del proceso de capacitación a partir de las técnicas desarrolladas por autores relacionados con las organizaciones que aprenden, el aprendizaje organizacional y la entidad en aprendizaje permanente, que en la capacitación Cross – cultural se recomienda ahondar en la creación de instrumentos o indicadores para una mejor adaptación y desempeño, debe enfocarse bajo tres vertientes: la empresarial, la profesional, y la familia, para mejorar las capacidades organizativas (pp:31-57).

Salgado, Gómez & Juan (2017) en su artículo “Niveles para la Capacitación en una organización” tuvo como objetivo determinar el nivel al que pertenecen, este cálculo de índice de nivel de capacitación es aplicable a todos los tipos de organización, concluye que existen 3 niveles de organización en la capacitación: Organización que aprende (OA), Aprendizaje Organizacional (AO), Entidad de Aprendizaje Permanente (EAP). (p. 154-160).

López, Reyes, & Molina (2017) exponen en su artículo “Evaluación del impacto de la capacitación en directivos de instalaciones turísticas” como medir la evolución de la eficiencia y eficacia del plan capacitación a través

de indicadores: Nivel de los Cumplimientos de participantes (NCP), Nivel de cumplimiento del presupuesto (NePres) (p. 130- 149).

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Capacitación**

Chiavenato (2017) indica que es el crecimiento de los colaboradores en base a su entendimiento, destrezas y competencias específicas en función al puesto o cargo que desempeñan dentro de una organización. (p.330).

Siliceo (2004) sostiene que *“La Capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente, y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona”* (p.23).

Al igual que el autor anterior coinciden que la capacitación es el medio para formar o desarrollar personas competentes.

Dessler ( 2001) por su parte señala que la base de la capacitación consiste en conceder destrezas necesarias y el generar experiencia en su puesto de trabajo al personal nuevo a través de la inducción.

Como menciona el autor la capacitación o formación hacia los trabajadores nuevos tiene como objetivo desarrollar capacidades para su puesto.

Alvarez (2011), refiriéndose a la capacitación, indicó que en *“las entidades gubernamentales debe ser regularizadas bajo ciertas medidas institucionales, a fin que el colaborador pueda aprovechar este beneficio dentro de su jornada de trabajo y no se viera perjudicado en su entorno laboral y relación familiar”*.

En este caso el autor refiere que la capacitación no tiene que ser perjudicial, al contrario, debe ser provechosa para el trabajador.

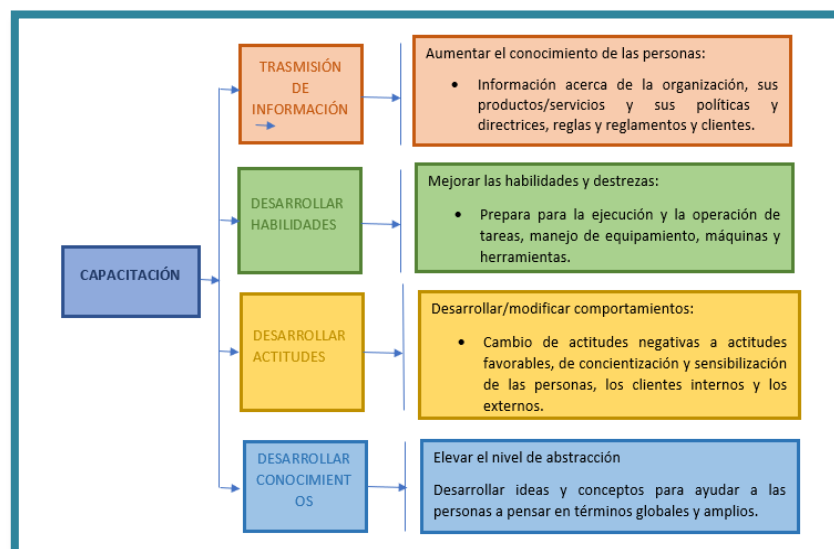
### 2.2.1.1. Proceso de Capacitación

Según Chiavenato (2009), señala que la capacitación es un proceso cíclico que consta de cuatro etapas:

- El diagnóstico de necesidades de capacitación.
- El diseño se basa en elaborar un programa que busque satisfacer determinadas necesidades
- Ejecución y dirección del programa de capacitación.
- Evaluación de los resultados obtenidos con la capacitación.

Al analizar estas cuatro etapas del proceso de capacitación nos daremos cuenta que primero será necesario aplicar el DNC, la forma de satisfacer estas necesidades para su posterior ejecución y evaluación, el autor también indica que la capacitación es beneficioso para el crecimiento de los colaboradores. (p. 376).

**Figura 2** Las cuatro etapas del proceso de capacitación



Fuente: "Gestión de Talento Humano" Chiavenato (2009), Mc Grau-Hill/ Interamericano Editores S.A. 3. (P.376).



### **2.2.1.1.1. Detección de las necesidades de Capacitación**

Chiavenato (2017) señala a aquella evaluación a realizarse antes de la capacitación, abarca 3 niveles:

- **Análisis Organizacional**

Chiavenato (2017) indica que el desarrollo de un diagnóstico a la organización, misión, visión, objetivos, recursos, competencias, y ambiente socioeconómico y tecnológico, se tendrá que corroborar estrategias organizacionales, planes y programas, cultura organizacional. (pp: 334).

- **Análisis de Recursos Humanos**

Chiavenato (2017) se refiere al sistema de capacitación se basa en corroborar si los colaboradores son idóneos para el puesto en base a sus habilidades, conocimientos y actitudes para cumplir los objetivos de la organización.

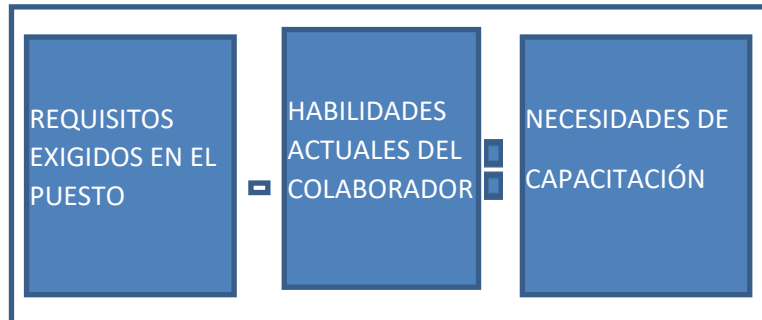
- **Análisis de Operaciones y Tareas**

El método para obtener aptitudes, es el estudio que se realiza a un puesto perteneciente a un departamento por encima de la organización y el personal se debe capacitar de acuerdo al punto, el cual será analizado para determinar las capacidades, aptitudes y comportamientos, así como los detalles de la personalidad que se necesita para ejecutar labores según el puesto. (p.335).

### 2.2.1.1.2. Medios para Detección de Necesidades de Capacitación

Chiavenato (2017) señala al Diagnóstico de Necesidades de Capacitación como una función en línea y staff.

**Figura 3** Medios para Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento Humano. México DF: Mc GRAW HILL/ INTEAMERICANA EDITORES, S.A DE CV.

- Evaluación de desempeño
- Observación
- Cuestionario
- Solicitudes de jefes y gerencias.
- Reuniones con jefes y gerencias
- Entrevista con todos departamentos
- Examen de colaboradores
- Reorganización del trabajo
- Encuesta de salida laboral
- Descripción de puesto
- Informes cada cierto periodo

### 2.2.1.1.3. Diseño del programa de Capacitación

Según Chiavenato (2017) refiere que después de haberse realizado el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se elabora el Programa de Capacitación, para ello se debe determinar lo siguiente:

- Necesidades de Capacitación
- ¿Dónde se determinó?
- ¿Ocurre en otro departamento?
- ¿Cuál es su origen?
- ¿Pertenece a una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla?
- ¿Se tomará medidas iniciales?
- ¿Es permanente o natural?
- Tiempo disponible
- Costo probable

### **Planeación de Capacitación**

- Satisfacer las necesidades específicas
- Determinar objetivos
- Precisar el contenido de capacitación
- Elección del método de capacitación
- Determinar los recursos necesarios, capacitador, máquinas equipos, herramientas
- Grupo objetivo (cantidad de colaboradores, duración, nivel de destrezas, conocimiento y actitud)
- Lugar donde se realizará la capacitación
- Tiempo en la Capacitación
- Relación Costo – Beneficio del programa
- Conclusiones

### **Tecnología educativa de la Capacitación**

- Técnicas de Capacitación en cuanto a su utilización:  
Encontramos métodos canalizados a su contenido, al proceso y técnicas mixtas de capacitación.
- Técnicas de Capacitación en cuanto al tiempo:

Capacitar al nuevo trabajador a través de la inducción o para integrarlo a la empresa, así se relaciona con la compañía y área de trabajo y entrenamiento posterior de empezar a trabajar.

- Técnicas de Capacitación en cuanto al lugar de su aplicación:

El entrenamiento al ingresar a laborar como trainees, rotación de personal, entrenamiento de funciones, desarrollo del puesto.

Capacitación fuera del lugar de trabajo, el cual sería como complemento de la capacitación en el trabajo. (p.341).

**Tabla 1** La Programación de la Capacitación

Ítems	Descripción
¿Quién debe capacitar?	Personal en capacitación o educandos
¿Cómo capacitar?	Métodos de capacitación o recursos institucionales
¿En qué capacitar?	Asunto contenido de la capacitación
¿Quién capacitará?	Instructor o capacitador
¿Cuándo capacitar?	Época u horario de la capacitación
¿Para qué capacitar?	Objetivos de la capacitación
¿Dónde se capacitará?	Local de capacitación

Fuente: "Gestión del talento Humano" Chiavenato (2009). Mc Graw-Hill

**Tabla 2** Métodos de Capacitación

**TÉCNICAS Y MÉTODOS DE CAPACITACIÓN**

En el puesto	En el aula	Demostrativa	Ejemplos	Técnicas de Simulación	Aprendizaje	Otros	Conferencias	Estudio de casos	Lectura comentada	Representación	n de roles	Instrucción programada
--------------	------------	--------------	----------	------------------------	-------------	-------	--------------	------------------	-------------------	----------------	------------	------------------------

Fuente: "Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2017), Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores S.A. 10. P340.

**Tabla 3** Clasificación de la Tecnología Educativa de Capacitación

Técnicas de capacitación			
<u>Técnica</u>	<u>En razón al uso</u>	<u>En razón del tiempo (época)</u>	<u>En razón a local</u>
Técnica 1	Orientadas al contenido	Antes del ingreso a la Empresa	En el local
Técnica 2	Orientadas al proceso	Después del ingreso a la empresa	Fuera del local
Técnica 3	Mixtas		

Fuente: *Gestión de Talento Humano” Chiavenato (2009). Mc Graw-Hill/ Interamericana Editores S.A.3. p.385.*

#### **2.2.1.1.4. Ejecución del programa de capacitación**

Chiavenato (2017) indica que luego de haberse diagnosticado las Necesidades de Capacitación y realizado el Programa de Capacitación se procede a la Ejecución del Programa de Capacitación, los instructores aprendices pueden ser auxiliares, jefes o gerentes.

1. Realizar el programa de acuerdo a los requerimientos de la empresa.  
Busca satisfacer las necesidades de los colaboradores
2. Calidad del material de Capacitación  
Relacionado con el material de enseñanza para que sea posible la ejecución.
3. Colaboración de jefes y gerentes de toda la organización.  
Se requiere su colaboración no solo de ellos sino de toda la organización independiente de su función o línea para lograr objetivos a corto y largo plazo.

4. Calidad y adecuada preparación a los guías  
Los instructores deberán contar con ciertas cualidades, conocimientos y destrezas.
5. Calidad de aprendices  
Se refiere a los resultados del Programa de Capacitación (p.342).

#### **2.2.1.1.5. Evaluación del Programa de Capacitación**

Chiavenato (2017) señala a la capacitación que debe ser medida a través de la eficiencia, al final del proceso, evaluar si obtuvo las modificaciones deseadas, y constatar que los resultados de la Capacitación se vinculan con las metas de la empresa, la podemos medir en 3 niveles:

1. Evaluación en el nivel organizacional
  - Mayor efectividad organizacional
  - Mayor percepción de la empresa
  - Destaca el clima organizacional
  - Mejora el vínculo entre organización y colaboradores
  - Re-afirma el cambio e innovación
  - Mayor efectividad
2. Evaluación en el nivel de los recursos humanos
  - Menor rotación de personal
  - Menor ausentismo
  - Mayor efectividad individual
  - Mayores habilidades
  - Mayores conocimientos
  - Mejores actitudes
3. Evaluación en el nivel de tareas y operaciones
  - Mayor productividad
  - Mayor calidad de bienes (productos) y servicios
  - Mayor interés al cliente
  - Menor tasa de accidentes



- Menor tasa de mantenimiento (pp.343)

#### **2.2.1.1.6. Los cinco niveles de Capacitación**

Kirkpatrick (1994) señala que la medida es a través de cinco niveles:

1. Reacción / Satisfacción y acción planeada
2. Aprendizaje de nuevas habilidades
3. Aplicación en el trabajo de las habilidades aprendidas
4. Impacto de los resultados del negocio
5. Rendimiento de inversión ROI

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### a) Conocimiento

Alabo y Leidner (2003) indican el conocimiento como la información que el individuo posee en su mente personalizada y subjetiva relacionada con hechos, procedimientos, interpretaciones, conceptos, ideas, observaciones, juicios, y elementos que puedan ser o no útiles o estructurales.

#### b) Desempeño Laboral

Desempeño Marone (2013) define como el criterio utilizado para conocer la forma en que se opera con menos recursos para lograr un solo o mismo objetivo, comprende evaluación de desempeño laboral para constatar lo útil que puede ser una organización.

#### c) Destrezas

Raffino (2003) indica que es la habilidad de que una persona realiza de una manera satisfactoria una tarea o un trabajo.

#### d) Diagnóstico

Thiabaut (1994) indica que es el acto o arte de conocer, se utiliza para determinar el grado de eficiencia de gestión de la organización.

e)Habilidad

Maxinova (1962) Indica que la habilidad es un complejo de acciones conscientes las cuales posibilitan la aplicación productiva o creadora de los conocimientos y hábitos en nuevas condiciones en correspondencia con su objetivo.

## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

### **3.1. Diagnóstico de la organización**

En el siguiente trabajo de suficiencia profesional, tomamos como referencia la empresa dominada Estudio Jurídico, para el cual se realizó un diagnóstico sobre la situación de la empresa en ese momento y se identificó la problemática a la cual se enfrenta.

Actualmente los abogados junior que ingresan al Estudio tienen una formación académica firme y amplia el cual les permite elaborar teorías jurídicas, pero estas no podrían ejecutarse en las etapas del proceso legal porque solo están basadas en teoría no por experiencia o especialidad del tema, estos jóvenes no tienen la capacidad de elaborar un escrito bien elaborado el cual sería presentado a cualquier instancia, estos escritos antes de ser presentados tienen que ser corregidos por el abogado senior y ante cualquier audiencia a presentarse primero tendrían que asistir como asistentes el abogado senior para que vayan adquiriendo la capacidad de litigar y puedan desarrollarse en todos los campos de derecho penal.

Se evaluará los siguientes FACTORES:

- Responsabilidad
- Conocimiento del cargo
- Relaciones humanas y capacidad de litigar
- Instrucción
- Lealtad
- Asiste
- ncia

El encargado de área es el responsable de completar la ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO EN EL TRABAJO, de acuerdo al desempeño de los colaboradores.

En el Anexo 4 se presenta la hoja de evaluación de rendimiento en el trabajo, el cuál será aplicado para demostrar los siguientes resultados

**Tabla 4** Tabla de conversión

<u>FACTORES</u>	<u>E</u>			<u>D</u>			<u>C</u>			<u>B</u>			<u>A</u>		
RESPONSABILIDAD	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	12	11	10	15	14	13	18	17	16	21	20	19	27	25	23
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
RELACIONES HUMANAS Y CAPACIDAD DE LITIGAR	10	9	8	13	12	11	16	15	14	19	18	17	25	23	21
LEALTAD	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
ASISTENCIA	6	5	4	9	8	7	12	11	10	15	14	13	21	19	17
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
	3	2	1	6	5	4	9	8	7	12	11	10	18	16	14

Fuente: "Plan Educativo Anual" Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Unidad de Instrucción.

**Tabla 5** Tabla de resultados

<u>EXCELENTE</u>	<u>DEL</u>	<u>109</u>	<u>AL</u>	<u>133</u>
MUY BUENO	DEL	85	AL	97
BUENO	DEL	67	AL	79
REGULAR	DEL	49	AL	61
DEFICIENTE	DEL	31	AL	43

Fuente: "Plan Educativo Anual" Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Unidad de Instrucción.

## RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO:

Aplicado a 6 colaboradores de la empresa con el cargo de Asistentes Legales

**Tabla 6** Resultados de Diagnóstico

<b>FACTORES</b>	<b>COLABORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO</b>					
	<b>C 1</b>	<b>C 2</b>	<b>C 3</b>	<b>C 4</b>	<b>C 5</b>	<b>C 6</b>
RESPONSABILIDAD	12	11	10	13	14	11
CONOCIMIENTO DE CARGO	10	9	8	12	13	8
CAPACIDAD DE LITIGAR	8	7	6	10	11	6
LEALTAD ESPECIALIDAD EN EL CARGO	6	5	4	9	8	4
ASISTENCIA	4	3	2	7	6	4
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>36</b>

Fuente: *Elaboración propia*

**Tabla 7** Resultados de Evaluación de Desempeño

<b>RESULTADOS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		
<b>COLABORADORES</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>GRADO</b>
COLABORADOR 1	43	DEFICIENTE
COLABORADOR 2	37	DEFICIENTE
COLABORADOR 3	31	DEFICIENTE
COLABORADOR 4	57	REGULAR
COLABORADOR 5	57	REGULAR
COLABORADOR 6	36	DEFICIENTE

Fuente: *Elaboración propia*

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA:**

- ✓ La población fue conformada por 10 trabajadores del Estudio Jurídico, el cual se tomó como muestra a los 6 asistentes legales del departamento legal, la técnica a aplicar es la encuesta, observación, y como instrumento utilizamos un cuestionario conformado por 12 preguntas, basados en los objetivos específicos y dimensiones. Los gráficos se muestran el en anexo 6.
- ✓ Del total de los 10 trabajadores encuestados pertenecientes al área legal del Estudio Jurídico tenemos al 80% se desempeña en el área abogado junior, eso quiere decir que en mayor porcentaje se cuenta con asistentes legales por ello se requiere su capacitación para mejorar su desempeño y adquieran experiencia.
- ✓ Solo el 40% de los trabajadores conoce su perfil y descripción del puesto actual y 60% lo conoce precariamente, esto implica también inducción de personal para incorporarse y capacitar sobre sus funciones a realizar en la organización seguidamente del programa de capacitación así incrementamos su rendimiento.
- ✓ Estos abogados consideran que su responsabilidad más importante es la investigación del caso, seguida de asistir a audiencias es decir la capacidad de litigar, también se considera a realizar escritos denuncias, quejas bien fundamentadas que se presenta durante todo el proceso penal, tiene que desarrollarse de acuerdo a las leyes, tenemos el 10% en preparación del pliego interrogatorio para testigos o peritos y entrevista con el fiscal o juez.
- ✓ El 20% de trabajadores recibieron inducción al empezar en la empresa, al resto se les brindó indicaciones de sus funciones, y cada vez iban aprendiendo en función a los casos que se presentaban, por ejemplo, si tenían que realizar un escrito el jefe abogado inmediato le entregaba un modelo y solo tenía que actualizarlo con las leyes vigentes, actualizando el caso.
- ✓ Todos los trabajadores de la empresa están de acuerdo en ser capacitados para seguir desarrollándose profesionalmente.

- ✓ En la gráfica se refleja que en un 80% consideran que, si necesitan capacitación, a pesar de ser abogados titulados recién egresados y de tener conocimientos generales de derecho ya que esto les ayudará a especializarse y mejorar su rendimiento en el estudio jurídico.
- ✓ Todos los temas propuestos para la capacitación son de interés para los colaboradores, teniendo un 15% cada uno y todos juntos al 100%, entre los temas tenemos: Preparación para el juicio, examen y contraexamen de testigos para ser considerados en el Programa de Capacitación 2019.
- ✓ El 40% de los trabajadores perciben que su conocimiento a veces les da seguridad para desarrollar sus funciones, pues estos conocimientos se afirman a través de la práctica con especialistas en el área, es decir, litigando.
- ✓ El 50% de los colaboradores consideran que su desempeño es adecuado debido al conocimiento adquirido, y el 50% estiman que su rendimiento es idóneo debido a la experiencia adquirida.
- ✓ El 59% prefiere que el instructor sea interno, entre ellos su jefe inmediato o el responsable del área legal.

### **3.2. Reseña**

El Estudio Jurídico brinda servicios de Asesoría Legal, Patrocinio legal, consultorías, Capacitación Jurídica, Docencia, Formación continua con especialidad Penal desde el año 2018, no cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

- Giro del negocio: Asesoría Legal
- Ubicación: Av. Jorge Basadre 489, oficina 903, San Isidro

#### **3.2.1. Misión**

Somos un Estudio Jurídico especializado que brinda servicios legales en forma eficiente y satisfactoria, sustentada en tres ejes: persona, asunto y estrategia.

### 3.2.2. Visión

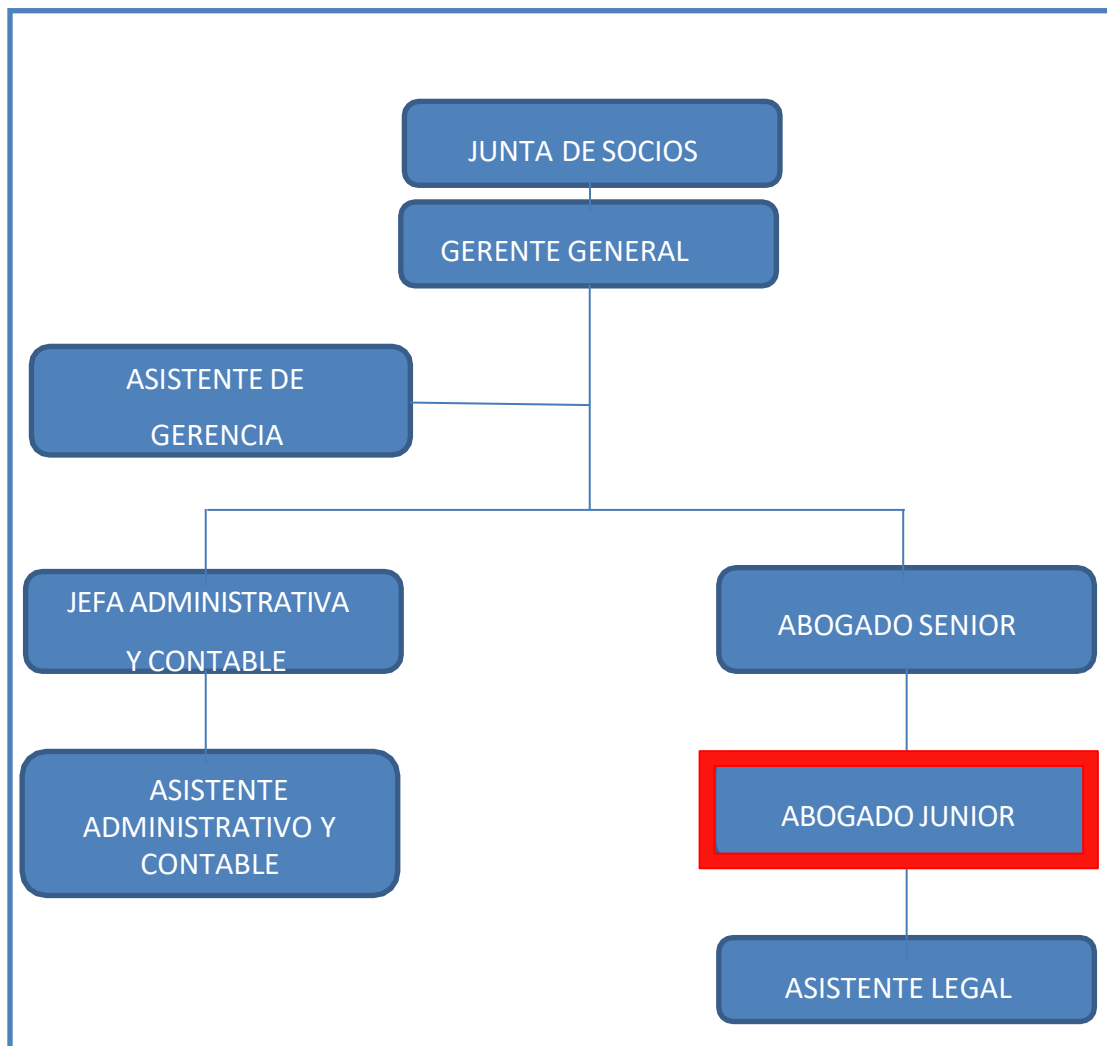
Alcanzar el liderazgo en la prestación de servicios patrocinio y asesoría legal; y contribuir con la comunidad jurídica, con doctrina especializada.

### 3.2.3. Valores

- Honestidad
- Transparencia
- Pro actividad
- Eficiencia
- Confidencialidad

### 3.2.4. Organigrama

**Figura 4** Organigrama de la Empresa



Fuente: *Elaboración propia*



### 3.2.5. Foda

**Figura 5 Foda de la Empresa**

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Estudio cuenta con 2 Abogados Sénior que tienen una amplia experiencia y conocimiento.</li><li>• Los abogados expertos brindan capacitación interna.</li><li>• Asistentes legales, tienen una formación firme y sólida</li><li>• Alto índice de casos ganados, por aplicar buena estrategia, debido a la experiencia.</li><li>• Buen clima laboral</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Abogados junior inexpertos.</li><li>• Asistentes legales se resisten de asistir a juicios orales.</li><li>• Abogado junior todavía no han desarrollado la capacidad de litigar en audiencias.</li><li>• La empresa no aplica un Programa de Capacitación.</li><li>• El estudio jurídico no tiene un departamento de recursos Humanos.</li><li>• La empresa no ha elaborado ROF ni MOF.</li><li>• No aplica reclutamiento y selección de personal, lo realiza por recomendación.</li></ul>
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta tasa de jóvenes abogados.</li><li>• Administración de información a través de sistemas y programas</li><li>• Tendencia de crecimiento del 1% anual.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los estudios jurídicos de alrededores tienen mayor experiencia en el mercado y están mejor organizados.</li><li>• Alta competencia en el mercado.</li></ul>

Fuente: *Elaboración propia*

### 3.3. Modelo de solución propuesto

#### PROPUESTA DE MEJORA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES DEL ESTUDIO JURÍDICO

Está basado en el proceso de capacitación propuesta por Idalberto Chiavenato, tiene la siguiente estructura:

**Figura 6** Estructura del Proceso Capacitación



Fuente: Gestión de la Capacitación, Chiavenato (2017)

En esta propuesta se desarrollará 2 de los elementos presentados:

### **3.3.1. Detección de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación**

Este elemento fue desarrollado en el diagnóstico de la organización, el cual se obtuvo las necesidades de capacitación de los colaboradores a través de una evaluación por desempeño.

### **3.3.2. Diseño del programa de Capacitación**

#### **3.3.2.1. Presentación**

La Propuesta de mejora del Programa de Capacitación, para el II Semestre del año 2019, considera las carencias prioritarias de capacitación de los trabajadores del Estudio Jurídico.

Con esta propuesta se busca mejorar el rendimiento profesional de los colaboradores del Estudio Jurídico.

Con esta propuesta se alcanzará los objetivos establecidos en el plan estratégico.

#### **3.3.2.2. Políticas**

Será responsabilidad de los colaboradores asistir y aprobar las sesiones de capacitación que sean programadas por el área administrativa y contable, que serán llevadas a cabo en horario de trabajo.

El programa de capacitación será elaborado a partir de DNC por el área administrativa y contable.

El área administrativa y contable podrá coordinar con los abogados senior (instructores internos) para que le proporcionen el formato y evaluaciones del curso, deberá asegurarse que cumpla con los objetivos del programa.

#### **3.3.2.3. Justificación**

Los colaboradores son el recurso más importante en una organización, mayor aún si la empresa brinda servicios, porque de ellos depende la calidad de servicio que ofrece, por ellos se requiere personal altamente capacitado, para la

defensa de casos, y de esta manera tener mayor probabilidad de ganar los casos de la empresa.

#### **3.3.2.4. Detección de Necesidades de Capacitación**

La Detección de Necesidades de Capacitación se desarrolló con una evaluación a la empresa, se analizó a todos los trabajadores y se llegó a la conclusión de capacitar en Estrategia de Litigar y especialidad en el cargo.

#### **3.3.2.5. Alcance**

El programa de capacitación se aplicará a los 6 asistentes legales del Estudio Jurídico.

#### **3.3.2.6. Fines del Programa de Capacitación**

Tiene como objetivo potenciar la efectividad de la organización, por ello se realiza la capacitación para mejorar en los siguientes aspectos: satisfacer las carencias de la organización, mejorar el desempeño laboral de los asistentes legales, incrementar de la productividad de casos resueltos y mejorar la rentabilidad de la empresa.

#### **3.3.2.7. Objetivos**

Objetivo General:

Aplicar la propuesta del programa de capacitación brindando conocimiento e información a los colaboradores del área legal para que mejore su desempeño laboral.

Objetivos Específicos:

- Aplicar y dominar procesos esquematizados para que los colaboradores puedan aplicarlo en simulaciones o casos reales, y de esta manera mejorar habilidades al momento de litigar.

- Brindar y aplicar técnicas que permitan mejorar su comunicación asertiva, para mejorar su capacidad de oratoria al momento de litigar.

#### **3.3.2.8. Metas**

Capacitar al 100% de los asistentes legales del Estudio Jurídico.

#### **3.3.2.9. Estrategias**

Técnica mixta de Capacitación

Para proporcionar conocimiento en base a la estrategia y experiencia que se requiere en los casos del Estudio Jurídico y para mejorar habilidades y capacidades de litigar en juicio oral y audiencias.

- Estudios de casos
- Simuladores
- Rol play

#### **3.3.2.10. Acciones a desarrollar**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

##### **TEORÍA DE CASO**

Es el punto de vista que le daremos al caso, una guía desde el momento que se tiene conocimiento de los hechos, tiene 3 elementos:

- Fático (hechos relevantes)
- Jurídico (tipo penal)
- Probatorio (Acreditan las proporciones fácticas)

Importante porque permite:

- Estudio estratégico al caso
- Mantener ordenada cada averiguación
- Acondicionar la información al área legal
- Definir un objetivo
- Elegir la evidencia importante
- Determinar nuestras debilidades
- Conocer las debilidades de la oposición

## **CONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA DEL CASO**

- Preparación para el juicio

Se solicita realizar un diagnóstico Foda y medios de prueba.

Se tiene que preparar un plan de líneas generales, una ayuda memoria con todos los puntos o asuntos que puedan ocurrir en el juicio, es necesario tener por escrito los hechos más relevantes para ser usados al momento de rebatir posibles defensas.

Antes del juicio tenemos que confirmar que dispongan de tiempo los testigos y contar con todas las pruebas necesarias para el caso.

- Preparación de testigos

Prepararlo en cada declaración para que no solo testifique con veracidad, sino que parezca, es decir, que muestre su conducta apropiada y seguridad, para que sea eficaz es necesario que diga la verdad, aunque ello no esté a su favor, cuando se esté entrevistando al testigo se debe escuchar todo el relato, pero indicar solo lo más imprescindible que servirá como fundamento en el caso, se debe entrenar las preguntas y respuestas que se realizarán en el juicio para estar preparados.

Al momento de brindar su declaración conocer las funciones del juez, fiscal y del defensor, también prepararlos para que se den cuenta que son preguntas de conainterrogatorio y hacer frente de manera asertiva para que la declaración sea asertiva.

## **ALEGATO DE APERTURA**

Momento oportuno para entregar toda la información de caso ya analizada ante la instancia pertinente, adecuado momento para iniciar a dar forma su disposición mental, por ello deben exponerlo con convencimiento de su teoría del caso de esta manera el juez les tomará más interés, demostrando la eficacia de la prueba explicándolo de manera clara, ordenada, sistemática y organizada; posteriormente se arremete de forma indirecta la parte contraria.

### Organización del ofrecimiento de prueba

La prueba debe estar organizada al momento de ser presentada de tal que en declaraciones de múltiples testigos haya uno importante al final y al principio de cada turno, no todos los testigos más importantes podrían declarar al principio porque podría dejarle de llamar la atención al juez.

## **EXAMEN DE TESTIGOS**

Después de escuchar cada testimonio de cada testigo extraer lo que servirá como fundamento para la teoría del caso:

- Objetivos del examen
  - ✓ Justificar la verosimilitud del testigo.
  - ✓ Respalda las proposiciones fácticas de nuestra teoría del caso.
  - ✓ Introducir prueba material.

- ✓ Al analizar otra prueba obtener información relevante.
- Estrategias en el examen
  - ✓ Formular con el lenguaje común y directo.
  - ✓ Elaborar en orden cronológico.
  - ✓ Las preguntas más impactantes dejarlas al final.
  - ✓ Ser más detallista al formular las preguntas más interesantes y menos sobre las que no nos conviene.
  - ✓ Para restar preguntas del contra examen se tiene que mostrar debilidades del testigo.
- Tipos de preguntas
  - ✓ Preguntas abiertas (preguntas de sus propias respuestas).
  - ✓ Preguntas cerradas (Darles a escoger entre varias opciones).
  - ✓ Evitar preguntas sugestivas (sugieren su respuesta).

## **CONTRA EXAMEN DE TESTIGOS**

Examen de la parte contraria para poner como prioridad su teoría del caso

- Objetivo del contra examen
  - ✓ No respaldar al testigo.
  - ✓ No respaldar el testimonio.
  - ✓ Respalda nuestras propias proposiciones fácticas o prueba de material propio.
  - ✓ Generar inconsistencias con la pruebas de la oposición
- Tipos de preguntas
  - ✓ Preguntas no explícitas de un solo punto



- ✓ Evitar hacer preguntas no explícitas compuestas
- ✓ Hacer preguntas abiertas solo en zonas seguras del contra examen
- ✓ No discutir con el testigo

## **OBJECIONES**

Se manifiesta como disconformidades en el juicio

- Preguntas objetables
- Preguntas capciosas
- Preguntas formuladas a coaccionar ilegítimamente
- Preguntas formuladas en términos pocos claros
- Preguntas impertinentes o irrelevantes
- Preguntas con opiniones y conclusiones
- Pregunta repetitiva
- Pregunta que tergiversa la prueba
- Pregunta compuesta

## **EXAMEN DE PERITOS O TESTIGOS DE EXPERTOS**

Son individuos especialistas en una rama de profesión.

- Objetivos del examen
  - ✓ Conseguir que el especialista sustente información idónea para el caso.
  - ✓ Informar a la instancia pertinente que tenemos expertos buscando información
  - ✓ Validar al especialista
  - ✓ Evidenciar que la pericia está bajo los estándares.

- Estrategias en el examen
  - ✓ Solo acudir a un perito si se necesita una apreciación experta.
  - ✓ Verificar que las primeras preguntas las realiza el perito experto.
  - ✓ Estructura del examen en forma temática
  - ✓ En orden cronológico el examen
  - ✓ Solicitar utilizar términos sencillos y accesibles.
  - ✓ Controlar el examen evitará que los peritos expandan su información.
- Tipos de preguntas
  - ✓ Preguntar para respaldar su experiencia (cursos que haya realizado e investigaciones).
  - ✓ Preguntar para respaldar su experiencia (actividades, años, cantidad de situaciones).
  - ✓ Preguntas en forma de hipótesis (opiniones y conclusiones).

## **CONTRA EXAMEN DE PERITOS Y TESTIGOS EXPERTOS**

Objetivos del contra examen

- Degradar su experiencia.

Estrategias del contra examen

- Probar que el perito tiene una inclinación particular.
- No ser el especialista
- Evidenciar que el perito no tiene certeza completamente.
- Cuando el perito no es fiel a su ciencia.

## **PRUEBA MATERIAL**

Son los objetos, documentos u otros instrumentos que sirve para constituir prueba real o demostrativa, tiene como objetivo:

- Acreditar los objetos.
- Acreditar los documentos.

## **ALEGATO FINAL**

Para José Becerra Bautista “Son argumentaciones jurídicas tendientes a demostrar al tribunal la aplicabilidad de la norma abstracta al caso convertido con base en las pruebas apartadas”.

- Características
  - ✓ Se relaciona directamente con la prueba.
  - ✓ Es una práctica determinada.
  - ✓ Se considera que sea claro y directo.
  - ✓ Caracterizado por completo y conciso.
- Estrategia para el alegato
  - ✓ Manejar el tiempo eficiente para comprensión inmediata.
  - ✓ Usar preguntas retóricas.
  - ✓ Asuntos y calificativos notables.
  - ✓ Argumentos generados por la experiencia y conocimiento.
  - ✓ Controlar asuntos controvertidos.
  - ✓ Usar a favor los asuntos no controvertidos.
  - ✓ Realizar concepciones convenientes.
  - ✓ Concluir con firmeza.

- Contenido (temas relevantes)
  - ✓ Conclusiones: hechos y pruebas obtenidas del alegato.
  - ✓ Indicar de qué forma dicha proposiciones fácticas satisfacen exactamente la teoría jurídica usada en la teoría del caso.
  - ✓ Prueba fehaciente.
  - ✓ Prueba indiciaria.
  - ✓ Suficiencia jurídica.

Un alegato bien elaborado sería similar a un borrador de sentencia para un juez

### 3.3.2.11. Duración

El programa de capacitación está dividido en II MÓDULOS

**Tabla 8** Módulos del Programa de Capacitación

<u>MODULO I</u>	<u>TEMA</u>	<u>DURACIÓN</u>
Sesión 1	Teoría del caso parte 1	4 hrs.
Sesión 2	Teoría de caso parte 2	4 hrs.
<u>MÓDULO II</u>	<u>TEMA</u>	<u>DURACIÓN</u>
Sesión1	Estrategia de litigar	4 hrs.

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.3.2.12. Proceso

En la siguiente tabla mostraremos las actividades ejecutadas y el responsable de cada una de ellas.

**Tabla 9 DNC por Evaluación de Desempeño**

PASO NRO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO
0		INICIO	
1	Jefe administrativo y contable	El departamento Administrativo y Contable propone realizar el Diagnóstico de necesidades de capacitación, a través de evaluación de desempeño.	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
2	Asistente Administrativo y Contable	En base a los resultados del DNC, sabremos las necesidades de conocimientos, habilidades y destrezas.	Necesidades de Capacitación
3	Asistente Administrativo y Contable	¿Pertenece al Programa de Capacitación? Si es SI pasa al 4, Si es NO pasa al 5	Evaluación
4	Asistente Administrativo y Contable	Al pertenecer al Programa de Capacitación le informa por escrito al Jefe contable y administrativo	Programa de Capacitación
5	Asistente Administrativo y Contable	Comunica a los responsables para la inclusión de la necesidad al Programa de Capacitación	Programa de Capacitación
6		FIN	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 10** Proceso de Propuesta del Programa de Capacitación

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO
0		INICIO	
1	Gerente General	Aprobación del Programa de Capacitación	Programa de Capacitación
2	Jefe Administrativo y Contable	Aprobación del presupuesto	
3	Asistente Administrativo y Contable	Compra de materiales para ejecución de la capacitación	
4	Asistente Administrativo y Contable	Ambientación del lugar y entrega de materiales académicos, como impresiones, separatas, etc.	
5	Gerente Legal	Desarrollo de capacitación: Sesión I Sesión II Sesión III	Programa de Capacitación
6	Asistente Administrativo y Contable	Evaluación de capacitación	Resultados del Programa de Capacitación
7		FIN	

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF: Mc GRAW-HILL/ INTEAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

### 3.3.2.13. Programa

**Tabla 11 Programa de Capacitación**

MODULO	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TEMAS	CRONOGRAMA	PARTICIPAN	LUGAR	RESPONSABLE
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (TEORÍA DEL CASO)	Proporcionar información y generar experiencia para el desarrollo de la estrategia del caso.	Capacitación en el trabajo, simulaciones, roll-play, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teoría del caso</li> <li>✓ Como prepararse para litigar</li> <li>✓ Como preparar a los testigos</li> <li>✓ Alegatos de inicio</li> <li>✓ Examen de testigos</li> <li>✓ contra examen de testigos</li> <li>✓ Objeciones</li> </ul>	Lunes 18 de noviembre/ 9:00am-1:00pm	Asistentes legales/ Abogado junior	Sala de reuniones del Estudio Jurídico	Abogado senior
ESTRATEGIA DE LITIGAR	Ampliar las capacidades de discurso litigioso de discurso como su armadura argumental y probatoria	Dinámica de grupos, talleres, dramatización de escenas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Examen de peritos</li> <li>✓ Prueba material</li> <li>✓ Alegato final</li> <li>✓ La apariencia persuasiva del discurso</li> <li>✓ La idoneidad de la defensa oral del informe en estrados</li> </ul>	Lunes 25 de noviembre/ 9:00am-1:00pm	Asistentes legales/ Abogado junior	Sala de reuniones del Estudio Jurídico	Abogado senior

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2.14. Cronograma del programa de Capacitación

**Tabla 12** Cronograma del Programa de Capacitación

ACTIVIDAD	SEM 1		SEM 2		SEM 3	
	1	2	1	2	1	2
Elaboración de Formatos de DNC						
DNC						
Resultados del DNC						
MÓDULO I						
<b>SESIÓN I</b>						
Como prepararse para litigar						
Como preparar a los testigos						
Alegatos de inicio						
Planificación para ofrecer la prueba						
<b>SESIÓN II</b>						
Examen y contra examen de testigos						
Examen y contra examen de esp.						
Objeciones						
Prueba Material						
Alegato final						
<b>MÓDULO II</b>						
EVALUACIÓN DE PROGRAMA						

Fuente: Elaboración propia



### 3.3.2.15. Presupuesto de Capacitación

*Tabla 13 Presupuesto de Capacitación*

<u>MATERIALES</u>	<u>UNIDAD DE MEDIDA</u>	<u>CANTIDAD</u>	<u>COSTO UNI.</u>	<u>COSTO TOTAL</u>
Papel A4 80 grs.	ciento	1	11	11
Lapiceros	unidad	10	0.50	5
Folders	unidad	10	2	20
Certificados	unidad	6	10	60
Extras	unidad	1	20	20
MODULOS				
SESIÓN I	horas	4	300	1200
SESIÓN II	horas	4	300	1200
SESIÓN III	horas	4	300	1200
<b>TOTAL DE CAPACITACIÓN</b>				<b>3776</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## CONCLUSIONES

- I. Se elaboró la propuesta de mejora del programa de capacitación para aumentar el desempeño laboral de los colaboradores del Estudio Jurídico, la principal mejora fue agregar los factores que se propusieron después del diagnóstico.
- II. Se logró elaborar la propuesta de mejora del diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores del Estudio Jurídico, mediante un formato de evaluación de desempeño con los factores: responsabilidad, conocimiento del cargo, capacidad de litigar, lealtad, especialidad en el cargo, asistencia, el cual tuvo como resultado que la mayoría de los colaboradores abogados junior son deficientes en especialidad en el cargo y capacidad de litigar.
- III. Se mejoró el diseño del programa de capacitación, en base al esquema del contenido usando los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual está dividido en 2 módulos: Teoría del caso y estrategia de litigar.

## RECOMENDACIONES

- I. Se recomienda aplicar la propuesta de mejora del programa de capacitación para el mejor desempeño laboral de los abogados junior, para mejorar sus capacidades y habilidades en la defensa de los casos
- II. Se recomienda realizar el diagnóstico profesional a través del nuevo formato de evaluación de desempeño.
- III. Se recomienda actualizar constantemente el programa según los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación para el óptimo desarrollo del mismo, cumpliendo con el logro de objetivos

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez. (2011). Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas. Los Angeles, Chile.
- Álvarez. (2017). Capacitación y su impacto en la productividad Laboral de las empresas chilenas. Los Angeles, Chile.
- Benites, M. (2018). Capacitación y Motivación laboral según personal del Programa Nacional Cuna Más del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Lima, Perú.
- Burga, G. (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque, Maestro en formación Directa y gobierno de las personas. Chiclayo- Lambayeque, Perú.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico, Mexico DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE CV.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de los Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (10 ed. ed.). México, México: McGRAW-Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.
- Cruz, N. (2016). Plan de Capacitación para mejorar el desempeño laboral del trabajador de la empresa de publicidad y servicios generales Boga SA que labora en el campus UPAO de la ciudad de Trujillo del año 2016. Trujillo, Perú.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Person Education.
- Estrella. (2016). Desarrollo de Plan de Capacitación para Servidores Públicos Educación zona 8. Guayaquil, Ecuador.
- Lopez, R. Y. (2017). Evaluación del impacto de la capacitación de directivos de instalaciones turísticas. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 28(54), 2-21.
- Mirabal, A. (2019). La capacitación cross-cultural como fuente de ventaja competitiva. *Forum empresarial*, 22(2), 4-22.
- Rojas, F. (2018). Capacitación y Desempeño Laboral. Quetzaltenango, Guatemala.
- Salgado, M., & Gomez, O. &. (2017). Niveles de capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, 38(2), 154-160.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal* (Limusa ed.). Mexico.

- Tapullina, D. (2018). Caracterización del financiamiento. la capacitación y la rentabilidad de las micros y pequeñas empresas del sector comercio, rubro compra y venta de respuestos automotriz del distrito de Callería,2018. Pucallpa, Perú.
- Toledo, O., Mata, M., & Peraza, C. (2019). Estrategia de capacitación para el mejoramiento de la gestión socioeconómica en el complejo turístico Shuar Tsuer Entsa. *Coronado*, 15(67), 54-60.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 Encuesta

Estimado Sr. (a) agradezco su participación en la presente encuesta la misma que será utilizada única y exclusivamente para el desarrollo de mi trabajo de suficiencia profesional para ello, suplicaría su colaboración y la veracidad de sus respuestas

1. CARGO:

---

2. ANTIGÜEDAD EN EL TRABAJO:

AÑO \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_

3. ¿CONOCE EL PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE SU PUESTO ACTUAL?

- a) SI
- b) NO
- c) SEGÚN UD. CUÁL ES SU RESPONSABILIDAD O ACTIVIDAD MÁS IMPORTANTE DE SU PUESTO.

4. DESDE SU PUNTO DE VISTA, CUÁL ES SU RESPONSABILIDAD MÁS IMPORTANTE DE SU PUESTO

- a) Hacer escritos
- b) Asistir a audiencias y diligencias
- c) Investigación del caso
- d) Preparar el pliego interrogatorio para testigos y peritos
- e) Entrevista con el fiscal y juez
- f) Otro

5. ¿RECIBIÓ CAPACITACIÓN AL MOMENTO DE INGRESAR A LA EMPRESA?
- a) Si
  - b) No
6. ¿CREE NECESARIA LA CAPACITACIÓN EN EL ÁREA DE TRABAJO?
- a) Si
  - b) No
7. ¿CREE QUE NECESITA CAPACITACIÓN?
- a) Siempre
  - b) Casi siempre
  - c) A veces
  - d) Pocas
  - e) Nunca
8. ¿EN CUÁL DE LOS SIGUIENTES TEMAS NECESITA CAPACITACIÓN?
- a) Preparación para el juicio
  - b) Alegato de apertura
  - c) Organización de ofrecimiento de la prueba
  - d) Examen y contra examen de testigos
  - e) Examen y contra examen de peritos
  - f) Objeciones
  - g) Prueba material y alegato final
  - h) Otros
9. ¿HA RECIBIDO ALGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN FUERA DE LA INSTITUCIÓN, ESTANDO VINCULADO CON EL ESTUDIO?
- a) Si
  - b) No
- Porque \_\_\_\_\_



10. ¿SUS CONOCIMIENTOS LE DAN SEGURIDAD PARA HACER SU TRABAJO?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

11. ¿CREE QUE EN LA ACTUALIDAD SU DESEMPEÑO ES TAN ADECUADO COMO LO DESEARÍA USTED MISMO?

- a) Si
- b) No

12. ¿QUÉ CLASE DE CAPACITADOR PREFERE?

- a) Instructor externo
- b) Instructor interno
- c) Externa en forma física
- d) Externa a través de capacitación a distancia (vía internet)
- e) Otro

13. ¿QUÉ TIPO DE COMPETENCIAS DESEA DESARROLLAR? MARCAR CON X

- a) Técnicas ( )
- b) Habilidades ( )
- c) Nivel académico ( )

## ANEXO 2 Evidencia Fotográfica












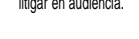











## ANEXO 3 Hoja de Evaluación de Rendimiento en el trabajo

HOJA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO					
1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADO:		5. ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR PRIVADO:		9. PUNTAJE TOTAL	
2. CARGO PRESUPUESTAL:		6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL:		10. CALIFICACION FINAL	
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN:		7. PERIODO DE EVALUACIÓN COMPENDIDO:		GRADO PUNTAJE	
4. CARGO FUNCIONAL:		8. DEPARTAMENTO U OFICINA:			
FACTORES	E	D	C	B	A
RESPONSABILIDAD	Irresponsabilidad en cuanto al cumplimiento de que funciones legales, necesita supervisión y control permanente. 	Responsabilidad limitada en cuanto en el cumplimiento de sus funciones legales. Ocasionalmente necesita supervisión y control.	Buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones legales, requiere poca supervisión y control.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones legales, eventualmente requiere supervisión y control.	De responsabilidad máxima en el cumplimiento de sus funciones legales, no necesita supervisión, ni control.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Comete errores frecuentemente por desconocimiento de sus funciones legales y procedimientos relativos al puesto. 	Demuestra conocimiento más generalizado en cuanto a funciones, procedimientos de trabajo. 	Posee conocimientos generales y específicos de las funciones y de los diferentes procedimientos relativos al puesto. 	Amplios conocimientos y aplicación de los procedimientos relativos a puesto de cargo. 	Excelentes conocimientos y prácticas polivalentes en función al cargo. 
RELACIONES HUMANAS Y DESTREZA DELITIGAR	Trabaja en forma independiente o solo tiene poco contacto con los compañeros de trabajo o público, no está apto de litigar en audiencias. 	Únicamente posee relaciones con los compañeros del centro de trabajo, se resiste de acudir a audiencias. 	Posee contactos y comunicación normal y con el público o miembros del centro laboral, si fuera el caso de ir a una audiencia lo haría. 	Permanente tiene relaciones y comunicación fluida con el público o miembros del centro laboral, aceptaría litigar en audiencia. 	Posee máxima relaciones para el desempeño de sus funciones, apto para litigar en audiencias. 
LEALTAD	Su actitud a respecto deja mucho que desear. 	Requiere permanentemente hacerle recomendaciones al respecto. 	Es legal y reservado en grado normal. 	Su actitud al respecto es buena. 	Posee convicciones sólidas al respecto y se ajusta a ellas 
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	Formación profesional básica, bajo rendimiento, no se capacita, actualiza 	Formación media para el cargo que desempeña 	Formación normal, posee preparación, capacitado para ser promovido. 	Buena preparación profesional, caacitado para ser promovido. 	Excelente formación profesional, constante perfeccionamiento, preparado para ascender a otro grupo ocupacional. 
ASISTENCIA	Falta y se retrasa constantemente, abandona con frecuencia su unidad de trabajo. 	Falta y se retrasa ocasionalmente así como también ocasionalmente su unidad de trabajo. 	Normalmente asiste y permanece en el trabajo. 	Tiene un record de asistencia y permanencia en el trabajo. 	Solo falta por motivo justificado. 










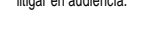
















Fuente: "Plan Educativo Anual". Ministerio de Transportes y Comunicaciones"

## ANEXO 4 Evaluaciones de Desempeño de los Colaboradores

### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Colaborador 1

HOJA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO					
1. APELLIDOS Y NOMBRES:	Colaborador 1	5. ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR PRIVADO:	1 año	9. PUNTAJE TOTAL	10. CALIFICACION FINAL
2. CARGO PRESUPUESTAL:		6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL:	1 año	43	GRADO
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN:	Superior	7. PERIODO DE EVALUACIÓN COMPENDIDO:	1 semestre 2019		DEFICIENTE
4. CARGO FUNCIONAL:	Asistente legal	8. DEPARTAMENTO U OFICINA:	Departamento Legal		43
FACTORES	E	D	C	B	A
RESPONSABILIDAD	Irresponsabilidad en cuanto al cumplimiento de que funciones legales, necesita supervisión y control permanente. 	Responsabilidad limitada en cuanto en el cumplimiento de sus funciones legales. Ocasionalmente necesita supervisión y control.	Buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones legales, requiere poca supervisión y control.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones legales, eventualmente requiere supervisión y control.	De responsabilidad máxima en el cumplimiento de sus funciones legales, no necesita supervisión, ni control.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Comete errores frecuentemente por desconocimiento de sus funciones legales y procedimientos relativos al puesto. 	Demuestra conocimiento más generalizado en cuanto a funciones, procedimientos de trabajo. 	Posee conocimientos generales y específicos de las funciones y de los diferentes procedimientos relativos al puesto. 	Amplios conocimientos y aplicación de los procedimientos relativos a puesto de cargo. 	Excelentes conocimientos y prácticas polivalentes en funcional cargo. 
RELACIONES HUMANAS Y DESTREZA DE LITIGAR	Trabaja en forma independiente o solo tiene poco contacto con los compañeros de trabajo o público, no está apto de litigar en audiencias. 	Únicamente posee relaciones con los compañeros del centro de trabajo, se resiste de acudir a audiencias. 	Posee contactos y comunicación normal y con el público o miembros del centro laboral, si fuera el caso de ir a una audiencia lo haría. 	Permanente tiene relaciones y comunicación fluida con el público o miembros del centro laboral, aceptaría litigar en audiencia. 	Posee máxima relaciones para el desempeño de sus funciones, apto para litigar en audiencias. 
LEALTAD	Su actitud a respecto deja mucho que desear. 	Requiere permanentemente hacerle recomendaciones al respecto. 	Es legal y reservado en grado normal. 	Su actitud al respecto es buena. 	Posee convicciones sólidas al respecto y se ajusta a ellas 
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	Formación profesional básica, bajo rendimiento, no se capacita, actualiza 	Formación media para el cargo que desempeña 	Formación normal, posee preparación, capacitado para ser promovido. 	Buena preparación profesional, caacitado para ser promovido. 	Excelente formación profesional, constante perfeccionamiento, preparado para ascender a otro grupo ocupacional. 
ASISTENCIA	Falta y se retarda constantemente, abandona con frecuencia su unidad de trabajo.	Falta y se retarda ocasionalmente así como también ocasionalmente su unidad de trabajo.	Normalmente asiste y permanece en el trabajo. 	Tiene un record de asistencia y permanencia en el trabajo.	Solo falta por motivo justificado.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Colaborador 2

HOJA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO					
1. APELLIDOS Y NOMBRES:	Colaborador 2	5. ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR PRIVADO:	1 año	9. PUNTAJE TOTAL	10. CALIFICACION FINAL
2. CARGO PRESUPUESTAL:		6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL:	1 año	37	GRADO
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN:	Superior	7. PERIODO DE EVALUACIÓN COMPRENDIDO:	1 semestre 2019		DEFICIENTE
4. CARGO FUNCIONAL:	Asistente legal	8. DEPARTAMENTO U OFICINA:	Departamento Legal		37
FACTORES	E	D	C	B	A
RESPONSABILIDAD	Irresponsabilidad en cuanto al cumplimiento de que funciones legales, necesita supervisión y control permanente. 	Responsabilidad limitada en cuanto en el cumplimiento de sus funciones legales. Ocasionalmente necesita supervisión y control.	Buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones legales, requiere poca supervisión y control.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones legales, eventualmente requiere supervisión y control.	De responsabilidad máxima en el cumplimiento de sus funciones legales, no necesita supervisión, ni control.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Comete errores frecuentemente por desconocimiento de sus funciones legales y procedimientos relativos al puesto. 	Demuestra conocimiento más generalizado en cuanto a funciones, procedimientos de trabajo. 	Posee conocimientos generales y específicos de las funciones y de los diferentes procedimientos relativos al puesto. 	Amplios conocimientos y aplicación de los procedimientos relativos al puesto de cargo. 	Excelentes conocimientos y prácticas polivalentes en función al cargo. 
RELACIONES HUMANAS Y DESTREZA DELITIGAR	Trabaja en forma independiente o solo tiene poco contacto con los compañeros de trabajo o público, no está apto de litigar en audiencias. 	Únicamente posee relaciones con los compañeros del centro de trabajo, se resiste de acudir a audiencias. 	Posee contactos y comunicación normal y con el público o miembros del centro laboral, si fuera el caso de ir a una audiencia lo haría. 	Permanente tiene relaciones y comunicación fluida con el público o miembros del centro laboral, aceptaría litigar en audiencia. 	Posee máxima relaciones para el desempeño de sus funciones, apto para litigar en audiencias. 
LEALTAD	Su actitud a respecto deja mucho que desear. 	Requiere permanentemente hacerle recomendaciones al respecto. 	Es legal y reservado en grado normal. 	Su actitud al respecto es buena. 	Posee convicciones sólidas al respecto y se ajusta a ellas 
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	Formación profesional básica, bajo rendimiento, no se capacita, actualiza 	Formación media para el cargo que desempeña 	Formación normal, posee preparación, capacitado para ser promovido. 	Buena preparación profesional, caacitado para ser promovido. 	Excelente formación profesional, constante perfeccionamiento, preparado para ascender a otro grupo ocupacional. 
ASISTENCIA	Falta y se retarda constantemente, abandona con frecuencia su unidad de trabajo. 	Falta y se retarda ocasionalmente así como también ocasionalmente su unidad de trabajo. 	Normalmente asiste y permanece en el trabajo. 	Tiene un record de asistencia y permanencia en el trabajo. 	Solo falta por motivo justificado. 

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Colaborador 3

HOJA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO					
1. APELLIDOS Y NOMBRES:	Colaborador 3	5. ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR PRIVADO:	1 año	9. PUNTAJE TOTAL	10. CALIFICACIÓN FINAL
2. CARGO PRESUPUESTAL:		6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL:	1 año	31	GRADO
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN:	Superior	7. PERIODO DE EVALUACIÓN COMPRENDIDO:	1 semestre 2019		DEFICIENTE
4. CARGO FUNCIONAL:	Asistente legal	8. DEPARTAMENTO U OFICINA:	Departamento Legal		31
FACTORES	E	D	C	B	A
RESPONSABILIDAD	Irresponsabilidad en cuanto al cumplimiento de que funciones legales, necesita supervisión y control permanente. <b>1 2 3</b>	Responsabilidad limitada en cuanto en el cumplimiento de sus funciones legales. Ocasionalmente necesita supervisión y control.	Buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones legales, requiere poca supervisión y control.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones legales, eventualmente requiere supervisión y control.	De responsabilidad máxima en el cumplimiento de sus funciones legales, no necesita supervisión, ni control.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Comete errores frecuentemente por desconocimiento de sus funciones legales y procedimientos relativos al puesto. <b>1 2 3</b>	Demuestra conocimiento más generalizado en cuanto a funciones, procedimientos de trabajo. <b>1 3</b>	Posee conocimientos generales y específicos de las funciones y de los diferentes procedimientos relativos al puesto. <b>1 2</b>	Amplios conocimientos y aplicación de los procedimientos relativos a puesto de cargo. <b>1 2 3</b>	Excelentes conocimientos y prácticas polivalentes en función al cargo. <b>1 2 3</b>
RELACIONES HUMANAS Y DESTREZA DELITIGAR	Trabaja en forma independiente o solo tiene poco contacto con los compañeros de trabajo o público, no está apto de litigar en audiencias. <b>1 2 3</b>	Únicamente posee relaciones con los compañeros del centro de trabajo, se resiste de acudir a audiencias. <b>1 2 3</b>	Posee contactos y comunicación normal y con el público o miembros del centro laboral, si fuera el caso de ir a una audiencia lo haría. <b>1 2 3</b>	Permanente tiene relaciones y comunicación fluida con el público o miembros del centro laboral, aceptaría litigar en audiencia. <b>1 2 3</b>	Posee máxima relaciones para el desempeño de sus funciones, apto para litigar en audiencias. <b>1 2 3</b>
LEALTAD	Su actitud a respecto deja mucho que desear. <b>1 2 3</b>	Requiere permanente hacerle recomendaciones al respecto. <b>1 2 3</b>	Es legal y reservado en grado normal. <b>1 2 3</b>	Su actitud al respecto es buena. <b>1 2 3</b>	Posee convicciones sólidas al respecto y se ajusta a ellas <b>1 2 3</b>
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	Formación profesional básica, bajo rendimiento, no se capacita, actualiza <b>1 2 3</b>	Formación media para el cargo que desempeña <b>1 2 3</b>	Formación normal, posee preparación, capacitado para ser promovido. <b>1 2 3</b>	Buena preparación profesional, capacitado para ser promovido. <b>1 2 3</b>	Excelente formación profesional, constante perfeccionamiento, preparado para ascender a otro grupo ocupacional. <b>3</b>
ASISTENCIA	Falta y se retarda constantemente, abandona con frecuencia su unidad de trabajo. <b>1 2 3</b>	Falta y se retarda ocasionalmente así como también ocasionalmente su unidad de trabajo.	Normalmente asiste y permanece en el trabajo. <b>1 2 3</b>	Tiene un record de asistencia y permanencia en el trabajo. <b>1 2 3</b>	Solo falta por motivo justificado. <b>1 2 3</b>

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Colaborador 4

HOJA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO						
1. APELLIDOS Y NOMBRES	Colaborador 4	5. ANTIGÜEDAD EN ELSECTOR PRIVADO:	1 año	9. PUNTAJE TOTAL	10. CALIFICACION FINAL	
2. CARGO PRESUPUESTAL:		6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL:	1 año	57	GRADO	PUNTAJE
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior	7. PERIODO DE EVALUACIÓN COMPRENDIDO:	1 semestre 2019		REGULAR	57
4. CARGO FUNCIONAL:	Asistente legal	8. DEPARTAMENTO U OFICINA:	Departamento Legal			
FACTORES	E	D	C	B	A	
RESPONSABILIDAD	Irresponsabilidad en cuanto al cumplimiento de que funciones legales, necesita supervisión y control permanente. 	Responsabilidad limitada en cuanto en el cumplimiento de sus funciones legales. Ocasionalmente necesita supervisión y control.	Buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones legales, requiere poca supervision y control.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones legales, eventualmente requiere supervisión y control.	De responsabilidad máxima en el cumplimiento de sus funciones legales, no necesita supervision, ni control.	
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Comete errores frecuentemente por desconocimiento de sus funciones legales y procedimientos relativos al puesto. 	Demuestra conocimiento más generalizado en cuanto a funciones, procedimientos de trabajo. 	Posee conocimientos generales y específicos de las funciones y de los diferentes procedimientos relativos al puesto. 	Amplios conocimientos y aplicación de los procedimientos relativos a puesto de cargo. 	Excelentes conocimientos y prácticas polivalentes en función al cargo. 	
RELACIONES HUMANAS Y DESTREZA DE LITIGAR	Trabaja en forma independiente o solo tiene poco contacto con los compañeros de trabajo o publico, no está apto de litigar en audiencias. 	Únicamente posee relaciones con los compañeros del centro de trabajo, se resiste de acudir a audiencias. 	Posee contactos y comunicación normal y con el público o miembros del centro laboral, si fuera el caso de ir a una audiencia lo haría. 	Permanente tiene relaciones y comunicación fluida con el público o miembros del centro laboral, aceptaría litigar en audiencia. 	Posee máxima relaciones para el desempeño de sus funciones, apto para litigar en audiencias. 	
LEALTAD	Su actitud a respecto deja mucho que desear. 	Requiere permanentemente hacerle recomendaciones al respecto. 	Es legal y reservado en grado normal. 	Su actitud al respecto es buena. 	Posee convicciones sólidas al respecto y se ajusta a ellas 	
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	Formación profesional básica, bajo rendimiento, no se capacita, actualiza 	Formación media para el cargo que desempeña 	Formación normal, posee preparación, capacitado para ser promovido. 	Buena preparación profesional, caacitado para ser promovido. 	Excelente formación profesional, constante perfeccionamiento, preparado para aseccnder a otro grupo ocupacional. 	
ASISTENCIA	Falta y se retarda constantemente, abandona con frecuencia su unidad de trabajo. 	Falta y se retarda ocasionalmente así como también ocasionalmente su unidad de trabajo.	Normalmente asiste y permanece en el trabajo. 	Tiene un record de asistencia y permanencia en el trabajo. 	Solo fata por motivo justificado. 	

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Colaborador 5

HOJA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO					
1. APELLIDOS Y NOMBRES	Colaborador 5	5. ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR PRIVADO:	1 año	9. PUNTAJE TOTAL	10. CALIFICACION FINAL
2. CARGO PRESUPUESTAL:		6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL:	1 año	57	GRADO
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior	7. PERIODO DE EVALUACIÓN COMPRENDIDO:	1 semestre 2019		REGULAR
4. CARGO FUNCIONAL:	Asistente legal	8. DEPARTAMENTO U OFICINA:	Departamento Legal		PUNTAJE
					57
FACTORES	E	D	C	B	A
RESPONSABILIDAD	Irresponsabilidad en cuanto al cumplimiento de que funciones legales, necesita supervisión y control permanente. 	Responsabilidad limitada en cuanto en el cumplimiento de sus funciones legales. Ocasionalmente necesita supervisión y control.	Buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones legales, requiere poca supervisión y control.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones legales, eventualmente requiere supervisión y control.	De responsabilidad máxima en el cumplimiento de sus funciones legales, no necesita supervisión, ni control.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Comete errores frecuentemente por desconocimiento de sus funciones legales y procedimientos relativos al puesto. 	Demuestra conocimiento más generalizado en cuanto a funciones, procedimientos de trabajo. 	Posee conocimientos generales y específicos de las funciones y de los diferentes procedimientos relativos al puesto. 	Amplios conocimientos y aplicación de los procedimientos relativos a puesto de cargo. 	Excelentes conocimientos y prácticas polivalentes en función al cargo. 
RELACIONES HUMANAS Y DESTREZA DELITIGAR	Trabaja en forma independiente o solo tiene poco contacto con los compañeros de trabajo o público, no está apto de litigar en audiencias. 	Únicamente posee relaciones con los compañeros del centro de trabajo, se resiste de acudir a audiencias. 	Posee contactos y comunicación normal y con el público o miembros del centro laboral, si fuera el caso de ir a una audiencia lo haría. 	Permanente tiene relaciones y comunicación fluida con el público o miembros del centro laboral, aceptaría litigar en audiencia. 	Posee máxima relaciones para el desempeño de sus funciones, apto para litigar en audiencias. 
LEALTAD	Su actitud a respecto deja mucho que desear. 	Requiere permanentemente hacerle recomendaciones al respecto. 	Es legal y reservado en grado normal. 	Su actitud al respecto es buena. 	Posee convicciones sólidas al respecto y se ajusta a ellas 
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	Formación profesional básica, bajo rendimiento, no se capacita, actualiza 	Formación media para el cargo que desempeña 	Formación normal, posee preparación, capacitado para ser promovido. 	Buena preparación profesional, capacitado para ser promovido. 	Excelente formación profesional, constante perfeccionamiento, preparado para ascender a otro grupo ocupacional. 
ASISTENCIA	Falta y se retarda constantemente, abandona con frecuencia su unidad de trabajo. 	Falta y se retarda ocasionalmente así como también ocasionalmente su unidad de trabajo.	Normalmente asiste y permanece en el trabajo. 	Tiene un record de asistencia y permanencia en el trabajo. 	Solo falta por motivo justificado. 

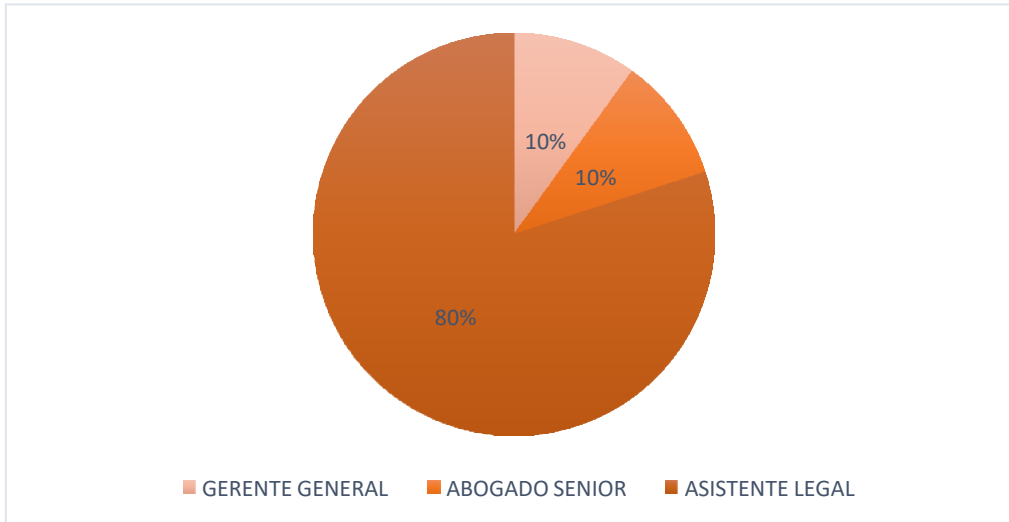


## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Colaborador 6

HOJA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO					
1. APELLIDOS Y NOMBRES	Colaborador 6	5. ANTIGÜEDAD EN EL SECTOR PRIVADO:	1 año	9. PUNTAJE TOTAL	10. CALIFICACION FINAL
2. CARGO PRESUPUESTAL:		6. ANTIGÜEDAD EN EL CARGO ACTUAL:	1 año	36	GRADO
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN	Superior	7. PERIODO DE EVALUACIÓN COMPRENDIDO:	1 semestre 2019		DEFICIENTE
4. CARGO FUNCIONAL:	Asistente legal	8. DEPARTAMENTO U OFICINA:	Departamento Legal		36
FACTORES	E	D	C	B	A
RESPONSABILIDAD	Irresponsabilidad en cuanto al cumplimiento de que funciones legales, necesita supervisión y control permanente. 1 2 3	Responsabilidad limitada en cuanto en el cumplimiento de sus funciones legales. Ocasionalmente necesita supervisión y control.	Buen sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones legales, requiere poca supervisión y control.	Muy responsable en el cumplimiento de sus funciones legales, eventualmente requiere supervisión y control.	De responsabilidad máxima en el cumplimiento de sus funciones legales, no necesita supervisión, ni control.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Comete errores frecuentemente por desconocimiento de sus funciones legales y procedimientos relativos al puesto. 1 2 3	Demuestra conocimiento más generalizado en cuanto a funciones, procedimientos de trabajo. 1 3	Posee conocimientos generales y específicos de las funciones y de los diferentes procedimientos relativos al puesto. 1 2	Amplios conocimientos y aplicación de los procedimientos relativos a puesto de cargo. 1 2 3	Excelentes conocimientos y prácticas polivalentes en función al cargo. 1 2 3
RELACIONES HUMANAS Y DESTREZA DE LITIGAR	Trabaja en forma independiente o solo tiene poco contacto con los compañeros de trabajo o público, no está apto de litigar en audiencias. 1 2 3	Únicamente posee relaciones con los compañeros del centro de trabajo, se resiste de acudir a audiencias. 1 2 3	Posee contactos y comunicación normal y con el público o miembros del centro laboral, si fuera el caso de ir a una audiencia lo haría. 1 2 3	Permanente tiene relaciones y comunicación fluida con el público o miembros del centro laboral, aceptaría litigar en audiencia. 1 2 3	Posee máxima relaciones para el desempeño de sus funciones, apto para litigar en audiencias. 1 2 3
LEALTAD	Su actitud a respecto deja mucho que desear. 1 2 3	Requiere permanentemente hacerle recomendaciones al respecto. 1 2 3	Es legal y reservado en grado normal. 1 2 3	Su actitud al respecto es buena. 1 2 3	Posee convicciones sólidas al respecto y se ajusta a ellas 1 2 3
ESPECIALIDAD EN EL CARGO (EXPERIENCIA)	Formación profesional básica, bajo rendimiento, no se capacita, actualiza 1 2 3	Formación media para el cargo que desempeña 1 2 3	Formación normal, posee preparación, capacitado para ser promovido. 1 2 3	Buena preparación profesional, capacitado para ser promovido. 1 2 3	Excelente formación profesional, constante perfeccionamiento, preparado para ascender a otro grupo ocupacional. 3
ASISTENCIA	Falta y se retarda constantemente, abandona con frecuencia su unidad de trabajo. 1 3	Falta y se retarda ocasionalmente así como también ocasionalmente su unidad de trabajo.	Normalmente asiste y permanece en el trabajo. 1 2 3	Tiene un record de asistencia y permanencia en el trabajo. 1 2 3	Solo falta por motivo justificado. 1 2 3

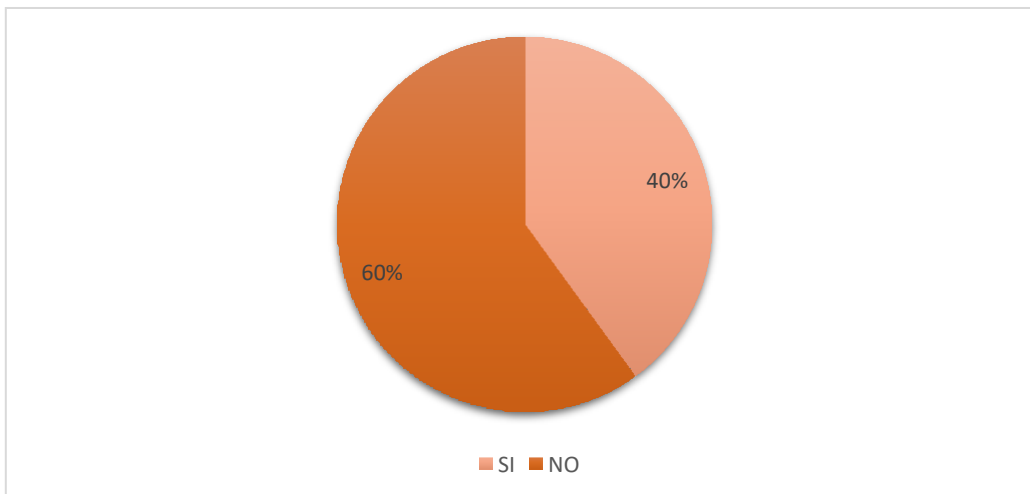
ANEXO 5 Gráficas Estadísticas de las Evaluaciones de Desempeño de los Colaboradores

**Figura 7** Cargo del colaborador



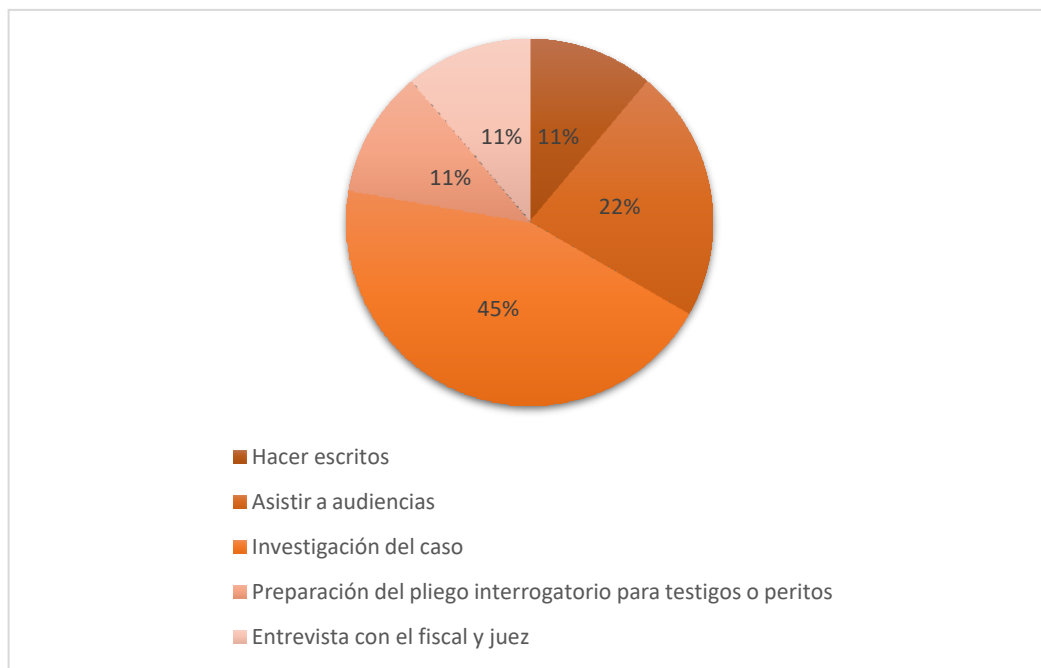
Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 8** ¿Conoce su perfil y descripción del puesto actual?



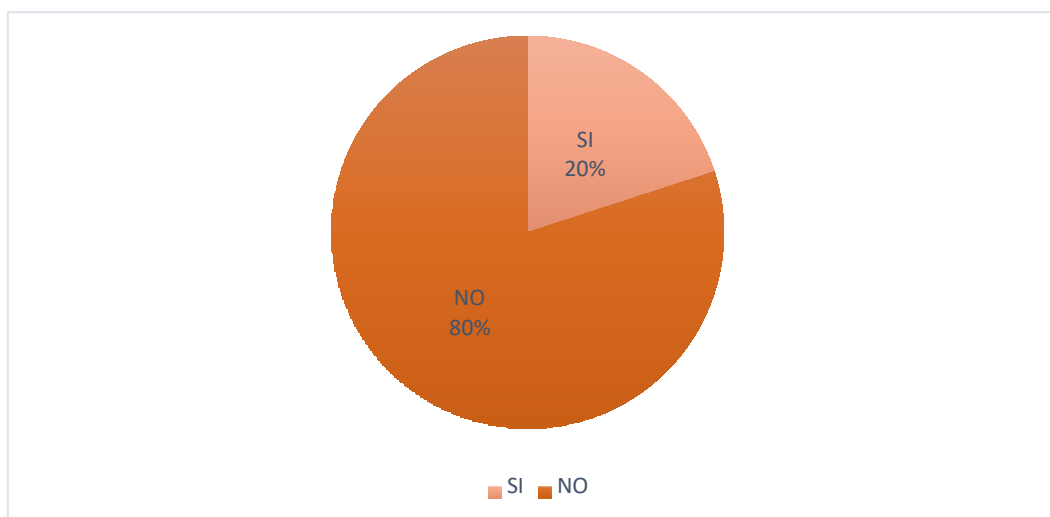
Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 9** Según Ud. ¿Cuál es su responsabilidad o actividad más importante de su puesto?



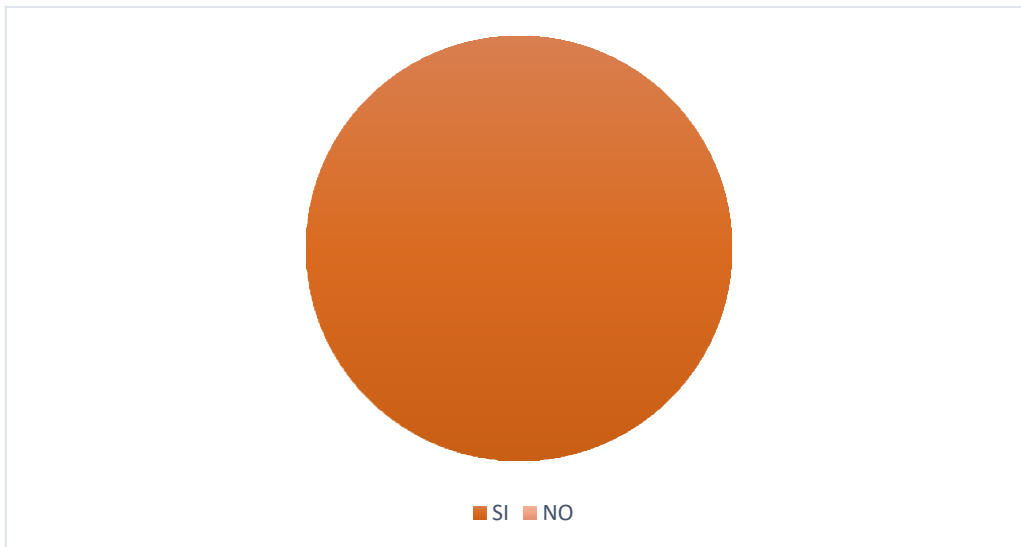
Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 10** ¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la empresa



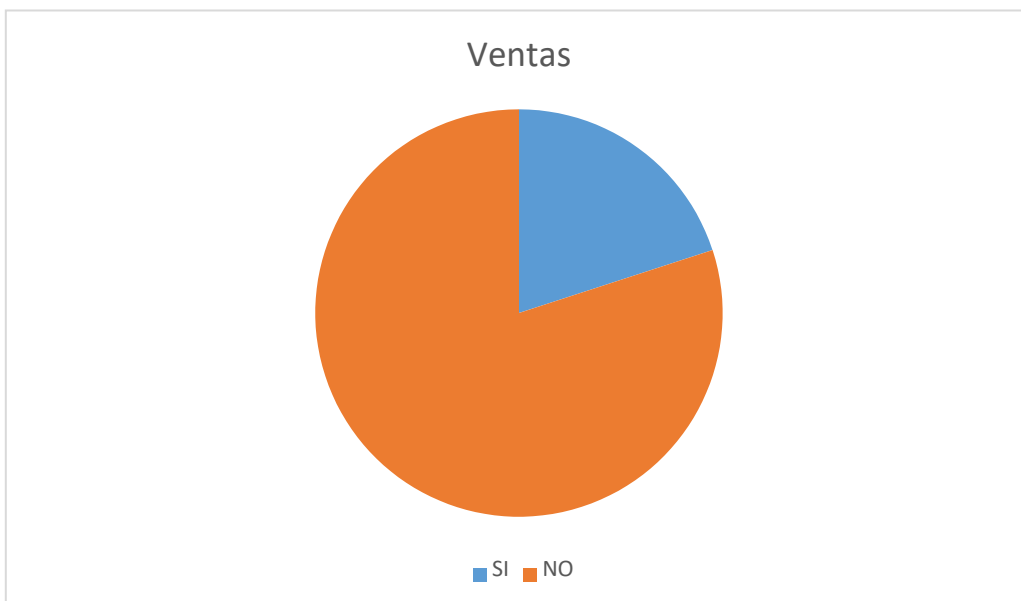
Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 11** ¿Cree necesaria la capacitación en el área de trabajo?



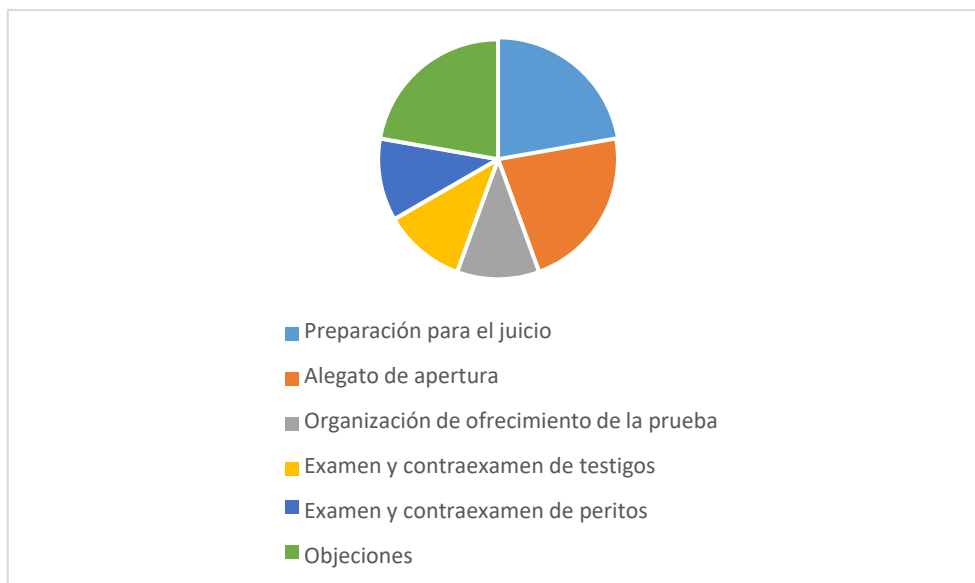
Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 12** ¿Cree que necesita capacitación?



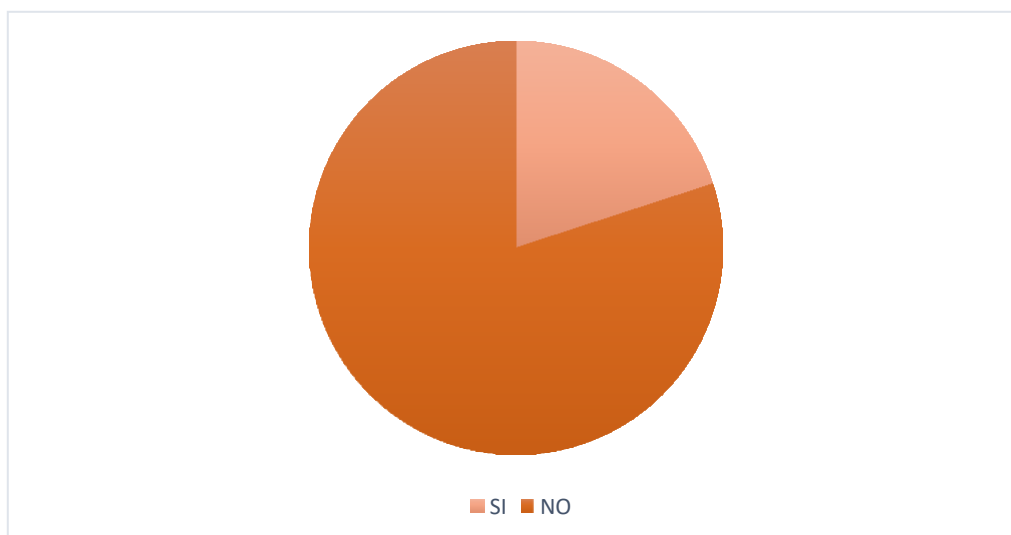
Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 13** Marca con aspa en cuál de los siguientes temas necesita capacitación



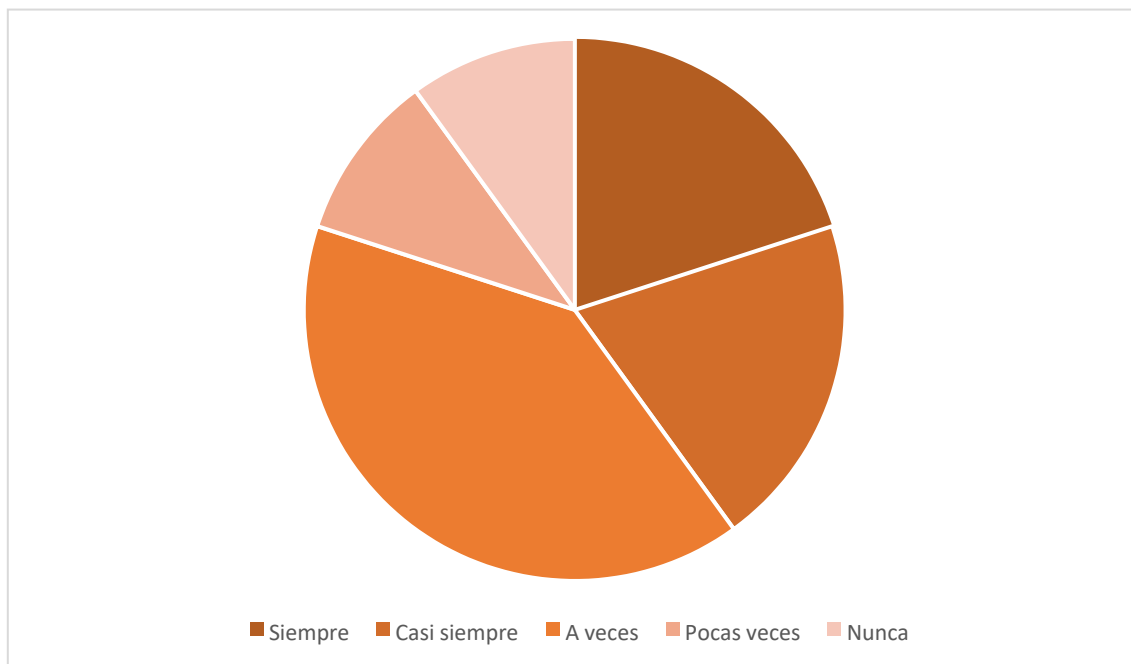
Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 14** ¿Ha recibido algún curso de capacitación fuera de la institución, estando vinculado con el Estudio?



Fuente: *Elaboración propia (2019)*

**Figura 15** Conocimientos que le dan seguridad para hacer su trabajo



Fuente: *Elaboración propia (2019)*