

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

TÍTULO:

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA

LA EMPRESA “IMPORTADORA TOMBAMBA S.A.”

EN EL PERÍODO 2015-2016.

AUTOR:

JUAN DIEGO AVILA ORTIZ

DIRECTORA

MSC. CAROLINA ZUÑIGA ORTEGA

Cuenca, Marzo 2016

CERTIFICADO

Yo, Diana Carolina Zúñiga Ortega, docente de la Universidad Politécnica Salesiana de la carrera de Psicología del Trabajo CERTIFICO, haber dirigido y revisado la presente práctica de investigación: “DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA IMPORTADORA TOMBAMBA S.A. EN EL PERIODO 2015 – 2016”, realizado por el estudiante: Juan Diego Ávila Ortiz, y por haber cumplido con todos los requisitos necesarios autorizo su presentación.

Cuenca, Marzo de 2016



Msc. Diana Carolina Zúñiga Ortega

DIRECTORA

DECLARATORIA DE AUTORÍA

El trabajo de titulación que presento, es original y basado en el proyecto investigativo, establecido en la Carrera de Psicología del Trabajo de la Universidad Politécnica Salesiana.

Los conceptos desarrollados, análisis y criterios vertidos en el presente, son de exclusiva responsabilidad del autor, citando fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales.

A través de la presente declaración, cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la Normativa vigente.

Cuenca, Marzo de 2016



Juan Diego Ávila Ortiz

010496632-0

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico primeramente a Dios quién sin duda alguna es la fuerza y el motor en mi vida, y nunca dejó que desmayara en los problemas constantes que se me presentaban, enseñándome que las cosas imposibles solo demoran un poco más.

De igual forma dedico este trabajo a mi madre, quien supo formarme con muy buenos sentimientos y que sobre todo está conmigo en todo momento, inclusive en mis angustias.

Al hombre que me dio la vida, Papito Luciano, sé que este proyecto no lo pudiera haber realizado sin su compañía.

A mis hermanos, cuñados y toda mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por siempre compartir conmigo buenos y malos momentos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme y por haber permitido que este primer sueño se haga realidad.

Gracias a mi familia que me supo soportar todas mis ingratitudes durante el desarrollo de este proyecto; son una parte vital en mi vida.

Gracias en especial Álvaro, Carolina, Andrés, Gladys, por confiar en mí, Danny, Gustavo por ser parte de mi felicidad.

Gracias tía Narcisa por haber estado pendiente de mi durante mi carrera universitaria.

A ti mujer amada, Srta. Belén Ortiz, mi gratitud hacia ti es universal, ya que tú fuiste y serás la persona que siempre confía en mí y siempre con tu forma de ser me brindaste en todo momento, tu tiempo, tu amor, tu amistad, para que siga adelante, y sobre todo por compartir y culminar toda una carrera universitaria juntos de la mano, luchando contra tantas adversidades. Mil gracias compañera, amiga, enamorada.

A ti amigo Miguel, que más que amigo te considero un verdadero hermano, siempre me has demostrado lealtad, cariño sincero y apoyo incondicional.

También agradezco de sobre manera a mi Directora de Carrera Mst. Lorena Cañizares y Directora, Mst. Carolina Zúñiga, quienes con sus conocimientos, su experiencia y sobre todo su motivación han logrado que termine mis estudios con éxito.

Gracias Ing. Eulalia Andrade por su apoyo, sugerencias, observaciones que me ayudaron a desarrollar mi proyecto universitario,

ÍNDICE

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2.	JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA.....	10
3.	OBJETIVOS.....	11
4.	MARCO CONCEPTUAL.....	12
4.1.	Introducción.....	12
4.2.	Concepto de Capacitación.....	13
4.3.	Conocimientos.....	14
4.4.	Habilidades.....	14
4.5.	Actitudes.....	15
4.6.	Capacitación de personas.....	15
4.7.	Contenido de la Capacitación.....	17
4.8.	La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de staff.....	18
4.9.	Ciclo de la capacitación.....	18
4.10.	Detección de las necesidades de capacitación.....	21
4.11.	DNC – Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	22
4.12.	Fases de un diagnóstico de necesidades de capacitación.....	24
4.13.	Medios para determinar necesidades de capacitación.....	26
4.14.	Herramientas de diagnóstico de necesidades de capacitación.....	27
4.15.	Glosario.....	28
5.	VARIABLES O DIMENSIONES.....	30
6.	HIPÓTESIS Y SUPUESTOS.....	30
7.	MARCO METODOLÓGICO.....	32
7.1.	Diseño de investigación.....	33
7.2.	Tipo de investigación.....	33
7.3.	Instrumentos y técnicas de datos producidos.....	34
7.4.	Plan de análisis.....	36
7.5.	Cronograma.....	38
8.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	39
9.	DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS PRODUCIDOS.....	39
10.	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS.....	41
11.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	51
12.	INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	62
13.	CONCLUSIONES.....	64
14.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para identificar el problema objeto de estudio del Diagnóstico de Necesidades de capacitación en Importadora Tomebamba, se aplicó una entrevista (ver Anexo 1) a diez colaboradores de la organización cuyos cargos fueron: Gerente de Vehículos, Gerente Administrativo, Gerente Retail, Jefe de Logística, Jefe de Importaciones, Jefe de Sistemas, Ejecutivo de Soporte Gerencial LPH, Ejecutivo de Soporte Regional, Vendedor de Repuestos, Alineador y Balanceo; de cuya práctica se obtuvieron los siguientes resultados:

- De las 10 encuestas solo un empleado indicó que sí realizan un análisis de capacitación pero enfocado al producto, los demás afirman que no.
- Los diez colaboradores desconocen que hay un proceso de capacitación.
- De las 10 encuestas, seis indicaron que desconocen, y cuatro personas manifestaron que cuando los empleados requieren capacitación, la empresa aplica una política de financiamiento del 80/20.
- Otros indicaron tener el respaldo y apoyo de la Gerencia General.
- Los diez empleados mencionaron que desconocen la existencia de un sistema documentado de capacitación.
- Las diez encuestas indicaron que no aplican programas o calendarios de capacitación.
- Siete encuestados indicaron que no existe un capacitador interno. Un encuestado mencionó al Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional que brinda asesorías sobre estos temas. Y otro encuestado informó como instructor interno al Jefe Inmediato y a los señores de Toyota del Ecuador que son las personas que les capacitan constantemente sobre nuevos productos.
- Los diez afirmaron que para su empresa sí es importante la capacitación por el simple hecho de la exigencia de la marca TOYOTA.
- Debe haber una actualización de conocimientos, para poder vender el producto.

- Un colaborador indicó que I.T.S.A.¹ no ha visto todavía una necesidad más para capacitar a su gente. Otro mencionó como evidencia que sí han recibido condecoraciones de los cursos impartidos por TOYOTA.
- Diez colaboradores afirmaron que la capacitación es una inversión porque el personal más capacitado es personal más eficiente y productivo; a mayor aprendizaje mejor es el desempeño; sirve para un bien personal y para un bien de la empresa.

Después de un análisis de la información expresada en los párrafos anteriores y en concordancia con algunos comentarios que el personal realizó mientras se efectuaban las entrevistas se pudo concluir que:

- No existió una detección de necesidades de capacitación para el personal de la empresa Importadora Tomebamba S.A.
- No se tuvo conocimiento sobre ningún cronograma, calendario anual, semestral o trimestral de capacitación.
- La capacitación para los empleados sí es importante, pero las solicitudes generales de cada una de las direcciones de los departamentos no contaron con una estructura estandarizada, y en algunos casos las solicitudes de capacitación son requeridas basadas en la intuición, provocando incertidumbre en los altos mandos.
- La empresa se ha enfocado en el área de comercialización, sin embargo no hay que olvidar que existen áreas de I.T.S.A. que realizan procesos indirectos que contribuyen a la gestión de la organización por lo que se debería otorgar una capacitación direccionada para estas áreas.
- Se evidenció que no se desarrollan estrategias que permitan el uso óptimo de los recursos monetarios ya que no existe una estructura de costos, proveedores, tiempos y eventos para la parte económica financiera asignada para el proceso de capacitación.

¹ I.T.S.A. Importadora Tomebamba S.A.

Antecedentes de la Empresa:²

El 3 de agosto de 1964 un grupo de empresarios cuencanos liderados por el Sr. Guillermo Vázquez Astudillo, constituyen Importadora Tomebamba S.A. para la distribución y comercialización de vehículos y repuestos TOYOTA; para lo cual desarrollan una red de ventas en el austro del país.

Desde su constitución Importadora Tomebamba S.A. ha mantenido la distribución de vehículos TOYOTA y toda la línea de repuestos, siendo actualmente uno de los dos distribuidores autorizados TOYOTA en el país.

Misión

Satisfacer adecuadamente las necesidades de nuestros clientes, así como las de nuestro personal a través de la realización de una gestión comercial enmarcada dentro del respeto al entorno, de la preservación del medio ambiente y del apoyo a la comunidad y gobierno, con el objetivo final de generar los rendimientos que nuestros accionistas requieren.

Visión

Ser el líder en la comercialización de nuestras líneas de productos, reconocido por su éxito y respetado por contribuir con sus colaboradores, con la comunidad y el medio ambiente.

La empresa comercializa siete líneas de productos que son: vehículos nuevos y usados, repuestos, electrodomésticos, audio-video, neumáticos y motos.

Importadora Tomebamba S.A. cuenta con su oficina matriz en Cuenca y seis agencias localizadas en las ciudades de Quito (2), Guayaquil, Machala, Riobamba y Loja.

² Información concedida por el Departamento de Recursos Humanos I.T.S.A.

Frente a esta situación si hablamos de capacitación dentro de una organización es fundamental que consista en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

Todo esto le proporciona a la empresa información ventajosa para darse cuenta que existen problemas que se deben resolver mediante los diversos programas de capacitación (no todos por supuesto) que la organización pueda desarrollar y aplicar a su personal para contribuir a lograr un desempeño efectivo.

Idalberto Chiavenato (1992) “El proceso de capacitación corresponde al sistema de desarrollo de recursos humanos”; lo cual se identifica con un estudio Psicosocial.

Al tratarse de la conducta humana la capacitación dentro de la empresa funciona como un detonador motivante para las personas, ya que mediante este sistema se puede solventar diferentes acontecimientos cotidianos que generen incertidumbre dentro del trabajo.

2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

La investigación DNC -Diagnóstico de Necesidades de Capacitación- dentro de la empresa I.T.S.A., fue de gran importancia debido a que por medio de sus resultados se pudo detectar los cargos que necesitan capacitación, formación, desarrollo, actualización de conocimientos, etc., es decir, aquellos cargos cuyo perfil necesita ser modificado por diversas circunstancias organizacionales.

Este proyecto fue direccionado para que los profesionales de la empresa consideren los resultados de este trabajo como una estrategia y lo visualicen como una herramienta que les permitirá obtener múltiples beneficios para la organización como:

- La capacitación mejora el conocimiento del cargo en las diferentes competencias, mejora las relaciones de jefe y subordinados, se promueve la comunicación, reduce los conflictos y mejora el manejo de problemas; así como

contribuye al desarrollo de diversas habilidades. Por otro lado el empleado mediante la capacitación puede tomar mejores decisiones y ser más crítico y analítico, fomenta la confianza, mejora la satisfacción en el puesto, se permite lograr las metas como individuo.

- Así también beneficios externos tales como brindar una mejor atención al cliente, convertirse en una plaza más atrayente para personal nuevo que quiera formar parte de la empresa y sobre todo respalda la imagen corporativa

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Dotar de un DNC “Diagnóstico de necesidades de capacitación” fundado en la realidad organizacional de Importadora Tomebamba S.A.

Objetivos Específicos:

1. Determinar el aparataje teórico que sustente la investigación.
2. Elaborar y aplicar las herramientas de diagnóstico.
3. Analizar los resultados, discutirlos y elaborar las conclusiones pertinentes.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Introducción.

Una de las metas importantes de las organizaciones del presente y del futuro en la era del conocimiento en la cual ahora están inmersos es mantener o incrementar la producción de una manera eficiente, y esto solo podrá gestionarse correctamente si se considera paralelamente la organización como un todo; la estrategia; el talento humano; el liderazgo; la motivación; la seguridad ocupacional; la tecnología; los procesos de Recursos Humanos y el manejo del cambio.

Uno de estos procesos está fuertemente ligado a la preparación, formación y desarrollo de los recursos humanos que, una vez dentro de las responsabilidades de la empresa, el personal se sujeta a ser capacitado como una actividad de mejora.

En general, la capacitación es el proceso por el cual se adquieren o desarrollan conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, con el propósito de contribuir al desarrollo de un individuo para el desempeño de una actividad. Esta capacitación se respalda en función al cumplimiento del perfil del puesto respecto a sus competencias, además de la necesidad de adecuarse a cambios o innovaciones en un esquema de producción e incluso como parte del desarrollo personal de un individuo.

Las etapas sustantivas de un proceso de capacitación de una empresa comprenden la detección de necesidades, la selección de los medios para proveerla, la ejecución, la evaluación de los resultados y su impacto en la productividad.

Dentro de estas etapas la primera, el diagnóstico o detección de necesidades, es tal vez la más importante, puesto que es la base para la ejecución de las siguientes fases del proceso.

El presente proyecto pretendió proyectar los principales aspectos que fueron necesarios para realizar efectivamente un diagnóstico de necesidades de capacitación en donde primó el conocimiento como principal fuente de valor agregado en la organización.

Entendemos por conocimiento la capacidad de realizar cosas, de agregar valor a las organizaciones y no simplemente información. Conocimiento es capacidad para actuar con eficiencia y eso es algo que se aprende.

4.2. Concepto de capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”³

Entonces la capacitación se considerará como una herramienta de refuerzo que tiene como propósitos tanto el desarrollo y realización personal y profesional de los funcionarios de I.T.S.A.,

A su vez la capacitación debe estar ideada para detectar cambios, identificar necesidades que surgen de éstos y definir soluciones para enfrentarlos, debe ser entendida como un proceso continuo, dirigido a propiciar conocimientos y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo.

Gallastegi, E. A. (1997).⁴ Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

³ Siliceo Alfonso (2004). Capacitación y Desarrollo de Personal. Limusa Noriega. Editores México

⁴ Gallastegi, E. A. (1997). Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Ariel.

4.3. Conocimientos

Para Robbins (2004) “el conocimiento viene directamente de la experiencia personal con el ambiente, o por vía indirecta, por conducto de la experiencia de otros”. De manera que los colaboradores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.

Para Alles (2009) el conocimiento “es una competencia y es el conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina”.

Según lo mencionado tanto los conocimientos como las competencias son necesarias para realizar cualquier tipo de tarea asignadas.

4.4. Habilidades

Martha Alles (2007) “Habilidad es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.”

Las habilidades mentales o cognoscitivas incluyen el pensamiento analítico - procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos- y pensamiento conceptual -reconocimiento de características en datos complejos-. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. La habilidad es relativamente fácil de desarrollar, pero la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.⁵

Robbins y Stephen, (2004), “La habilidad se refiere a la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo.”

⁵ Alles, M. (2007). Selección por Competencias. (1ª. ed.).Buenos Aires. Editorial Granica.

Mencionan que las habilidades generales de un individuo están compuestas por habilidades intelectuales y físicas. Las intelectuales son aquellas que se necesitan para realizar actividades mentales, como los exámenes de coeficiente de inteligencia, mientras que la habilidad física es la capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes. Además señalan que el desempeño de los empleados se favorece cuando correspondan las habilidades con el puesto.

4.5. Actitudes

Según Robbins y Coulter (2005). “Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos”. Reflejan cómo se siente un individuo hacia algo, cuando una persona dice me gusta mi trabajo está expresando una actitud hacia el trabajo. Están integradas por tres componentes, cognición, afecto y comportamiento.

El cognoscitivo son creencias, opiniones, el conocimientos o la información que tiene una persona. La creencia de que la discriminación es incorrecta ilustra una cognición.

El afectivo es la parte emocional o sentimental de una actitud, y el componente del comportamiento se refiere a la intención de comportarse de una manera determinada hacia alguien o algo.⁶

4.6. Capacitación de personas

Los procesos de desarrollo de personas se relacionan estrechamente con la educación, la cual representa la necesidad de traer del interior del ser humano su potencial, es decir, exteriorizar los estados latentes y el talento creador de la persona. Por lo tanto, como señala Chiavenato (2005), “todo el modelo de formación, capacitación, educación,

⁶ Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009). Administración, Un empresario competitivo, (2ª. Edición). México: Pearson Educación.

entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas”.

Chiavenato (2011), capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen a corto plazo, son restringidos e inmediatos y buscan proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en capacitación. En las empresas estatales, regularmente la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato, obedeciendo a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo.

De acuerdo a lo anterior capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora⁷ hasta proporcionar varios conocimientos técnicos en el puesto de trabajo, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

⁷ FLEISHMAN (1964): "La eficiencia en una tarea o conjunto de tareas."

4.7. Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

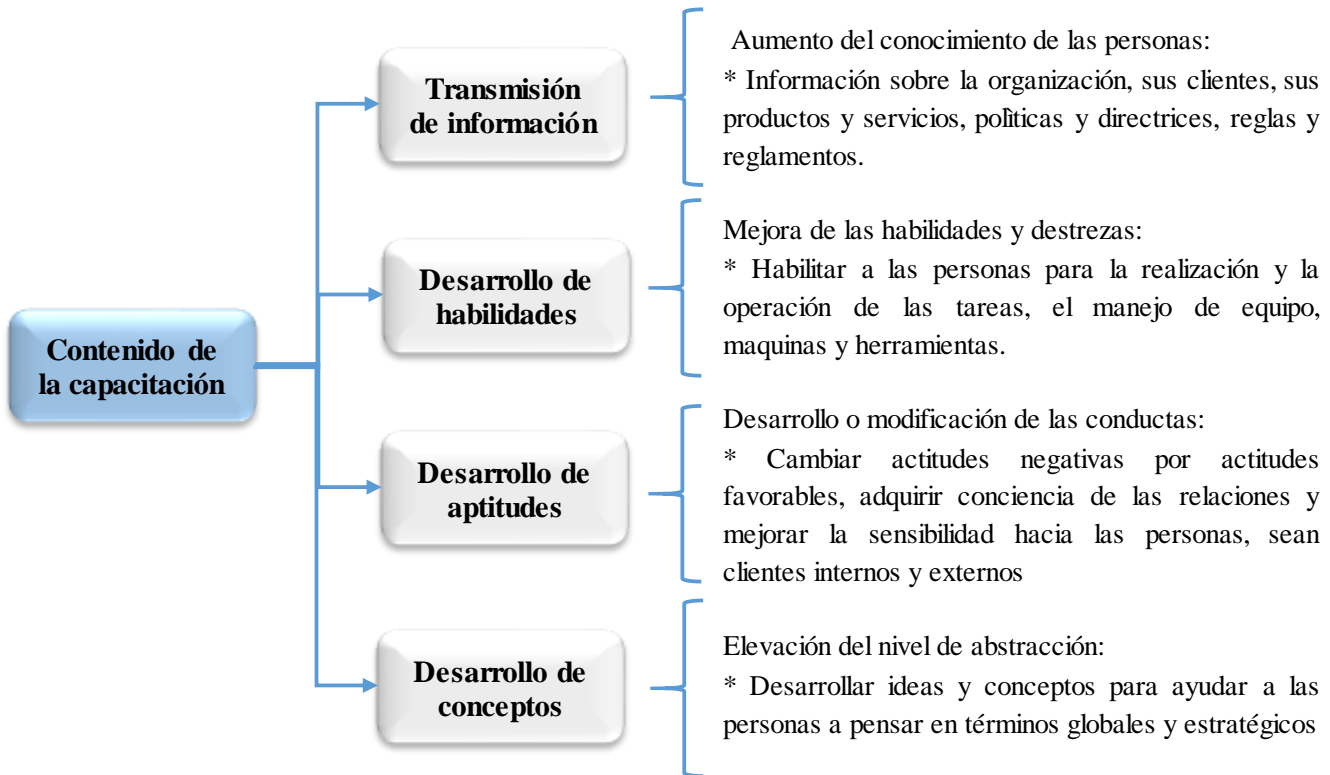


FIGURA 1. Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.⁸

Las conductas de las personas en gran parte están asociadas al ambiente donde se desenvuelven y, de alguna u otra forma, determinan cómo va a ser su comportamiento.

Dentro de las empresas es importante distinguir que una gran parte del proceso de aprendizaje de las labores encomendadas a las personas proviene de la imitación de conductas de los trabajadores más experimentados, sin instrucciones precisas, falta de inducción o incluso asociado a capacitaciones de carácter netamente técnico o superficial de la tarea a realizar.

Revertir estas situaciones puede ser netamente por la vía de la capacitación.

⁸ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos 8va Edición.

4.8. La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de Staff:

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, “las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas”.⁹ En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.

4.9 Ciclo de la capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

⁹ Salguero Guzmán, S. N. (2011). Modelo de Gestión Administrativa y su incidencia en el Desarrollo Organizacional.

CICLO DE ENTRENAMIENTO

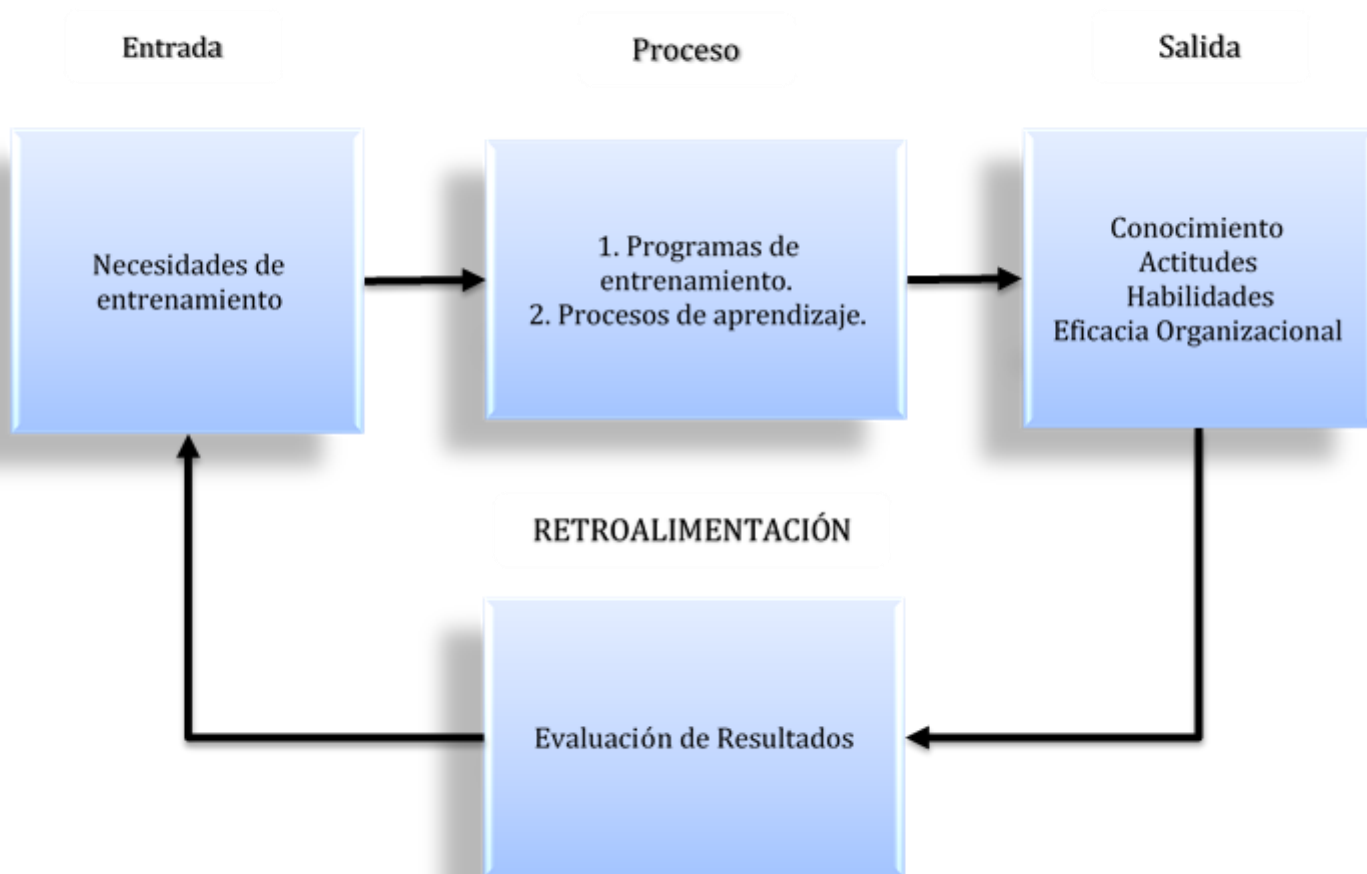


FIGURA 2. Ciclo de capacitación¹⁰

¹⁰ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos 8va Edición.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

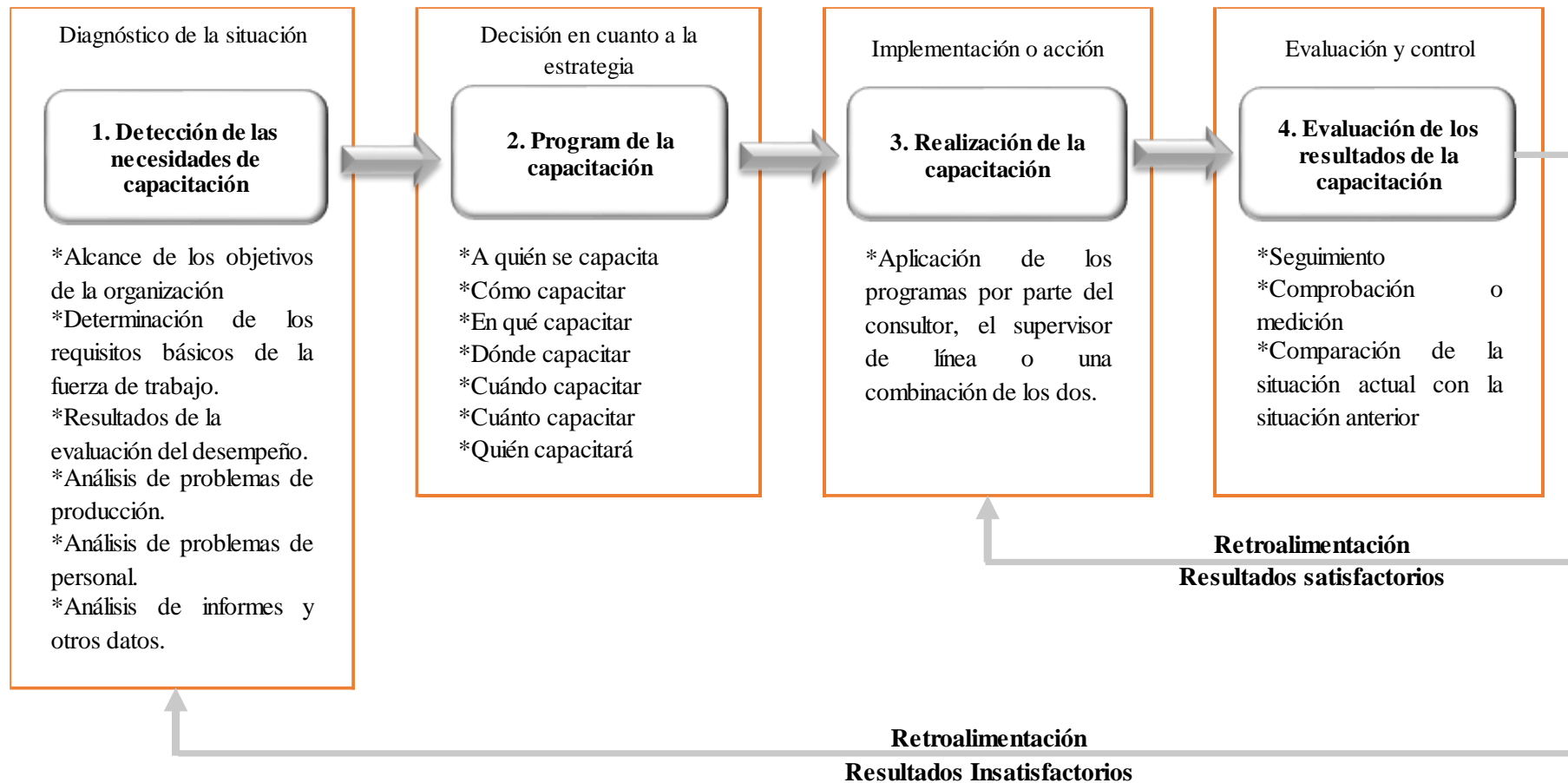


FIGURA 3. Proceso de capacitación.¹¹

¹¹ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos 8va Edición.

Entonces según lo mencionado la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización.

Los gerentes no deben perder de vista las metas y estrategias de la organización pero tienen que orientar la capacitación en base a las cuatro fases descritas si quieren asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto tanto en el desempeño dentro de I.T.S.A. como organización y sus colaboradores como funcionarios.

Diversas organizaciones nunca establecen el vínculo entre sus objetivos estratégicos y éstos programas. Como resultado, se desperdicia un gran porcentaje de su inversión, los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluada de forma inadecuada, lo que tiene un efecto directo en el desempeño y producción de la organización convirtiéndose en un verdadero gasto.

4.10. Detección de las necesidades de capacitación:

Esta etapa de la capacitación se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

NIVEL DE ANÁLISIS	SISTEMA IMPLICADO	INFORMACIÓN BÁSICA
Análisis organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la organización.
Análisis de Recursos Humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo(análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos).

Tabla 1. Nivel de análisis para un diagnóstico de necesidades de capacitación.¹²

¹² Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos 8va Edición.

4.11. DNC - Diagnóstico de Necesidades de Capacitación¹³

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre «el deber ser» o situación esperada y «el ser» o situación real. Ello nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisface las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto.

¹³ Idalberto Chiavenato – Administración de Recursos Humanos 8va Edición.

Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

- ✚ Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
- ✚ Identificar las características de esas personas.
- ✚ Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- ✚ Establecer directrices de los planes y programas.
- ✚ Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- ✚ Identificar instructores potenciales.
- ✚ Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- ✚ Contribuir al logro de los objetivos de la organización

Tradicionalmente, el DNC se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo, objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con el DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

El DNC brinda la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que a un trabajador le falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

De hecho, ya que el DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil

de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de «lo que hace y lo que logra», contra «lo que debe hacer» y «lograr», y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona «hace y logra», es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la *DNC* nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que sí afectan los resultados, como pueden ser las deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etc.

Las organizaciones son el resultado de lo que hagan o dejen de hacer quienes la conforman. Cada individuo tiene algo que aportar y para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario promover un ambiente que fomente el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación desde la alta gerencia hacia abajo de la pirámide organizacional y no bastarán las palabras o afiches en la cafetería, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos, desde los mismos líderes.

4.12. Fases de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Mendoza (2005), indica que aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso del diagnóstico de necesidades de capacitación, entre las principales fases del proceso del *DNC* se pueden identificar:

❖ Establecimiento de la Situación Ideal (S.I.)

Presupone lo que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o desempeño laboral. Para obtener información que define

la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a lo que se establece en la siguiente figura:

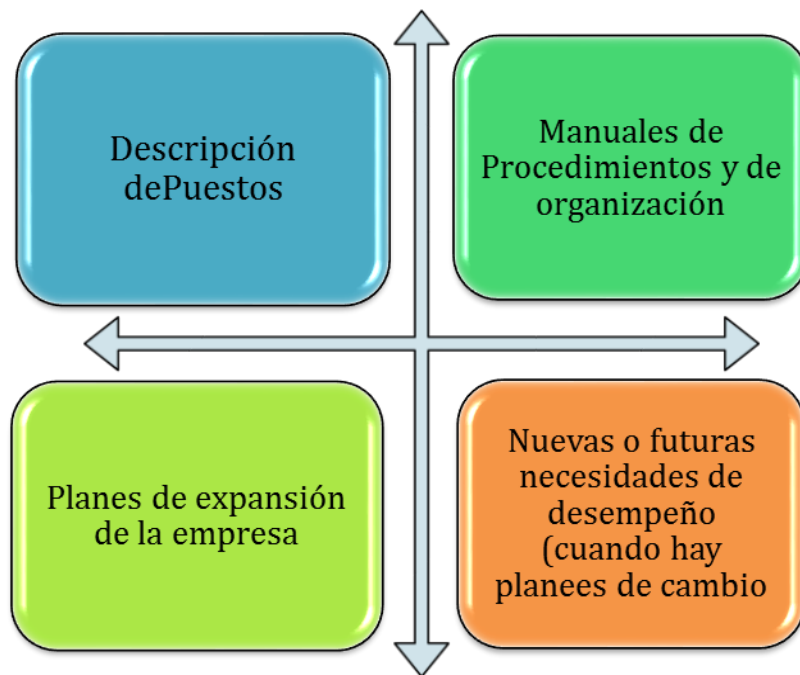


FIGURA 4. Recursos para determinar necesidades de capacitación en situación ideal.

Fuente: Elaboración propia. Basada en Mendoza (2005).

❖ Descripción de la Situación Real (S.R.)

Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación real, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal – para cada persona – por parte de:

- ✓ Jefe Inmediato.
- ✓ Supervisores.
- ✓ Personal involucrado con el puesto.

Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes – en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes -

4.13. Medios para determinar necesidades de capacitación

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas se presentan las más importantes y aplicables son:

- Entrevista
- Encuesta
- Cuestionarios de evaluación de conocimientos
- Inventario de habilidades
- Análisis de tareas
- Registros de observacionales directos
- Análisis grupales
- Lluvia de ideas
- Análisis documental, expedientes, manuales de puesto, función o procedimientos o reportes.

Registro de Información: Es necesario contar con instrumentos – formatos – que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

4.14. Herramientas de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Según Chiavenato (2008), existen diversas formas para efectuar un diagnóstico de necesidades, las cuales se detallan en la tabla siguiente:

Evaluación del desempeño	Ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
Observación	Constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
Cuestionarios	Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
Solicitud de supervisores y gerentes	Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
Entrevistas con supervisores y gerentes:	Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
Reuniones interdepartamentales	Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos
Examen de empleados	Entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
Reorganización del trabajo	Siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
Entrevista de salida:	Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
Análisis de puestos y especificación de puestos	Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
Informes periódicos de la empresa o de producción	Que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Figura 5: Herramientas de diagnóstico de necesidades de capacitación.

4.15. Glosario

- **Adiestramiento:** Una vez realizada la selección de una persona para un puesto de trabajo, es el proceso de enseñanza -aprendizaje orientado a dotar a una persona, de conocimientos con la finalidad de desarrollar sus habilidades para alcanzar los objetivos específicos de su puesto de trabajo. Se emplea en el campo militar. v.g. Adiestramiento militar.¹⁴
- **Capacidad de planificación y organización:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.¹⁵
- **Capacitación:** Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.¹⁶
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas¹⁷
- **Desarrollo:** Acción de hacer crecer algo por ejemplo, una competencia o un conocimiento.¹⁸
- **Detección de necesidades de capacitación (DNC):** El diagnóstico o detección de necesidades de capacitación es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento así como el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.¹⁹

¹⁴ Alles, Martha Alicia-Diccionario de términos de recursos humanos. Primera edición_2012.

¹⁵ IDEM

¹⁶ IDEM

¹⁷ IDEM

¹⁸ IDEM

¹⁹ IDEM

- Educación: Es el proceso generado por toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, sean estas conductas, valores y patrones de comportamientos, a lo largo de toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados en su integración a la sociedad.²⁰
- Entrenamiento: Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los individuos aprenden conocimientos, desarrollan aptitudes y fortalecen habilidades en función de determinados objetivos mediante la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. Desde otra óptica, el entrenamiento se alcanza mediante la acción repetitiva de lo aprendido, la repetición mecánica de una acción. v.g. Entrenamiento de conteo de billetes a cajeros bancarios.²¹
- Feed-back: Información de retorno, retroinformación, retroalimentación. Información que proporciona la reflexión sobre los puntos fuertes y débiles de una persona, resultado de un diagnóstico individualizado²²
- Formación: Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de contenidos, ejercicios, ejemplos, etc.²³
- Formador. Persona que ayuda a otros en su crecimiento, tanto en relación con conocimientos como con competencias.²⁴
- Subsistema de Recursos Humanos: El término implica: segmentos del sistema de Recursos Humanos compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta en este caso los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización. ²⁵
- Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.²⁶

²⁰ Alles, Martha Alicia-Diccionario de términos de recursos humanos. Primera edición_2012.

²¹ IDEM

²² IDEM

²³ IDEM

²⁴ IDEM

²⁵ IDEM

²⁶ IDEM

5. VARIABLES O DIMENSIONES

Saldaño, O. H. (2009) “Las dimensiones son definidas como los aspectos o facetas de una variable compleja, entonces las dimensiones vendrían a ser sub-variables con un nivel más cercano al indicador.”

Sobre la base expuesta se pone de manifiesto las dimensiones de la investigación que fueron observadas y descritas durante el proyecto:

a. Análisis de perfil ideal vs el perfil real:

En principio se procedió a analizar el perfil de cargo ideal (perfil de cargo I.T.S.A.) de todos los cargos conjuntamente con el análisis del perfil real de los colaboradores mediante obtención previa de encuestas aplicadas.

b. Entrevista: se procedió a realizar preguntas pertinentes que hace el investigador para obtener información según la experiencia de los colaboradores de la organización, con la finalidad de identificar los sentimientos y situaciones dentro de sus áreas y/o departamentos.

c. Cuestionario: El método de cuestionarios fue útil para obtener información clara sobre las necesidades de capacitación que se generan dentro de cada área y puesto de trabajo de los funcionarios de I.T.S.A., para lo cual se incluyó todos los aspectos referentes a capacitación dentro de los mismos.

6. HIPÓTESIS O SUPUESTOS

La hipótesis: Se utiliza bajo el enfoque cuantitativo, y es la suposición de una verdad no establecida, es decir, es un enunciado conjetural de la relación entre dos o más variables. Indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones (Sampieri, 2004).²⁷

²⁷ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. 2004. Metodología de la investigación. (4ª ed.) México: McGraw Hill.

El supuesto²⁸: En los estudios cualitativos no se utilizan las hipótesis como tal, dado su carácter de guías en la investigación cuantitativa, esto es: de aparente inmovilidad. A su vez, las investigaciones cualitativas utilizan los supuestos, éstos son respuestas tentativas a la o las preguntas de investigación planteadas. Los supuestos son soluciones tentativas al problema de investigación. La validez se comprueba mediante información empírica, reglas de lógica o en forma cualitativa.

En base a lo expuesto en el estudio no se empleó método hipótesis ya que no existen variables estadísticas que validen el problema de la investigación; por lo contrario la investigación plantea supuesto debido a que la validez de la investigación se comprobó mediante información empírica o en forma cualitativa.

Se pone a manifiesto en primera instancia los parámetros que posee el DNC: Área, tema, necesidad de aprendizaje, objetivo, modalidad, forma, número de participantes, prioridad, cargos participantes, replica, cargos de réplica, tiempo de réplica, acción pos capacitación, tiempo de acción, costo directo, costo indirecto, costo unitario, costo total, mínimo a cumplir, máximo a cumplir, proveedor, responsable de la evaluación.

Con antecedentes a lo mencionado anteriormente y según la realidad de I.T.S.A solo se trabajará con los siguientes parámetros:

- Tema: Se determina el nombre de la capacitación, hay que tener precaución de que el tema afecte a un área del conocimiento y no a una tarea específica.
- Necesidad de Aprendizaje: Se exponen las razones expresadas en déficit o en el mejor de los casos los indicadores de gestión que no se hayan cumplido.
- Objetivo: Se explica que se quiere conseguir con la capacitación, expresado desde un verbo y que sea medible.
- Modalidad: Se determina el medio de cómo va hacer partida la capacitación: presencial, semipresencial, etc.

²⁸ IDEM

- Forma: Se determina si es capacitación, formación o desarrollo.
- Número de Participantes: Se especifica el número de colaboradores y el cargo que asistirá a la capacitación; se requiere la nómina de colaboradores seccionada por áreas, unidades o departamentos, adicionalmente en un anexo se deberá tener la lista con los nombres.
- Prioridad: Se describe el grado de urgencia, importancia o necesidad que la organización tiene para que se otorgue la capacitación. Se gradúa del 1 al 9, donde del 1 al 3 es urgente y deben realizarse dentro del primer trimestre del año siguiente y del 4 al 6 son capacitaciones importantes pero con tiempo. Del 7 al 9 son necesidades no emergentes.
- Cargos Participantes: Se detalla los cargos implicados en la capacitación.
- Costo Unitario: Valor individual por participante
- Costo Total: Se determina el costo individual proyectado por persona por el número de participantes.
- Proveedor: Se describe el nombre del proveedor de la capacitación o nombres en base a un previo conocimiento del mercado.

7. MARCO METODOLÓGICO

Este tipo de investigación cualitativa se fundamentó, de acuerdo con Hernández Sampieri (2007), en que estos estudios se desarrollan bajo un proceso inductivo, al explorar, describir y generar perspectivas teóricas y conclusiones, de lo particular a lo general. Describe el comportamiento de los datos e información bajo su propia perspectiva y valoración.

Este estudio asentó un enfoque cualitativo pues se recolectó datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización (I.T.S.A) y se realizó un análisis de los mismos.

7.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Como señala Kerlinger (1979, p. 116). “La investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Esta investigación fue de tipo no experimental porque no se pudo manipular las variables, y los datos a reunir se obtuvieron directamente por parte de los funcionarios de I.T.S.A.

7.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN: exploratorio y/o descriptivo.

Exploratorio: (Dankhe, 1986) “los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.”

Hernández, Fernández y Baptista citados por Del Cid, Méndez y Sandoval (2011), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier fenómeno que sea sometido a análisis.”

En base a lo expuesto:

- ❖ Es **exploratorio**, debido a que en un momento específico, realizó una exploración inicial de la empresa y específicamente de los colaboradores, mediante el análisis de datos perfiles de cargo, a partir de este acercamiento se conoció las necesidades de capacitación que surgen en el trabajo.

- ❖ Es **descriptivo**, puesto a que se realizó una descripción de los datos recolectados y que fueron producto de la aplicación de los cuestionarios, entrevistas aplicadas sobre el tipo de capacitación que reciben.

7.3. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE DATOS.

INSTRUMENTOS: Arias (2006) “Las instrumento de recolección de datos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos.”

Con antecedentes, los instrumentos que se utilizó se detallan a continuación:

❖ Cuestionario 1

Objetivo: El objetivo del presente cuestionario fue obtener la información necesaria para determinar las necesidades de capacitación de la organización.

Dirigido a: Jefes Inmediatos y/o Gerentes Departamentales

Componentes: El cuestionario estuvo formado por seis preguntas distribuidas de la siguiente forma:

Rango de Preguntas	Conocimiento
1 – 2	Cuantificó la capacitación del personal como un proceso estructurado, es decir si existe o no planes de capacitación
3 – 4	Pretendió medir la percepción del desempeño dentro de la organización.
5	Midió el nivel de necesidades de capacitación referente a las actividades del trabajo
6	Pregunta abierta, pretendió conocer la percepción del empleado, referente a este proceso.

Nota: Para la pregunta N°5 se determinó cinco competencias según el giro de negocio de la empresa.

❖ Cuestionario 2

Objetivo: El objetivo del presente cuestionario fue obtener la información necesaria para determinar las necesidades de capacitación de la organización.

Dirigido a: Personal Operativo

Componentes: El cuestionario estuvo formado por cinco preguntas distribuidas de la siguiente forma:

Rango de Preguntas	Conocimiento
1 – 4	Cuantificó la capacitación del personal como un proceso estructurado, es decir si existe o no planes de capacitación.
2	Cuantificó la necesidad de capacitación del ocupante del cargo.
3	Pretendió medir la predisposición que dispone el empleado para capacitarse.
5	Consideró el conocimiento que dispone el empleado referente a su puesto de trabajo.

❖ Entrevista.

Objetivo: Con este instrumento se buscó conocer si la empresa aplica o no un diagnóstico de necesidades de capacitación, de qué manera canaliza la capacitación para los funcionarios de la empresa.

Dirigido a: Diez colaboradores (muestra)

Componentes: La encuesta estuvo compuesta por cuatro preguntas abiertas y cuatro cerradas.

TÉCNICAS: Arias (2006) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información”

Con antecedentes, las técnicas que se utilizó se detallan a continuación:

❖ **Análisis de perfiles reales vs perfiles ideales.**

Objetivo: Mediante esta técnica se logró verificar las brechas existentes entre los conocimientos del cargo versus los conocimientos del ocupante del cargo.

Componentes: Estuvo compuesta por una matriz que indicó los entrenamientos deseados (perfil ideal) y conocimientos que tiene el ocupante del cargo (perfil real), o capacitaciones que adquirió.

Los instrumentos mencionados sirvieron como técnica directa e interactiva para poder realizar el levantamiento de datos respectivo y garantizar el desarrollo del proyecto.

La información que se indagó como análisis de los perfiles fueron:

Cursos, talleres, seminarios, conocimientos, entrenamientos, capacitaciones, que tengan en los perfiles y que hayan realizado últimamente.

Comparando los dos perfiles se estableció la brecha existente en conocimientos, habilidades, actitudes entre el perfil ideal y el perfil real de los colaboradores de I.T.S.A.

❖ **Lectura**

La lectura como una técnica de apoyo durante todo el proceso de investigación.

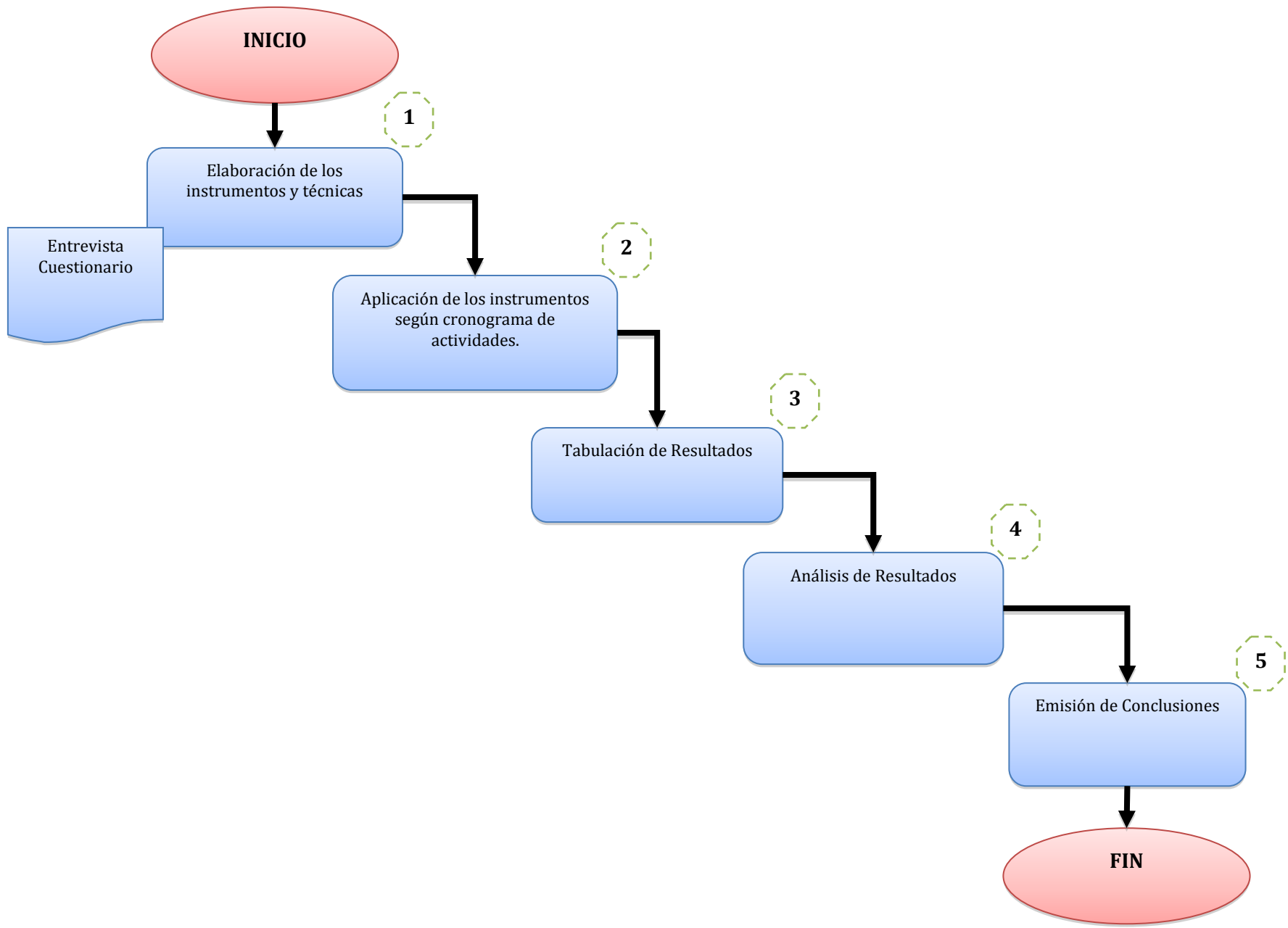
7.4. PLAN DE ANÁLISIS

Análisis cualitativo:

Un dato cualitativo es definido como un “no cuantitativo”, es decir, que no puede ser expresado como número.

Hernández F. (1998) “El dato cualitativo puede definirse como una elaboración primaria que nos informa acerca de la existencia de una realidad, sus propiedades o el grado en que éstas se manifiestan”

De la investigación en virtud se obtuvieron datos directamente relacionados con la realidad de I.T.S.A.



7.5. CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																				
Descripción.	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades en la Universidad																				
Reunión para definir cronograma de tutorías																				
Entrega de Reporte 1																				
Correcciones reporte 1																				
Entrega de Reporte 2																				
Correcciones reporte 2																				
Entrega de Reporte 3																				
Correcciones reporte 3																				
Entrega de Reporte 4																				
Correcciones reporte 4																				
Entrega de Reporte 5																				
Correcciones reporte 5																				
Entrega del Documento Final del Proyecto de Investigación																				
Actividades en la Empresa																				
Elaboración de instrumentos																				
Aplicación de instrumentos, técnicas.																				
Recolección de datos e información.																				
Análisis de información																				
Elaboración matriz DNC final																				
Entrega de producto final																				

8. POBLACIÓN

Población:

Para Chávez (2007), la población “es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”

Para el caso particular del estudio fue necesario considerar como población a la matriz Cuenca.

Tipo de Muestra: Parra (2003) “muestreo no probabilístico corresponde a procedimientos de selección de muestras en donde intervienen factores distintos al azar.

En mención al ser una investigación de tipo cualitativo se utilizó un muestreo no probabilístico.

Criterios de la muestra, Fundamentación de la muestra, Muestra:

No se aplicó ningún método de selección de muestra debido a que se trabajó con el total del universo.

9. DESCRIPCIÓN DE DATOS PRODUCIDOS:

Para la obtención de datos producidos se tuvo la colaboración de noventa y cuatro colaboradores de Importadora Tomebamba S.A.

Descripción de cargos participantes del estudio: Gerente Administrativo (1), Gerentes de Línea (5), Jefe Regional Crédito y Cobranza (1), Jefe de Importaciones (1), Jefe de Sistemas (1), Jefe de Logística (1), Jefe de Bodega (1), Jefe de Vehículos (1), Jefe de Adquisiciones (1), Jefe camiones Hino (1), Jefe Crédito y Cobranza Retail (1), Administrador almacén (4), Supervisor de Ventas (1), Auditor Interno (2), Abogado Cartera (1), Asesor de Sistemas (6), Auxiliar de Contabilidad (5), Ejecutivo Nacional de Vehículos (1), Ejecutivo Soporte regional (1), Ejecutivo Soporte Crédito y Cobranza (4), Ejecutivo Soporte (8), Asistente (6), Hostess (1), Recepcionista (1), Vendedor línea (18), Instructor servicio taller (1), Alineador y Balanceador (3), Ayudante de Bodega (6), Chofer (3), Mensajero (2), Conserje (4), Auxiliar Servicios Varios (1).

Instrumentos - Técnicas de Producción de Datos	# Cargos	# Participantes	Información Obtenida
Entrevista	10	10	(1) Conocer la problemática objeto de estudio del proyecto
Análisis de Perfil de Cargo vs Análisis de Perfil Real	36		(1) Conocimiento de los perfiles ideales de los colaboradores
			(2) Conocimiento de los perfiles reales de los colaboradores
			(3) Verificar el nivel de discrepancia entre los dos perfiles o la brecha existente
Cuestionario 1	9	13	(1) Conocimiento de los Gerentes y/o Jefes departamentales sobre capacitaciones otorgadas
			(2) Capacitación brindada a los cargos que supervisa
			(3) La capacitación como necesidad o carencia del personal a cargo en el puesto de trabajo
			(4) Capacitación de competencias entorno a mejora continua según el giro del negocio
Cuestionario 2	23	81	(1) Conocimiento de capacitaciones brindadas desde la primera instancia en I.T.S.A.
			(2) Necesidad de capacitarse para su puesto de trabajo
			(3) Contratiempos de los colaboradores al capacitarse
			(4) Planes de capacitación como mejora en el desempeño de los colaboradores
			(5) Conocimiento del objetivo de su puesto

10. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DESCRIPTIVOS:

MATRIZ DE ANALISIS PERFILES					
CARGO	ENTRENAMIENTOS - P.I. -	ENCUESTA APLICADA -P.R.-	CAPACITACIÓN DESEADA	NECESIDAD	
				SI	NO
Gerente de Línea	Trabajo en Equipo		Trabajo en Equipo	X	
	Mejora Continua	Conocimiento Producto			X
	Excel Avanzado			X	
Gerente Administrativo	Trabajo en equipo	No	Trabajo en Equipo	X	
	Mejora continua	Actualizaciones Laborales	Aprendizaje Continuo		X
	Excel Avanzado	No		X	
Jefe de Crédito y Cobranza	Trabajo en equipo	Ninguna	Trabajo en Equipo	X	
	Mejora continua	No	Planificación Estratégica	X	
	Excel Avanzado	No		X	
Jefe de Importaciones	Mejora Continua	Normas Uñen, Ecuapass, OEA	Ninguna		X
	Microsoft Office	no		X	
	Negociación con proveedores	No		X	
Jefe de Sistemas	Trabajo en equipo	Ninguna	Trabajo en Equipo	X	
	Mejora continua		Aprendizaje Continuo	X	
	Sistemas Operativos			X	
	Bases de Datos			X	
	Redes			X	
Jefe Ventas Vehículos	Trabajo en Equipo			X	
	Mejora Continua	Conocimiento Producto	Aprendizaje Continuo		X
	Excel Avanzado			X	
P.I. PERFIL IDEAL					
P.R. PERFIL REAL					

MATRIZ DE ANÁLISIS PERFILES					
CARGO	ENTRENAMIENTOS - P.I. -	ENCUESTA APLICADA -P.R.-	CAPACITACIÓN DESEADA	NECESIDAD	
				SI	NO
Jefe de Logística	Trabajo en equipo	Seguridad	Trabajo en Equipo	X	
	Mejora continua	no		X	
	Excel Avanzado	no		X	
Jefe de Bodega	Trabajo en Equipo	Ninguna	Ninguna	X	
	Mejora Continua	no	no	X	
Abogado Cartera	Trabajo en Equipo	Ninguna	Ninguna	X	
	Mejora Continua			X	
Auditor Interno	Trabajo en Equipo	no		X	
	Mejora Continua	Normas Prevención Lavados de Activos	Cursos de Auditoria Forense, contable, etc.		X
	Excel Avanzado	no		X	
	Normas ecuatorianas de contabilidad y auditoría NEC,NEA	no		X	
	Ley y Reglamento de Régimen tributario Interno	Reformas Ley Tributaria			X
Auxiliar Contable	Trabajo en Equipo	no		X	
	Mejora Continua	Análisis de Cartera y coactivas, Actualización Anexos ATS			X
	Excel Avanzado	no	Actualización Paquetes Office	X	
	Normas Ecuatorianas en contabilidad	Impuestos Diferidos, Declaraciones IVA, retenciones			X
	Ley de régimen tributario interno	no		X	
Asesor de Sistemas	Trabajo en Equipo	Ninguna		X	
	Mejora Continua		Actualización de nuevas herramientas de Sistemas	X	

P.I. PERFIL IDEAL

P.R. PERFIL REAL

MATRIZ DE ANALISIS PERFILES					
CARGO	ENTRENAMIENTOS - P.I. -	ENCUESTA APLICADA -P.R.-	CAPACITACIÓN DESEADA	NECESIDAD	
				SI	NO
Ejecutivo Soporte Nacional Vehículos	Trabajo en Equipo		Trabajo en Equipo	X	
	Mejora Continua	Conocimiento Producto			X
	Excel Avanzado			X	
Ejecutivo Soporte Crédito y Cobranza	Trabajo en Equipo	Ninguna		X	
	Mejora Continua	no	Excel Avanzado	X	
Ejecutivo Soporte	Trabajo en Equipo			X	
	Mejora Continua	Conocimiento Producto	Técnicas Ventas		X
	Excel Avanzado			X	
Vendedor Línea	Servicio al cliente	no	Técnicas Ventas	X	
	Mejora Continua	Conocimiento Producto			X
Hostess	Servicio al cliente		Servicio al cliente	X	
	Mejora Continua	Conocimiento Producto			X
Recepcionista	Servicio al cliente	Ninguna	Servicio al cliente	X	
	Mejora Continua			X	
Alineador y Balanceador	Trabajo en Equipo	no		X	
	Mejora Continua	Conocimiento Producto			X
Ayudante de Bodega	Trabajo en Equipo	Ninguna	Relaciones Interpersonales	X	
	Mejora Continua	no	No	X	
Chofer	Trabajo en Equipo	Ninguna	Relaciones Interpersonales	X	
	Mejora Continua	no	No	X	
P.I. PERFIL IDEAL					
P.R. PERFIL REAL					

-ANÁLISIS DE RESULTADOS- CUESTIONARIO 1

PREGUNTA	GERENTE DE LÍNEA					GERENTE ADMINISTRATIVO					JEFE REGIONAL CRÉDITO Y COBRANZA					JEFE DE IMPORTACIONES														
	Nº ocupantes cargo					Nº ocupantes cargo					Nº ocupantes cargo					Nº ocupantes cargo														
Ha participado durante el último año en alguna capacitación?	SI		NO			SI		NO			SI		NO			SI		NO												
	4		1			1		0			0		1			1		0												
	% 80		% 20			% 100		% 0			% 0		% 100			% 100		% 0												
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 13 SI → 7 53.85 % NO → 6 46.15 %																													
¿El personal ha su cargo a recibido capacitación capacitación?	SI		NO			SI		NO			SI		NO			SI		NO												
	4		1			1		0			0		1			1		0												
	% 80		% 20			% 100		% 0			% 0		% 100			% 100		% 0												
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 13 SI → 7 53.85 % NO → 6 46.15 %																													
Que tipo de capacitación considera que le ayudaría mejorar el desempeño al personal a su cargo?	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros: Temas Importaciones
	F.	2	4	1	3	4	4	3	3	3	F.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	F.	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	%	40	80	20	60	80	80	60	60	60	0	%	100	100	100	100	0	100	100	100	0	%	0	100	100	0	0	100	0	0
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 13 Conocimiento del Producto → 8.77 Trabajo en equipo → 14.04 % Liderazgo → 5.26 % Planeación estratégica → 7.02 %																													
¿Qué carencia de capacitación tienen los ocupantes del cargo a los que supervisa?	Aptitudes Servicio al cliente					Servicio al Cliente					Mejorar técnicas de cobranza																			
	Trabajo en equipo					Trabajo en Equipo					Servicio al cliente																			
	Mejorar técnicas de Venta										Relaciones interpersonales																			
	Relaciones interpersonales																													
	Actualización manejo de paquetes Office																													
	Técnicas de recuperación Cartera																													
Señale los factores que le ayudarían a mejorar sus actividades en el trabajo: 1. Orientación de Servicio 2. Orientación a los Resultados 3. Trabajo en Equipo 4. Construcción de Relaciones 5. Aprendizaje Continuo	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad			Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad			Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad			Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad												
	4	1				1					1							1												
	3	1	1			1					1							1												
4	1				1					1							1													
1	2	2			1					1							1													
2	3				1					1							1													
F.	14	8	3			F.	5	0	0			F.	5	0	0			F.	0	0	5									
%	56	32	12			%	100	0	0			%	100	0	0			%	0	0	500									
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 13 Prioridad Alta → 49.23 % Nivel Medio → 26.15 % No existe necesidad → 24.62 %																													

-ANÁLISIS DE RESULTADOS- CUESTIONARIO 1

PREGUNTA	JEFE DE SISTEMAS				JEFE DE LOGISTICA				JEFE DE BODEGA				JEFE DE VEHÍCULOS				JEFE DE ADQUISICIONES																															
	Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1																													
Ha participado durante el ultimo año en alguna capacitación?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																													
	0		1		0		1		0		1		1		0		0		1																													
	%	0	%	100	%	0	%	100	%	0	%	100	%	100	%	0	%	0	%	100																												
TOTAL GENERAL																																																
¿El personal ha su cargo a recibido capacitación capacitación?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																													
	0		1		0		1		0		1		1		0		0		1																													
	%	0	%	100	%	0	%	100	%	0	%	100	%	100	%	0	%	0	%	100																												
TOTAL GENERAL																																																
Que tipo de capacitación considera que le ayudaría mejorar el desempeño al personal a su cargo?	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros: Comercio electrónico	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros																		
	F.									1	F.	1			1		1	1			F.	1	1			1	1	1			F.				1	1	1	1										
	%	0	0	0	0	0	0	0	0	100	%	0	100	0	0	100	0	100	100	0	0	%	100	100	0	0	0	100	100	100	0	0	%	100	0	0	0	0	%	0	0	0	0	0	100	100	100	100
TOTAL GENERAL	Manejo de Inventarios		8.77 %		Servicio al cliente		14.04 %		Actualización manejo de paquetes office		14.04 %		Relaciones interpersonales		15.79 %		Tecnica Ventas		8.77 %		Otros		3.51 %																									
¿Qué carencia de capacitación tienen los ocupantes del cargo a los que supervisa?	Potenciar en tuning				Trabajo en Equipo				Servicio al cliente				Actualización manejo de paquetes Office				Mejorar técnica de ventas																															
	Base de Datos				Manejo de inventarios				Actualización manejo de paquetes Office				Relaciones Interpersonales				Actualización manejo de paquetes Office																															
	Ecommerce, Networking				Relaciones Interpersonales				Relaciones Interpersonales																																							
Señale los factores que le ayudarían a mejorar sus actividades en el trabajo:	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad																											
	1				1			1			1			1			1			1				1																								
	F.	5	0	0	F.	2	3	0	F.	0	0	5	F.	1	2	2	F.	0	4	1																												
%	100	0	0	%	40	60	0	%	0	0	100	%	20	40	40	%	0	80	20																													
TOTAL GENERAL																																																

-ANÁLISIS DE RESULTADOS- CUESTIONARIO 2

PREGUNTA	JEFE CAMIONES HINO				JEFE CREDITO Y COBRANZA RETAIL				ADMINISTRADOR RETAIL				SUPERVISOR DE VENTAS				AUDITOR INTERNO																																				
	Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		4		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		2																																		
¿Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																																		
	1		0		1		0		4		0		0		1		2		0																																		
	% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0		% 0		% 100		% 100		% 0																																		
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 81 SI → 55 67.90 % NO → 26 32.10 %																																																				
En que necesita recibir capacitación para su puesto de trabajo	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros: Temas de auditoría																							
	F.									1	F.		1	1							F.			1	1	1			1	1																							
	%	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	%	0	100	100	0	0	0	0	0	0	%	75	50	100	75	25	0	25	75	100	0	%	0	0	100	100	0	0	0	0	0	0	%	0	0	50	50	50	0	0	50	0
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 81				Conocimiento del producto → 11.82 %				Trabajo en Equipo → 10.00 %				Liderazgo → 8.18 %				Planeación Estratégica → 11.82 %																																				
¿Existe algún contratiempo para que usted pueda participar en las capacitaciones?	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo																												
	F.				1	F.				1	F.	4				F.		1			F.	1				1																											
	%	0	0	0	100	%	0	0	0	100	%	100	0	0	0	%	0	0	100	0	0	%	50	0	0	0	50																										
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 81				Falta de información → 38.3 %				Falta de tiempo → 16 %				Atención familiar → 6.17 %				Prefiero tomar cursos externos → 0 %				Ningun contratiempo → 39.5 %																																
¿Cree que es importante que existan programas de capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																																		
	1		0		1		0		4		0		1		0		2		0																																		
	% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0																																		
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 81 SI → 77 95.06 % NO → 4 4.94 %																																																				
¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																																		
	1		0		1		0		4		0		1		0		2		0																																		
	% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0																																		
TOTAL GENERAL	# Encuestados → 81 SI → 74 91.36 % NO → 7 8.64 %																																																				
Describe el beneficio que le brindaría la capacitación en su puesto de trabajo.	Mayores conocimientos - Mejorar ventas				Mayor conocimiento - Conocer y definir el futuro de retail				Mejorar conocimientos de nuevos productos - Mejorar relación entre compañeros -Mejorar coordinación de trabajo.				Mejorar y cumplir presupuestos				Para ser mas efectivo en las tareas -Aprender más -Mejorar el trato a los compañeros																																				

-ANÁLISIS DE RESULTADOS- CUESTIONARIO 2

PREGUNTA	ABOGADO CARTERA											ASESOR DE SISTEMAS											AUXILIAR DE CONTABILIDAD											EJECUTIVA NACIONAL VEHICULOS											EJECUTIVA SOPORTE REGIONAL															
	Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		6		Nº ocupantes cargo		5		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1																																					
¿Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																																					
	1		0		3		3		3		2		0		1		1		0		1		0																																					
	% 100		% 0		% 50		% 50		% 60		% 40		% 0		% 100		% 100		% 0		% 100		% 0																																					
TOTAL GENERAL																																																												
En que necesita recibir capacitación para su puesto de trabajo	Conocimiento del Producto		Trabajo en Equipo		Liderazgo		Planeación Estratégica		Manejo de Inventarios		Servicio al cliente		Actualización manejo de paquetes Office		Relaciones Interpersonales		Técnica de Ventas		Otros:		Conocimiento del Producto		Trabajo en Equipo		Liderazgo		Planeación Estratégica		Manejo de Inventarios		Servicio al cliente		Actualización manejo de paquetes Office		Relaciones Interpersonales		Técnica de Ventas		Otros:		Conocimiento del Producto		Trabajo en Equipo		Liderazgo		Planeación Estratégica		Manejo de Inventarios		Servicio al cliente		Actualización manejo de paquetes Office		Relaciones Interpersonales		Técnica de Ventas		Otros:	
	F.		2		6		1		2		1		1		1		5		3		1		2		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1									
	% 0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0		0									
TOTAL GENERAL	Manejo de Inventarios → 7.73 %											Servicio al cliente → 9.55 %											Actualización manejo de paquetes Office → 13.64 %											Relaciones Interpersonales → 10 %																										
¿Exite algún contratiempo para que usted pueda participar en las capacitaciones?	Falta de información		Falta de tiempo		Atención familiar		Prefiero tomar cursos externos		Ningún contratiempo		Falta de información		Falta de tiempo		Atención familiar		Prefiero tomar cursos externos		Ningún contratiempo		Falta de información		Falta de tiempo		Atención familiar		Prefiero tomar cursos externos		Ningún contratiempo		Falta de información		Falta de tiempo		Atención familiar		Prefiero tomar cursos externos		Ningún contratiempo																					
	F.		1		0		0		0		F.		1		0		0		5		F.		3		1		0		0		1		F.		1		0		0		0		F.		0		0		0		1									
	% 0		100		0		0		0		% 0		16.67		0		0		83.33		% 60		20		0		0		20		% 0		100		0		0		0		% 0		0		0		100													
TOTAL GENERAL																																																												
¿Cree que es importante que existan programas de capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																																					
	0		1		6		0		5		0		1		0		1		0		1		0																																					
	% 0		% 100		% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0		% 100		% 0																																					
TOTAL GENERAL																																																												
¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?	SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO		SI		NO																																					
	1		0		3		3		5		0		0		1		1		0		1		0																																					
	% 100		% 0		% 50		% 50.00		% 100		% 0		% 0		% 100		% 0		% 100		% 100		% 0																																					
TOTAL GENERAL																																																												
Describe el beneficio que le brindaría la capacitación en su puesto de trabajo.												Actualización de herramientas -Mejorar manejo de base de datos											Agilizar los procesos, falta mayor destreza - Actualización de conocimientos, evitar sanciones - Progreso del Departamento.											Apoyo y ayuda en toma de decisiones -Apoyo al Departamento, tecnicas de venta											Mejorar la atención y las ventas															

-ANÁLISIS DE RESULTADOS- CUESTIONARIO 2

PREGUNTA	EJECUTIVO SOPORTE				EJECUTIVO SOPORTE CREDITO Y COBRANZA				ASISTENTE ADMINISTRATIVA - LÍNEA				HOSTESS				RECEPCIONISTA			
	Nº ocupantes cargo		8		Nº ocupantes cargo		4		Nº ocupantes cargo		6		Nº ocupantes cargo		1		Nº ocupantes cargo		1	
¿Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
	8	0	1	3	4	2	1	3	1	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
	%	100	%	0	%	25	%	75	%	66.67	%	33.33	%	100.00	%	0.00	%	0.00	%	100.00

TOTAL GENERAL																				
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

En que necesita recibir capacitación para su puesto de trabajo	EJECUTIVO SOPORTE										EJECUTIVO SOPORTE CREDITO Y COBRANZA										ASISTENTE ADMINISTRATIVA - LÍNEA										HOSTESS										RECEPCIONISTA																						
	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:																							
F.	1	3	2	3	1	4	3	2	1		F.	1				1	3	1				F.	2	1	1	3	4	1	4	2	1			F.	1	1		1			1			F.	1	1	1	1			1			F.	1	1	1	1			1		
%	12.5	37.5	25	37.5	12.5	50	37.5	25	12.5	0	%	0	25	0	0	0	25	75	25	0	0	%	33.3	16.7	16.7	50	66.7	16.7	66.7	33.3	16.7	0	%	100	100	0	100	0	0	100	0	100	%	100	100	100	100	0	100	0	0	100											

TOTAL GENERAL	Técnicas de venta → 13.64 %										Otros → 4.09 %									
---------------	-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Exite algún contratiempo para que usted pueda participar en las capacitaciones?	EJECUTIVO SOPORTE					EJECUTIVO SOPORTE CREDITO Y COBRANZA					ASISTENTE ADMINISTRATIVA - LÍNEA					HOSTESS					RECEPCIONISTA							
	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo			
F.	3	1			4	F.	2	1	1		F.	1	1	1		3	F.					1	F.					1
%	37.5	13	0	0	50	%	50	25	25	0	%	16.67	16.67	16.67	0	50	%	0.00	0.00	0.00	0	100	%	0.00	0.00	0.00	0	100

TOTAL GENERAL																									
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Cree que es importante que existan programas de capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?	EJECUTIVO SOPORTE				EJECUTIVO SOPORTE CREDITO Y COBRANZA				ASISTENTE ADMINISTRATIVA - LÍNEA				HOSTESS				RECEPCIONISTA			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
	7	1	4	0	6	0	1	0	1	0	1	0	1	0						
	%	87.5	%	100	%	100	%	100	%	100	%	100	%	100						

TOTAL GENERAL																
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?	EJECUTIVO SOPORTE				EJECUTIVO SOPORTE CREDITO Y COBRANZA				ASISTENTE ADMINISTRATIVA - LÍNEA				HOSTESS				RECEPCIONISTA			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO						
	8	0	4	0	6	0	1	0	1	0	1	0	1	0						
	%	100	%	100	%	100	%	100	%	100	%	100	%	100						

TOTAL GENERAL																
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Describa el beneficio que le brindaría la capacitación en su puesto de trabajo.	Mejorar relación laboral - Falta de coordinación - Brindar mejor atención a clientes -Mejorar actualizaciones office -Conocer los cambios nuevos tecnología, producto -Mejorar servicio al cliente.	Mejorar el trato al cliente - Actualización office - optimizar tiempo - Mejorar relaciones con compañeros.	Dar una mejor asesoría en ventas-definir procesos para alcanzar los objetivos-Es fundamental un trabajo coordinado-optimizar trabajo-Existe demoras entrega de reportes-Mejorar las relaciones con los compañeros.	Mantenerse al día con productos nuevos. - Existe problemas cuando no se conoce bien - Podríamos generar un mejor estilo de ventas	Mejorar la asesoría al cliente - Apoyar al equipo de ventas
---	---	--	--	---	---

-ANÁLISIS DE RESULTADOS- CUESTIONARIO 2

PREGUNTA	VENDEDOR										INSTRUCTOR SERVICIO TALLER					ALINEADOR Y BALANCEADOR					AYUDANTE BODEGA					CHOFER																											
	Nº ocupantes cargo										Nº ocupantes cargo					Nº ocupantes cargo					Nº ocupantes cargo																																
¿Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?	18		SI		NO								1		SI			NO		3		SI			NO	3		0	3																								
			15		3								1		3					3		3					0		3																								
			%		83.33		%								16.67				%			100.00		%			0.00		%		0.00	100.00																					
TOTAL GENERAL																																																					
En que necesita recibir capacitación para su puesto de trabajo	VENDEDOR										INSTRUCTOR SERVICIO TALLER					ALINEADOR Y BALANCEADOR					AYUDANTE BODEGA					CHOFER																											
	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes.Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes.Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes.Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes.Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:													
	F.	5	2	2	9	1	6	7	1	12		F.	1	1			1	1			F.	1	1		2	3	3	2		F.	5	1		3	2	1	1	3		F.	2	1		2	2	1							
%	27.8	11.1	11.1	50	5.56	33.3	38.9	5.56	66.7	0	%	0	100	100	0	0	100	100	0	0	%	33.3	0	33.3	0	66.7	0	100	100	66.7	0	%	83.3	16.7	0	0	50	33.3	16.7	16.7	50	0	%	66.7	33.3	0	0	66.7	66.7	0	33.3	0	0
TOTAL GENERAL																																																					
¿Exite algún contrat tiempo para que usted pueda participar en las capacitaciones?	VENDEDOR					INSTRUCTOR SERVICIO TALLER					ALINEADOR Y BALANCEADOR					AYUDANTE BODEGA					CHOFER																																
	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contrat tiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contrat tiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contrat tiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contrat tiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contrat tiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contrat tiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contrat tiempo																		
	F.	8	2	1	7	F.				1	F.				3	F.	4	2			F.	2	1			F.	2	1			F.	2	1																				
%	44.44	11.11	5.56	0	39	%	0.00	0.00	0.00	100	%	0.00	0.00	0.00	100	%	66.67	33.33	0.00	0	0	%	66.67	33.33	0.00	0	0	%	66.67	33.33	0.00	0	0																				
TOTAL GENERAL																																																					
¿Cree que es importante que existan programas de capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?	SI		NO								SI		NO			SI		NO			SI		NO			SI		NO	SI		NO																						
	18		0								1		0			3		0			6		0			3		0	3		0																						
	%		100		%								0		%		100			%			0		%		100			%			0	%	100		%	0															
TOTAL GENERAL																																																					
¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?	SI		NO								SI		NO			SI		NO			SI		NO			SI		NO	SI		NO																						
	17		1								1		0			3		0			6		0			3		0	3		0																						
	%		94.44		%								5.56		%		100			%			0		%		100			%			0	%	100		%	0															
TOTAL GENERAL																																																					
Describa el beneficio que le brindaría la capacitación en su puesto de trabajo.	VENDEDOR										INSTRUCTOR SERVICIO TALLER					ALINEADOR Y BALANCEADOR					AYUDANTE BODEGA					CHOFER																											
	Lograr que el cliente se fidelice -Alcanzar cumplimiento de metas -Mejorar el conocimiento de producto -Mejorar el trato con los clientes -Mejorar estrategias de venta										Manejar correctamente al cliente -Guiar de mejor manera al grupo de trabajo -Actualización office					Actualización de conocimientos -Mejorar relaciones con el equipo de trabajo					Mejorar el conocimiento del producto -Brindar un mejor servicio al cliente					Falta compañerismo en la coordinación de trabajo -Mejorar el conocimiento del producto -Mejorar el trato con clientes																											

-ANÁLISIS DE RESULTADOS- CUESTIONARIO 2

PREGUNTA	MENSAJERO										CONSERJE - SERVICIOS BASICOS										AUXILIAR SERVICIOS VARIOS													
	Nº ocupantes cargo										Nº ocupantes cargo										Nº ocupantes cargo													
¿Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?	2		SI		NO								4		SI		NO								1		SI		NO					
			1		1										2		2										0		1					
			%		50.00										%		50.00										%		0.00			100.00		
TOTAL GENERAL																																		
En que necesita recibir capacitación para su puesto de trabajo	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:	Conocimiento del Producto	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Planeación Estratégica	Manejo de Inventarios	Servicio al cliente	Actualización manejo de paquetes Office	Relaciones Interpersonales	Técnica de Ventas	Otros:				
	F.	1									F.	1	3			1		2			F.	1	1	1	1	1	1	1	1					
	%	0	50	0	0	0	0	0	0	0	%	25	75	0	0	25	0	50	0	0	%	100	100	100	100	100	100	100	100	0				
TOTAL GENERAL																																		
¿Exite algún contratiempo para que usted pueda participar en las capacitaciones?	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo	Falta de información	Falta de tiempo	Atención familiar	Prefiero tomar cursos externos	Ningún contratiempo																			
	F.				2	F.	2	1	1		F.	1																						
	%	0.00	0.00	0.00	0	100	%	50.00	25.00	25.00	0	0	%	100.00	0.00	0.00	0	0																
TOTAL GENERAL																																		
¿Cree que es importante que existan programas de capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?	SI		NO								SI		NO								SI		NO											
	1		1								3		1								1		0											
	%		50								%		75								%		100			0								
TOTAL GENERAL																																		
¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?	SI		NO								SI		NO								SI		NO											
	1		1								3		1								1		0											
	%		50								%		75								%		100			0								
TOTAL GENERAL																																		
Describe el beneficio que le brindaría la capacitación en su puesto de trabajo.											Estar capacitado para cualquier eventualidad - Mejorar el trato con los clientes y compañeros										Para mejorar y no descuidar el trato a los clientes													

11. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Gerente de Línea	Trabajo en Equipo	✓	✓	N/A
	Mejora Continua	X	X	N/A
	Excel Avanzado	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	✓	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	X	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	✓	N/A
	Aprendizaje continuo	✓	✓	N/A
Gerente Administrativo	Trabajo en Equipo	✓	✓	N/A
	Mejora Continua	X	X	N/A
	Excel Avanzado	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	✓	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	✓	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	✓	N/A
	Aprendizaje continuo	✓	✓	N/A
Jefe Regional Crédito y Cobranza	Trabajo en Equipo	✓	✓	N/A
	Mejora Continua	✓	✓	N/A
	Excel Avanzado	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	✓	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	✓	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	✓	N/A
	Aprendizaje continuo	N/A	✓	N/A

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Jefe de Importaciones	Mejora Continua	X	X	N/A
	Microsoft Office	✓	X	N/A
	Negociación de proveedores	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	X	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	X	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	X	N/A
	Aprendizaje continuo	N/A	X	N/A
Jefe de Sistemas	Trabajo en Equipo	✓	✓	N/A
	Mejora Continua	✓	X	N/A
	Sistemas Operativos	✓	X	N/A
	Base de Datos	✓	X	N/A
	Redes	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	✓	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	✓	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	✓	N/A
Aprendizaje continuo	N/A	✓	N/A	
Jefe de Logística	Trabajo en Equipo	✓	✓	N/A
	Mejora Continua	✓	X	N/A
	Excel Avanzado	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	X	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	X	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	✓	N/A
	Aprendizaje continuo	N/A	X	N/A
Jefe de Bodega	Trabajo en Equipo	✓	X	N/A
	Mejora Continua	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	X	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	X	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	X	N/A
	Aprendizaje continuo	N/A	X	N/A

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Jefe de Vehículos	Trabajo en Equipo	✓	X	N/A
	Mejora Continua	X	X	N/A
	Excel Avanzado	✓	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	X	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	X	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	X	N/A
	Aprendizaje continuo	N/A	✓	N/A
Jefe de Adquisiciones	Trabajo en Equipo	✓	X	N/A
	Mejora Continua	✓	N/A	N/A
	Excel Avanzado	X	X	N/A
	Orientación de Servicio	N/A	X	N/A
	Orientación a los Resultados	N/A	X	N/A
	Construcción de Relaciones	N/A	X	N/A
	Aprendizaje continuo	N/A	X	N/A
Jefe de Camiones Hino	Mejora Continua	✓	✓	X
	Excel Avanzado	✓	N/A	X
	Conocimiento del Producto	N/A	N/A	X
	Trabajo en Equipo	✓	N/A	X
	Liderazgo	N/A	N/A	X
	Planeación Estratégica	N/A	N/A	X
	Manejo de Inventarios	N/A	N/A	X
	Servicio al cliente	N/A	N/A	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	N/A	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	N/A	X
	Técnicas de Venta	N/A	✓	✓

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Jefe de Crédito y Cobranza Retail	Mejora Continua	✓	X	X
	Excel Avanzado	✓	X	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	N/A	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	✓
	Planeación Estratégica	N/A	X	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	✓	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	X
	Técnicas de Venta	N/A	X	X
	Recuperación de Cartera	N/A	✓	X
Administrador Retail	Mejora Continua	N/A	✓	X
	Conocimiento del Producto	N/A	✓	✓
	Trabajo en Equipo	N/A	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	✓
	Planeación Estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	✓	✓
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	✓	✓
Supervisor de Ventas	Mejora Continua	✓	N/A	X
	Conocimiento del Producto	N/A	N/A	X
	Trabajo en Equipo	✓	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	✓
	Planeación Estratégica	N/A	✓	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	✓	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	✓	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	✓	X

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Auditor Interno	Mejora Continua	N/A	N/A	X
	Excel Avanzado	✓	N/A	X
	Normas ecuatorianas de contabilidad y auditoría NEC,NEA	✓	N/A	✓
	Ley y Reglamento de Régimen tributario Interno	✓	N/A	✓
	Trabajo en Equipo	✓	N/A	X
	Liderazgo	N/A	N/A	✓
	Planeación Estratégica	N/A	N/A	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	N/A	✓
	Servicio al cliente	N/A	N/A	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	N/A	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	N/A	✓
	Técnicas de Venta	N/A	N/A	X
Abogado Cartera	Mejora Continua	✓	X	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	✓	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	X	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	X	X

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Auxiliar Contabilidad	Mejora Continua	✓	N/A	X
	Excel Avanzado	✓	N/A	X
	Normas ecuatorianas en contabilidad	X	N/A	✓
	Ley y Reglamento de Régimen tributario Interno	✓	N/A	✓
	Trabajo en Equipo	✓	N/A	✓
	Liderazgo	N/A	N/A	X
	Planeación Estratégica	N/A	N/A	X
	Manejo de Inventarios	N/A	N/A	X
	Servicio al cliente	N/A	N/A	X
	Actualización manejo de paquetes office	✓	N/A	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	N/A	✓
	Técnicas de Venta	N/A	N/A	X
Asesor de Sistemas	Mejora Continua	✓	✓	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	✓
	Trabajo en Equipo	✓	X	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	X	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	X	X
	Actualización de nuevas herramientas de sistemas	N/A	✓	✓

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Ejecutiva Nacional Vehículos	Mejora Continua	✓	✓	X
	Excel Avanzado	✓	X	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	✓	X	✓
	Liderazgo	N/A	X	✓
	Planeación Estratégica	N/A	X	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	✓	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	X	✓
Ejecutiva Soporte Regional	Mejora Continua	✓	X	X
	Excel Avanzado	✓	X	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	✓	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	✓	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	✓	✓
Ejecutiva Soporte	Mejora Continua	✓	X	X
	Excel Avanzado	✓	X	✓
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	✓	X	✓
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	✓	✓
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	✓	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	X	X

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Ejecutiva Soporte Crédito y Cobranza	Mejora Continua	✓	✓	X
	Excel Avanzado	✓	X	✓
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	✓	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	✓	✓
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	✓
Técnicas de Venta	N/A	X	X	
Asistente Administrativa – Línea	Mejora Continua	✓	X	X
	Excel Avanzado	✓	X	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	✓	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	✓
	Servicio al cliente	N/A	X	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	✓
Técnicas de Venta	N/A	X	X	
Hostess	Mejora Continua	✓	X	X
	Servicio al cliente	✓	✓	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	✓
	Trabajo en Equipo	N/A	✓	✓
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	✓
	Técnicas de Venta	N/A	✓	✓

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Recepcionista	Mejora Continua	✓	X	X
	Servicio al cliente	✓	✓	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	✓
	Trabajo en Equipo	N/A	✓	✓
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	✓
	Técnicas de Venta	N/A	X	✓
Vendedor Línea	Mejora Continua	✓	X	✓
	Servicio al cliente	✓	✓	✓
	Conocimiento del Producto	N/A	X	✓
	Trabajo en Equipo	N/A	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	X	X
	Técnicas de Venta	N/A	✓	✓
Alineador y Balanceador	Mejora Continua	✓	X	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	X
	Trabajo en Equipo	✓	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación Estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	X
	Servicio al cliente	N/A	X	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	✓
	Técnicas de Venta	N/A	X	✓

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Instructor Servicio Taller	Mejora Continua	✓	N/A	X
	Excel Avanzado	✓	N/A	✓
	Conocimiento del Producto	N/A	N/A	X
	Trabajo en Equipo	✓	N/A	✓
	Liderazgo	N/A	N/A	✓
	Planeación estratégica	N/A	N/A	X
	Manejo de Inventarios	N/A	N/A	X
	Servicio al cliente	N/A	N/A	✓
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	N/A	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	N/A	X
Técnicas de Venta	N/A	N/A	X	
Ayudante de Bodega	Mejora Continua	✓	X	✓
	Conocimiento del Producto	N/A	X	✓
	Trabajo en Equipo	✓	X	✓
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	✓	✓
	Servicio al cliente	N/A	X	✓
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	✓
	Técnicas de Venta	N/A	X	✓
Chofer	Mejora Continua	✓	X	X
	Conocimiento del Producto	N/A	X	✓
	Trabajo en Equipo	✓	✓	X
	Liderazgo	N/A	X	X
	Planeación estratégica	N/A	X	X
	Manejo de Inventarios	N/A	X	✓
	Servicio al cliente	N/A	✓	✓
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	X
	Técnicas de Venta	N/A	X	X

Cargo	Temario	Matriz de Análisis Perfiles	Cuestionario 1	Cuestionario 2
Mensajero	Conocimiento del Producto	N/A	N/A	X
	Trabajo en Equipo	N/A	N/A	✓
	Liderazgo	N/A	N/A	X
	Planeación estratégica	N/A	N/A	X
	Manejo de Inventarios	N/A	N/A	X
	Servicio al cliente	N/A	N/A	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	N/A	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	N/A	X
	Técnicas de Venta	N/A	N/A	X
Conserje - Servicios Básicos	Conocimiento del Producto	N/A	N/A	X
	Trabajo en Equipo	N/A	N/A	✓
	Liderazgo	N/A	N/A	X
	Planeación estratégica	N/A	N/A	X
	Manejo de Inventarios	N/A	N/A	X
	Servicio al cliente	N/A	N/A	X
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	N/A	X
	Relaciones Interpersonales	N/A	N/A	✓
	Técnicas de Venta	N/A	N/A	X
Auxiliar de Servicios Varios	Conocimiento del Producto	N/A	X	✓
	Trabajo en Equipo	N/A	X	✓
	Liderazgo	N/A	X	✓
	Planeación estratégica	N/A	X	✓
	Manejo de Inventarios	N/A	X	✓
	Servicio al cliente	N/A	✓	✓
	Actualización manejo de paquetes office	N/A	X	✓
	Relaciones Interpersonales	N/A	✓	✓
	Técnicas de Venta	N/A	X	✓

12. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

PLAN DE CAPACITACIÓN - IMPORTADORA TOMEBA M B A S.A.

MATRIZ PLAN DE CAPACITACIÓN

No	TEMA	NECESIDAD DE APRENDIZAJE	OBJETIVO	MODALIDAD	FORMA	# PARTICIPANTES	PRIORIDAD	CARGOS PARTICIPANTES	TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PROVEEDOR
1	Conocimiento de Producto	Mal asesoramiento a los clientes acerca de los productos que se comercializa.	Brindar un buen servicio a los clientes externos.	Presencial	Capacitación	23	6 - Importante	*Gerente Administrativo (1) *Gerente Línea (5) *Administradores Almacén (4) *Jefe de Camiones Hino (1) *Vendedores Línea (18)	—	—	—	I.T.S.A.
2	Recuperación de Cartera	Existe cartera vencida y emplean mucho tiempo en la gestión de cobranzas	Garantizar un aumento eficaz de recuperación de cartera vencida.	Presencial	Capacitación	6	4 - Importante	* Jefe de Crédito y Cobranza Regional (1) * Jefe de Crédito y Cobranza Retail (1) *Ejecutivo Soporte Crédito y Cobranza (4)	8 HORAS	\$ 168.00	\$ 1,008.00	INDEG
3	Sistemas - Redes - Bases de datos-	Existe componentes defectuosos del sistema que provocan demora en procesos operativos del sistema.	Diagnosticar y solucionar los diferentes problemas del sistema, redes y sustituir los componentes defectuosos cuando sea necesario.	Semipresencial	Capacitación	7	6 - Importante	* Jefe de Sistemas (1) * Asesores de Sistemas (6)	24 HORAS	\$ 399.00	\$ 2,793.00	ESERV COREOLUTIONS D.O.S
4	Planeación Estratégica	No se aprovecha al máximo los recursos y tiempos que disponen para el desarrollo de metas.	Diseñar una ruta de acción que permita alcanzar los objetivos y metas mensuales propuestas.	Presencial	Curso	2	5 - Importante	* Supervisor de Ventas (1) * Ejecutiva Nacional Vehículos (1)	8 HORAS	\$ 117.75	\$ 235.50	COOPERACIÓN LIDERES
5	Excel Avanzado	Existe demora en la elaboración de reportes y análisis de los mismos	Minimizar la demora en la elaboración de reportes .	Semipresencial	Seminario	13	3 - Urgente	* Ejecutiva Soporte (8) * Instructor Servicio Taller (1) *Ejecutivo Soporte Crédito y Cobranza (4)	10 HORAS	\$ 179.20	\$ 2,329.60	PORTALFYP S.A.

ESCALA

1 - 2 - 3	Urgente - Impartir en el primer trimestre	4 - 5 - 6	Importante - Con tiempo	7 - 8 - 9	Necesidad no emergente
-----------	---	-----------	-------------------------	-----------	------------------------

PLAN DE CAPACITACIÓN - IMPORTADORA TOMEBA M B A S.A.

MATRIZ PLAN DE CAPACITACIÓN

No	TEMA	NECESIDAD DE APRENDIZAJE	OBJETIVO	MODALIDAD	FORMA	# PARTICIPANTES	PRIORIDAD	CARGOS PARTICIPANTES	TIEMPO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	PROVEEDOR
6	Actualización manejo de paquetes Office	Existe demoras en la entrega de informes.	Disminuir el tiempo de entrega de informes.	Semipresencial	Curso	11	7 - No emergente	* Asistente Línea - Administrativa (6) * Auxiliar Contable (5)	8 HORAS	\$ 53.76	\$ 591.36	CYTCORP
7	Servicio al Cliente	No hay un correcto asesoramiento y trato a los clientes internos y externos.	Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes, garantizar la satisfacción de los mismos y controlar situaciones conflictivas con el cliente y minimizar su probabilidad de ocurrencia.	Presencial	Curso	25	1 - Urgente	* Administradores Almacén (4) * Vendedores Línea (18) * Recepcionista (1) * Hosstes (1) * Auxiliar Servicios Varios (1)	9 HORAS	\$ 189.00	\$ 4,725.00	INDEG
8	Manejo de Inventarios	Existe una mala utilización de recursos financieros de la empresa	Lograr minimizar que los costos suban en inventarios y garantizar un manejo adecuado de los mismos.	Semipresencial	Capacitación	7	4 - Importante	* Jefe de Bodega (1) * Auxiliar de Bodega (6)	16 HORAS	\$ 107.52	\$ 752.64	CYTCORP
9	Técnicas de Ventas	Los funcionarios no logran cerrar la venta, solo tratan de impulsar el producto, y no persuaden a los clientes.	Incrementar aptitudes a los colaboradores que les permita ser mas productivos dentro del mercado y así puedan finalizar las ventas.	Semipresencial	Capacitación	27	1 - Urgente	* Administradores Almacén (4) * Jefe de Camiones Hino (1) * Vendedores Línea (18) * Ejecutiva Regional Vehículos (1) * Recepcionista (1) * Hosstes (1) * Auxiliar Servicios Varios (1)	40 HORAS	\$ 890.00	\$ 24,030.00	INDEG
10	Relaciones Interpersonales	Existen malos entendidos en la comunicación vertical y horizontal de la organización.	Desarrollar la adopción de estilos de manejo de conflictos dentro de la organización.	Semipresencial	Seminario Taller	94	4 - Importante	* Todo el Personal	28 HORAS	\$ 330.00	\$ 31,020.00	PNL TRIADICA
11	Trabajo en Equipo	No hay trabajo en equipo, solo se enfocan en los objetivos individuales no en los organizacionales.	Lograr la integración del equipo de trabajo de I.T.S.A. comprometido en el logro de objetivos para un bien común.	Semipresencial	Curso	94	5 - Importante	* Todo el Personal	8 HORAS	\$ 32.00	\$ 3,008.00	COORPORACIÓN LIDERES

ESCALA

1 - 2 - 3	Urgente - Impartir en el primer trimestre	4 - 5 - 6	Importante - Con tiempo	7 - 8 - 9	Necesidad no emergente
-----------	---	-----------	-------------------------	-----------	------------------------

13. CONCLUSIONES:

De acuerdo al proyecto descrito Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en la empresa Importadora Tomebamba S.A., bajo la modalidad de investigación de tipo cualitativo, se concluyó que las necesidades que presentan los colaboradores de I.T.S.A. son las siguientes:

De los resultados de la entrevista aplicados por muestreo a diez colaboradores, se evidenció que la capacitación dentro de la organización se considera un proceso importante por el simple hecho de la exigencia de la marca TOYOTA, además que favorece al mejoramiento del desempeño de los colaboradores en su puesto de trabajo, no obstante la mayor parte del personal no conocen con exactitud las etapas de este proceso de capacitación, debido a que las capacitaciones están más enfocadas al conocimiento del producto.

La empresa no contaba con un programa de diagnóstico de necesidades de capacitación.

De los resultados de los cuestionarios y análisis aplicados se demostró mediante la diversidad de criterios recopilados del marco conceptual, que dentro de las nuevas prácticas administrativas, el factor humano o llamado actualmente Talento Humano, es el principal recurso dentro de una organización y su predominio es decisivo en el progreso, desarrollo y éxito de la misma.

Por tales motivos es indispensable que se promueva la capacitación para que realicen un trabajo acorde a los objetivos de la organización y se pueda convalidar ambos entre sí, es decir, fusionar los objetivos individuales con los objetivos organizacionales.

Para esto fue preciso conocer los requerimientos en cuanto a tipos, métodos, contratiempos de capacitación que describió cada colaborador de I.T.S.A.

Derivando de los cuestionarios y haciendo énfasis en la falta de información que disponen los colaboradores sobre cursos o materia de capacitación, cabe recalcar que la mayor parte de empleados expulsó en el cuestionario la disponibilidad que tienen para capacitarse en caso de que exista un cronograma de dicha actividad.

Se pone de manifiesto el DNC como herramienta de vital importancia, sin importar el tamaño, la actividad que desempeñe, ya que es necesario que cada departamento conozca cual es la falencia o carencia que dispone cada colaborador.

La capacitación no es notoria en actualización de conocimientos de los diferentes productos que ofrecen, por el hecho que en los resultados, expulsaron que no carecen de dicha capacitación.

La capacitación se considera como una inversión, en la realización de los estudios la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo que la capacitación se considera como una inversión.

La detección de capacitación en si como una herramienta focalizada, propiciara de beneficios intangibles para los empleados y medibles en mejora de producción para la empresa, es decir, los cargos administrativos necesitan disponer mayor tiempo en formación y capacitación sobre los aspectos más técnicos o destrezas de cada puesto que desempeñan sus colaboradores a cargo.

Si prestan atención a las necesidades de capacitación dentro de cada área, se podrán obtener mejores resultados en el rendimiento y resultados de cada uno de los trabajadores, y sobre todo generaran un gran estímulo de satisfacción y compromiso con la organización.

La mayoría del personal tanto administrativos, estratégicos y operativos coinciden en que las habilidades como servicio al cliente, trabajo en equipo, planeación estratégica, técnica de ventas, son técnicas precisas para desempeñarse efectivamente, no por el hecho de que carecen al cien por ciento, si no por el simple hecho de que las personas deben seguir evolucionando constantemente si desean obtener diferentes cambios.

En cuanto a lo actitudinal, la dificultad de relacionarse con los demás es el incidente más frecuente que se puede presentar en las personas, por eso es indispensables que los altos mandos tengan como tentativa impartir cursos en este tema.

Para el presupuesto del diagnóstico de necesidades de capacitación de I.T.S.A., basados en la regla proporcional 80/20; el ochenta por ciento asume la organización y el veinte por ciento el empleado; implica que la capacitación para los altos mandos de la organización es de vital importancia y en caso de que los gerentes dedicaran a llevar a cabo dicho

proceso de capacitación con un enfoque más estandarizado, podrán experimentar un cambio positivo para su empresa, y sobre todo podrán percatarse de que los beneficios son mayores comparados con las inversiones que realicen.

El presupuesto del Plan de Capacitación para el 2016 es de: Setenta mil cuatrocientos noventa y tres dólares con 10/100 (\$70.493,10).

Como recomendaciones generales, deber generar actividades de capacitación y formación que responda a los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación expuesto.

Deben propiciarse de aprendizajes efectivos en diferentes temas que ayuden a la motivación y satisfacción de los clientes internos y externos de la organización.

Realizar una actualización de levantamiento de análisis de puestos de trabajo y de las competencias necesarias de cada área, para poder cumplir con los objetivos organizacionales. Los resultados de estos análisis permitirán determinar el perfil ideal de los candidatos dentro de cada puesto de trabajo.

Además es necesario que los jefes de cada área realicen un seguimiento a los trabajadores mediante evaluaciones de desempeño que ayuden a identificar las necesidades de capacitación, para que puedan diseñar un programa de retroalimentación e informen al evaluado sobre los cursos, talleres de reforzamiento que le permitirá seguir mejorar en lo posterior.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Robbins, Coulter, Huerta, Rodríguez, Amaru, Varela y Jones (2009). *Administración, Un empresario competitivo*, (2ª. Edición). México: Pearson Educación.

Alles, M. (2007). *Selección por Competencias*. (1ª. ed.). Buenos Aires. Editorial Granica.

Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.

Lay, M. T., Suárez, J., & Zamora, M. (2005). *Modelo para gestionar la capacitación de directivos y reservas en la empresa ganadera cubana. I. Diagnóstico empresarial y del proceso de capacitación*. Pastos y Forrajes.

Huerta Ortiz, F. J. (2014). *Diagnóstico de capacitación para mejorar la eficiencia laboral, el caso de una cadena de discos*.

Saldaño, O. H. (2009). *Tesis de grado. Metodología de la investigación*.

Siliceo Alfonso, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, Cuarta edición, Limusa, México, 2006.

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª. Edición) México: Pearson Educación, Prentice Hall

Ortiz Frida (2005), *Metodología de la investigación*, cuarta edición, Limusa, México.

Mendoza Núñez Fernando, *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*, Quinta edición, Trillas, México, 2005

Romero, B., & Sperduti, S. (2005). *E-learning como herramienta para la capacitación de personal*. Maturín.

Buendía Eisman, L., Colás Bravo, P., & Hernández Piña, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Editorial McGraw Hill. México.

Hamme, M., & Atkinson, P. (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. M. Hamme, & P. Alkinson, *Etnografía Métodos de Investigación*. Barcelona: Paidós.

Valles, M. (2003) *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. (3ª reimpresión). España: Síntesis

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P. 2004. Metodología de la investigación. (4ª ed.) México: McGraw Hill.

Tamayo y Tamayo, M. (1999). El proceso de la investigación científica. (4ª ed.). México: Limusa.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Gedisa.

García Córdova, F. 2008. La tesis y el trabajo de tesis: recomendaciones metodológicas para la elaboración de trabajos de tesis. México: Limusa.

ANEXOS

Nombres y Apellidos:

Cargo:

Empresa:

Fecha:

ENTREVISTA

1) ¿Realiza su empresa un DNC (Diagnostico de Necesidades de Capacitación)?

2) Cuando la empresa ha impartido una capacitación, como ha sido el proceso?

3) ¿Cuenta la empresa con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación de los empleados?

4) ¿Existe un sistema documentado de la capacitación en la empresa que lleve un historial de los eventos, tiempos, proveedores y costos?

5) ¿Se cuenta con un programa, anual, semestral o trimestral de capacitación?

6) ¿La empresa dispone de programas de formación con Instructor Interno?
¿En qué temas?

7) ¿Es importante la capacitación para su empresa? ¿Cuáles son las evidencias?

8) ¿La Capacitación es un gasto o una inversión? ¿Por qué?

Firma Colaborador

Firma Estudiante

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario esta dirigido a los Jefes / Gerentes Departamentales, y tiene como finalidad identificar los requerimientos de capacitación del departamento, por lo que agradecemos conteste con veracidad los datos solicitados a continuación:

Cargo: _____ Fecha de Aplicación: _____

Departamento: _____ Tiempo de servicio: 0 a 2 años ____ 3 a 5 años ____ 6 a más ____

Nivel de educación académica: Primaria ____ Secundaria ____ Superior ____ Posgrado ____

Título Obtenido: _____

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una "X" la opción que más se acerque a su experiencia en esta empresa.

1. ¿Ha participado durante el ultimo año en alguna capacitación?

SI () NO ()

Si la respuesta es positiva, indique las tres capacitaciones mas importantes que ha recibido para su puesto de trabajo.

2. ¿El personal ha su cargo a recibido capacitación? SI () NO () ¿Cuáles?

CARGO	TEMAS DE CAPACITACIÓN

3. ¿Que tipo de capacitación considera que le ayudaría mejorar el desempeño al personal a su cargo?

Conocimiento del producto _____	Servicio al Cliente _____
Trabajo en Equipo _____	Actualización manejo de paquetes Office _____
Liderazgo _____	Relaciones Interpersonales _____
Planeación Estratégica _____	Técnica de Ventas _____
Manejo de Inventarios _____	

Otros: _____

4. En el recuadro siguiente detalle los cargos que supervisa y mencione si necesita potenciar o desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes en el departamento.

	Cargo que supervisa	¿Que carencia de capacitación tiene el ocupante del Cargo?
Ej.	Vendedor	Mejorar técnicas de ventas y conocimiento del producto.
1		
2		
3		
4		

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	Cargo que supervisa	¿Que carencia de capacitación tiene el ocupante del Cargo?
5		
6		
7		
8		
9		
10		

5. En el siguiente recuadro señale los factores que le ayudarían a mejorar sus actividades en el trabajo:

COMPETENCIAS	NIVEL DE NECESIDAD		
	Prioridad Alta	Nivel Medio	No existe necesidad
Orientación de Servicio: Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y las satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.			
Orientación a los Resultados: Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.			
Trabajo en Equipo: Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.			
Construcciones de Relaciones: Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.			
Aprendizaje Continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.			
Otra competencia:			

6. Si tiene algún comentario o sugerencia para que mejore su departamento o para que mejore la empresa coloque, nos interesa su opinión.

¡Gracias por su cooperación!

Firma Colaborador

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos de capacitación, por lo que agradecemos conteste con veracidad los datos solicitados a continuación:

Cargo: _____ Fecha de Aplicación: _____

Departamento: _____ Tiempo de servicio: 0 a 2 años ___ 3 a 5 años ___ 6 a más ___

Nivel de educación académica: Primaria ___ Secundaria ___ Superior ___ Posgrado ___

Título Obtenido: _____

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una "X" la opción que más se acerque a su experiencia en esta empresa.

1. Se le ha brindado capacitación desde el inicio de labores en la empresa?

SI () NO ()

Si la respuesta es positiva, indique cuales fueron las capacitaciones que le han brindado, detallando hace cuanto tiempo recibió:

2. Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

Conocimiento del producto _____	Servicio al Cliente _____
Trabajo en Equipo _____	Actualización manejo de paquetes Office _____
Liderazgo _____	Relaciones Interpersonales _____
Planeación Estratégica _____	Técnica de Ventas _____
Manejo de Inventarios _____	

Otros: _____

En el recuadro siguiente describa el tema de capacitación que señaló en el punto 2 y el beneficio que lograría en su desempeño en el trabajo:

	Tema de capacitación	¿Para que me sirve?	Indique el problema que ha tenido en sus funciones, y que le lleva a pensar que necesita el tema de capacitación.
Ej.	Trabajo en Equipo	Mejorar la relación de trabajo con mi grupo.	Existe falta de coordinación con mis compañeros.
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3. ¿Existe algún contratiempo para que usted pueda participar en las capacitaciones?

_____ Falta de información con respecto a cursos
 _____ Falta de tiempo
 _____ Atención familiar
 _____ Prefiero tomar cursos externos
 _____ Otros: _____

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

4. ¿Cree que es importante que existan programas de capacitación para mejorar el desempeño en su trabajo?

SI () NO ()

5. ¿Conoce el objetivo de su puesto de trabajo?

SI () NO ()

Sí la respuesta es positiva, indique cual es:

6. Si tiene algún comentario o sugerencia para que mejore su departamento de trabajo, nos interesa su opinión.

¡Gracias por su cooperación!

Firma Colaborador

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos de capacitación, por lo que agradecemos conteste con veracidad los datos solicitados a continuación:

Cargo: _____ Fecha de Aplicación: _____

Departamento: _____ Tiempo de servicio: 0 a 2 años _____ 3 a 5 años _____ 6 a más _____

Instrucciones: Enumere las capacitaciones que usted ha recibido en los dos últimos años, las mismas que pueden haber sido financiadas por la empresa o fueron financiadas personalmente.

	Tema de capacitación	Fecha de capacitación aproximadamente	Tipo de Financiamiento	
			Personal	Mediante la empresa
Ejemplo 1:	Recuperación de Cartera	Marzo 2013 / 2 años atrás		X

¡Gracias por su cooperación!

Firma Colaborador