

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales**

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para todos los cargos  
del IDV**

**Stephanie Xiomara Picho Chillán**

**Psicología**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para la obtención del título  
de Psicología

Quito, 22 de diciembre del 2023

**Universidad San Francisco de Quito USFQ**

**Colegio de ciencias sociales**

**HOJA DE CALIFICACIÓN**

**DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para todos los cargos  
del IDV**

**Stephanie Xiomara Picho Chillán**

**Diego Jácome, Mtr.**

Quito, 22 de diciembre del 2023

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Stephanie Xiomara Picho Chillán

Código: 00213041

Cédula de identidad: 1725160582

Lugar y fecha: Quito, 22 de diciembre del 2023

## **ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN**

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## **UNPUBLISHED DOCUMENT**

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

El siguiente trabajo pretende solucionar la necesidad de capacitación de forma general y por áreas en la organización del independiente del valle por medio de un diagnóstico de necesidades. Este proyecto fue propuesto por el departamento de recursos humanos del Independiente del Valle para poder obtener información acerca de los conocimientos, aptitudes, habilidades que tienen las diferentes áreas que conforman la organización para poder encaminar los refuerzos, puestos y herramientas necesarias y así poder potencializar el desarrollo personal organizacional. Por medio de una encuesta general, entrevistas semi estructuradas con grupos focales se busca alcanzar la información necesaria para poder desarrollar capacitaciones tanto para la organización en general como para las áreas de desarrollo humano, operaciones, comercial y marketing y recursos humanos. Estas capacitaciones serán impartidas en el transcurso de un año siguiendo un calendario. Este trabajo se realizó en colaboración con: Cristina Morales, Gabriela Moran,

**Palabras clave:** diagnóstico, necesidades, capacitación, desarrollo organizacional

## **ABSTRACT**

The following project aims to address the need for training in a general and specific manner within Independiente del Valle organization through a needs assessment. This project was proposed by the Human Resources department of Independiente del Valle to gather information regarding the knowledge, skills, and abilities of the different areas that make up the organization, aiming to direct the necessary reinforcements, positions, and tools to enhance personal organizational development. Through a general survey and semi-structured interviews with focus groups, the necessary information will be obtained to develop training programs for the organization as a whole and for the areas of human development, operations, commerce, marketing, and human resources. These training programs will be conducted throughout a year following a set schedule. This work was carried out in collaboration with: Cristina Morales, Gabriela Moran.

**Keywords:** diagnosis, needs, training, organizational development

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS</b> .....	9
<b>Solicitud de la Organización</b> .....	9
<b>Descripción de la Organización</b> .....	9
<b>Visión</b> .....	9
<b>Misión</b> .....	10
<b>Valores</b> .....	10
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD</b> .....	10
<b>La Naturaleza del Problema</b> .....	10
<b>Afectados por el Problema</b> .....	11
<b>Factores que Contribuyen al Problema</b> .....	12
<b>CONCEPTOS Y DEFINICIONES</b> .....	12
<b>Capacitación</b> .....	12
<b>Diagnóstico Empresarial</b> .....	14
<b>PROCESO DE DESARROLLO</b> .....	15
<b>TIPOS DE CAPACITACIÓN</b> .....	16
<b>PRODUCTO O ACTIVIDADES</b> .....	17
<i>Objetivo específico 1</i> .....	18
<b>Encuesta a Gerentes o Coordinadores IDV</b> .....	19
<i>Objetivo específico 2</i> .....	19
<b>Grupo Focal</b> .....	21
<i>Objetivo específico 3</i> .....	22
<b>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b> .....	1
<b>Habilidades por Desarrollar</b> .....	1
<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b> .....	5
<b>Propuesta Económica</b> .....	7
<b>ANEXOS</b> .....	9
<b>Anexo 1</b> .....	9

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Cronograma grupos focales con personal operativo del IDV</i> .....	22
Tabla 2. <i>Áreas Administrativas del IDV participantes</i> .....	23
Tabla 3. <i>Predisposición para recibir capacitaciones para su área de trabajo</i> .....	23
Tabla 4. <i>Temas de capacitaciones para su área de trabajo</i> .....	24
Tabla 5. <i>Necesidades de mejora para su área de trabajo</i> .....	25
Tabla 6. <i>Habilidades y/o competencias dentro del área de trabajo</i> .....	25
Tabla 7. <i>Desafíos en el trabajo cotidiano para mejorar por área</i> .....	26
Tabla 8. <i>Comunicación grupal por área</i> .....	26
Tabla 9. <i>Formato de preferencia y duración de la capacitación</i> .....	26
Tabla 10. <i>Disposición de tiempo para capacitarse</i> .....	27
Tabla 11. <i>Participantes Grupo Focal IDV</i> .....	29
Tabla 12. <i>Resultados Grupo Focal por área</i> .....	29
Tabla 13. <i>Total de participantes en el levantamiento de procesos de capacitaciones</i> .....	1
Tabla 14. <i>Habilidades principales por desarrollar</i> .....	2
Tabla 15. <i>Horarios solicitados para capacitaciones</i> .....	4
Tabla 16. <i>Propuesta Económica</i> .....	8

## **DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS**

### **Solicitud de la Organización**

Este reto fue planteado por la organización del Independiente del Valle. Este es un club deportivo de alto rendimiento que tiene como objetivo la responsabilidad social. Es decir, ellos buscan que desde pequeños los jóvenes se centren en el deporte de forma complementaria a los estudios académicos para de esta manera formar deportistas de alto nivel. Por lo que, la gerente de recursos humanos del club Independiente del valle busca que se haga un diagnóstico de las necesidades para la capacitación de todos los cargos de quienes conforman el club.

### **Descripción de la Organización**

El club Independiente del valle fue fundado hace dieciséis años. Este está conformado por dos equipos profesionales masculino y femenino. Además, está conformado por un equipo formativo de niños que se reclutan con aptitudes futbolísticas en donde se forman profesionales. En este equipo el objetivo es nivelar a los niños con materias básicas con grupos de psicólogos y parte médica y nutrición. Por último, el club también tiene un equipo de serie B. El Independiente del Valle es una entidad que respalda a atletas y, más importante aún, a individuos que contribuyen positivamente a la comunidad (Independiente del valle, s.f.) Sin embargo, los lineamientos organizacionales de recursos humanos llegaron al club hace dos años, ya que antes no se contaba con procesos de desarrollo organizacional, levantamiento de funciones ni evaluación del desempeño.

### **Visión**

Ser un Club ejemplar a nivel internacional por su competitividad y logros en el fútbol profesional, base de la Selección Ecuatoriana, mediante el desarrollo y formación integral de sus jugadores y jugadoras (Calderón, 2023).

## **Misión**

Contribuir al bienestar de la sociedad a través del fútbol como vehículo para el desarrollo integral de las capacidades sociales y deportivas de los jugadores y jugadoras (Calderón, 2023).

## **Valores**

El club Independiente del Valle tiene cuatro valores principales que se reflejan en la cultura organizacional de la institución: la determinación, integridad, humildad y co-responsabilidad (Calderón, 2023).

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD**

### **La Naturaleza del Problema**

Debido a que el club Independiente del Valle nunca ha contado con una detección de necesidades para capacitación ni capacitaciones formales para el personal administrativo, este se encuentra presto a la detección de habilidades y capacitaciones necesarias para su organización. La gerente de recursos humanos Karina en la entrevista realizada el once de septiembre del 2023 informó que los lineamientos organizacionales llegaron hace dos años al departamento de recursos humanos. Esto quiere decir que antes no existían procesos de desarrollo organizacional, levantamiento de funciones, evaluación de desempeño ni contratos laborales (Calderón, 2023). Es decir, la gestión del talento humano no era una prioridad para la organización.

En la actualidad, las personas que trabajan en una organización son consideradas como los activos más valiosos y esenciales de la empresa. Se les da una importancia superior en comparación con otros recursos como el dinero, los materiales y la tecnología, ya que son fundamentales para alcanzar los objetivos y metas establecidos para lograr el éxito (Armijos,

Franklin, Bermúdez, Aaron, & Mora, 2019). Es importante entender que estos activos tienen emociones que pueden afectar la toma de sus decisiones, la selección de personal, el rendimiento, la motivación y el liderazgo. La mayoría de los empleados llevan sus emociones al entorno laboral. Es por esto que se debe realizar una evaluación sobre la inteligencia emocional de los trabajadores (Biedma-Ferrer, 2021). De esta manera se pueden obtener los resultados y en base a estos formar un equipo dedicado capaz de realizar las interacciones necesarias para que los logros de su empresa cumplan con las expectativas de las personas involucradas (Niebles, De La Ossa, & González, 2019).

### **Afectados por el Problema**

En el club Independiente del Valle, existe un total de 154 colaboradores que están conformados por entrenadores de fútbol, personal de limpieza, médicos fisioterapeutas, educadores, administradores, psicólogos, personas encargadas del marketing y más. (Katherine Calderon, 2023). Existen 38 colaboradores femeninos y 129 colaboradores masculinos. La mayoría de los colaboradores se encuentra entre los 31 y 40 años. Las etnias principales a las que pertenecen los colaboradores son blancos, mestizos y afrodescendientes con una distribución geográfica urbana. La clase social de los colaboradores se encuentra entre baja, media y alta.

Este personal se encuentra ubicado en el complejo deportivo del Independiente del Valle en Sangolquí de la ciudad de Quito. (Independiente del Valle, s.f.). Este personal no ha sido expuesto a una detección de necesidades para poder realizar las capacitaciones correspondientes de cada área y de forma conjunta como organización.

## **Factores que Contribuyen al Problema**

Aunque la organización tiene una estructura organizacional compuesta por diferentes áreas, el área de recursos humanos es la más pequeña, ya que cuenta con tres cargos: jefe de talento humano, trabajador social y asistente de talento humano (Calderón, 2023). Además, el área de talento humano no establece lineamientos organizacionales hasta hace dos años atrás como se mencionó anteriormente. Lo cual contribuye a los factores de la falta de diagnóstico de necesidades para capacitar a los colaboradores. Según la entrevista realizada el once de septiembre del 2023, Karina informó que no se habían realizado capacitaciones de ningún tipo por medio de la organización.

Adicionalmente, en la entrevista realizada a los grupos focales se informó que no tienen la mejor relación con el departamento de recursos humanos por la falta de comunicación y las adaptaciones al cambio a las que han tenido que regirse cada departamento por las nuevas políticas implementadas por recursos humanos (Entrevista grupos focales, ,2023). Este puede ser un factor de impacto en los procedimientos que el departamento de recursos humanos maneja ya que existe una falta de confianza ante los demás departamentos.

## **CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

### **Capacitación**

La capacitación es parte importante en el desempeño de tareas y proyectos dentro de una empresa ya que es el proceso mediante el cual los empleados adquieren las herramientas y actitudes para interactuar en el entorno laboral y así completar trabajos asignados. Según expertos la capacitación es la formación y desarrollo de actividades que se realizan dentro de una organización (Sanchez, Rossini, Rossini, & Sanchez,, 2020). Las capacitaciones se adaptan a las necesidades del personal y están diseñadas para mejorar las actitudes,

conocimientos, habilidades y comportamiento de sus colaboradores. La capacitación es necesaria cuando existe una discrepancia entre lo que una persona necesita saber para realizar una tarea y lo que realmente sabe. (Delgado, Alvarado, & Ortega, La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial, 2021)

Las diferencias a menudo se descubren al crear evaluaciones de desempeño o descripciones de puestos (Honores, et all, 2020). Debido a los constantes cambios dentro de la empresa, el trabajo estático casi ya no existe. Cada persona debe estar preparada para desempeñar las funciones requeridas por la empresa. Los cambios afectan lo que todos deberían saber y cómo realizan las tareas. El objetivo principal de la capacitación es mejorar el desempeño individual y colectivo de los empleados y de la organización en su conjunto (García, Sánchez, & Cavazos, 2021). La capacitación se enfoca en abordar las brechas de habilidades y conocimientos para que los empleados puedan realizar tareas de manera más efectiva y eficiente. Está diseñada para mejorar la efectividad general de la organización e identificar áreas de mejora en estructuras, procesos y cultura organizacional, mejorando así el desempeño en todos los niveles (Rondón, Ramírez, Silva, Castro, & Liévano, 2022).

La capacitación está diseñada para mejorar la efectividad general de la organización e identificar áreas de mejora en estructuras, procesos y cultura organizacional, mejorando así el desempeño en todos los niveles (Guerra Castillo, 2021). A medida que la tecnología evoluciona, los colaboradores tienen acceso a una variedad de oportunidades de formación dentro de la empresa. Ya sea que su empresa quiera innovar sus programas de capacitación o seguir con métodos de capacitación más tradicionales, cada uno aborda la capacitación de manera diferente (Bogges, 2020). Antes de dar inicio al desarrollo contenidos o estrategias de capacitación, se recomienda analizar la situación actual de sus socios comerciales.

## **Diagnóstico Empresarial**

El diagnóstico empresarial se basa en la evaluación de las operaciones y el desempeño de una empresa (Huilcapi & Gallegos, 2020). Su objetivo es buscar e indagar las debilidades y fortalezas para desarrollar estrategias de mejora para el desempeño y bienestar de la empresa (Jiménez, Borrero, Y. E. C., De la Cruz Lara, L. M., & Cadena, D. M. L., 2021). Es importante tener en cuenta que para llevar a cabo un diagnóstico empresarial se debe evaluar los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa ya que todo tipo de mejora y crecimiento se encuentra basado en el conocimiento de la empresa (Barboza, Rivera, R., & Rafael, J., 2021).

Un diagnóstico de necesidades de capacitación para todos los cargos en un equipo deportivo, como el Independiente del Valle (IDV), es un proceso esencial que nos permite identificar aquellas áreas en las que se requieren desarrollo de habilidades y conocimientos específicos. La implementación de un plan de capacitación en una empresa deportiva puede traer múltiples beneficios, entre ellos puede mejorar la productividad, ya que permite a los colaboradores adquirir nuevas habilidades, conocimientos lo que le permiten realizar su trabajo de manera más eficiente y efectiva (Martinelli, 2022).

Por otro lado, la mejora de la calidad del trabajo ya que, al contar con personal capacitado, lo que permitiría mejorar la calidad de los productos e incluso de los servicios que se tienen para ofrecer. Otro factor importante es la motivación y satisfacción laboral ya que puede ser vista como una inversión en el desarrollo tanto a nivel personal y por otro lado el nivel profesional de los colaboradores, lo que puede aumentar su motivación y satisfacción laboral (Biedma-Ferrer, 2021).

La actualización constante permite que los colaboradores se mantengan actualizados en cuanto a las últimas tendencias y tecnologías en su área de trabajo, lo que trae consigo una mejora del clima organizacional lo que pueden fomentar un ambiente de trabajo más

colaborativo y positivo, lo que puede mejorar el clima organizacional (Gutierrez Velasquez, 2019).

Existen varios indicadores que nos permitirán medir el impacto de un plan de capacitación en una empresa deportiva. Algunos de ellos son el Nivel de satisfacción de los colaboradores lo cual se puede a través de encuestas y entrevistas, el Nivel de aprendizaje adquirido que se puede medir a través de pruebas y evaluaciones, el cambio en el comportamiento de los colaboradores que se puede medir a través de observación directa, el indicadores de desempeño que se pueden establecer indicadores antes y después de la capacitación para medir el impacto de la misma, un ejemplo claro puede ser el medir la cantidad de errores cometidos antes y después de la capacitación, entre otras cosas que se pueden ir definiendo (Niebles, De La Ossa, & González, 2019).

Es importante tomar en cuenta que los indicadores utilizados para medir el impacto de la capacitación deben estar alineados con los objetivos del programa de capacitación y con los objetivos estratégicos de la empresa deportiva. Además, es recomendable contar con la ayuda de un profesional en el área de capacitación para garantizar la efectividad del proceso de medición (Martinelli, 2022).

## **PROCESO DE DESARROLLO**

Para brindar un proceso de capacitación se debe tener en cuenta el tipo de capacitación que desea brindar (Grady, 2023), por esta razón se debe comparar capacitaciones entre empleados “viejos y jóvenes”, podemos decir que la mayor diferencia es que los adultos relacionan nuevos conocimientos con experiencias anteriores para poder aprender (Canossa, 2022). Para elegir el mejor método de formación para nuestra organización, debemos equilibrar tres conceptos: impacto, concienciación e implementación (Achen, 2023). Si está en modo de planificación, es importante tener una variedad de métodos de capacitación en mente (Tovar, 2023). Analizando todas las opciones, se podrá

adaptar mejor a un plan de entrenamiento. De esta forma, proporcionarán a los empleados una formación eficaz y altamente compatible que tenga en cuenta varias variables (Martinelli, 2022).

En cualquier escenario, el método es tan importante como el material. Por lo tanto, además del contenido, también es importante definir el método de formación (Cañas Mejía, Macías Urrego, & García Pineda, 2023), porque debes decidir qué método de formación es el adecuado para la empresa. Existen muchos métodos de entrenamiento en el mercado (Pérez, Navarro, J. R., & Nuñez, W. N., 2023).

## TIPOS DE CAPACITACIÓN

Dentro de una empresa, existen diferentes tipos de capacitación efectivos que pueden implementarse para el desarrollo y crecimiento de los empleados (Delgado, Alvarado, & Ortega, 2021). Algunos de los tipos de capacitación efectivos incluyen:

- **Capacitación en el trabajo:** Esta capacitación se lleva a cabo en el lugar de trabajo y se centra en enseñar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente (Parra Penagos & Rodríguez Fonseca, 2016). Puede incluir la enseñanza de procesos, procedimientos, herramientas y tecnologías específicas relacionadas con el trabajo.
- **Capacitación formal:** Esta capacitación se realiza a través de cursos y programas formales, ya sea en línea o en aulas (Sanchez, Rossini, Rossini, & Sanchez,, 2020). Puede ser impartida por expertos en el campo o por instituciones educativas externas. La capacitación formal brinda a los empleados una base sólida de conocimientos teóricos y prácticos en su área de trabajo.
- **Capacitación promocional:** Este tipo de capacitación se brinda a los empleados que están siendo considerados para ascensos o roles de mayor

responsabilidad dentro de la empresa (Vílchez Román, Rojas Mendoza, & Huapaya Huapaya, 2020). Se centra en desarrollar habilidades de liderazgo, gestión de equipos y toma de decisiones estratégicas.

- **Capacitación vivencial:** Este enfoque de capacitación permite a los empleados aprender a través de experiencias prácticas y reales. Puede incluir actividades como simulaciones, juegos de roles, estudios de caso y proyectos prácticos (Achen, 2023). La capacitación vivencial ayuda a los empleados a aplicar sus conocimientos en situaciones del mundo real y a desarrollar habilidades prácticas.
- **Capacitación en el trabajo en equipo:** Esta capacitación se enfoca en mejorar la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo (Sanchez, Rossini, Rossini, & Sanchez,, 2020). Puede incluir ejercicios de construcción de equipos, actividades de resolución de problemas en grupo y entrenamiento en habilidades de comunicación efectiva.

Es importante seleccionar los tipos de capacitación adecuados según las necesidades y objetivos de la empresa (Bonilla, Macero, & Mora, 2018), así como evaluar regularmente la efectividad de la capacitación para realizar ajustes y mejoras continuas.

Para realizar el respectivo levantamiento de necesidades que existen dentro del IDV se buscará estrategias que permitan generar información adecuada para el levantamiento de necesidades de capacitación.

## **PRODUCTO O ACTIVIDADES**

La propuesta específica del proyecto consiste en recolectar información sobre las necesidades de capacitación dentro de la organización, comenzando con los gerentes de área, a través de una encuesta en línea. Los resultados obtenidos serán utilizados como base para

establecer grupos focales por área, para obtener una visión más detallada de las opiniones del personal operativo. Todos los datos recopilados se utilizarán para diagnosticar las principales necesidades de capacitación, de acuerdo con los objetivos del club IDV y así poder desarrollar un plan de capacitación integral preliminar.

### ***Objetivo específico 1***

La importancia de utilizar encuestas antes de una capacitación radica en su capacidad para recopilar información valiosa que permita mejorar el proceso de formación (Puente, 2020). Las encuestas ayudan a identificar las necesidades y expectativas de los empleados, permitiendo adaptar el contenido y enfoque del programa de capacitación de acuerdo con sus requerimientos. Además, las encuestas permiten evaluar el nivel de conocimiento y habilidades previas de los empleados, lo que ayuda a diseñar un programa de capacitación más efectivo y personalizado (Canossa, 2022). También brindan la oportunidad de recopilar retroalimentación sobre las preferencias de aprendizaje de los empleados, lo que facilita la creación de estrategias de enseñanza más adecuadas. En resumen, las encuestas antes de una capacitación son una herramienta fundamental para garantizar la efectividad y relevancia del programa de formación.

El objetivo de una encuesta antes de una sesión de entrenamiento es recopilar información valiosa que pueda mejorar el proceso de capacitación (Martinelli, 2022). Las encuestas ayudan a identificar las necesidades y expectativas de los empleados, lo que permite adaptar el programa de capacitación a sus requisitos. También evalúan los conocimientos y habilidades previas de los empleados, lo que permite diseñar un programa de capacitación más efectivo y personalizado. Las encuestas también brindan la oportunidad de recopilar comentarios sobre las preferencias de aprendizaje de los empleados, lo que facilita la creación de estrategias de enseñanza más adecuadas (Huilcapi & Gallegos, 2020). En

resumen, las encuestas antes de una sesión de entrenamiento son una herramienta crucial para garantizar la efectividad y relevancia del programa de capacitación.

Las encuestas antes de una sesión de entrenamiento son importantes porque recopilan información valiosa que puede mejorar el proceso de capacitación. Las encuestas ayudan a identificar las necesidades y expectativas de los empleados, lo que permite adaptar el programa de capacitación a sus requisitos (Risso, 2017). También evalúan el conocimiento y las habilidades previas de los empleados, lo que permite diseñar un programa de capacitación más efectivo y personalizado. Las encuestas también brindan la oportunidad de recopilar comentarios sobre las preferencias de aprendizaje de los empleados, lo que facilita la creación de estrategias de enseñanza más adecuadas. En resumen, las encuestas antes de una sesión de entrenamiento son una herramienta crucial para garantizar la efectividad y relevancia del programa de capacitación (INTERNACIONALMENTE, 2023).

### **Encuesta a Gerentes o Coordinadores IDV**

La encuesta se realizó a los Gerentes o Coordinadores de las 6 áreas que existen dentro del IDV. El objetivo de la encuesta fue determinar las necesidades de sus colaboradores mediante la recopilación de información sobre el nivel de conocimientos específicos de sus colaboradores de área antes de que comience el programa de capacitación.

Estas preguntas serán dirigidas al gerente o coordinador encargado del área correspondiente del IDV con el objetivo de determinar los temas prioritarios para la capacitación y el horario más conveniente, se utilizaron once preguntas abiertas y cerradas, distribuidas de manera digital por medio de un formulario en Google Forms (Anexo 1).

### ***Objetivo específico 2***

Los grupos focales son parte de una técnica de investigación que consiste en reunir a un grupo reducido de personas para obtener información cualitativa sobre un tema específico

(Romero & Núñez , 2022). Los grupos focales de alta importancia para comprender las motivaciones y preferencias de los clientes, así como para obtener ideas y feedback sobre algún tema en específico (Arredondo Domínguez, Villalta Jadán, Martínez Patiño, Aldaz Bombón, & Gómez Cárdenas, 2019).

Los grupos focales permiten explorar temas amplios y complejos desde diferentes perspectivas (Pacheco & Salazar, 2020), lo que ayuda a comprender mejor los comportamientos y las necesidades de las personas que se encuentran y forman parte del grupo focal. Al observar las interacciones grupales, es posible identificar patrones y opiniones comunes que pueden ayudar a tomar decisiones (Pugsley, 2018). Los grupos focales son flexibles y se pueden adaptar para abordar objetivos específicos de investigación, el moderador tiene la libertad de guiar las discusiones y profundizar en temas relevantes (Lara, Mansilla, de Agüero, Mendiola, & Cazales, 2022), lo que permite obtener información más detallada y relevante brindando así la oportunidad de obtener comentarios instantáneos y reacciones en tiempo real obteniendo así información valiosa de manera rápida y eficiente.

Los grupos focales deben realizarse antes de la capacitación, ya que son una herramienta útil para evaluar la efectividad del programa de capacitación. Estos grupos están formados por pequeños grupos de participantes que entablan un diálogo y una discusión naturales para intercambiar opiniones e ideas sobre un tema en particular (Hennink & Weber, 2019). La realización de grupos focales le permite obtener información valiosa sobre las necesidades de capacitación de su organización, lo cual es fundamental para desarrollar un programa de capacitación eficaz. Además, los grupos focales brindan una perspectiva más profunda y diversa que las encuestas (Sim & Waterfield, 2019), lo que ayuda a identificar áreas de mejora y adaptar los programas de capacitación a las necesidades reales de los participantes.

Se debe tomar en cuenta que los grupos focales pueden estar sujetos a sesgos por parte de la moderadora o de los participantes, lo que puede llegar a influir en los resultados. Además, los participantes pueden no expresar sus opiniones honestamente o pueden ser influenciados por otros participantes en el grupo, lo que puede llevar a un pensamiento grupal. Otra de las desventajas que se podría tener es que los grupos focales no siempre llegan a representar una muestra representativa de la población (Nyumba, Wilson, Derrick, & Mukherjee, 2018).

### ***Grupo Focal***

Para encontrar las necesidades de capacitación dentro del IDV se realizó grupos focales con las diferentes áreas, esto con el objetivo de recopilar información útil mediante interacciones grupales. Los grupos se conformaron entre cinco y ocho personas dependiendo el área de trabajo. Los participantes fueron seleccionados de acuerdo con la función dentro del área de trabajo. En colaboración con el departamento de Recursos Humanos del IDV, se programaron reuniones por departamentos para llevar a cabo sesiones de grupo con el personal operativo. El principal objetivo de estos grupos focales fue abordar las necesidades de capacitación dentro del lugar de trabajo, identificar fortalezas y debilidades del equipo, y recopilar recomendaciones para mejorar las condiciones laborales. Cada equipo dispuso de 30 minutos, y el número de participantes vario de cinco a ocho personas, con un moderador principal y dos personas encargadas de recopilar la información.

Los resultados que se obtienen dentro del grupo focal fueron claros (Pacheco & Salazar, 2020). Se debe tener en cuenta que los participantes del grupo focal deben estar comprometidos con el objetivo de la actividad prestando atención a las indicaciones del moderador para que los aportes sean claros (Oliveira J. , Penido, Franco, Santos, & Silva , 2022). Estos grupos focales permitieron una interacción directa con los participantes, lo que

facilito la comprensión de sus necesidades, deseos y expectativas hacia un futuro en el que se brinden capacitaciones.

**Tabla 1.** *Cronograma grupos focales con personal operativo del IDV*

ÁREAS	HORA
Administración	08h30
Desarrollo Humano	09h00
Recursos Humanos	09h30
Operaciones	10h00
Marketing	10h30
Deportiva	11h00
Colegio	12h00

### **Objetivo específico 3**

Los resultados de la encuesta se pueden interpretar de diferentes maneras para obtener información significativa (Puente, 2020). Es importante considerar resultados tanto cuantitativos como cualitativos para obtener una imagen completa. Además, se debe considerar el contexto del estudio y las limitaciones de los métodos utilizados (Canossa, 2022). La interpretación de los resultados también debe ser justa y objetiva para evitar sesgos o interpretaciones erróneas.

Por otro lado, debemos tener en cuenta que interpretar los resultados de los grupos focales es un proceso importante para obtener información significativa y comprender las opiniones y percepciones de los participantes (Arredondo Domínguez, Villalta Jadán, Martínez Patiño, Aldaz Bombón, & Gómez Cárdenas, 2019). La interpretación de los resultados de los grupos focales es un proceso iterativo que requiere un enfoque reflexivo y analítico.

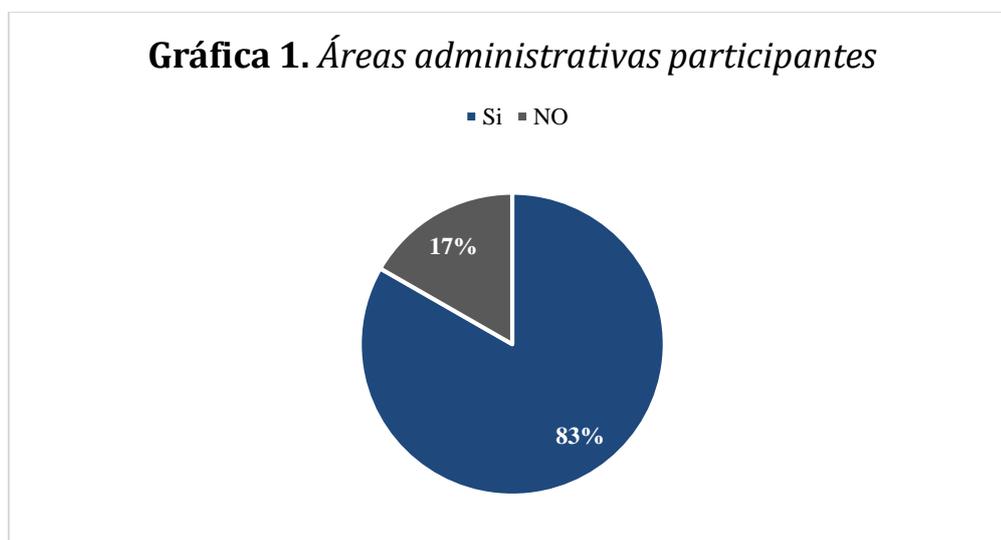
### **Respuestas de Encuesta dirigida a directivos del IDV**

1. Total de Participantes:

El 83% de los participantes llenaron la encuesta enviada mediante y el 17% de los participantes no formaron parte de la encuesta. (Gráfica 1)

**Tabla 2.** *Áreas Administrativas del IDV participantes*

ÁREAS	GERENTES PARTICIPANTES
Recursos Humanos	1
Desarrollo Humano	1
Colegio IDV	1
Deportiva	1
Operativa	1
Comercial y Marketing	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>



## 2. Predisposición para recibir capacitaciones

**Tabla 3.** *Predisposición para recibir capacitaciones para su área de trabajo*

ÁREAS	GERENTES PARTICIPANTES
Recursos Humanos	Si
Desarrollo Humano	Si

<b>Colegio IDV</b>	Si
<b>Deportiva</b>	Si
<b>Operativa</b>	Si

### 3. Temas de interés para de capacitación del personal

**Tabla 4.** *Temas de capacitaciones para su área de trabajo*

<b>ÁREAS</b>	<b>TEMAS</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas de desarrollo organizacional.</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Manejo de test psicológicos.</li> <li>• Tipos de terapias aplicadas.</li> <li>• Abordaje de duelo.</li> <li>• Educación sexual.</li> <li>• Alcohol y drogas.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Administración financiera.</li> <li>• Manejo de redes sociales.</li> </ul>
<b>Colegio IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temas de protección a la niñez.</li> <li>• conocimiento sobre la niñez y adolescencia</li> <li>• género.</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de grupos</li> </ul>
<b>Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tributación.</li> <li>• Actualización de últimas reformas tributarias.</li> <li>• Manejo de infraestructura deportiva (complejo y estadio).</li> <li>• Seguridad complejo y estadio.</li> <li>• Capacitación financiera.</li> <li>• Manejo de paquetes tecnológicos.</li> <li>• Atención al cliente.</li> <li>• Capacitaciones en reglamentación y normativas de competiciones y jurídica.</li> <li>• Manejo de canchas con fines deportivos.</li> <li>• Capacitación en limpieza y mantenimiento de todas las áreas del club.</li> </ul>

### 4. Necesidades de Mejora

**Tabla 5.** *Necesidades de mejora para su área de trabajo*

ÁREAS	RESPUESTAS
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de Personal.</li> <li>• Contratación Laboral.</li> <li>• Género.</li> <li>• Best Practices.</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Residencias</li> <li>• Psicología</li> </ul>
<b>Colegio IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área médica y de rendimiento</li> </ul>
<b>Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra actividad contable exige que nos actualicemos con las nuevas reformas tributarias.</li> <li>• Mantenimiento y limpieza</li> </ul>

#### 5. Reconocimiento de habilidades y competencias

**Tabla 6.** *Habilidades y/o competencias dentro del área de trabajo*

ÁREAS	RESPUESTAS
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Innovación.</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Resolución de problemas.</li> </ul>
<b>Colegio IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Rigurosidad.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Proactividad.</li> </ul>
<b>Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad.</li> <li>• Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>• Responsabilidad.</li> </ul>

#### 6. Reconocimiento de desafíos en el área de trabajo

**Tabla 7.** *Desafíos en el trabajo cotidiano para mejorar por área*

ÁREAS	RESPUESTAS
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asertividad.</li> <li>• Resiliencia.</li> <li>• Gestión del Cambio.</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de duelo.</li> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Adaptación.</li> </ul>
<b>Colegio IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violencia que existe en los niños.</li> <li>• Pandillas.</li> <li>• Planificación de tiempo</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de personas</li> </ul>
<b>Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés laboral.</li> <li>• Síndrome del burnout.</li> </ul>

#### 7. Comunicación dentro del equipo de trabajo

**Tabla 8.** *Comunicación grupal por área*

ÁREAS	RESPUESTAS
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy Buena</li> </ul>
<b>Colegio IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena</li> </ul>
<b>Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy Buena</li> </ul>

#### 8. Formato de capacitación

**Tabla 9.** *Formato de preferencia y duración de la capacitación*

ÁREAS	RESPUESTA	TIPO DE PREFERENCIA
<b>Recursos Humanos</b>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos.</li> <li>• Horarios.</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	No	-----

<b>Colegio IDV</b>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar horarios del colegio</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semanalmente</li> </ul>
<b>Operativa</b>	Sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar antes de realizar la capacitación.</li> <li>• Que la capacitación sea de acuerdo con el puesto de trabajo</li> </ul>

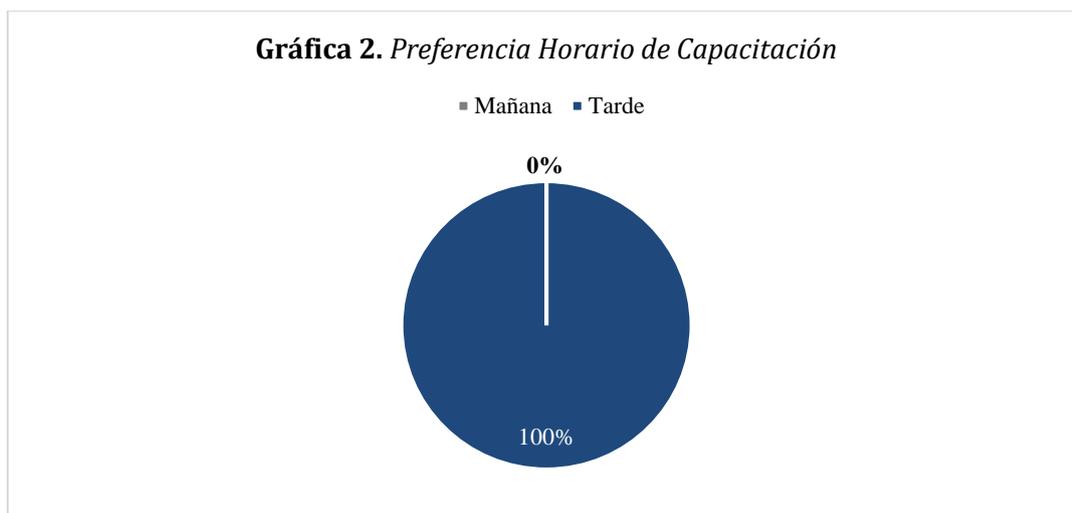
## 9. Disposición de Tiempo

**Tabla 10.** *Disposición de tiempo para capacitarse*

ÁREAS	RESPUESTAS
<b>Recursos Humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miércoles.</li> <li>• Jueves.</li> <li>• Viernes.</li> <li>• Sábado</li> </ul>
<b>Desarrollo Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lunes</li> </ul>
<b>Colegio IDV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lunes.</li> <li>• Martes.</li> <li>• Miércoles.</li> <li>• Jueves.</li> <li>• Viernes.</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Martes.</li> <li>• Jueves.</li> </ul>
<b>Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lunes.</li> <li>• Martes.</li> <li>• Miércoles.</li> <li>• Jueves.</li> <li>• Viernes.</li> <li>• Sábado</li> </ul>

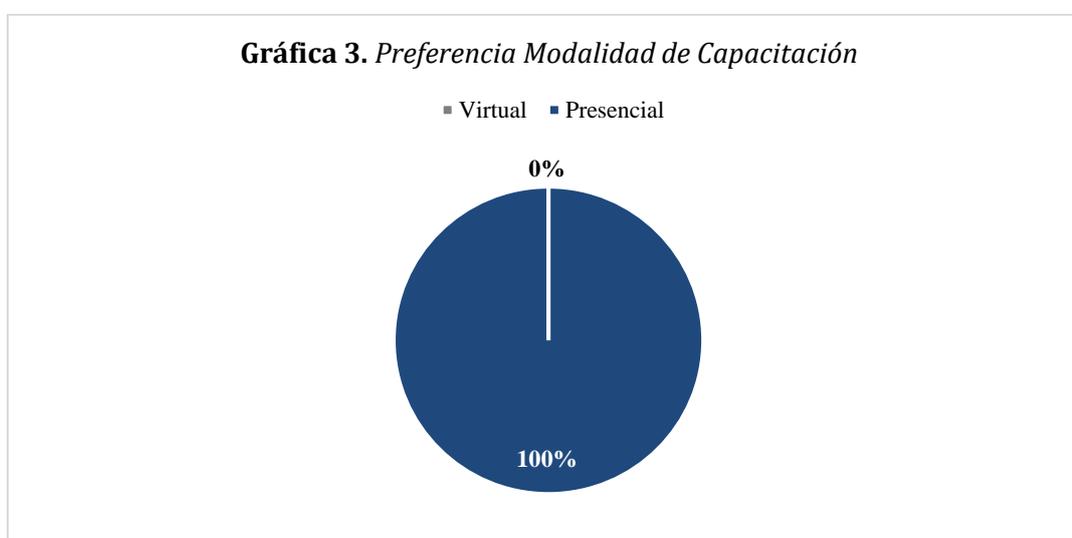
## 10. Horario de capacitación

El 100% de los participantes, mencionan que para recibir capacitaciones el horario de preferencia serán las tardes.



### 11. Modalidad de Capacitación

El 100% de los participantes, mencionan que para recibir capacitaciones la modalidad de capacitación debe ser presencial.



### ***Resultados obtenidos con colaboradores del IDV en Grupos***

Los grupos focales se llevaron a cabo el primero de noviembre del 2023 en las instalaciones del Club de Alto Rendimiento Especializado Independiente del Valle (IDV) ubicadas en Sangolquí – Ecuador. Para realizar los respectivos grupos focales se contó con la presencia de 40 colaboradores distribuidos en 6 grupos (**Tabla 11**), cada uno de estos distribuidos en periodos de tiempo de 30 minutos.

**Tabla 11.** *Participantes Grupo Focal IDV*

Áreas	Participantes	Cantidad
<b>Operaciones</b>	Administración del complejo	5
	Administración del estadio	2
	Competiciones	3
<b>Desarrollo Humano</b>	Psicólogos	3
	Tutores	4
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos humanos	2
<b>Comercial y Marketing</b>	Comercial y marketing	8
<b>Deportiva</b>	Deportiva	6
<b>Colegio IDV</b>	Colegio IDV	7
<b>Total</b>		<b>40</b>

Los resultados del grupo focal son el análisis de la información recopilada durante la sesión de entrevista grupal. Dentro de los 30 minutos establecidos para cada área del IDV se obtuvo los respectivos resultados de levantamiento de necesidades de capacitación.

**Tabla 12.** *Resultados Grupo Focal por área*

ÁREA DE TRABAJO	CARGO	INTERESES DE CAPACITACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES	RECOMENDACIONES
Operativa	Administración de Complejo: Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experto Tributario.</li> <li>• Leyes laborales.</li> <li>• Cursos de Idiomas (inglés).</li> <li>• Excel avanzado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación intragrupo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva: Más direccionada a la administración del complejo. No tienen claro el orden jerárquico de cómo debe llegar la comunicación, porque llega por todos lados incluso por la prensa. Ejemplo: el jugador me informa que ya se va o me entero por la prensa en lugar de mi jefe.</li> <li>• Liderazgo: Falta de liderazgo por parte de los altos mandos, más evidente en la administración del complejo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los cursos sean continuos y no esporádicos.</li> <li>• No solo deben darse a los gerentes</li> <li>• Deben ser fuera del horario laboral, de preferencia en la mañana (administración del complejo)</li> <li>• Para competencias y administración del estadio, el horario de las capacitaciones más flexible son viernes en la mañana o martes en la tarde</li> </ul>
	Administración de Complejo: Secretarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de Idiomas (inglés).</li> <li>• Excel avanzado.</li> <li>• Redacción o Gestión de comunicación</li> </ul>			
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Regulación emocional</li> <li>• Manejo de estrés</li> <li>• Autocuidado</li> <li>• Seguridad y logística para eventos</li> </ul>			
	Administración del estadio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de fotovoltaico</li> <li>• Cursos para manejo de equipos Mac</li> </ul>			
Desarrollo Humano	Psicólogos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros auxilios médicos y psicológicos</li> <li>• Cursos de regulación emocional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comunicación intra grupal</li> <li>• Confianza con los niños y adolescentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mala comunicación intergrupala, la comunicación no es asertiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se requiere de un psico pedagogo ya que muchos de los niños tienen deficiencias en el desarrollo del</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicología deportiva.</li> <li>• Actualización de terapias de tercera generación.</li> <li>• Capacitación sobre test personalidad, psico deportivos, trastornos del estado del ánimo.</li> <li>• Capacitación sobre fichas clínicas.</li> <li>• Manejo del duelo en niños y adolescentes.</li> <li>• Desarrollo del niño y adolescente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena empatía con los niños y adolescentes (tutores)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimientos para el manejo de niños y adolescentes</li> </ul>	<p>aprendizaje; solo se cuenta con dos psicólogos generales y un clínico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicólogos quisieran capacitaciones los lunes en la mañana de 10-12</li> <li>• Tutores quisieran capacitaciones los viernes en la mañana de 10-12</li> <li>• Se debe contar con personal médico las 24 horas ya que los niños viven en el complejo</li> </ul>
	<b>Tutores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros auxilios médicos y psicológicos</li> <li>• Cursos de regulación emocional</li> <li>• Talleres de psicoeducación</li> <li>• Manejo del duelo en niños y adolescentes</li> <li>• Desarrollo del niño y adolescente</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Manejo de grupos</li> <li>• Como cuidar al cuidador</li> </ul>			

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación sexual/orientación sexual</li> <li>• Educación financiera</li> </ul>			
<b>Talento Humano</b>	<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación asertiva</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Actualización parte legal sobre contratos laborales</li> <li>• Seguridad y salud ocupacional enfoque legal</li> <li>• Regulación emocional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activa</li> <li>• Empatía</li> <li>• Manejo de grupo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son el departamento más nuevo dentro de la organización</li> <li>• Comunicación intergrupala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que las capacitaciones sean los viernes en la tarde</li> </ul>
<b>Comercial y Marketing</b>	<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing deportivo</li> <li>• Inteligencia artificial en marketing y redes de comunicación</li> <li>• Actualización de softwares para diseño</li> <li>• Manejo de estrés</li> <li>• Autocuidado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación intragrupo</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Autoaprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación entre departamentos y alta gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La alta gerencia debe conocer cómo funcionan día con día, los procesos operativos dentro de cada área.</li> <li>• Las capacitaciones deben ser con especialistas.</li> <li>• Los días con menos carga laboral son posterior a un partido, usualmente lunes en la mañana.</li> </ul>
<b>Deportiva</b>	<b>Deportiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo comunicarse con adolescentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Comunicación intragrupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva con niños y adolescentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los cursos sean presenciales y puedan tener certificaciones.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de conflictos enfocados a niños y adolescentes.</li> <li>• Cursos de inglés</li> <li>• Excel intermedio o avanzado</li> <li>• Gestión de tiempo</li> <li>• Gestión deportiva</li> <li>• Optimización de rendimiento</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de conductas en niños y adolescentes</li> <li>• Nivel de inglés en los entrenadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario más flexible lunes a jueves 15:00-16:00</li> </ul>
<b>Colegio IDV</b>	<b>Colegio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos de pedagogía</li> <li>• Herramientas tecnológicas nuevas para clases.</li> <li>• Excel intermedio y avanzado</li> <li>• Certificación en inglés técnico</li> <li>• Manejos de grupo no tradicionales</li> <li>• Violencia de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Tolerancia al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de pedagogía puesto que por el método de enseñanza <i>Learning one to one</i> los maestros tienen diferentes profesiones a la de educadores.</li> <li>• Manejo de conducta de niños y adolescentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los cursos sean impartidos los jueves y viernes en la mañana de 12 a 13:30.</li> </ul>

## DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Los resultados del grupo focal forman parte del análisis de información recopilada durante una sesión de entrevista grupal realizada de manera presencial. La moderadora en conjunto con sus compañeras facilitó la interacción entre los participantes para generar una información sobre temas específicos. Estos resultados proporcionaron información cualitativa sobre las experiencias, opiniones y perspectivas de los participantes de las diferentes áreas del IDV. Se debe tener en cuenta que es crucial realizar un análisis y síntesis minuciosos de los resultados con el fin de identificar los temas recurrentes y los patrones emergentes de manera sistemática. Debido a las limitaciones en el tamaño de los departamentos, la disponibilidad de tiempo y las agendas de los trabajadores, solo se pudo contar con un número limitado de participantes para este estudio por lo que se detalla el número de participantes totales (**Tabla 13**).

**Tabla 13.** Total de participantes en el levantamiento de procesos de capacitaciones

Áreas	Participantes	Operarios	Gerente	Total
<b>Operaciones</b>	Administración del complejo	5	1	<b>11</b>
	Administración del estadio	2		
	Competiciones	3		
<b>Desarrollo Humano</b>	Psicólogos	3	1	<b>8</b>
	Tutores	4		
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos humanos	2	1	<b>3</b>
<b>Comercial y Marketing</b>	Comercial y marketing	8	0	<b>8</b>
<b>Deportiva</b>	Deportiva	6	1	<b>7</b>
<b>Colegio IDV</b>	Colegio IDV	7	1	<b>8</b>
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>5</b>	<b>45</b>

### Habilidades por Desarrollar

- Desarrollo de Human Skills

“Human skills” es el término utilizado con el cual se refiere a aquellas habilidades humanas tanto esenciales y fundamentales que son mucho más allá de las habilidades técnicas o especializadas que tiene una persona. Otro termino con las que se conoce es habilidades blandas, este tipo de habilidades permite tener un éxito tanto a nivel personal y laboral, permitiendo que las interacciones sociales se desarrollen de la mejor manera (Guerra-Báez, 2019)

Después de analizar las respuestas de los entrevistados en los grupos focales se destacaron tres habilidades blandas en las que los colaboradores están interesados en trabajar para desarrollar sus human skills: comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo. A pesar de que la comunicación entre el departamento al que pertenecen es buena, la comunicación entre diferentes departamentos es un poco débil. El liderazgo es una habilidad importante para todos los departamentos y los colaboradores manifestaron no estar totalmente de acuerdo con el estilo de liderazgo de algunos departamentos. El trabajo en equipo es una herramienta esencial para poder logra los objetivos de cada área; por lo que, los colaboradores piensan que necesitan potencializar esta habilidad.

**Tabla 14.** *Habilidades principales por desarrollar*

ÁREAS DEL CLUB	HUMANS SKILLS	HABILIDADES ESPECÍFICAS
<b>Operaciones</b>	- Liderazgo	- Excel avanzado
	- Comunicación asertiva	- Actualización sobre reformas tributarias
	- Regulación emocional	- Seguridad y logística para eventos deportivos
<b>Desarrollo Humano</b>	- Liderazgo	- Primeros auxilios médicos y psicológicos
	- Trabajo en equipo	- Manejo de test psicológicos
	- Comunicación asertiva	- Manejo de duelo en niños y adolescentes

<b>Recursos Humanos</b>	- Trabajo en equipo	- Desarrollo organizacional
	- Comunicación asertiva	- Contratación Laboral
	- Liderazgo	- Selección de Personal
<b>Comercial y Marketing</b>	- Comunicación asertiva	- Marketing deportivo
	- Manejo de estrés	- Inteligencia artificial en marketing y redes de comunicación
	- Autocuidado	- Actualización de softwares para diseño
<b>Deportiva</b>	- Comunicación asertiva	- Gestión de grupos
	- Manejo de personas	- Resolución de conflictos enfocados a niños y adolescentes
	- Gestión de tiempo	- Comunicación con adolescentes
<b>Colegio IDV</b>	- Trabajo en equipo	- Temas de protección a la niñez
	- Adaptabilidad	- Manejo de conducta de niños y adolescentes
	- Creatividad	- Técnicas de pedagogía nuevas

Con base en los resultados obtenidos por los 45 participantes, se determinó que las capacitaciones más necesarias son: liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo (**Grafico 4**).

- **Comunicación asertiva:** Desarrollar esta habilidad permite a las personas tener la capacidad de expresar sus pensamientos, necesidades y de igual manera sus sentimientos de una forma clara, permitiendo que se dé la honestidad y el respeto mutuo (Lesmes, Barrientos-Monsalve, & Cordero Díaz, 2020)

- **Liderazgo:** Esta habilidad es la capacidad que tiene una persona para poder inspirar, motivar y de igual manera el poder guiar de la mejor forma a su grupo con el fin de que puedan cumplir con metas comunes (Goleman, 2020)
- **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de poder colaborar y de igual manera trabajar de forma efectiva en grupo. Esto incluye el poder contribuir al objetivo común y también el poder respetar las diferentes opiniones, esfuerzo y habilidades del resto (Cardona & Wilkinson, 2006)



Con las respuestas recolectadas se puede decir que, los diferentes departamentos tienen días en los que la demanda de actividades y trabajo es mayor, por lo que una de sus sugerencias es considerar el cronograma de capacitación en función de sus cronogramas internos por área. A continuación, se muestra las fechas y períodos de tiempo recomendados (Tabla 15).

**Tabla 15. Horarios solicitados para capacitaciones**

ÁREAS	PARTICIPANTES	DÍA	PERIODO
Operaciones	Administración del complejo	Fuera del horario laboral	Mañana

	Administración del estadio	Viernes o martes	Mañana / Tarde
	Competiciones	Viernes o martes	Mañana / Tarde
<b>Desarrollo Humano</b>	Psicólogos	Lunes	Mañana 10:00-12:00
	Tutores	Viernes	Mañana 10:00-12:00
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos humanos	Miércoles a sábado	Tarde
<b>Comercial y Marketing</b>	Comercial y marketing	Lunes	Mañana
<b>Deportiva</b>	Deportiva	Lunes a jueves	Tarde 15:00-16:00
<b>Colegio IDV</b>	Colegio IDV	Jueves y viernes	Tarde 12:00-13:30

## RESULTADOS OBTENIDOS

El cálculo de una muestra en lugar de simplemente recopilar datos de una población en general es una estrategia que nos permite ahorrar tiempo, esfuerzo y en algunos casos recursos financieros. Si la muestra que se tiene es bien seleccionada y de igual manera es representativa, podemos decir que los resultados pueden generalizarse a una población mucho más amplia, es decir que las conclusiones basadas en las muestras llegan a tener más probabilidad de poder ser aplicadas a la población en conjunto (Camacho-Sandoval, 2007)

Para este cálculo se hizo uso de la siguiente fórmula denominada “tamaño de la muestra”, es una fórmula matemática y estadística general usada para este tipo de casos.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde

$N =$  Población total

$Z_{\alpha}^2 =$  Valor crítico correspondiente al nivel de confianza

$e =$  error de estimación

$p =$  probabilidad de que ocurra el evento estudiado

$q = (1 - p) =$  probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Tomando en cuenta los siguientes datos se calculó con un intervalo de confianza de 95%

$$Z_{\alpha}^2 = 1.96$$

$$e = \pm 5 = 0.05$$

(Gallego, 2004)

En este caso  $p$  y  $q$  se desconocen por lo que se asume una distribución igual de 50%

$$n = \frac{148 \times 1.96^2 \times p(1-p)}{0.05^2(148-1) + 1.96^2 \times p(1-p)}$$

$$n = \frac{148 \times 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}{0.05^2(148-1) + 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)}$$

$$n = 107.04 \approx 108$$

Al aplicar esta fórmula para una población de 148 personas que forman parte del Independiente Del Valle con un nivel de confianza del 95%, tenemos que para que la muestra sea significativa debió ser de 108 personas, que participen dentro de los grupos focales que se realizaron. En nuestro caso tuvimos la participación de 45 personas, siendo esta nuestra muestra.

Este tamaño de muestra que se tiene representa el 30% de la población general, el cual fue obtenido de la siguiente forma:

n	%
x	30
148	100

Tenemos lo siguiente

$$x = \frac{30 \times 148}{100} = 44.4 \approx 45$$

(APPD, 2021)

Representación



Al tener una muestra pequeña con respecto a la población en general podría llegar a tener varias implicaciones, limitaciones de validez e incluso para la generalización de los resultados. Las muestras pequeñas pueden no capturar la variedad de experiencias e incluso de opiniones de los participantes, limitando la validez externa de los hallazgos. Sin embargo, para estudios piloto el tamaño de la muestra puede ser relativamente pequeño, ya que tienen como objetivo principal el poder validar la instrumentación y de igual manera conseguir resultados preliminares para la población general (Argibay, 2009)

Ya que el objetivo principal no es obtener resultados precisos y representativos, sino que es darse una idea clara o aproximada de lo que puede llegar a obtenerse en caso de realizarse un estudio mucho más amplio. Por lo que se recomienda incluir una cantidad de participantes de entre 30 y 50 personas, siempre y cuando este grupo de personas tengan los atributos o conocimientos que se quieran medir en la investigación (Díaz-Muñoz, 2020)

Una vez revisado esto se realiza un análisis través de los resultados recopilados en la encuesta y los grupos focales con muestra de 45 personas de una población de 148 en total, con el fin de identificar las principales necesidades de capacitación del personal dentro del IDV. Se eligen cinco Human Skills clave de entre todas las áreas participantes, así como tres habilidades específicas por área.

### **Propuesta Económica**

Se propone implementar tres capacitaciones en seis meses en donde se puedan desarrollar las habilidades de comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo. Se capacitará a los colaboradores por dos horas semanales de forma presencial en las instalaciones de complejo deportivo Independiente del Valle. Se dividirá a los 158 colaboradores en grupos de hasta máximo veinte personas, contando con 8 grupos en total. Cada grupo recibirá 64 capacitaciones al cabo de los 6 meses. Es decir, habrá un total de 192 capacitaciones por parte del grupo consultor \$9600 (cada consultoría tiene el valor de 50).

**Tabla 16. Propuesta Económica**

HUMAN SKILL	TIEMPO	CAPACITACIONES	PRECIO
<b>Trabajo en Equipo</b>	2 meses	64 sesiones	\$3200
<b>Liderazgo</b>	2 meses	64 sesiones	\$3200
<b>Comunicación</b> <b>Asertiva</b>	2 meses	64 sesiones	\$3200
<b>TOTAL</b>	6 meses	192 sesiones	\$9600

## CONCLUSIÓN

Los grupos focales son ampliamente utilizados en el desarrollo y evaluación de programas en salud pública, ya que proporcionan información contextual necesaria para desarrollar programas que satisfagan las necesidades de la población objetivo.

Podemos concluir, que la importancia de la muestra es algo que no debe ser subestimado dentro de cualquier investigación que se realice. Es importante porque la muestra representa un valor o porción seleccionada de una población general, al tener una muestra bien definida, se tendrá un mejor impacto tanto en las conclusiones que se den al grupo, permitiendo tener un rango de confiabilidad mejor y dando una gran validez a los hallazgos. Una técnica de muestreo bien realizada, son esenciales para poder garantizar la utilidad de cualquier investigación.

Aunque los resultados obtenidos en esta investigación hayan demostrado un valioso conocimiento y percepción de la empresa, es importante reconocer las limitaciones que se tuvo al tener una muestra pequeña en relación con la población general, por lo que la interpretación de los datos tuvo que hacerse con cautela, tomando en consideración las posibles variaciones que puedan existir dentro del grupo al cual no se le hizo el estudio. Esta investigación sirve como punto de partida, para futuras investigaciones más extensas y con una población más diversificada, con el fin de poder ampliar los conocimiento y resultados obtenidos.

## LIMITANTES

- El tiempo de respuesta por parte de la organización al momento de responder a solicitudes de información puede afectar el desarrollo y aplicación de la metodología de investigación.
- Debido a la falta de moderadores y anotadores, solo se pudo contar con tres personas para las entrevistas con grupos focales.
- La falta de participación de una de las gerencias causó un retraso en el proceso de análisis de los resultados.
- El número de participantes en las entrevistas por grupos focales no es fiable ya que se necesitaban 108 participantes para una muestra con un 95% de confiabilidad, pero solo se contó con 45 participantes.
- La falta de experiencia en el trabajo con grupos focales requirió una preparación previa antes de llevar a cabo las entrevistas.

## ANEXOS

### Anexo 1

- Encuesta dirigida a Gerentes o Coordinadores de las seis áreas administrativas del IDV: <https://forms.gle/FrTkSAuTxK5zZZAF7>

## Referencias

- Achen, R. (2023). Opportunities for Advancing Relationship. *International Journal of Sport Communication. Volume 16: Issue 3*, pp. 328–334.
- APPD. (2021). *Apuntes de demografía*. Retrieved from CÓMO CALCULAR UN PORCENTAJE: <https://apuntesdedemografia.com/2021/01/04/como-calcular-un-porcentaje/>
- Argibay, J. C. (2009). *SciELO*. Retrieved from Muestra en investigación cuantitativa. Subjetividad y procesos cognitivos: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-73102009000100001&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1852-73102009000100001&script=sci_arttext&lng=en)
- Armijos, M., Franklin, B., Bermúdez, B., Aaron, I., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad, 11(4)*, pp. 163-170.
- Arredondo Domínguez, E., Villalta Jadán, B., Martínez Patiño, E., Aldaz Bombón, O., & Gómez Cárdenas, R. (2019). El Impacto de los grupos focales como una herramienta de investigación de Mercado. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6*.
- Barboza, S., Rivera, R., & Rafael, J. (2021). Clima organizacional: un diagnóstico en la empresa de motorepuestos Alarcón Perú. *Revista Científica Pakamuros, 9(1)*, 31-41.
- Biedma-Ferrer, J. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8(1)*, 1-17.
- Bogges, L. (2020). Innovación en la capacitación docente online. *Revista española de pedagogía, 78(275)*, 73-88.

- Bonilla, D., Macero, R., & Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo. *Conrado*, 14(63), pp. 268-273.
- Calderón, K. (2023). *Información IDV*. Quito, Ecuador.
- Camacho-Sandoval, J. (2007). *SciELO*. Retrieved 11 24, 2023, from Investigación, poblaciones y muestra:  
[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0001-60022007000100004](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-60022007000100004)
- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano. *Ciencias Administrativas*.
- Cañas Mejía, S., Macías Urrego, J., & García Pineda, V. (2023). Variables de medición del desempeño para la toma de decisiones en organizaciones deportivas: una revisión sistemática de literatura. *Entramado*, 19(1), pp. 217-232.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. Retrieved from ESE Business School: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo\\_En\\_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo\\_En\\_equipo.pdf&Expires=1700854577&Signature=We~ppHXRI3jpBfXy1KUUteOo-PnqhpWsbVPs9eGROFjzb926U4www2GAcum9vhOQ1UM](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36256917/Trabajo_En_equipo-libre.pdf?1421185328=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_En_equipo.pdf&Expires=1700854577&Signature=We~ppHXRI3jpBfXy1KUUteOo-PnqhpWsbVPs9eGROFjzb926U4www2GAcum9vhOQ1UM)
- Delgado, B. M., Alvarado, W. P., & Ortega, M. V. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), pp. 305-317.
- Delgado, B. M., Alvarado, W. P., & Ortega, M. V. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), pp. 305-317.
- Delgado, B. M., Alvarado, W., & Ortega, M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, pp. 305-317.

- Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, 100-104. Retrieved from SciELO: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-93082020000300100&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-93082020000300100&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Gallego, F. (2004). Retrieved 11 23, 2023, from Cálculo del tamaño de la muestra. Matronas profesión: [https://neuroclinica.org/wp-content/uploads/2021/09/calculo\\_muestra.pdf](https://neuroclinica.org/wp-content/uploads/2021/09/calculo_muestra.pdf)
- García, L. G., Sánchez, R., & Cavazos, E. (2021). La gestión deportiva y su implicación en la resolución de los conflictos. *Eirene Estudios de Paz y Conflictos*, pp. 163-182.
- Goleman, D. (2020). *Harvard business review*. Retrieved from Liderazgo que obtiene resultados:  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia\\_emocional\\_caso2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24503w/Inteligencia_emocional_caso2.pdf)
- Grady, J. (2023). Regulating Ambush Marketing in an Increasingly Social Era. *International Journal of Sport Communication, Volume 16: Issue 3*, pp. 315–320.
- Guerra Castillo, S. (2021). Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 237-249.
- Guerra-Báez, S. (2019). *SciELO*. Retrieved 11 23, 2023, from A panoramic review of soft skills training in university students:  
<https://www.scielo.br/j/pee/a/YyZgKBY9JLVXnCDKMNc7nqc/?lang=en>
- Gutierrez Velasquez, A. (2019). Propuesta de implementación de un sistema de gestión de responsabilidad.
- Hennink, M., & Weber, M. (2019). What influences saturation? Estimating sample sizes in focus group research. *Qualitative health research*, 29(10), 1483-1496.
- Huilcapi, S. I., & Gallegos, D. N. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista ESPACIOS. ISSN, 798, 1015.*, 11-23.
- INTERNACIONALMENTE, L. R. (2023). Metodología de investigación.

- Jiménez, V. A., Borrero, Y. E. C., De la Cruz Lara, L. M., & Cadena, D. M. L. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243-254.
- Lara, M., Mansilla, M., de Agüero, M., Mendiola, M., & Cazales, V. (2022). Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. *Revista CPU-e*, (34), 163-197.
- Lesmes, A., Barrientos-Monsalve, E., & Cordero Díaz, M. (2020). *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*. Retrieved from Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1657>
- Martinelli, S. (2022). Diseño de un plan de capacitación y desarrollo para los coordinadores de los clubes de la AAMH.
- Niebles, L., De La Ossa, S., & González, K. (2019). Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2), 111–121.
- Nyumba, O., Wilson, K., Derrick, C., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and evolution*, 9(1), 20-32.
- Oliveira, J., Penido, C., Franco, A., Santos, T., & Silva, B. (2022). Especificidades do grupo focal on-line: uma revisão integrativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27., 1813-1826.
- Oliveira, J., Penido, C., Franco, A., Santos, T., & Silva, B. (2022). Especificidades do grupo focal on-line: uma revisão integrativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27, 1813-1826.
- Pacheco, F., & Salazar, V. (2020). Grupos focales: marco de referencia para su implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182-195.
- Parra Penagos, C., & Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas.

- Pérez, Y. S., Navarro, J. R., & Nuñez, W. N. (2023). Terminología emergente en la toma de decisiones en organizaciones deportivas latinoamericanas. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (49), pp. 115-125.
- Puente, R. T. (2020). El método de encuesta. *Colima*, pp. 51-60.
- Pugsley, L. (2018). Focus groups, young people and sex education. *In Gender and Qualitative Research*, 114-130.
- Risso, J. (2017). El rol actual de las redes de conocimiento y la internacionalización de las pymes.
- Romero, M., & Núñez, P. (2022). La experiencia de recolección de información empírica con la técnica de grupos focales. *Revista del Instituto de Investigaciones en Educación*, 13(17), 24-39.
- Rondón, K. D., Ramírez, K., Silva, O., Castro, J., & Liévano, J. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: Horizonte epistemológico y perspectivas actuales. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, pp. 1015-1021.
- Sanchez, V. R., Rossini, G., Rossini, A., & Sanchez, C. (2020). La capacitación y su relación con el desempeño laboral en un hospital infantil público de Perú.
- Sim, J., & Waterfield, J. (2019). Focus group methodology: some ethical challenges. *Quality & quantity*, 53(6), 3003-3022.
- Tovar, J. E. (2023). Gestión del conocimiento en organizaciones deportivas de fútbol americano.
- Vílchez Román, C., Rojas Mendoza, A., & Huapaya Huapaya, A. (2020). Capacitación, remuneración promedio e impuestos como factores que explican la actitud hacia la regulación laboral en contextos de informalidad. *Contaduría y administración*, 65(1).