

**Modelo de formación y capacitación para fortalecer las habilidades técnicas y sociales de los colaboradores de la empresa Green Travel DMC en la sede Bogotá durante el primer semestre del año 2023**

Omaira Caicedo León

Michael German González Casas

Luis Fernando Verano Verano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2023

**Modelo de formación y capacitación para fortalecer las habilidades técnicas y sociales de los colaboradores de la empresa Green Travel DMC en la sede Bogotá durante el primer semestre del año 2023**

Omaira Caicedo León

Michael German González Casas

Luis Fernando Verano Verano

Director

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia estratégica del talento humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2023

## **Resumen**

A través del área de recursos humanos y los procesos que de allí se desprenden se trazan objetivos para fortalecer las capacidades que todos los empleados que necesitan, los modelos de formación y capacitación contribuyen en desarrollar el trabajo de manera más especializada para ello requieren periodos de formación dependiendo del área en que se deba mejorar, pues el recurso humano es el factor más importante en la ejecución de tareas y creación de planes estratégicos por lo que reforzar los conocimientos o implementar otros nuevos contribuye al crecimiento profesional de la empresa, las habilidades sociales se relacionan a promover el desarrollo integral de los equipos de trabajo como también el de motivar el comportamiento de las personas y este se vea reflejado en aprovechamiento del tiempo optimizando los tiempos de respuesta, las habilidades técnicas corresponden a la utilización de herramientas para desarrollar una tarea específica, estas son fundamentales para el desarrollo profesional según el cargo se debe llevar a la actualización permanente de las nuevas formas de producción.

*Palabras clave:* capacitación, formación, habilidades técnicas, habilidades sociales, talento humano, productividad.

## **Abstract**

Through the human resources area and the processes that arise from there, objectives are set to strengthen the capacities that all employees need, the training and training models contribute to developing the work in a more specialized way, for which they require training periods. depending on the area in which improvement must be made, since human resources are the most important factor in the execution of tasks and the creation of strategic plans, so reinforcing knowledge or implementing new ones contributes to the professional growth of the company, social skills are They are related to promoting the integral development of work teams as well as motivating the behavior of people and this is reflected in the use of time optimizing response times, technical skills correspond to the use of tools to develop a specific task , these are essential for the development of profesional according to the position must be carried out to the permanent updating of the new forms of production.

*Keywords: training, formation, technical skills, social skills, human talent, productivity.*

## Tabla de contenido

Perfil de los integrantes .....	8
Problema de investigación .....	9
Justificación.....	11
Objetivos .....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos específicos. ....	13
Marco Teórico referencial .....	14
Capacitación. ....	14
Objetivos de la capacitación. ....	14
Métodos de capacitación. ....	15
Etapas del plan de capacitación. ....	17
Capacitación y desarrollo personal.....	19
Formación y capacitación para fortalecer habilidades. ....	20
Tipos de educación. ....	22
Competencia. ....	24
Habilidades sociales. ....	25
Habilidades técnicas. ....	27
Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC). ....	28
Coaching de acción.....	30
Metodología .....	32
Presentación de resultados de la encuesta DNC.....	35
Discusión.....	47
Modelo Plan de Formación .....	46
Conclusiones .....	47
Recomendaciones.....	49
Referencias .....	51
Anexo .....	53

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Área de la empresa.....	35
Tabla 2. Nivel de escolaridad.....	35
Tabla 3. Tiempo de antigüedad.....	36
Tabla 4. Nivel de profundización y priorización de necesidades.....	36

## Lista de Figuras

Figura 1. Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.....	15
Figura 2. Ciclo de capacitación.....	19
Figura 3. Los estratos de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional ....	20
Figura 4. El área de gestión de recursos humanos y sus subsistemas....	23
Figura 5. Componentes de una competencia .....	25
Figura 6. Capacitaciones técnicas para todas las áreas de la empresa.....	40
Figura 7. Capacitaciones sociales para todas las áreas de la empresa.....	40
Figura 8. Debilidades operacionales o técnicas.....	41
Figura 9. Áreas de capacitación operacionales o técnicas.....	42
Figura 10. Comunicación con jefe inmediato.....	42
Figura 11. Discusiones entre compañeros.....	43
Figura 12. Habilidades sociales.....	44
Figura 13. Desempeño del equipo.....	44
Figura 14. Capacitación interés personal.....	45
Figura 15. Intensidad de capacitación.....	45

### **Perfil de los integrantes**

**Omaira Caicedo León:** Profesional en Psicología con competencias y experiencia de 7 años en el área organizacional en sectores como tecnología, financiero, servicios, comercial y operaciones, participación en procesos de atracción, selección, inducción, plan carrera y evaluación del desempeño. Conocimientos y experiencia en procesos de empleabilidad en institución de Educación superior, intermediación laboral, orientación ocupacional, manejo de talleres a estudiantes y graduados, gestión de soporte comercial a empresas.

**Michael German González Casas:** Estudiante de Negocios Internacionales de la universidad Uniagustiniana, finalizando el último semestre, con experiencia laboral está en los campos de logística y distribución y últimamente como agente de call center; donde tenía diferentes funciones encargado de resolver peticiones y problemas de los clientes, además de conformar equipos de trabajo para la resolución de respuestas rápidas.

**Luis Fernando Verano Verano:** Psicólogo graduado de la Universidad Incca de Colombia, en el año 2011, con más de 10 años de experiencia en el área de talento humano en procesos de reclutamiento, selección, inducción, bienestar, entre otros, habilidad para liderar equipos de trabajo a nivel nacional. Experiencia trabajando en diferentes empresas del sector público, privado y mixto, en los últimos años mayor participación en sectores económicos como telecomunicaciones y tecnología ejerciendo el rol de consultor de selección TI.



### **Problema de investigación**

Actualmente en la empresa Green Travel DMC, operador turístico innovador cuenta con un equipo de profesionales de amplia trayectoria en el sector del turismo. Su objetivo principal es dar a conocer las maravillas que tiene Colombia ofreciendo servicios turísticos innovadores al segmento vacacional e incentivos con los más altos estándares de calidad. Tienen la estructura necesaria para prestar servicios turísticos de muy buen nivel, cuentan con un equipo idóneo de guías profesionales certificados bilingües y unidades de transporte de última generación especialmente equipadas para brindar comodidad al turista. Para una mejor efectividad y competitividad de sus servicios disponen de oficinas propias en Bogotá, Medellín y cuentan con corresponsales de alto nivel profesional en servicio para las principales ciudades de Colombia, teniendo un cubrimiento de más de 23 Destinos turísticos por lo cual están en capacidad de ofrecer el más amplio portafolio de servicios.

En cuanto a la sede establecida en la ciudad de Bogotá concretamente se sabe que no cuenta con un área de Talento Humano estructurada, debido a esto las tareas relacionadas con talento humano como atracción, selección, contratación, compensación, bienestar, seguridad y salud en el trabajo, formación y capacitación están distribuidas entre varias personas del equipo ya que el volumen de dichas actividades es relativamente pequeño. Es importante resaltar que al establecer un departamento de recursos humanos se puede lograr una mayor gestión de procesos, tener control de las operaciones e identificar mejoras, pues esta área no solo se integra a los objetivos misionales sino es transversal y desde allí se establece el mapa a través del cual logramos articulación del recurso humano idóneo a las políticas, procedimientos, el negocio y los nuevos retos que debe afrontar la compañía.

De acuerdo a lo anterior, recientemente se realizó un sondeo a grandes rasgos con los colaboradores de la empresa y a través de este se identificó que se requiere implementar un modelo de capacitación y formación transversal para todos los colaboradores debido a que se están presentando inconvenientes en las diferentes áreas de la organización, se evidencian dificultades a la hora de realizar cotizaciones a los clientes porque no se tiene un nivel técnico de inglés requerido y se debe soportar a través de herramientas adicionales impactando los tiempos de respuesta y nivel de servicio. Adicional a ello todos los colaboradores de la compañía tienen acceso a la herramienta (programador) sin embargo no cuentan con una capacitación sobre el manejo, su funcionalidad y alcance, lo que conlleva al mal uso del recurso, desaprovechamiento ante la automatización de actividades y reprocesos en la cadena de valor de la compañía disminuyendo la eficiencia de los resultados. Algunos colaboradores manifestaron que también se han presentado situaciones donde el ambiente laboral se torna

tenso debido a la poca comunicación asertiva entre áreas, lo cual impide la cooperación como equipo de trabajo y donde los conflictos pueden afectar otras dimensiones personales por el manejo inadecuado de las emociones.

Una vez realizada la identificación de estas necesidades frente a las actividades relacionadas con talento humano y de acuerdo al impacto que representan, se puede decir que la más relevante y que requiere una respuesta inmediata es el proceso de capacitación y formación proyectándolo al primer semestre del siguiente año, según Chiavenato en este tipo de procesos “los objetivos principales son: la preparación de las personas en función del puesto, ofrecer oportunidades de desarrollo personal y generar un cambio positivo en la actitud en las personas” (2017). De acuerdo a esto se puede lograr ser más competitivos, eficientes y rentables, aportando desde cada uno de los roles a la visión de la organización, esto permite considerar la siguiente pregunta:

¿Cómo fortalecer las habilidades técnicas y sociales de los colaboradores de la empresa Green Travel DMC de la sede Bogotá a través de un modelo de formación y capacitación para contribuir con el desarrollo integral y mejorar la productividad durante el primer semestre de 2023?

### **Justificación**

Es pertinente exponer los motivos por los cuales se requiere desarrollar el trabajo de investigación, además de los aportes a nivel personal, práctico, investigativo y social. A continuación, se muestran algunos aspectos relacionados con el proceso de capacitación y formación en las organizaciones y su impacto en la productividad de los colaboradores.

La intención de llevar a cabo esta investigación, contribuye con el desarrollo personal y profesional de competencias en el ámbito educativo de los participantes, ya que es importante y de gran valor generar nuevos conocimientos. Es importante resaltar que no se han realizado investigaciones de este tipo dentro de la compañía y aunque generan impacto de forma negativa no habían sido evidenciados por el área gerencial, por ello se pretende ser pioneros en atender esta problemática que afecta el enfoque turístico de la empresa.

En el campo investigativo, es importante contribuir como evidencia del abordaje desde las ciencias económicas y administrativas a situaciones reales en la empresa del sector turístico Green Travel DMC, desde una perspectiva interdisciplinar que integra y valora los criterios, fomentando de esta manera la aplicación del conocimiento adquirido en la Academia. A través del proyecto colaborativo se quiere abonar con una investigación que brinde potencial para construir conocimiento desde el programa de Especialización Gerencia Estratégica del Talento Humano y aportar al área investigativa de la Universitaria Agustiniiana - Uniagustiniana.

Se ha evidenciado que las personas constituyen el factor diferencial en una compañía, pues se puede contar con avanzadas tecnologías, pero tener el personal idóneo apalanca el logro de los objetivos estratégicos. Un factor importante para las organizaciones es considerar que una capacitación está hecha para reforzar conocimientos, destrezas y habilidades, y de esta manera hacer frente a los cambios repentinos que puedan surgir en el mundo de los negocios (Bedolla, 2008). De acuerdo a la situación problemática que se está presentando, la investigación planteada contribuirá a generar un modelo de capacitación y formación para mejorar los tiempos de respuesta en las operaciones, optimizar los recursos tecnológicos, evitar reprocesos, garantizar la oferta de valor del negocio que brinda servicios con personal altamente calificado y crear experiencias memorables a los clientes mediante el desarrollo de las habilidades sociales de los trabajadores.

A nivel social se pretende a través de esta investigación promover el desarrollo integral del equipo de trabajo y a su vez aportar en planes de promoción y carrera, influir y motivar en el comportamiento de las personas con el reconocimiento de su labor, además estos son espacios de interacción significativa para retroalimentar a los integrantes de la organización, identificar

fortalezas para mantenerlas y evidenciar debilidades que se pueden trabajar para convertirlas en oportunidades que optimicen esfuerzos y aumenten la productividad.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Crear un programa de formación y capacitación enfocado en emplear herramientas que permitan fortalecer las habilidades técnicas y sociales de los colaboradores de la empresa Green Travel DMC sede Bogotá para contribuir con el desarrollo integral y mejorar la productividad.

### **Objetivos específicos.**

Identificar las necesidades internas de capacitación y formación a través del levantamiento de información en las diferentes áreas de la empresa.

Establecer la priorización de las necesidades de formación para implementar el plan de capacitación que se requiere en la organización.

Definir los objetivos, tiempos, responsables, contenidos, recursos e impacto del plan de capacitación y formación de la empresa Green Travel DMC.

### **Marco Teórico referencial**

Con el propósito de desarrollar la investigación y plantear la perspectiva referencial, se toman como referentes los autores y los conceptos que serán nombrados a continuación, quienes brindan argumentos suficientes para apoyar y tener un soporte sobre la pregunta de investigación, también a profundizar y sobre el tema en general.

#### **Capacitación.**

Es definida como una herramienta de uso profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus objetivos se dirigen al 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 o entrenamiento. En las empresas, la capacitación suele delegarse al jefe superior inmediato de quien ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a la persona al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa. A continuación, se definirá el concepto de la capacitación y como esta produce beneficios en las organizaciones.

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Dentro de una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y pericia de la persona para la ejecución de un determinado trabajo o tarea. En verdad, la capacitación es una educación especializada que incluye desde la adquisición de habilidad motora hasta conocimientos técnicos, desarrollo de aptitudes administrativas y de actitudes referentes a situaciones. Según la National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella. Más que eso, la capacitación es una inversión de la empresa en el sentido de capacitar a las personas al reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y el que se desea, en el sentido de permitir el alcance de los objetivos organizacionales. Así, la capacitación no es gasto, sino una inversión altamente compensatoria por los rendimientos que produce, tanto para la empresa como para la persona. (Chiavenato, 2017, p. 345). Una vez definido este concepto se mencionarán los 3 objetivos que abarca la capacitación.

#### **Objetivos de la capacitación.**

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.

- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2017, p. 332).



**Figura 1.** Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación. (Chiavenato, 2017, p. 331).

Este concepto de capacitación define cada una de las herramientas que se deben utilizar y reforzar en casos específicos, para la aplicación de la capacitación y desarrollo a la empresa y caso de estudio. Se ha determinado según la muestra de análisis de las personas que participaron en la encuesta que se deben desarrollar las habilidades técnicas relacionadas con el manejo de equipos, máquinas y herramientas y el desarrollo de las habilidades sociales relacionadas con las actitudes, es evidente que las demás destrezas que detalla el cuadro anterior sólo servirán de reforzamiento para los colaboradores. Estos antecedentes de capacitación apoyarán la estrategia y el modelo de aprendizaje en toda la empresa que se explicará más adelante y su relación con el desarrollo del personal. Existen métodos de capacitación para llevar a cabo los procesos de aprendizaje y enseñanza los cuales se presentan inmediatamente.

### **Métodos de capacitación.**

De acuerdo a Muchinsky (Citado por Bravo, Vásquez, 2012) existen 4 métodos de capacitación para ejecutar los procesos de enseñanza y aprendizaje en adultos los cuales son: La ambientación del aprendizaje; dentro o fuera del trabajo, papel del instructor; capacitación presencial o no presencial, el papel del participante; pasivo o activo y el sujeto del aprendizaje; un grupo o individuo. A continuación, se explican estos métodos:

- **Ambientación del aprendizaje** hace referencia a los procesos de enseñanza los cuales se pueden dar dentro o fuera del trabajo. *La capacitación dentro del trabajo* se usa cuando se imparten conocimientos prácticos para una tarea determinada, estos pueden transmitirse mediante un capacitador externo o algún integrante de la compañía y se aplica en el horario laboral. Dentro de este método existen dos tipos de capacitación: *Rotación de puestos*, la cual se emplea para movilizar a los trabajadores a través de varias áreas y cargos de trabajo por un periodo de tiempo determinado, con el fin de que conozcan el funcionamiento de estos, usualmente este tipo de capacitación se usa para cargos operativos. *Capacitación vestibular*, el proceso de aprendizaje es guiado por un líder de área o un par con mayor experiencia y antigüedad en la compañía donde se imparte el conocimiento de manera práctica. *Capacitación fuera del trabajo* Este proceso se da a través de centros especializados o empresas fuera del trabajo, se basa en programas estructurados con enseñanza teórico práctica y se puede aplicar tanto de manera individual como grupal. En este método se incluyen los seminarios, los cuales son impartidos por instructores que brindan la información a través de diferentes tipos de material, su aplicabilidad es efectiva ya que permite interacción entre docente y aprendiz, mejorando los procesos de enseñanza.
- **El papel del instructor:** Se puede dar la capacitación de manera presencial o no presencial. *Presencial* se utiliza cuando se debe impartir conocimiento directamente en la empresa para enseñar algún método o técnica en específico. *No presencial* se utiliza cuando no es necesaria la presencia del instructor, es un proceso individual el cual requiere mayormente del compromiso del aprendiz. Se basa en programas de autoaprendizaje guiados por medio de plataformas o cursos establecidos a distancia.
- **El papel del participante:** Se dividen en dos, *Capacitación de aprendizaje pasivo* se centra más en la teoría y en memorizar procesos específicos para ejecutar una tarea determinada, se basa en la observación para aprender una habilidad determinada, no hay mucha interacción entre el formador y aprendiz. *Capacitación de aprendizaje activo* es un proceso participativo, parte de la observación, racionalización y análisis para interiorizar el aprendizaje, es de interacción constante.
- **El sujeto del aprendizaje:** Se clasifican en dos grupos, *Capacitación grupal* se brinda el conocimiento a un grupo de personas, permite la interacción entre los aprendices e instructor para la generación de nuevas ideas, debates e intercambio de conocimientos, esenciales para el proceso de aprendizaje. *Capacitación individual* este método es más



flexible y personalizado se tiene en cuenta factores personales del aprendiz y sus formas de interiorizar la información suministrada.

De acuerdo a esto, para el presente trabajo se optará por realizar el proceso de aprendizaje mezclando las diferentes metodologías ya que cada una aporta un valor significativo en cuanto a tiempo y alcance una vez identificadas las necesidades a capacitar. Del mismo modo definidos los métodos se establecen que el plan de entrenamiento también tiene unas fases con unos procedimientos determinados, de acuerdo a diferentes autores estas etapas pueden variar entre 5 o 7.

### **Etapas del plan de capacitación.**

Para establecer un adecuado plan de capacitación se debe tener en cuenta las diferentes etapas requeridas para hacer de este un proceso exitoso, de acuerdo con la Universidad de Chile (s.f) se deben tener en cuenta 5 pasos: detección de necesidades o diagnóstico, planificación, ejecución, evaluación y gestión de la capacitación.

- *Detección de necesidades:* Este proceso hace referencia a identificar las necesidades a capacitar y formar por un periodo de tiempo determinado, incluye un diagnóstico del área y de las características individuales tanto del cargo como de la persona que ejerce el rol.
- *Planificación de la capacitación:* Una vez identificadas las necesidades de capacitación se establecen los recursos y temas para formar al personal, se define el tiempo, frecuencia y asistencia para realizar dicho proceso.
- *Ejecución de la capacitación:* En esta etapa se implementa el plan definido y se realizan las actividades programadas.
- *Evaluación de la capacitación:* Se evalúa el plan desarrollado con el fin de determinar el nivel de satisfacción, efectividad, aplicabilidad e impacto de las actividades realizadas. Una vez realizada la evaluación ésta permitirá generar un análisis para realizar ajustes o modificaciones al plan general de capacitación.
- *Gestión de la capacitación:* Esta última etapa contempla un análisis de los recursos invertidos, permite tener un registro y seguimiento en dicho plan, permitirá generar reportes y otorgar diplomas o certificados a las personas que aprueben las actividades realizadas.

## DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

# ETAPAS DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO





**Figura 2.** Ciclo de capacitación. Universidad de Chile (s.f).

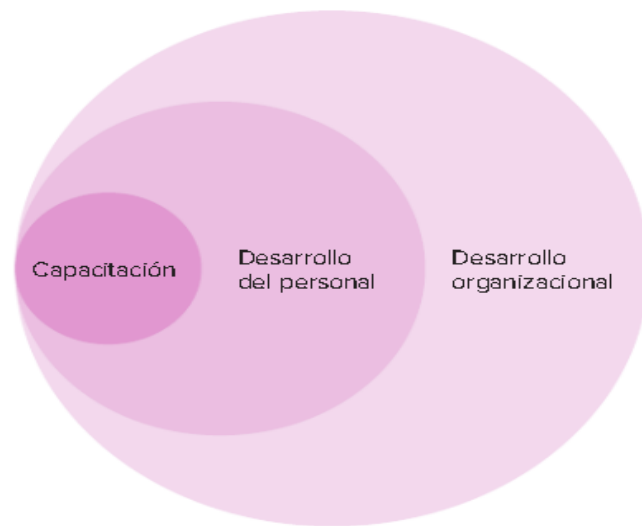
En ese orden de ideas se destaca la relación estrecha que existe entre el plan de capacitación y su aporte al desarrollo del personal con el fin de tener personas mejor preparadas tanto técnica como socialmente para asumir los diferentes retos del entorno laboral y su contribución al plan estratégico de la empresa.

### **Capacitación y desarrollo personal.**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización en su personal en el sentido de incrementar el aprendizaje organizacional y el conocimiento corporativo. En el fondo, los procesos de desarrollo consisten en aumentar el capital humano e incrementar las competencias organizacionales. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir nuevas competencias, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos, abstracciones y apalancar el conocimiento corporativo. 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.

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe a que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que el estrato más amplio, el desarrollo organizacional (DO), se basa en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje

individual, mientras que el estrato más amplio e incluyente se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan (Chiavenato, 2017).



**Figura 3.** Los estratos de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. (Chiavenato, 2017, p. 325).

Las capacitaciones proporcionan habilidades y conocimientos propios para desarrollar con éxito las responsabilidades o funciones que llevan a cabo los colaboradores de las empresas, ayudándoles a mejorar de manera óptima su calidad de trabajo. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efectos de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosos. Así la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. (Chiavenato, 2017, p. 371).

Una vez definido el concepto y la importancia de la capacitación en los diferentes procesos de aprendizaje, desarrollo del personal y su impacto en la productividad, se debe tener en cuenta la relación que existe con la formación y como se integran estos para potencializar las habilidades sociales y blandas.

### **Formación y capacitación para fortalecer habilidades.**

Zarta y Quevedo de la Universidad Cooperativa de Colombia realizaron una investigación sobre “Formación Y Capacitación Para Fortalecer Habilidades Sociales De Los Directivos En Las Organizaciones” llevada a cabo (2018). Esta investigación consiste en el análisis sobre cómo la capacitación es un proceso a través del cual los individuos adquieren y desarrollan habilidades y estrategias que les permite desenvolverse de una manera óptima en su lugar de trabajo. Por lo tanto, se propone un programa de capacitación para fortalecer las competencias en habilidades sociales entre directivos y colaboradores, ayudando a comprender que la forma

de interacción dentro de un grupo de trabajo marca el clima laboral al igual que facilitará la obtención de resultados de la empresa.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la metodología analítica, ya que durante la investigación se desarrollaron algunas preguntas dando respuestas a la misma, de igual forma existe una metodología informativa ya que expresa y da a conocer las respuestas y explicaciones que obtuvo de esta investigación. El estudio que realizaron demuestra la importancia de varios conceptos que son de gran importancia para las organizaciones, dentro de los que prima la capacitación habilidades sociales e inteligencia emocional, teniendo un gran aporte en las organizaciones, pero no se puede dejar atrás el aprendizaje organizacional que también es un factor importante dentro de esta investigación.

Los procesos de capacitación generan competencias y habilidades en las personas proporcionando responsabilidades y ayudando a mejorar su calidad de trabajo, para ellos es importante conocer las necesidades de la organización con relación a los objetivos y metas, siendo necesario que en los programas de capacitación los participantes estimulen el aprendizaje permitiendo el intercambio de conocimientos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello. (Chiavenato, citado por Zarta y Quevedo, 2018, p. 366).

En ese orden de ideas para establecer un Plan de formación es fundamental considerar los siguientes pasos, de esta forma se tiene una estructura coherente que se emplea como estrategia a nivel interno:

El primer paso es determinar los objetivos: naturalmente los objetivos deben responder a las necesidades de formación detectadas, tanto a corto como a medio y largo plazo. Se establecerán atendiendo a tres variables:

- **Conceptos:** cosas que tienen que saber nuestros trabajadores.
- **Procedimientos:** cosas que tienen que saber hacer nuestros trabajadores.
- **Actitudes:** valores y disposición general que queremos que tengan nuestros trabajadores.

El segundo paso consiste en organizar la formación: normalmente habrá que nombrar la figura de un responsable de coordinación que, teniendo en cuenta los objetivos y el presupuesto que la empresa tiene para el plan de formación, se encargará de:

- Determinar el número y la temática de las acciones formativas.
- Seleccionar a los formadores.
- Diseñar el contenido de las acciones formativas junto con los formadores y, si es posible, con al menos algún representante de los trabajadores que van a ser formados.
- Establecer el material didáctico que se entregará a los trabajadores en cada una de las acciones formativas (por ejemplo, libros, manuales, cuadernos, etc.).
- Buscar el lugar y asegurarse de la disponibilidad de los recursos didácticos necesarios.
- Establecer el calendario de las diferentes acciones formativas, así como el horario concreto de cada una de ellas.
- Seleccionar a los trabajadores participantes en cada una de las acciones formativas teniendo en cuenta la opinión de sus jefes y superiores directos.
- Realizar los listados de los participantes seleccionados para cada acción formativa.
- Comunicar el comienzo de la acción formativa a cada participante, cerciorándose de su disponibilidad. Implantar la formación: en este momento las funciones del responsable de coordinación serán:
  - Presentar la acción formativa y el formador a los trabajadores participantes.
  - Entregar a los participantes la programación de la acción formativa, el calendario, el horario y el material didáctico necesario.
  - Realizar un seguimiento y control periódico de la acción formativa (por ejemplo, hojas de control de asistencia, cuestionarios de satisfacción intermedios, etc.). (Tejedo, 2013, p. 49).

En este sentido es de vital importancia mencionar las formas de educación y aprendizaje, teniendo en cuenta que estos se van a abordar desde una perspectiva organizacional:

### **Tipos de educación.**

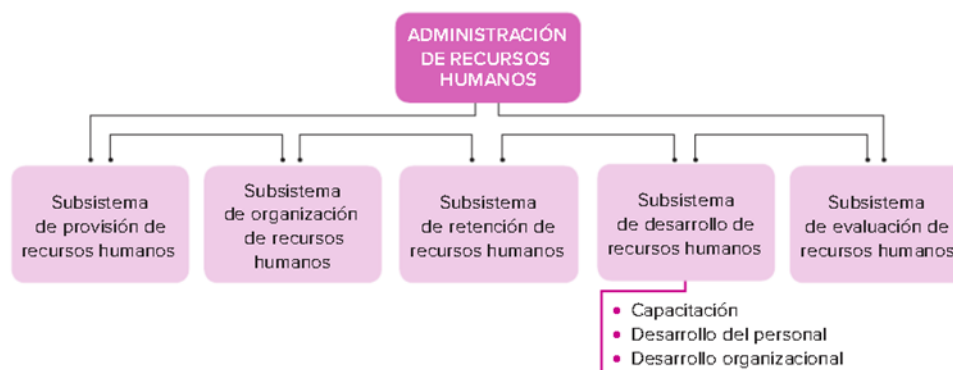
- **Formación profesional:** es la educación profesional, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son de largo plazo y buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas ofrecen formación profesional (como los cursos fundamentales de educación) y también dentro de las propias organizaciones.
- **Desarrollo profesional:** es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la

organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto; sus objetivos son menos amplios que los de la formación, se ubican en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trascienden a los que exige el puesto actual para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal. (Chiavenato, 2017, p. 345).

• **Aprendizaje organizacional:** Por medio de la capacitación a varios sectores empresariales se pretende mejorar los procesos que se cumplen diariamente en cada área dentro de la empresa para ello se han identificado por medio del cuestionario las habilidades que se deben potencializar en términos técnicos y sociales, los beneficios de implementar la capacitación son los siguientes:

El aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia de cada individuo. Se observan algunos cambios de conducta en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta en gran medida la forma de pensar, sentir y actuar, así como las creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende de la vida en sociedad. A lo largo de toda su existencia, la gente vive en el aprendizaje y en la modificación continua de su conducta. (Chiavenato, 2017).

Una teoría de adquirir conocimientos corresponde a la siguiente; el aprendizaje obedece a la ley del efecto: la persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender la que no le genera recompensa alguna. Gracias a la ley del efecto, la persona se inclina a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no corresponde a sus expectativas. Si una conducta no es satisfactoria, la persona seguramente la sustituirá por otra. El premio modifica el aprendizaje y lo refuerza de forma positiva. Un premio inmediato produce un aprendizaje más rápido que uno retrasado. Para aprender a mantener un nuevo comportamiento, la persona necesita percibir un premio inmediato y constante:



**Figura 4.** El área de gestión de recursos humanos y sus subsistemas. (Chiavenato, 2017, p. 324).

Estas investigaciones teóricas corresponden a un método de formación que se relaciona con la pregunta problema en función de capacitar y formar a los empleados de la empresa Green Travel DMC, se implementaran métodos de aprendizaje para mejorar las habilidades técnicas y sociales de los colaboradores de la empresa, también se reconoce la importancia de la formación personal y profesional para el cumplimiento de las labores de la organización, ya que la formación continua genera mejores resultados en productividad y evita o mitiga errores en los procesos de ejecución, al igual que se pretende impulsar las competencias de los miembros de la empresa.

Teniendo en cuenta la revisión y explicación realizada sobre capacitación y formación, ahora se contextualizarán conceptos como competencia, habilidades sociales y técnicas, se ampliará información sobre la encuesta DNC y finalizará con el tipo de entrenamiento coaching.

### **Competencia.**

En una forma general, Pimienta (citado por Paredes, 2020) enuncia que competencia, es un término polisémico, argumentando que cuando se piensa en el concepto de competencia, se identifican acepciones como: competir para ganar en un concurso, realizar algo que es de incumbencia o lo que compete; y estar apto para alguna actividad o ser competente. El concepto de competencia como un constructo molar, sirve para referirse al conjunto de conocimientos y habilidades que los sujetos necesitan para desarrollar algún tipo de actividad. (p. 3).

En términos similares las competencias son definidas por Zabalza (citado por Paredes, 2020) como el conjunto de conocimientos, saber hacer, habilidades y aptitudes que permiten a los profesionales desempeñar y desarrollar roles de trabajo en los niveles requeridos para el empleo, y es la capacidad individual para emprender actividades que requieran planificación, ejecución y control autónomos. (p. 4).

El autor Miguel (citado por Paredes, 2020) denota que los conocimientos se fundamentan en materia científica o área profesional, las habilidades y destrezas en entrenamientos en procedimientos relacionados con materias científicas o área profesional y las actitudes o valores, como necesarios para el ejercicio profesional, responsabilidad, autonomía e iniciativa ante situaciones complejas. Tomando en consideración estas definiciones, se puede acotar que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que las personas adquieren a través de la experiencia. (pp. 4-5).





**Figura 5.** Componentes de una competencia. Elaboración propia a partir de Miguel (2006, p. 29).

### **Habilidades sociales.**

Las habilidades sociales (en adelante, HH SS) son una serie de conductas observables, pero también de pensamientos y emociones, que nos ayudan a mantener relaciones interpersonales satisfactorias, y a procurar que los demás respeten nuestros derechos y no nos impidan lograr nuestros objetivos. Son pautas de funcionamiento que nos permiten relacionarnos con otras personas, en forma tal, que consigamos un máximo de beneficios y un mínimo de consecuencias negativas, tanto a corto como a largo plazo. La persona socialmente hábil busca su propio interés, pero también tiene en cuenta los intereses y sentimientos de los demás, y cuando entran en conflicto trata de encontrar, en lo posible, soluciones satisfactorias para ambas partes (Roca, 2014, p. 11).

Las HH SS son primordiales ya que permiten:

- Ser socialmente hábil ayuda a incrementar nuestra calidad de vida, en la medida en que nos ayuda a sentirnos bien y a obtener lo que queremos.
  - Las relaciones interpersonales son nuestra principal fuente de bienestar, y también pueden convertirse en la mayor causa de estrés y malestar, sobre todo si tenemos déficits de HH SS.
  - Las personas con pocas HH SS son más propensas a padecer alteraciones psicológicas como la ansiedad o la depresión, así como ciertas enfermedades psicosomáticas (Roca, 2014, p. 11).

Moreno, Blanco, Aguirre, Rivas y Herrero, de la Universidad Autónoma de Madrid (España) realizaron una investigación sobre “Habilidades sociales para las nuevas organizaciones”

llevada a cabo (2014). Esta investigación consiste en que las habilidades sociales han aumentado su importancia en las nuevas organizaciones. En el artículo se exponen algunos de los actuales contextos que requieren un aumento de los recursos interactivos y relacionales por parte de los trabajadores. En primer lugar, el rápido e imprevisible cambio interactivo de las organizaciones obliga al aumento de las competencias técnicas y las habilidades sociales. Asimismo, las nuevas tecnologías, la importancia de los equipos y la toma de decisiones colectiva han aumentado haciendo necesaria y compleja la competencia y habilidad para comunicarse. Por otra parte, los planteamientos actuales de la salud organizacional y las organizaciones saludables señalan las habilidades sociales como mecanismos imprescindibles. En esta línea, el dinamismo competitivo de las organizaciones ha creado multitud de contextos que pueden actuar como factores de riesgo para la salud de los trabajadores y la organización. En este marco, las habilidades sociales actúan como factores de recuperación y equilibrio. Finalmente, las nuevas organizaciones se caracterizan por su virtualidad, interculturalidad y globalidad haciendo necesario el desarrollo y aprendizaje de nuevas habilidades sociales. En esta investigación se realizó una metodología analítica ya que se plantearon los cambios en las organizaciones de igual manera se desarrolló bajo el enfoque de la metodología cualitativa, el cual genera un papel fundamental en sus creencias, ideas y conceptos, dándole un desarrollo a cada uno de estos. En resultado se logró identificar que el análisis de las habilidades sociales en los equipos de trabajo requiere su consideración como habilidad de grupo y no sólo individual, también el análisis de cómo las habilidades sociales promueven entornos de trabajo más saludables y cómo influyen en la percepción y respuesta que el trabajador emite ante determinados riesgos psicosociales es un campo poco explorado que necesita de más investigación. Además, sería interesante investigar cómo ciertas condiciones laborales pueden impedir el desarrollo o puesta en escena de estas habilidades.

La persona asertiva presenta una serie de pensamientos, emociones y conductas típicas que podemos resumir así:

- Se conoce a sí misma y suele ser consciente de lo que siente y de lo que desea en cada momento.
- Se acepta incondicionalmente, sin que ello dependa de sus logros ni de la aceptación de los demás. Por eso, cuando gana o pierde, cuando obtiene un éxito o cuando no consigue sus objetivos, conserva siempre su propio respeto y dignidad.
- Se mantiene fiel a sí misma en cualquier circunstancia y se siente responsable de su vida y de sus emociones. Por tanto, mantiene una actitud activa, esforzándose en conseguir sus objetivos (Roca, 2014, p. 13).

Teniendo en cuenta que a partir de la construcción de modelo se puede aportar significativamente en mejorar los procesos internos, reducir errores en las operaciones y fortalecer habilidades, como lo menciona Tejada y Fernández en su estudio para evaluar el impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones:

Cuando la adquisición de conocimientos y habilidades se identifica como una solución para un problema en el rendimiento laboral, la formación o cualquier otra situación de aprendizaje, será utilizada para mejorar el rendimiento de los trabajadores. Para realizar óptimamente este proceso es necesario implicar a toda la organización, para conocer los efectos reales producidos. Así, en la evaluación de impacto se implican alumnos-trabajadores, formadores-expertos externos, mandos superiores y mandos intermedios-colegas. Estos agentes tienen responsabilidades antes, durante y después de la formación (2007).

### **Habilidades técnicas.**

Es importante también resaltar que en todas las organizaciones de acuerdo a los puestos requeridos y en función del rol que se va a ejercer, todas las personas cuentan con unas habilidades técnicas concretas que se pueden asociar al uso de herramientas para realizar un trabajo definido. Son aquellas que involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, propias del cargo o área específica que ocupa. Estas habilidades se adquieren a través de la formación académica, en el transcurso de la vida profesional y mediante la experiencia, mientras que las habilidades humanas hacen relación a la destreza de interactuar con las personas; es decir son fundamentales en el desarrollo de las relaciones personales para trabajar, guiar, persuadir y/o motivar. Estas habilidades son fundamentales en todos los niveles jerárquicos, ya que conllevan a buenas relaciones entre directivos y subordinados, traduciéndose en un buen clima laboral, e incluso el mejoramiento de la productividad y la perdurabilidad de las empresas (Pineda y Valencia 2011, p. 43).

Las habilidades duras son aquellas que están relacionadas con el perfil profesional, así pues, se habla de unas habilidades adquiridas a lo largo de la vida profesional, o en una institución académica, y que permiten al profesional desempeñar su trabajo. Por tanto, son los conocimientos técnicos que posee el empleado, como consecuencia de haberlos adquirido mediante la experiencia, o a través de una institución académica. Los conocimientos sobre economía que puede poseer un economista, o los de leyes que pueda poseer un abogado, son habilidades duras. En resumen, son los conocimientos adquiridos a lo largo de un proceso formativo, o con la experiencia, y que permiten al profesional desempeñar su trabajo (Oscoco, 2019, p. 16).

En este sentido es pertinente mencionar que se va a realizar la aplicación de un cuestionario para detectar las necesidades de capacitación en cuanto a las habilidades sociales y técnicas para ser implementadas en el plan de entrenamiento, por lo cual es necesario conocer un poco más sobre el DNC.

### **Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC).**

Como se había indicado anteriormente, una de las herramientas que se utilizará es el Diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) el cual permitirá a los directivos de la empresa tener un panorama sobre las brechas reales a nivel de capacitación y formación y su importancia de implementar un plan de forma definitiva, ya que este permitirá ser más competitivos, optimizar recursos, brindar un servicio diferenciador con mayor calidad a los clientes y mejorar el ambiente laboral.

Se puede indicar que el término necesidad hace referencia a “la carencia que se tiene para desempeñarse adecuadamente, por ende, una necesidad de capacitación será la carencia de conocimientos, habilidades o aptitudes de un trabajador para desenvolverse adecuadamente en su cargo” (Bravo, Vásquez, 2012).

En este sentido al realizar la aplicación del DNC permitirá identificar ciertos aspectos como: las necesidades de los trabajadores por área y cargo para desarrollar, definir prioridades de capacitación y su periodicidad en cuanto a su aplicación, determinar los programas de capacitación y estrategias de aprendizaje, detectar objetivos de aprendizaje, contenido temático, recursos necesarios, espacios e intensidad (Reza, 2006, citado por Bravo y Vásquez 2012). Ver anexo A, adaptación hecha con base en los trabajos de Bravo, Vásquez 2012; Parra 2015.

Ante los cambios repentinos y la globalización, es importante apoyarse en este tipo de herramientas, como se ha indicado, permite identificar brechas en cuanto a los conocimientos técnicos y habilidades blandas que requiere una persona para desempeñar su cargo de la mejor forma posible, sin embargo, no solo se trata de hablar de brechas ya que las competencias pueden estar presentes, pero un adecuado plan de capacitación permitirá potencializar dichos conocimiento o habilidades lo cual impactará de manera positiva en la organización en cuanto al cumplimiento de los objetivos y satisfacción de sus empleados.

Existen varios métodos para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación como: Evaluación de desempeño, observación, cuestionarios, solicitudes y entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación del trabajo y entrevistas de retiro, de acuerdo al modelo que se llegue a manejar debe integrar los 6 principios básicos del plan de entrenamiento: “a quien debe entrenarse, como debe

entrenarse, en que, quien debe entrenar, donde y cuando, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento” (Chiavenato, citado por Bravo y Vásquez 2012).

En este caso en particular se utilizará una encuesta ya que en la empresa es la primera vez que se va a realizar la implementación de un plan por lo que la compañía no cuenta con un área de recursos humanos definida, esto permitirá cuantificar los resultados, generar un diagnóstico de necesidades y de esa manera establecer un plan de capacitación y formación acorde a los requerimientos identificados en la empresa.

Teniendo en cuenta el DNC mencionado es fundamental destacar el cómo se presentan las necesidades, estas se pueden clasificar en tres grupos y subgrupos: 1. Por su origen: *Organizacional:* consta de un análisis situacional de la empresa, donde se identifican debilidades generales y cual o cuales son las más necesarias para la capacitar. *Ocupacional:* enfocado al análisis del cargo, que es necesario capacitar en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes. *Individual:* Evaluación del trabajador que necesidades tiene la persona para capacitar. 2. Forma en la que se presentan: *Manifiestas:* Surgen de problemas reales que se evidencian a través de procesos de cambio como ingreso de personal nuevo, cambio en metodologías, técnicas entre otras. *Encubiertas:* los problemas o necesidades no se observan con facilidad, estos pueden ser de carácter moral, procedimientos o temas organizacionales. 3. Por su circunstancia: *Presentes:* problemáticas o necesidades evidentes que suceden en la actualidad. *Futuras:* Los cambios que se implementen impactan a corto, mediano y largo plazo, lo cual generará nuevas necesidades a futuro que implicarán modificaciones en habilidades y conductas de los trabajadores. (Secretaría del trabajo y previsión social, 2018, citado por Bravo y Vásquez, 2012). Cabe resaltar nuevamente la importancia de implementar un plan de capacitación y formación en la compañía ya que este permitirá cubrir las necesidades, problemáticas y/o desarrollar mejor a los trabajadores, permitiendo tener una mejora continua en cuanto a los diferentes procesos, productos y servicios que ofrece. El tener un plan de entrenamiento va a permitir contar con personas mejor preparadas para asumir los diferentes retos de su puesto de trabajo en cuanto a habilidades técnicas y sociales, tanto a nivel personal como laboral. Se debe ver este proceso como una inversión con el cual se busca generar ganancias para todas las partes involucradas lo cual repercutirá en mejorar la productividad, ambiente laboral, afianzar relaciones interpersonales, creatividad, mejorar tiempos de respuesta, optimizar procesos etc.

En este sentido al hablar de un plan de capacitación y formación se trata de procesos de aprendizaje y enseñanza los cuales se pueden transmitir de dos formas, por medio de conferencias o instrucción programada. Las *conferencias* hacen referencia a la transmisión de conocimiento por medio de la comunicación de una vía, donde el capacitador presenta

información verbal a una o varias personas. Esta técnica permite que los oyentes capten la mayor cantidad de información la cual debe ser bastante significativa y motivante para generar aprendizaje. Por otra parte, está *la instrucción programada* no es necesaria la presencia de un formador y usualmente la información es computarizada para ser revisada por los participantes en el momento que dispongan, se da retroalimentación en tiempo real y el contenido puede ser fragmentado de acuerdo a la situación. (Chiavenato, citado por Bravo y Vásquez, 2012).

Se pueden destacar dos sistemas de capacitación, tradicional y basada en competencias, donde la primera ofrece una estructura rígida, poco flexible, el alumno es pasivo y existe poca interacción, evoca procesos de memoria. La capacitación basada en competencias ofrece cursos modulares, procesos individualizados, enfocado específicamente en la competencia a desarrollar, la formación es flexible y personalizada, evoca capacidad de análisis y genera procesos de interacción. (Bravo, Vásquez, 2012). Para el presente trabajo se aplicará las dos técnicas indicadas: conferencia e instrucción programada y el sistema de capacitación basada en competencias.

Del mismo modo se puede establecer un tipo de entrenamiento eficaz al momento de tener definido el plan de entrenamiento, este involucra desafíos ante la presión, motivación y desarrollo de las personas para el logro de los diferentes objetivos.

### **Coaching de acción.**

Está basado en el entrenamiento personal que surgió en el mundo deportivo y después se llevó al ámbito empresarial, este se basa en los desafíos la presión y motivación de las personas, este tipo de entrenamiento está orientado al desarrollo y logro de los objetivos, la persona que imparte este entrenamiento debe asegurarse de que desarrollara líderes con autonomía e integridad en el cumplimiento de sus funciones. (González, Olivares, 2015, p. 274).

Por medio de este método de enseñanza que se pretende implementar en la empresa para mejorar los resultados de la capacitación, será el encargado de dirigir a los colaboradores con empatía en el desarrollo de las habilidades y potenciar la motivación dentro de la organización, este líder será responsable de impartir las clases de formación en habilidades técnicas y sociales de las cuales hay carencia dentro de la empresa, para llevar esta meta a cabo

El perfil del coach debe ser de la siguiente manera: profesional del mundo de los negocios con orientación hacia los temas humanos, o bien un psicólogo con gran conocimiento del mundo de la empresa. En ambos casos es indispensable que tenga ciertas habilidades interpersonales como la empatía, capacidad de escuchar, influencia y determinados conocimientos; por ejemplo, sobre el cambio en el comportamiento humano. (González, Olivares, 2015, p. 276).

Gracias a las cualidades de este coach permitirá el crecimiento profesional y personal de los miembros quienes van a recibir la formación, la metodología de aplicación corresponde a los pasos que se necesitan para implementar la formación y capacitación de las necesidades más importantes y urgentes que se deben incursionar, los beneficios de este modelo son: una respuesta oportuna a las necesidades de la organización como también una rápida aceptación a los procesos de aprendizaje, analizar estos aspectos técnicos y sociales para potencializar en los empleados.

## Metodología

El tipo de estudio empleado durante el proyecto es cuantitativo, el cual es de forma secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, se mantiene un orden, las mediciones se realizan a través de métodos estadísticos estructurados donde se obtienen las conclusiones respecto a la hipótesis planteada. Además, es de corte descriptivo porque se emplea la medición de fenómenos, analiza una realidad objetiva genera resultados y permite realizar posibles predicciones (Hernández, 2014). Se consideró pertinente para ejecutar la investigación este tipo de estudio ya que se enfoca a la necesidad de tener un orden secuencial en las etapas del proceso, realizar medición a través de instrumentos cuantitativos y de esta forma de acuerdo a los resultados crear el modelo de formación y capacitación que se pretende realizar para fortalecer las habilidades sociales y técnicas de los trabajadores de la empresa Green Travel DMC.

Para el presente proyecto se tendrá en cuenta el equipo de profesionales trabajadores de la empresa privada Green Travel DMC quienes cuentan con amplia trayectoria en el sector del turismo, y fundamentan su misión en brindar servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de turistas y agencias mayoristas. Además de contribuir al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social del país. También se proyectan para ser la agencia operadora de turismo más reconocida en Colombia, aportando experiencias inolvidables (Green Travel, 2018).

La sede Bogotá tiene una población total de 17 personas por ello en la recolección de datos se contará con la participación del grupo de colaboradores de todos los procesos, la población beneficiada corresponde a la totalidad de la empresa, 1 hombre y 16 mujeres. Los participantes cuentan con una edad que oscila entre 24 y 47 años de edad, con nacionalidad colombiana, actualmente habitantes de la ciudad de Bogotá, el tipo de contrato con la empresa es: para 14 personas término indefinido, 2 personas con término fijo y 1 persona por prestación de servicios, de estos individuos en el grupo se encuentran personas con una antigüedad en la compañía entre los 3 meses y los 11 años.

Para obtener la información con la población seleccionada se utilizaron los siguientes instrumentos:

Sondeo general, esta herramienta permitió identificar una necesidad inicial a grandes rasgos y se alineó con el primer acercamiento directo con la población, como lo menciona Hernández “con esta herramienta se recoge información sin introducir juicios de valores propios del



investigador o del encuestador con el objeto de recopilar datos de la más alta calidad que dé cuenta del fenómeno que se quiere estudiar” (1999).

Cuestionario DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación) esta herramienta permite identificar las necesidades técnicas y sociales de la empresa GREEN TRAVEL DMC, ya que proporciona información valiosa sobre las necesidades que puedan existir en las diferentes áreas y cargos en la compañía. Dicho diagnóstico se compone de cuatro pasos: “la Detección Individual de Capacitación, la Caracterización de las Necesidades de Capacitación del Área, la Síntesis de Necesidades de Capacitación por Área y el Consolidado de Necesidades de Capacitación” (Bravo, Vásquez, 2012).

El procedimiento está dividido en diferentes fases, donde inicialmente se realiza una exploración de la situación actual de la empresa, allí se determina cuál es el tema y el problema identificado que se desea investigar. Se genera una pregunta problema y se plantean sus componentes. Seguido a ello, se procede con la revisión de la literatura, desde la cual se da la definición de los conceptos de formación y capacitación, habilidades sociales parte de su historia, técnicas empleadas. Posteriormente, se prosigue con la búsqueda de información referente a los antecedentes de modelos de formación y capacitación en estudios realizados.

Una vez definida la pregunta de investigación, se tiene una segunda etapa donde se procede a diseñar los instrumentos que se van a utilizar durante la fase de trabajo de campo, que permiten describir las experiencias de los participantes frente a las necesidades de formación y capacitación. Se adapta el DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación) de acuerdo a la situación problema. Se hace la selección de los participantes o muestra, la cual se lleva a cabo teniendo en cuenta que la población pertenece al grupo de colaboradores de la empresa Green Travel DMC, desarrollan diferentes actividades, pero todas tienen relación con la situación problema que se identificó.

Posterior a ello se realiza un trabajo de campo donde cuenta con dos espacios de contacto directo con los colaboradores para recopilar la información, en el primer acercamiento se realizó el sondeo y el registro de datos directamente en las instalaciones de la empresa Green Travel sede Bogotá para que a partir de este se diera inicio a consolidar una perspectiva entre el ambiente, los participantes y la pregunta problema formulada anteriormente. En un segundo momento se emplea la aplicación del DNC ya estructurado y adaptado en la sede Bogotá para que sea dentro del ambiente cotidiano de trabajo de forma individual y con tiempo no limitado para su desarrollo (Ver anexo 1).

Luego de la recolección de la información suministrada por los instrumentos utilizados, se procede a realizar un análisis de los datos obtenidos. Inicialmente se lleva cabo a través de la

tabulación de los resultados en Excel, se discrimina por áreas las necesidades identificadas y se realiza una clasificación de acuerdo al nivel de importancia, después se realiza una comparación entre la información plasmada en el marco teórico y los resultados obtenidos con el objetivo de conocer los aspectos más importantes expuestos, a partir de ellos se diseña un modelo de capacitaciones para afianzar, habilidades sociales y técnicas de los colaboradores de la empresa Green Travel DMC. Posteriormente se establecen cronogramas de actividades para la ejecución del programa, especificando responsables, objetivos, recursos, tiempos e impacto que se espera alcanzar.

Es necesario que la organización de Green Travel determine cuáles son las capacidades, habilidades sociales y emocionales o conocimientos donde se deben enfocar con mayor intensidad, para que su personal tenga el debido entrenamiento, donde se incluya la capacitación para dirigir los objetivos que fueron planteados, donde este pueda involucrarse en las relaciones interpersonales que existen entre directivos y colaboradores de la organización. Estas se pueden establecer si se crea una evaluación que permita conocer el punto de vista tanto de directivos como colaboradores. Asimismo, la evaluación de necesidades permite identificar las habilidades sociales que tienen tanto directivos como colaboradores y las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo.

### Presentación de resultados de la encuesta DNC

El análisis posterior de estos resultados corresponde a una investigación cuantitativa de corte descriptivo. La selección de la muestra se ha realizado con la participación de todos los miembros de la empresa Green Travel DMC lo que significa que todo el universo de la población ha participado de manera anónima protegiendo la información personal de los empleados. Este diagnóstico fue aplicado a todas las áreas de trabajo que son administrativa, directivo, comercial y operativa, por tanto se ha identificado cuales son las necesidades de capacitación con respecto a cada área determinada, así como revelar cuáles son las principales dificultades que se han presentado en el área de trabajo y cómo estas han impactado en el desarrollo de sus labores diarias, haciendo que los procesos sean ralentizados debido a no poseer los suficientes conocimientos y a tener inconvenientes en el ambiente de trabajo, donde la satisfacción se ha visto empañada por una mala comunicación entre compañeros.

Para lograr tener la información sobre las necesidades de formación de los colaboradores de la empresa, el cuestionario fue aplicado a los 17 integrantes de forma anónima y distribuidos por áreas de la siguiente forma:

Tabla 1

#### *Área de la empresa*

Área	Frecuencia
Directiva	2
Administrativa	3
Operaciones	5
Comercial	7
Total	17

*Nota.* Se evidencian las áreas de la empresa, siendo el área comercial donde se encuentra el mayor número de colaboradores. Elaboración propia (2023).

Tabla 2

#### *Nivel de escolaridad*

Nivel	Frecuencia
Profesional	6
Tecnólogo	8
Técnico	2
Bachiller	1

Total 17

*Nota.* El último nivel de escolaridad cursado con mayor frecuencia es tecnólogo completo seguido por el profesional titulado. Elaboración propia (2023).

Tabla 3

*Tiempo de antigüedad*

Área	Frecuencia
Mayor a 5 años	4
Entre 3 a 5	2
Entre 1 a 3	2
Menos de 1 año	9
Total	17

*Nota.* El tiempo de antigüedad que prevalece en el equipo de trabajo es menor a 1 año en la compañía, el área directiva es la que más tiempo tiene de experiencia entre 6 a 11 años y el área de menor tiempo es la operativa con menos de 1 año.

A través de esta encuesta se pretende conocer cuáles son las actividades más relevantes de acuerdo a los roles, identificar cuáles son las destrezas y debilidades requeridas y que pueden ser trabajadas a través de un programa de capacitación y formación por áreas. Así mismo se puede evidenciar el grado de profundización que se requiere en cada caso y la prioridad para atender dicha necesidad.

Tabla 4

*Nivel de profundización y priorización de necesidades*

Nivel de profundización requerido	Nivel de prioridad
Avanzado: Gestiona el conocimiento, transmite y promueve espacios para construir nuevas soluciones	Alta: Inmediatamente se requiere atención para no afectar críticamente algún servicio de turismo
Medio: Comprende, analiza y apropia el conocimiento para emplearlo en el área con criterio	Medio: Tiempo de atención entre 2 a 3 semanas se puede afectar algún servicio, pero no impacta críticamente a otros
Básico: Interpretar el conocimiento y aplicarlos de forma coherente en su área	Baja: Mas de 3 semanas se afecta algún servicio, pero hay continuidad en la operación

*Nota:* Priorización de necesidades de acuerdo a la aplicación de la encuesta DNC, elaboración propia (2023).

En general la empresa Green Travel DMC presentó una serie de dificultades en relación al software programador esta es una herramienta que utilizan todos los miembros de la organización para trabajar y mantener sus operaciones, este ha sido un impedimento para todas

las áreas de la compañía, al igual que el manejo de un segundo idioma como el Inglés ha demostrado que su desconocimiento provoca retrasos en los procesos y la insatisfacción de los clientes que desean apartar un paquete turístico, especialmente el área comercial se ve afectada en el uso de sus funciones ya que se relacionan directamente con el cliente y este a su vez no se siente comprendido en la atención de sus necesidades.

Las áreas directivas son las que más años han laborado en esta empresa, este personal posee un grado de formación profesional y sus tareas son de alta responsabilidad para la organización, como definir las políticas y procedimientos de la compañía, además de hacer cumplir las normativas vigentes y negociar con los proveedores de servicios para mantener el equilibrio de las operaciones, entre otras responsabilidades como la supervisión del personal y la contratación de los empleados, en este último, uno de los empleados directivos tiene la función de capacitar los demás cargos, sin embargo los modelos de capacitación impartidos han sido infructuosos por que las demás áreas no tienen claras las funcionalidades del software que están utilizando y en los procesos de contratación no se ha tenido en cuenta las habilidades del manejo de un segundo idioma, esta área manifiesta que necesita modelos de capacitación basados en el bienestar y clima organizacional así como formación para todos los integrantes de la empresa, específicamente en liderazgo, comunicación asertiva, gestión de la emociones y resolución de conflictos, de igual manera dicen que tiene una buena comunicación con sus colaboradores pero a la vez se generan discusiones entre ellos, debido a la implementación de nuevas políticas y la información impartida no es precisa, el desempeño del trabajo a puntuado como bueno y los temas que más les llaman la atención son: la salud en las organizaciones, liderazgo estratégico, meditación y coaching, la periodicidad en que les gustaría recibir la capacitación es mensual, por ultimo han manifestado conocer perfectamente la misión de la empresa.

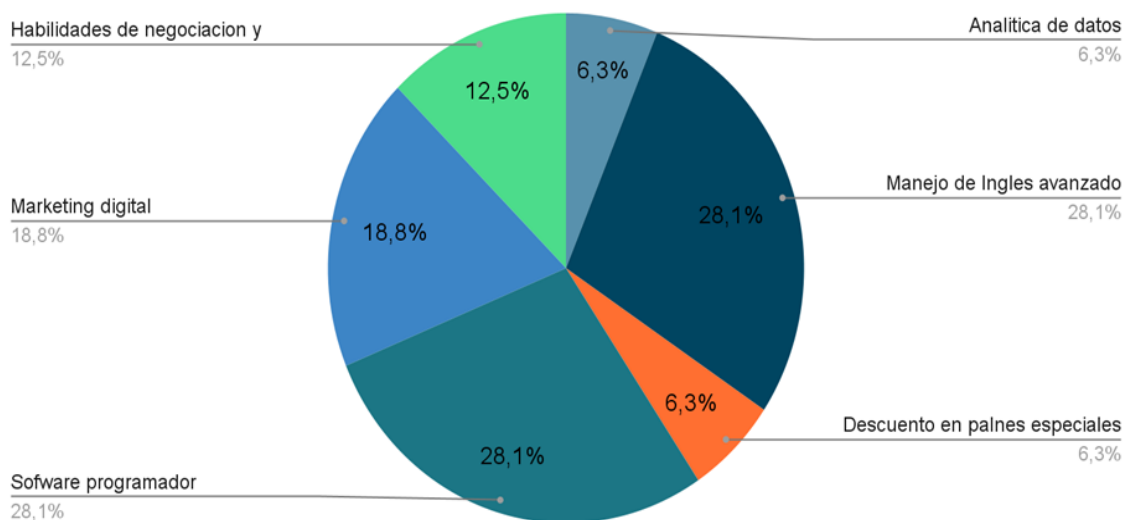
El área administrativa está compuesta por 3 personas con niveles académicos desde tecnólogo a profesional tienen desde 1 a 7 años de antigüedad en sus cargos, las principales funciones de este cargo son: realizar procesos contables y financieros por medio del software programador así como archivar y documentar las operaciones de la empresa en los ordenadores corporativos, otra función el análisis de los datos ingresados al sistema para tomar decisiones administrativas que corresponden a elaborar presupuestos, presentar informes de los estados financieros de la empresa y gestionar los problemas fiscales con la normativa vigente, las principales debilidades que esta área manifiesta son: desconocimientos en la legislación laboral, gestión de proyectos, actualización en la base de datos de la herramienta programador, seguridad informática y nueva reforma tributaria, de igual manera ellos manifiestan que les gustaría recibir capacitación en los siguientes aspectos; seguridad y salud en el trabajo, manejo

de un segundo idioma, normas de seguridad en internet, power BI y análisis de datos. Por otra parte, mencionan tener una buena comunicación en el espacio de trabajo porque hay confianza y facilidad de expresar las opiniones en esta área, sin embargo, se presentan discusiones entre los compañeros debido a que las funciones no están delimitadas y la comunicación asertiva es ausente en los momentos de alta productividad. Las habilidades sociales en las cuales les gustaría recibir inducción son; resolución de conflictos, trabajo bajo presión, como ser más empático con los compañeros, networking y gestión de las emociones, ellos evalúan como bueno el desempeño de su equipo de trabajo. Los temas de interés en los que les gustaría recibir más información son; bienestar personal y laboral, hábitos saludables, manejo efectivo del tiempo e inteligencia artificial y los periodos en los que quisieran recibir la inducción son trimestrales, por último, han indicado conocer muy bien la misión empresarial.

Las áreas comerciales compuesta por 7 personas tienen niveles académicos desde tecnólogos a profesionales, la mayoría tiene menos de 1 año de antigüedad en la empresa, dentro de las principales funciones se encuentran; encontrar nuevos clientes para la empresa, enviar las cotizaciones de los viajes, asesorar a los clientes sobre los paquetes turísticos, registrar la información y datos personales en el sistema programador y telemarketing, esta área manifiesta tener las siguientes debilidades; desconocimiento de las estrategias comerciales, falta de práctica para manejar la herramienta programador y el manejo del idioma inglés es muy básico, al igual desconocen el manejo de las redes sociales para generar ventas por medio de la publicidad, dentro de las capacitaciones técnicas que más les gustaría recibir tenemos; Marketing digital, inducción profunda sobre la herramienta programador, ausencia de planes de marketing y falta de habilidades de negociación, estas principales dificultades impiden hacer un buen servicio al cliente. La comunicación con sus jefes inmediatos es buena porque hay un ambiente de respeto y los objetivos se informan de manera oportuna, este factor no impide que se generen algunas discusiones dentro del espacio de trabajo, debido a la presión laboral, hace que esta área no controle sus emociones y la falta de empatía sea ausente entre compañeros, además la comunicación asertiva es un reto a lograr. Las habilidades sociales en las que les gustaría recibir información son; resolución de conflictos en momentos de presión, trabajo en equipo y gestión de las emociones en situaciones de estrés. La evaluación del equipo de trabajo es buena en relación al desempeño, en cuanto a los temas de interés que más les gustaría recibir tenemos; actividad física y deporte, manejo efectivo del tiempo y técnicas de relajación, los periodos en los cuales les gustaría recibir capacitación son mensual a trimestral y la mayoría de personas de esta área conoce la misión de la compañía.

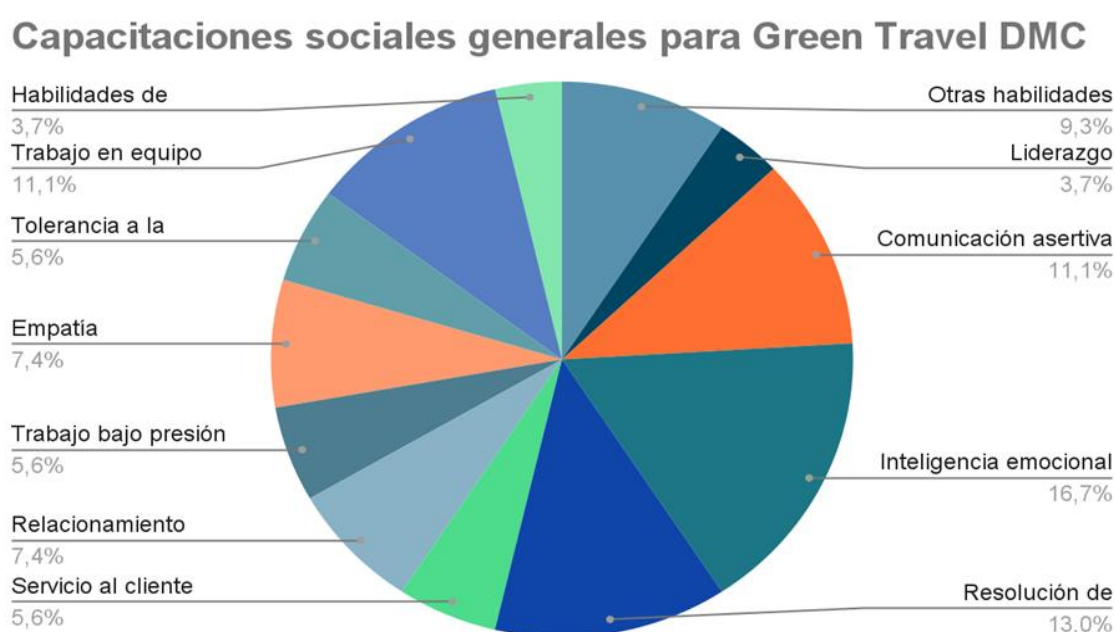
Los cargos operativos están compuestos por 5 empleados de los cuales tienen una formación académica que va desde el bachillerato hasta tecnólogos, estas personas cuentan con menos de 1 año en la empresa, dentro de las principales funciones se encuentran; revisar que los documentos enviados por los clientes sean verídicos además de solicitar los mismos para revisión, hacer seguimiento de las reservas así como velar por la disponibilidad de los recursos disponibles, emitir los documentos como: tiquetes, facturas y soportes a los clientes y reportar las novedades de los paquetes turísticos si las hay. Esta área manifiesta tener las siguientes dificultades técnicas; poco conocimiento de la herramienta programador, al igual que desconocen el tema para los trámites de visa y consulados, el nivel de inglés es muy bajo ya que no pueden hacer cotizaciones en este idioma. Las capacitaciones técnicas en la que esta área quisiera recibir conocimientos son; gerencia de proyectos, conocer perfectamente el software programador, conocer inglés avanzado B2 y conocer más sobre trámites internacionales de los planes turísticos, de igual manera, manifiestan tener una comunicación aceptable en el equipo de trabajo y con su jefe inmediato porque hay confianza pero también se presentan situaciones confusas ya que no se definen los roles individualmente, las discusiones entre compañeros suelen presentarse con frecuencia debido a que no se definen los responsables de las tareas y a que no hay tolerancia entre compañeros por lo que cada uno intenta hacer las cosas individualmente sin trabajar en equipo. Las siguientes habilidades sociales son las que más interesan; resolución de conflictos, manejo del estrés, habilidades de liderazgo y educación financiera y el periodo en el que les gustaría ser instruidos es mensual, ellos manifiestan conocer la misión de la compañía al describirlas con detalles.

### Capacitaciones técnicas para todas las áreas Green Travel DMC



**Figura 6.** Capacitaciones técnicas para todas las áreas de la empresa. Elaboración propia, (2023).

Por medio de este gráfico circular se evidencia una necesidad general de capacitación para todas las áreas de la empresa, siendo dos de ellas las que comparten un porcentaje de 28,1% que son; Manejo de inglés avanzado y el manejo del Software programador, estas son las principales falencias técnicas que se deben desarrollar seguidas de la capacitación en Marketing digital con 18,8% y habilidades de negociación y persuasión con un 12,5%, siendo estos 4 aspectos los cuales se deben priorizar en la inducción para mejorar las capacidades de la organización.



**Figura 7.** Capacitaciones sociales para todas las áreas de la empresa. Elaboración propia, (2023).

Esta figura corresponde a la integración de todas las competencias generales que deben mejorar todos los miembros de la organización siendo la más importante con un 16,7% la inteligencia emocional, lidera en la urgencia de implementación de las capacitaciones sociales junto con un 13,0 la Resolución de conflictos que es la segunda problemática de mayor importancia, las otras dos capacitaciones que comparten una puntuación ponderada son comunicación asertiva con un 11,1% y el trabajo en equipo. Estas 4 habilidades del desarrollo personal o habilidades sociales deben ser aplicadas al modelo de capacitación para mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales.

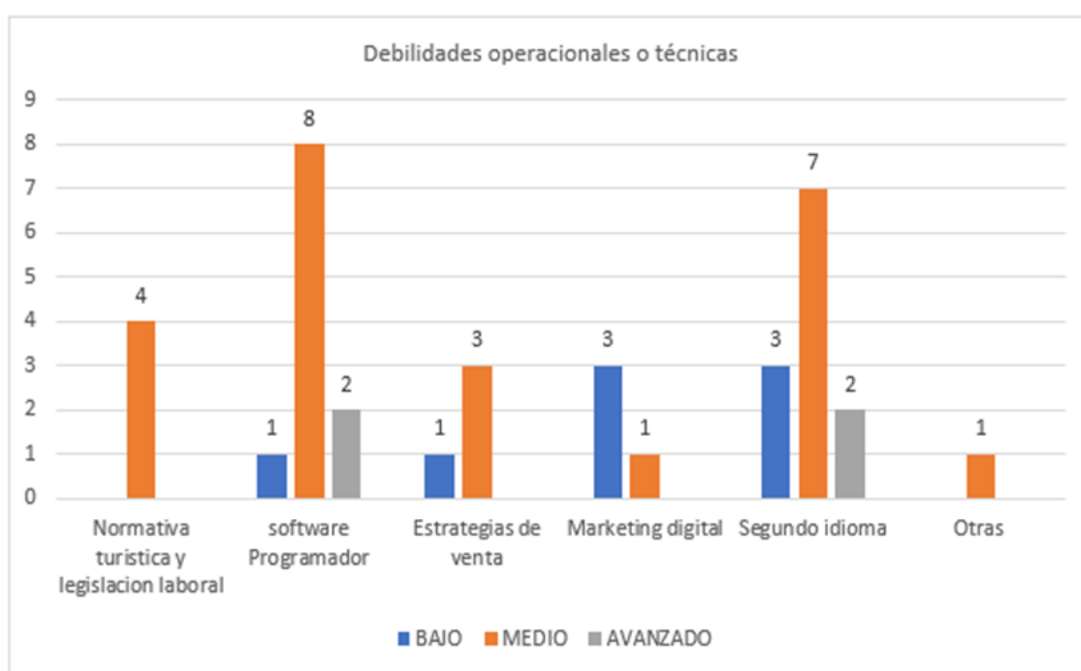


A continuación, se relacionan los resultados específicos de la población total participante (17 colaboradores respondieron el cuestionario). Las gráficas muestran la frecuencia de la necesidad de formación y capacitación de acuerdo al ítem evaluado.

**Pregunta 1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):**

Se evidencia que los miembros del equipo conocen las funciones principales para las cuales fueron contratados y así mismo reconocen quienes son los líderes dentro de la organización para aspectos estratégicos del negocio, procesos administrativos y de gestión de las personas.

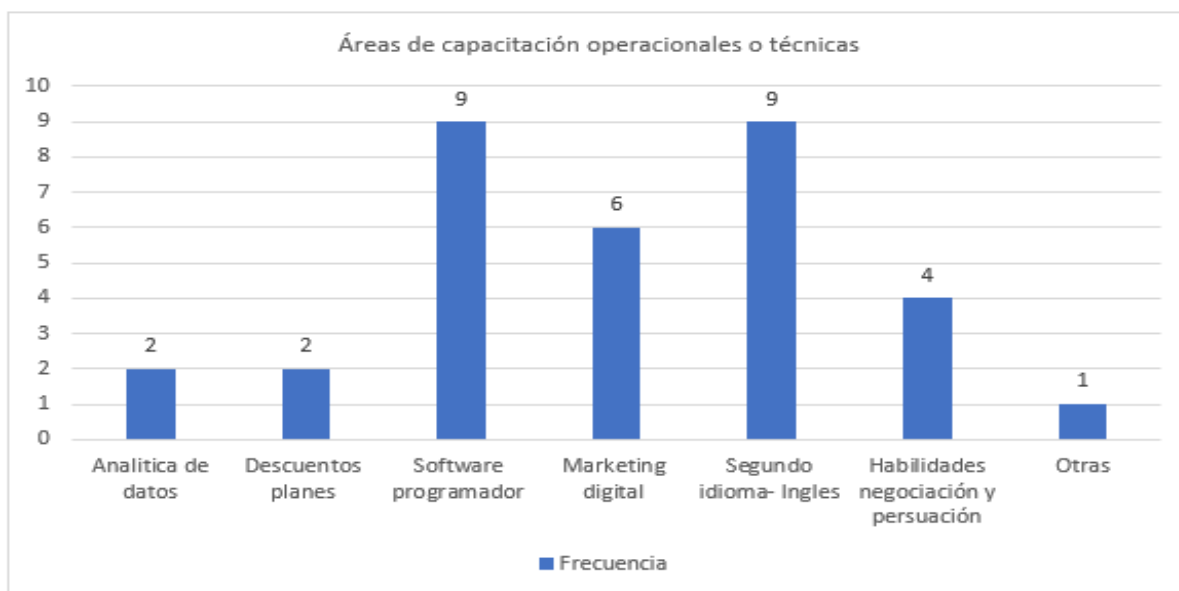
**Pregunta 2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente escala (Avanzado, medio, bajo).**



**Figura 8.** Debilidades operacionales o técnicas. Elaboración propia, (2023).

Se evidencia que la mayoría de los participantes reconocen que las debilidades más significativas son el manejo del Software programador y manejo de un segundo idioma, además que se requiere profundizar en un nivel medio y avanzado en ambos temas lo cual significa que se deben abordar lo más pronto posible.

**Pregunta 3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área.**



**Figura 9.** Áreas de capacitación operacionales o técnicas. Elaboración propia, (2023).

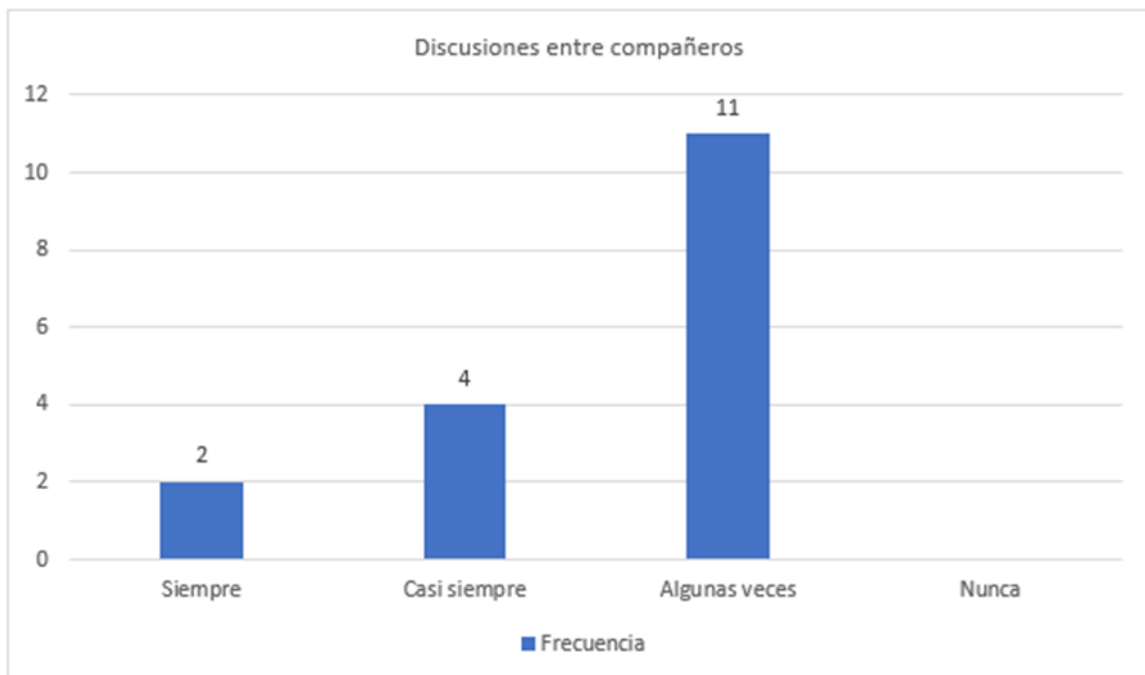
Se evidencia que la mayoría de los participantes reconocen la necesidad de recibir capacitación a nivel técnico acerca del manejo del software programador y el idioma inglés los cuales se encuentran con el mismo nivel de prioridad, seguido por el Marketing digital.



**Figura 10.** Comunicación con jefe inmediato. Elaboración propia (2023).

Se evidencia que la mayoría de los participantes se encuentran en un nivel bueno de comunicación con su jefe inmediato en la justificación de su elección se puede resaltar aspectos como la información que por lo general es clara, oportuna y precisa, además del trato respetuoso, honesto y confiable. La minoría que señala una calificación aceptable y deficiente por el contrario lo asocian a poca claridad en los roles y confusión de la información.

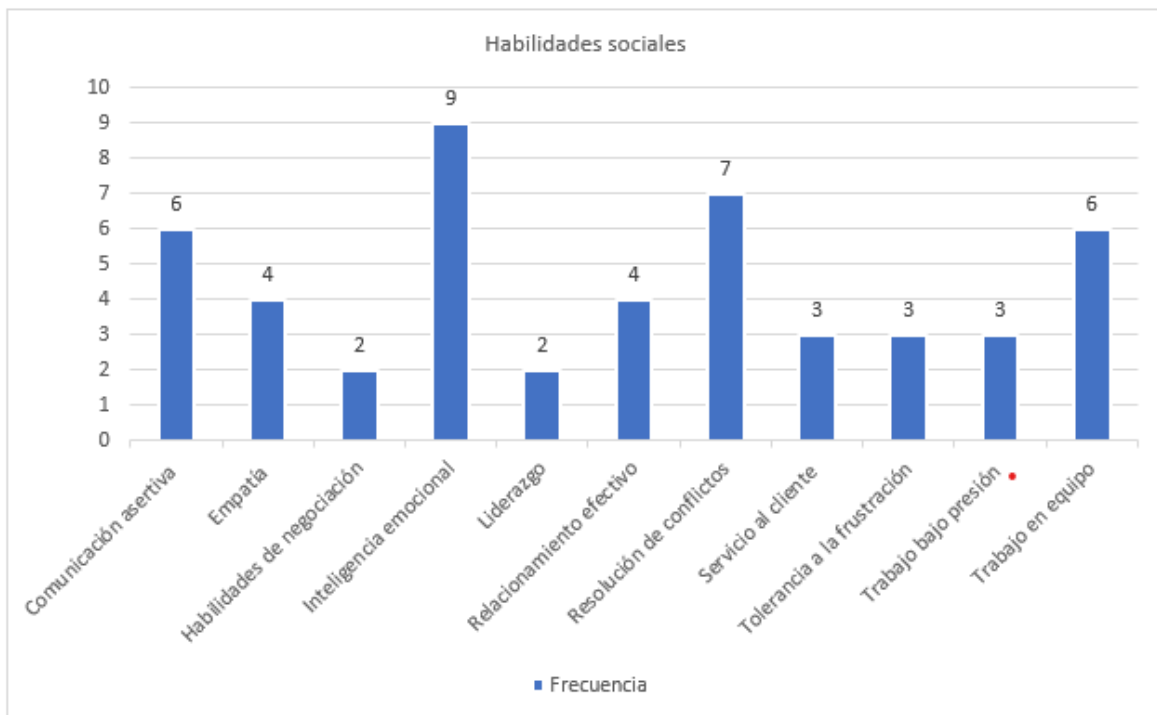
**Pregunta 5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo? (Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Nunca) ¿Cuáles son los motivos?**



**Figura 11.** Discusiones entre compañeros. Elaboración propia, (2023).

Se evidencia que la mayoría de los participantes concuerdan que se presentan discusiones entre compañeros algunas veces, respecto a los motivos de destaca la falta de comunicación asertiva, desconocimiento de límites de los roles y falta de conocimiento en la herramienta de software que manejan. Adicional la impaciencia y falta de tolerancia también son algunas de las causas que generan discusiones en el equipo.

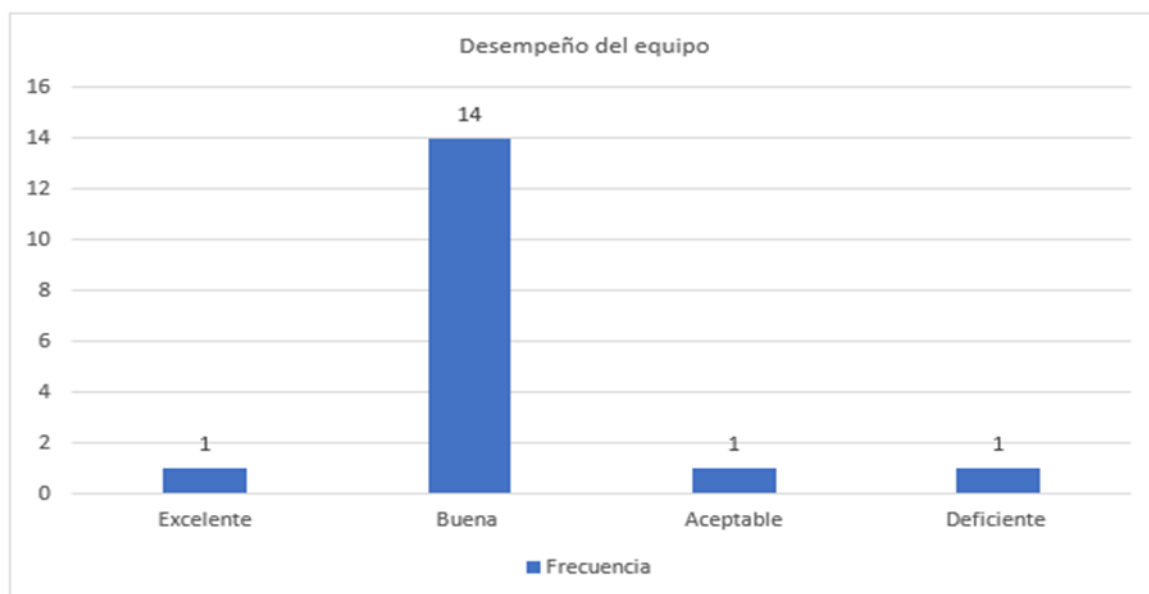
**Pregunta 6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área.**



**Figura 12.** Habilidades sociales. Elaboración propia, (2023).

La mayoría de los miembros del equipo de trabajo perciben que la capacitación en habilidades sociales se debe enfocar en la inteligencia emocional, resolución de conflictos, comunicación asertiva y trabajo en equipo, se resalta la necesidad de controlar las emociones, manejar el estrés y fortalecer la comunicación.

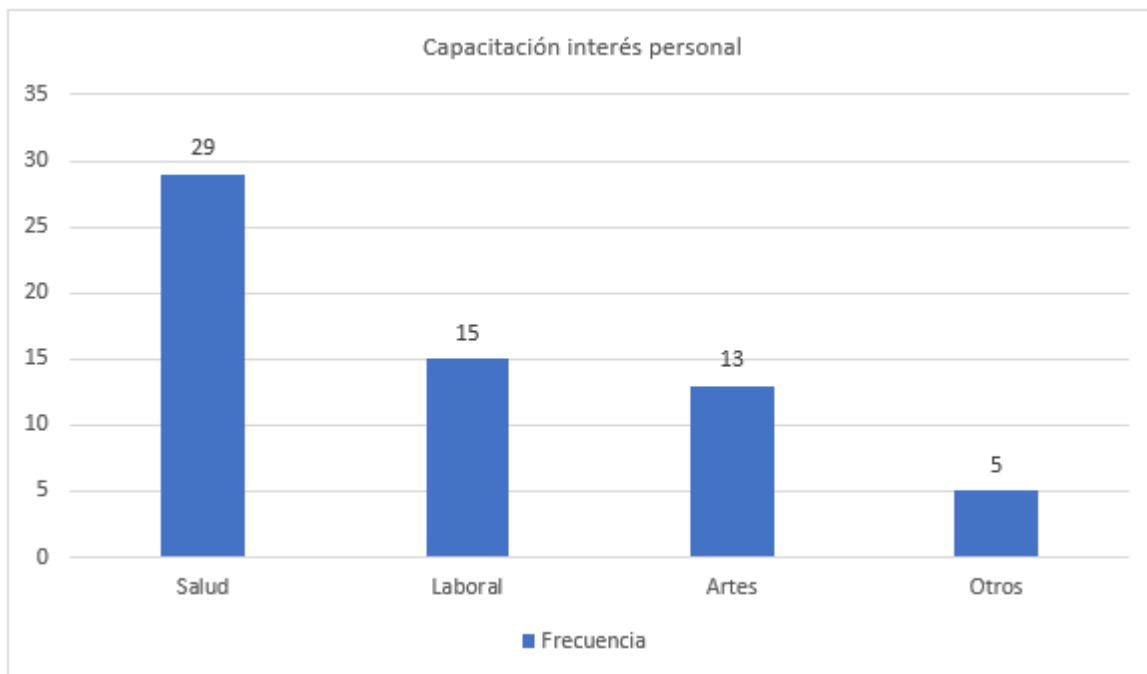
**Pregunta 7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo? (Excelente, Buena, aceptable, deficiente).**



**Figura 13.** Desempeño del equipo. Elaboración propia, (2023).

Se evidencia que la mayoría de los participantes consideran que el desempeño del equipo es bueno.

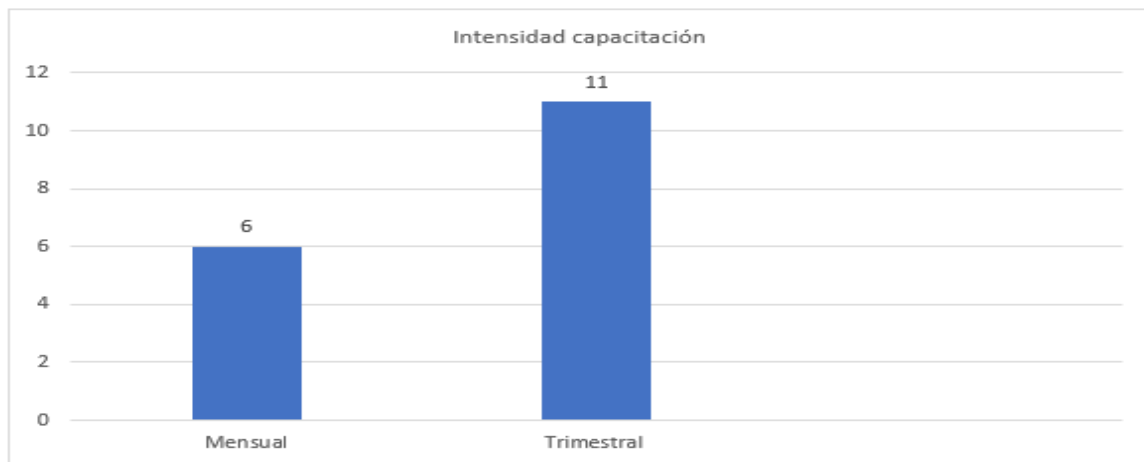
**Pregunta 8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.)**



**Figura 14.** Capacitación interés personal. Elaboración propia, (2023).

Las personas que actualmente conforman el equipo de trabajo evidencian que los temas de interés personal en los cuales les gustaría recibir formación se enfocan en temas relacionados a salud, laboral y artes. Dentro del área de salud manifiestan interés en alimentación y estilos de vida saludable, meditación y deporte, en el área laboral interés en liderazgo, protocolo y coaching, por último, en el área de artes les interesa la pintura, manualidades y danza.

**Pregunta 9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?**



**Figura 15.** Intensidad de capacitación. Elaboración propia, (2023).

Se evidencia que la mayoría de los colaboradores se inclinan por preferir recibir la capacitación con una frecuencia trimestral y el resto de participantes mensual.

**Pregunta 10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía? Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla.**

Todos los colaboradores conocen la misión de la compañía, lo cual evidencia que tienen una alineación con los objetivos de la empresa y el sentido de pertenencia de la misma, indiferente a otras características como las áreas, a través de este factor se orienta la gestión de los equipos con relación a la estrategia y propósito como negocio.

## Discusión

Las diferentes variables de las respuestas han demostrado cuales han sido las principales fallas en los procesos de la empresa Green Travel DMC, el planteamiento problemático se orienta a ¿cómo fortalecer las habilidades técnicas y sociales de todos los colaboradores, mediante modelos de formación y capacitación con el fin de contribuir al desarrollo integral y mejorar la productividad? se ha evidenciado que a partir de la recolección y análisis de la información obtenida por medio del cuestionario, se logra identificar las necesidades internas de capacitación requeridas en las diferentes áreas: Directiva, administrativa, comercial y operativa, lo cual permite decir que existen habilidades técnicas y sociales que deben ser trabajadas con prioridad media de acuerdo a la percepción de los colaboradores. Para ello de acuerdo a los resultados encontrados en el aspecto técnico para el área comercial es más relevante la formación en marketing Digital, seguido del manejo del segundo idioma y por último del software programador, mientras que, para el personal operativo, es más relevante la formación en un segundo idioma, seguido del manejo del software programador y por último descuentos de tarifas especiales. Por otro lado, para el área administrativa y directiva está como prioridad el manejo de un segundo idioma y luego analítica de datos. Ahora bien, para abordar las habilidades sociales que son transversales a toda la compañía se concluye que en todas las áreas la primera necesidad de atención de capacitación es la inteligencia emocional, la segunda el trabajo en equipo y la tercera resolución de conflictos.

Teniendo presente la información se recomienda establecer el programa de formación propuesto a continuación para promover las habilidades sociales que fortalezcan la solidez de la cultura y clima, así mismo de las habilidades técnicas para contribuir con el desarrollo de toda la población trabajadora para que realicen sus actividades con mayor destreza y tengan un crecimiento integral. La implementación del programa de capacitación trimestral debe realizarse de acuerdo a las necesidades específicas de las áreas, además se considera importante establecer descriptivos de cargos, que dimensionen los alcances frente a las funciones de cada rol, pues de esta forma es posible medir el desempeño y estandarizar un proceso de evaluación ya que actualmente se realiza con la percepción, pero no se cuenta con un proceso estructurado.

Los modelos referenciados en el marco teórico postulan los métodos de capacitación, ellos plantean los objetivos a corto plazo por el cual se busca mejorar las habilidades y que los miembros de la organización reciban estas actividades, lo que les permitirá desarrollar las actitudes necesarias para ser más eficientes laboralmente, como lo referencia (Chiavenato, 2017, p. 345) la capacitación debe transmitir conocimientos específicos mediante el desarrollo de habilidades y competencias, el cual se demostró por medio de los resultados que existen

temas concretos en los cuales se debe formar a los miembros de la empresa, adicionalmente el mismo autor reveló en su teoría cuales son los objetivos de la capacitación, el primero es:

Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, por medio de los resultados se evidencia la necesidad de preparar a las personas en los aspectos más relevantes para mejorar sus habilidades personales y el desarrollo de los conocimientos técnicos. El segundo objetivo corresponde a: brindar oportunidades para el desarrollo personal no solamente en los puestos de trabajo, aquí se demuestra que es esencial ofrecer oportunidades de crecimiento laboral que permitan especializar el trabajo de todas las áreas de la compañía, el último objetivo corresponde a: cambiar la actitud de las personas para crear un clima más satisfactorio entre ellas, los resultados de las capacitaciones sociales demuestran que las habilidades de la inteligencia emocional, trabajo en equipo, comunicación asertiva y resolución de conflictos permitan implementar estrategias por medio de la capacitación para generar un excelente clima laboral y fomentar una actitud de servicio para los trabajadores.

Como lo menciona (Chiavenato, 2017, p. 331) en los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación, este describe cuales son los 5 contenidos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de las habilidades y demás aptitudes, el primer contenido corresponde a la “transmisión de la información” se refiere a aumentar los conocimientos de las personas acerca de la organización, políticas y directrices, el modelo aplicado de encuesta DNC refleja que los miembros de la empresa conocen la misión y por tanto las reglas y los reglamentos internos de trabajo. El segundo contenido corresponde al “desarrollo de habilidades”; el análisis de los resultados especifica cuales son las destrezas que se deben desarrollar para la realización de las operaciones diarias, manejo de equipo, máquinas y herramientas, se evidencia la urgencia de implementar la capacitación en el uso adecuado de la herramienta programador, el cual ha sido un desafío manejar correctamente para todas las áreas de la empresa. El tercer contenido establece el “desarrollo de las actitudes”, se refiere al desarrollo o modificación de la conducta, nuevamente la encuesta muestra la necesidad de implementar las capacitaciones sociales siendo las siguientes las más importantes; inteligencia emocional y resolución de conflictos, en el cual se cambian las actitudes negativas para fomentar el trabajo en equipo y fortalecer las relaciones interpersonales. El cuarto contenido corresponde al “desarrollo de conceptos” en el cual se deben desarrollar ideas en términos globales y estratégicos, aquí se demuestran las demás habilidades sociales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo de manera que estas contribuyen al desarrollo de nuevas ideas para el beneficio de la organización. El quinto y último contenido corresponde a las “competencias individuales” el cual se refiere a saber hacer, saber juzgar y tomar decisiones; aquí se demuestra la necesidad de implementar las



competencias técnicas que son: el manejo de inglés avanzado, marketing digital y habilidades de negociación, estas competencias hacen que la empresa responda apropiadamente a los requerimientos más frecuentes y que su nivel de servicio sea más optimizado al tener una mayor calidad de servicio al cliente.

Los 4 métodos de capacitación de Muchinsky (citado por Bravo y Vásquez, 2012) se orientan a la ambientación del aprendizaje en el cual se corrobora con el modelo de capacitación propuesto que aborda los siguientes para la aplicación de este método:

1. Ambientación del aprendizaje; las capacitaciones se deben desarrollar en los espacios de trabajo dentro de la jornada laboral a excepción de la formación técnica en el manejo de un segundo idioma el cual los colaboradores deben responsabilizarse individualmente de su aprendizaje, dentro de los dos tipos de capacitación se destacan la capacitación vestibular el cual relaciona el proceso de aprendizaje con un líder que guía las diferentes áreas empresariales en cada una de las habilidades blandas, a diferencia de este modelo que es guiado por un mismo integrante de la empresa en este caso se buscan agentes externos que capaciten a los miembros en cada una de habilidades mencionadas anteriormente. En cuanto a la capacitación fuera del área de trabajo relacionada con el manejo de un segundo idioma inglés se basa en programas estructurados de enseñanza teórico práctica el cual es de autonomía y responsabilidad el proceso de aprendizaje

2. El papel del instructor; en este punto se menciona la importancia que los instructores ofrezcan la capacitación de manera presencial para que impartan conocimientos en los temas específicos que más requiere la empresa, en este caso para la organización se considera que las habilidades sociales deben formarse con el grupo de forma directa, ya que permite identificar los patrones de interacción, comunicación y solución de conflictos entre los participantes.

3. El papel del aprendizaje; que se divide en dos; capacitación del aprendizaje pasivo, se enfoca en la teoría y memorización de los procesos específicos para ejecutar las tareas, y la capacitación de aprendizaje activo se caracteriza por ser un proceso participativo donde el análisis para interiorizar el conocimiento es constante, así como las interacciones. Estos dos modelos de capacitación son fundamentales para la adopción de nuevos métodos de formación en el que la empresa va a recibir los modelos de capacitación integrados para garantizar un aprendizaje completo y que pueda recibir retroalimentación en los procesos de formación, por ello se establece utilizar diferentes pedagogías como formación técnica, cursos virtuales, plataformas E-Learning según la necesidad detectada.

4. El sujeto del aprendizaje; se dividen en dos grupos: capacitación global e individual, los resultados de las encuestas en los procesos de muestreo han revelado las habilidades técnicas y

sociales en que se deben priorizar los temas más ponderados de acuerdo con las estadísticas de la capacitación, estas se direccionan a procesos grupales en las cuales se deben aplicar todos los conocimientos a los equipos de trabajo.

La capacitación es parte del desarrollo personal, esta le permite agregar valor a la organización haciendo que sus actitudes y conductas sean más acertadas en todas las reglas del trabajo, como menciona (Chiavenato, 2107) la capacitación antecede el desarrollo personal y organizacional, la empresa refleja una serie de necesidades siendo más altas las características técnicas y sociales, esta capacitación produciría una mejora en la gestión de la inteligencia emocional, habilidades del desarrollo de personal como trabajo en equipo y la resolución de conflictos son puntos clave para mejorar el desarrollo organizacional. Todos los colaboradores manifiestan los temas de mayor interés que se deben dar para la empresa y que esta logre mejorar los resultados en términos de eficiencia de los procesos, además de mejorar las relaciones con los clientes. Al tener un personal capacitado se reducirán los problemas técnicos (manejo del programa e idioma) como también sociales, garantizara una mejor comunicación, trabajo en equipo y comunicación asertiva lo cual potencializara la productividad y el desarrollo personal.

Para diseñar e implementar el programa de capacitación a nivel de áreas se sugieren las siguientes temáticas, primero para generar mayor impacto, para la sensibilización y receptividad en los funcionarios se recomienda que se utilice una pedagogía integradora que permita tener en algunos casos autonomía del tiempo dedicado a su formación, personalizar sus avances y también en otros casos adaptarse al ritmo de todo el equipo. Es pertinente también implementar un programa de capacitación semestral según necesidades específicas de los diferentes cargos, hacer seguimiento a los resultados del modelo y ajustarlo si es el caso.

Modelo Plan de Formación

PLAN DE FORMACIÓN 2023									
Competencias a desarrollar: Inteligencia emocional Resolución de conflictos Trabajo en equipo				Software Programador Dominio de Inglés Marketing digital			Audiencias a impactar: Todos los colaboradores de la organización		
OBJETIVO	ACTIVIDAD / PROVEEDOR	TEMA/SUBTEMAS	METODOLOGÍA	DURACION	AUDIENCIAS	EJECUCION		RESPONSABLE	PRIORIDAD
						Fecha estimada	% de ejecución		
Conocer los conceptos relacionados con inteligencia emocional, desarrollar competencias emocionales, relacionales, de acción y reflexión, desarrollar técnicas y estrategias de control de inteligencia emocional en el trabajo	Formación externa con un consultor	<b>Inteligencia emocional</b> Habilidades sociales Aplicabilidad de la inteligencia emocional Las emociones y la interacción social Inteligencia emocional en el trabajo Técnicas de autocontrol	Formación presencial	2 horas semanales	Todos los colaboradores	Enero a marzo 2023	Estimado 100 %	Consultor externo y Director administrativo	Alta
Identificar las ventajas de resolución de conflictos a través de la comunicación asertiva en las diferentes interacciones y contextos organizacionales	Formación externa con un consultor	<b>Resolución de conflictos</b> Prevención y Manejo de conflictos Comunicación asertiva en contextos laborales Estilos de resolución de conflictos Conflictos entre equipos Habilidades de negociación	Formación presencial	1 hora semanal	Todos los colaboradores	Abril a mayo 2023	Estimado 100 %	Consultor externo y Director administrativo	Media
Fortalecer el trabajo en equipo y adquirir herramientas para gestionar eficazmente los objetivos del negocio	Formación externa con un consultor	<b>El trabajo en equipo</b> Evolución de grupo a equipo Detección de necesidades en el equipo de trabajo Características de un equipo eficaz Beneficios del trabajo en equipo Retroalimentación del desempeño	Formación presencial	1 hora semanal	Todos los colaboradores	Junio 2023	Estimado 100 %	Consultor externo y Director administrativo	Baja
Aprender sobre el Software programador en los módulos que componen la herramienta, el paso a paso de las operaciones que se pueden realizar y la identificación de fallas para escalar.	Formación técnica interna	Generalidades Software Programador Acceso al software y autenticación de usuario Generalidades de la herramienta, módulos que la componen Ingreso de información y etapas del proceso Restricciones, gestión de permisos Soporte básico y novedades	Sesión on-line	1 hora semanal	Operativa	Enero a febrero 2023	Estimado 100 %	Profesional del área de sistemas	Alta
				1 hora semanal	Comercial	Febrero a marzo 2023			
				1 hora semanal	Administrativa	Marzo a abril 2023			
				1 hora semanal	Gerencial	Abril a mayo			
Desarrollar el dominio del idioma inglés a nivel verbal y escrito para aplicarlo en sus tareas relacionadas con el contacto de usuarios y proveedores extranjeros.	Curso virtual	El curso establece niveles donde se abordan los siguientes aspectos: Estructuras gramaticales Vocabulario sector turístico Dar y solicitar información general (Escrita) Dar y solicitar información general (Verbal)	Curso virtual por módulos	4 horas semanales	Operativo Comercial Administrativa Gerencial	Enero a marzo 2023 Enero a marzo 2023 Marzo a junio 2023 Marzo a junio 2023	Estimado 100 %	Director general y entidad seleccionada para el curso	Media
Desarrollar habilidades para implementar marketing digital en campañas de servicios de la empresa y potenciar resultados	Formación E-Learning	Marketing Digital Completo: Desde Cero a Experto Secretos del Marketing Digital en Redes Sociales	Plataforma Udemy - Coursera	Mínimo 2 horas semanales	Comercial	Enero a marzo 2023	Estimado 100 %	Director administrativo	Media

Figura 15. Intensidad de capacitación. Elaboración propia, (2023).

## Conclusiones

La presente investigación ha demostrado la importancia de adoptar medidas de capacitación y formación en la empresa Green Travel DMC, ya que el resultado de las encuestas revela la incapacidad de algunos colaboradores para llevar a cabo sus trabajos de manera práctica y eficiente; el desconocimiento de las habilidades técnicas y sociales producen retrasos en la operación y hacen que el ambiente laboral sea tenso debido a la falta de herramientas útiles para afrontar los problemas cotidianos que tiene la organización. La dirección de la empresa asume todas las funciones y roles del área de talento humano ya que este departamento no existe, tiene la misión de capacitar al personal en habilidades técnicas y blandas que cada persona requiere para el desarrollo de sus labores. Para el presente estudio de caso se demuestra las falencias en relación a los conocimientos que deben tener los miembros de la empresa, el área directiva no había aplicado un cuestionario para identificar necesidades de capacitación, formación y de procesos de mejora en general, por lo que la compañía venía desarrollando una metodología de trabajo poco eficiente, lo que ha ocasionado retrasos en los procesos, mal ambiente de trabajo, discusión entre compañeros e insatisfacción de sus clientes.

En resumen, los aspectos y cualidades más importantes sobre los cuales deben ser capacitados los trabajadores son los siguientes: empezando por las habilidades técnicas de las cuales se resaltan cuatro. 1) Manejo de inglés avanzado, ya que las herramientas ofimáticas y algunos clientes se comunican en este idioma, 2) Software programador, al no conocer este programa a profundidad y hay dudas sobre su funcionamiento 3) Marketing digital, por el sector del negocio y el cambio constante de la tecnología es una exigencia estar permanentemente actualizados 4) Habilidades de negociación y persuasión; debido a que es fundamental cerrar los contratos con los clientes y persuadirlos en la toma de decisiones. Las cuatro habilidades sociales que más se destacan son. 1) Inteligencia emocional, ya que se presentan discusiones por falta de tolerancia y malos entendidos los cuales producen resentimientos con regularidad entre los compañeros de trabajo 2) Resolución de conflictos, para garantizar un mejor ambiente laboral 3) Comunicación asertiva; es muy importante para reducir los malos entendidos y aclarar las posiciones de las partes y de esta manera orientar las tareas de manera más eficiente 4) Trabajo en equipo; se trata de reducir las individualidades y potenciar los equipos de trabajo hacia una meta en común establecida por la empresa.

Para responder a la pregunta problema el cual se relaciona con el presente objetivo general, que es crear un programa de formación y capacitación enfocado en emplear herramientas que permitan fortalecer las habilidades técnicas y sociales de los colaboradores, aquí se destaca la información teórica que los autores han proporcionado para llevar a cabo este proyecto de

investigación y a partir de allí se identifican los conceptos y competencias individuales que deberían tener los trabajadores de esta empresa, en las encuestas realizadas fue evidente la falta de conocimientos y desarrollo tanto personal como organizacional para cumplir con las tareas diarias que exige cada uno de los puestos de trabajo, se ha adaptado la encuesta de diagnóstico de necesidades de capacitación DNC, que fue aplicada a todos los miembros de la empresa donde se deduce la importancia de contar con un personal altamente capacitado que contribuya a la misión organizacional y que resuelva los problemas de manera eficiente, para que no se presenten decisiones mal infundadas en los espacios de trabajo. Posteriormente se menciona la solución de los tres objetivos específicos.

Respondiendo al primer objetivo específico que consiste en identificar las necesidades internas de capacitación y formación, esta información fue revelada de acuerdo a los resultados de las encuestas (DNC), en las cuales se generó una gran variedad de temas para capacitar pero de ellas se destacan las más importantes como se menciona anteriormente, con esta solución se responde al segundo objetivo específico que es; establecer la priorización de las necesidades de formación para implementar el plan de capacitación que se requiere en la organización, esta identificación de prioridades fue hecha en la diagramación de la torta donde refleja los porcentajes más altos de los temas en los cuales se debe capacitar, por último se ha realizado el plan de formación para responder al tercer objetivo específico que es; definir los objetivos, tiempos, responsables, contenidos, recursos e impacto del plan de capacitación y formación de la empresa Green Travel DMC, este modelo contempla los principales objetivos y actividades a desarrollar, comparte la metodología de la capacitación ya sea presencial o virtual, especifica a qué departamento debe hacerse la inducción así como también define las fechas de ejecución del programa y quienes son los responsables de los mismos.

## Recomendaciones

Dentro de la experiencia a través del desarrollo del proyecto de investigación y siendo esta la primera ejecutada dentro de la organización Green Travel DMC, es importante resaltar que, de acuerdo con los resultados del proceso, se sugiere a la Dirección participar en nuevas investigaciones que aborden temas similares que contribuyan con fortalecimiento de las diferentes áreas de la organización y del talento humano que se encuentra involucrado en cada una de las operaciones. Pues finalizada la investigación se evidencia que es necesario adoptar el modelo de capacitación y formación de habilidades técnicas y sociales, cabe resaltar que se recomienda realizar mediciones constantes para implementar acciones de acuerdo a las necesidades que se presenten, fomentar el trabajo en equipo y de relación social en el trabajo a través de una cultura sólida basada en la comunicación asertiva, igualmente en el transcurso de la exploración y con los hallazgos encontrados se aconseja establecer paulatinamente un departamento de talento humano que habilite la gestión de procesos como el diseño de puestos, selección, clima organizacional y cultura para tener mayor sinergia entre los colaboradores y la organización. Por otro lado, se tiene conocimiento que las otras sedes de la empresa operan de forma similar y no cuentan con procesos de talento humano definidos, para ello se invita a replicar este tipo de estudios en los otros puntos de la organización para tener homogeneidad en sus procesos y eliminar posibles brechas de los mismos.

Ante las limitaciones presentadas para obtener la información ya que uno de los integrantes del equipo no continuo dentro del procesos investigativo y era a su vez la fuente primaria de acceso, se recomienda para próximos estudios que desde un inicio se recolecte la mayor información posible, con el respaldo de consentimientos informados para caracterizar ampliamente la población y asimismo, que todos los investigadores tengan contacto directo con la organización de aplicación para retomar ante cualquier impase y avanzar como se proyectó desde el inicio.

Es conveniente para futuras investigaciones emplear otras herramientas de recolección de la información, pues en este caso solo se realiza la aplicación del cuestionario DNC dentro de la empresa, pero para obtener mayor precisión es aconsejable utilizar otros instrumentos como entrevistas, aprovechando también los recursos electrónicos que pueden facilitar su aplicación a través de plataformas digitales que facilitan la adaptación de horarios de acuerdo a la disponibilidad de los participantes.

Es conveniente en nuevas investigaciones que se creen espacios entre el equipo de investigadores y las organizaciones para contextualizar los alcances reales del proceso

investigativo, generar mayor colaboración y evidenciar el interés mutuo para contribuir a todas las partes.

## Referencias

- Bedolla, G. S. (2008). *Mejoramiento de recursos humanos*. Toronto: Mc Graw Hill.
- Bravo, Y., Vasquez, J. (2012). *Diagnóstico de necesidades y propuesta de capacitación para la empresa Esfel S.A. Esmaltes ferro Eljuri (Trabajo de grado, Universidad Politécnica Salesiana)*. Tomado de:  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7130/1/UPS-CT003947.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw-Hill. Tomado de  
<https://www-ebooks7-24-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/?il=5207>
- Green Travel DMC (2018). *Quienes somos*. Tomado de: <https://greentraveldmc.com/>
- Green Travel DMC. (2022). *Tarifario Colombia 2022*. Tomado de:  
<https://www.dropbox.com/s/p0vkqmoi8ve26kf/Tarifario%202022%20-%20Espa%C3%B1ol%20U%24..pdf?dl=0>
- González, M., Olivares, S. (2015). *Planeación e integración de los recursos humanos: capital humano*. Grupo Editorial Patria. Tomado de: <https://elibro-net.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/en/lc/uniagustiniana/titulos/39473>
- Hernández, R. (1999). *El sondeo como técnica de recolección de datos*. Tomado de  
<https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/21276>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F : Mc Graw Hill.
- Moreno, B., Blanco, L. M., Aguirre, A., De Rivas, S., Herrero, M. (2014). *Habilidades sociales para las nuevas organizaciones*. *Psicología conductual*, 22(3), 585. Tomado de:  
[https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2019/08/11.Moreno\\_22-3oa-1.pdf](https://www.behavioralpsycho.com/wp-content/uploads/2019/08/11.Moreno_22-3oa-1.pdf)
- Oscoco, Tomasto, J. E. (2019). *Habilidades duras y desempeño de tareas en la oficina general de administración del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Cercado de Lima 2019*. Tomado de:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70453/Oscoco\\_TJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70453/Oscoco_TJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paredes, M. S. L. (2020). *Las competencias blandas en los gerentes de proyecto de las organizaciones*. *Res Non Verba Revista Científica*, 10(1), 1-24. Tomado de:  
<http://34.222.126.191/index.php/rnv/article/view/286/247>
- Parra, E. (2015). *Plan DNC (Detección de necesidades de capacitación)*. Cofide. Tomado de:  
[www.cofide.mx/nosotros](http://www.cofide.mx/nosotros).
- Roca, E. (2014). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. España, Valencia: Acde. Tomado de:



<http://www.cop.es/colegiados/pv00520/pdf/Habilidades%20sociales-Dale%20una%20mirada.pdf>

- Pineda, H. I. A., Valencia, J. B. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y ciencia*, 19(51), 41-49. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Tejada Fernández, J., Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de investigación educativa*, 9(2), 1-15.
- Tejedo, J. (2013). Operaciones administrativas de recursos humanos. Macmillan Iberia, S.A. Tomado de: <https://elibro-net.recursoselectronicos.uniagustiniana.edu.co/en/lc/uniagustiniana/titulos/42951>
- Universidad de Chile (s.f). Desarrollo organizacional y capacitación. Tomado de <https://uchile.cl/presentacion/vicerrectoria-de-asuntos-economicos-y-gestion-institucional/direccion-de-gestion-y-desarrollo-de-personas/desarrollo-organizacional-y-capacitacion/gestion-de-la-capacitacion/ciclo-de-la-capacitacion>
- Zabalza, M.A. (2003). Competencias docentes del profesorado universitario. Madrid: Narcea. Tomado de: <https://www.studocu.com/co/document/universidad-pedagogica-nacional-colombia/educacion-y-pedagogia/zabalza-miguel-a-competencias-docentes-del-profesorado-universitaria-calidad-y-desarrollo-profesional-narcea-espana-2003/5537807>
- Zarta, Y., Quevedo, J. (2018). Formación y Capacitación para fortalecer habilidades sociales de los directivos en las organizaciones. (Diplomado en Gerencia del Talento Humano). Tomado de: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6471/2/2018\\_capacitacion\\_habilidades\\_sociales.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6471/2/2018_capacitacion_habilidades_sociales.pdf)

## Anexos

### ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Adaptado)

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**AREA O DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_ **NIVEL ACADEMICO:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** \_\_\_\_\_

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	
2	
3	
4	

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1				
Tarea 2				
Tarea 3				
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	
2	
3	
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente

¿Por qué?:

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca

¿Cuáles son los motivos?

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	
2	
3	
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	
2	
3	
4	

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  si b)  no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

## Encuesta 1

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Directivo

**NIVEL ACADÉMICO:** Profesional

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 11 años

d

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Definir, implementar y supervisar políticas y procedimientos para la correcta operación turística ofertada a los clientes.
2	Dar cumplimiento a la normativa y leyes que reglamentan los operadores turísticos.
3	Definir y administrar el presupuesto de acuerdo a las estrategias y objetivos planteados y el respectivo seguimiento de tiempos, alcances y procesos establecidos.
4	Negociación con clientes y proveedores para establecer servicios y suministros requeridos en el negocio.

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Variación de costos del mercado		X	
Tarea 2	Requiere actualización constante de leyes		X	
Tarea 3				
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Sistematización y análisis de datos a gran escala
2	Prospectiva estratégica
3	Metodologías ágiles
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Se logra transmitir la información de forma clara y precisa a los colaboradores.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Implementación de políticas nuevas o procesos de transformación en la operación.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Liderazgo inspirador
2	Equipos de alto desempeño
3	
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Balance entre vida personal y laboral
2	Inversiones a gran escala
3	Liderazgo estratégico
4	Salud en las organizaciones

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensualmente y/o trimestral

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  sí b)  no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 2

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Directivo

**NIVEL ACADÉMICO:** Profesional

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 6 años

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Selección, contratación, formación y capacitación del personal según políticas de la organización-
2	Gestión de quejas y reclamos de los clientes según la promesa de servicio.
3	Gestión del presupuesto asignado para procesos compras, suministros, recursos y equipos.
4	Supervisión de personal de la compañía y comunicación interna.

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Procesos de recursos humanos no definidos		X	
Tarea 2	Normativa legal vigente para el sector del negocio		X	
Tarea 3	Poco conocimiento módulos software Programador		X	
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Planes de formación y capacitación para desarrollo de personal
2	Manejo global de la herramienta Programador
3	Planes de bienestar
4	Clima organizacional

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Porque tiene una relación de confianza para expresarse abiertamente.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Porque existe información confusa, no se registra la información de forma oportuna y precisa.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Comunicación asertiva
2	Manejo efectivo del tiempo
3	Inteligencia emocional
4	Resolución de conflictos

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Yoga y meditación
2	Comidas saludables
3	Coaching
4	Artes plásticas

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensualmente

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X sí b) \_\_\_no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 3

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Administrativo

**NIVEL ACADÉMICO:** Profesional

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 7 años

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Elaborar presupuestos, control de cuentas, estados financieros y procesos contables en general
2	Realizar reportes de información financiera y tributaria de la gerencia y entes de control.
3	Gestión de problemas fiscales según normativa vigente
4	Asesoría de inversiones y viabilidad de proyectos en el negocio

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Legislación laboral		X	
Tarea 2	Gestión de proyectos		X	
Tarea 3	Automatización de procesos en software Programador		X	
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Procesos disciplinarios, terminaciones de contrato
2	Manejo del segundo idioma
3	Seguridad y salud en el trabajo
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Es oportuna para realizar la labor.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Porque no están limitados los alcances de cada rol.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:



Necesidad de capacitación	
1	Control de emociones
2	Servicio al cliente
3	Networking
4	Adaptabilidad al cambio

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Inteligencia artificial
2	Culturas occidentales
3	Estilos de vida saludables
4	

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Trimestral

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  sí b)  no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 4

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Comercial

**NIVEL ACADÉMICO:** Profesional

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 6 años

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Realizar venta consultiva y prospección de clientes.
2	Ofrecer el portafolio a los futuros clientes de acuerdo a sus necesidades y presupuestos
3	Presentación de propuestas comerciales a clientes
4	Preparar el paquete turístico seleccionado y enviarlo al área de operaciones para su respectiva ejecución

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Manejo del idioma inglés		X	
Tarea 2	Estrategia de ventas efectiva		X	
Tarea 3	Manejo específico del software programador		X	
Tarea 4	Marketing digital	X		

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Marketing digital: Atracción de leads, generación de demanda
2	Venta a través de redes sociales
3	Posicionamiento de marca
4	Manejo avanzado de todos los módulos del software programador

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: La información que transmite es clara y precisa para el cumplimiento de las funciones.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
	X		

¿Cuáles son los motivos? Falta de comunicación asertiva en momentos de alta tensión. Falta definir las funciones que debe realizar cada persona. Falta de conocimiento en el software.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Relacionamiento efectivo
2	Comunicación asertiva
3	Resolución de conflictos
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Protocolo y etiqueta
2	Actividad física y deporte
3	Pintura
4	Alimentación saludable

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X si b)    no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 5

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Comercial

**NIVEL ACADÉMICO:** Profesional

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 3 años

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Llamar a clientes para ofrecer paquetes turísticos
2	Gestión de bases de datos para envío de publicidad y planes de la empresa
3	Servicio al cliente y asesoría sobre planes turísticos
4	Presentación de propuestas comerciales a futuros clientes

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Marketing digital	X		
Tarea 2	Manejo del software de gestión		X	
Tarea 3	Manejo del segundo idioma inglés		X	
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Posicionamiento de marca
2	Estrategia de ventas B2B Y B2C
3	Networking
4	Manejo detallado del software de gestión

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Es clara, oportuna y precisa para el cumplimiento de los objetivos laborales.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
	X		

¿Cuáles son los motivos? Falta más tolerancia en los momentos de presión, cada persona hace lo que le toca sin tener en cuenta la opinión de los demás.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Resolución de conflictos
2	Trabajo bajo presión
3	Empatía
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Nutrición saludable
2	Manejo efectivo del tiempo
3	Meditación
4	Deportes

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual y cada dos meses.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X si b)   no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 6

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Administrativo

**NIVEL ACADÉMICO:** Profesional

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 3 años

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Soporte interno a usuarios en hardware y software
2	Manejo de infraestructura tecnológica
3	Diagnóstico, soporte e implementación de nuevas funcionales del software programador
4	Sistematización de datos para toma de decisiones administrativas

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Infraestructura		X	
Tarea 2	Inteligencia de negocios		X	
Tarea 3	Seguridad informática		X	
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Redes, conectividad y servidores
2	Power BI – Analítica de datos
3	Protocolos de seguridad, normas de seguridad de la información
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Se basa en el respeto, empoderan a los colaboradores en sus roles.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Desconocimiento en el manejo de la herramienta, algunas personas son impacientes.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Relacionamiento
2	Resolución de conflictos
3	
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Emprendimiento
2	Bienestar laboral y personal
3	Deportes
4	Hábitos saludables

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Trimestral.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  Sí b)  No

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 7

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Administrativo

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 1 año

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Apoyo en los diferentes procesos contables (estados financieros, cuentas, impuestos, etc.)
2	Elaboración de informes contables internos y externos
3	Registrar información contable en el software
4	Organizar y archivar documentos

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Nueva reforma tributaria	X		
Tarea 2	Normatividad y leyes		X	
Tarea 3	Inglés		X	
Tarea 4	Manejo completo del software programador		X	

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Cambios, ajustes y normas de la nueva reforma tributaria
2	Legislación internacional
3	Aprender segundo idioma
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
X			

¿Por qué?: Es respetuosa y asertiva.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Falta empatía y tolerancia en momentos de alta tensión, esto se evidencia cuando se necesita entregar algo a los jefes y la información no está completa.



6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Tolerancia a la frustración
2	Trabajo bajo presión
3	Control de emociones
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Yoga
2	Natación
3	Artes – manualidades
4	Preparación de alimentos saludables en casa

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Trimestral.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  sí b)  no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 8

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Operativo  
**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 1 año

**NIVEL ACADÉMICO:** Bachiller

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Limpieza de oficinas y baños
2	Organizar insumos de limpieza
3	Organizar las oficinas para eventos
4	

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Manejo de inventarios		X	
Tarea 2	Bioseguridad		X	
Tarea 3	Manejo de herramientas ofimáticas		X	
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Protocolos de limpieza
2	Manejo de residuos peligrosos
3	Manejo del computador y sus diferentes programas
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
X			

¿Por qué?: Es honesta y confiable.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Son acelerados e impacientes al solicitar información.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Trabajo en equipo
2	Empatía
3	
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Belleza y salud
2	Alimentación saludable
3	Modistería
4	

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  Sí b)  No

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 9

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Comercial

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 10 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Búsqueda de clientes en frío
2	Asesoría y ventas de paquetes turísticos
3	Prospección de clientes
4	Envío de propuestas comerciales a clientes

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Estrategias de ventas		X	
Tarea 2	Manejo de redes sociales para generar ventas		X	
Tarea 3	Manejo del idioma inglés		X	
Tarea 4	Manejo del software programador		X	

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Marketing digital
2	Aprender idioma Ingles
3	Manejo adecuado del software
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Transmite la información de manera clara y oportuna, es respetuoso.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
	X		

¿Cuáles son los motivos? Falta mejorar la comunicación entre el área de ventas y operaciones ya que hay muchos reprocesos por fallas en el registro de información y paquetes adquiridos por parte de los clientes.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Comunicación asertiva
2	Trabajo en equipo
3	Empatía
4	Manejo de emociones en situaciones de estrés

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Danzas
2	Deportes
3	Artes
4	

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual o trimestral

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X si b) \_\_\_no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 10

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Comercial

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 9 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Servicio al cliente y asesoría en planes de turismo
2	Telemercadeo de bases de datos
3	Presentación de cotizaciones
4	

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Manejo de la herramienta programador		X	
Tarea 2	Manejo del idioma inglés		X	
Tarea 3	Planes de mercadeo		X	
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Estrategias de posicionamiento de marca
2	Estrategias de generación de demanda
3	Presentación de propuestas comerciales efectivas
4	Persuasión y negociación en ventas

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
X			

¿Por qué?: Tiene una escucha activa, plantea los objetivos de forma concreta, es directo.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
	X		

¿Cuáles son los motivos? No se definen bien los roles que tiene cada persona en la empresa, falta registrar la información de manera oportuna y efectiva en el software, cuando hay mucha presión se distorsiona la comunicación, generando malestares.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Trabajo en equipo
2	Autonomía
3	Resolución de conflictos en momentos de presión
4	Empatía

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Manualidades
2	Sesiones de rumba – crossfit
3	Nutrición
4	Técnicas de relajación

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual o trimestral

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X sí b) \_\_\_no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 11

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Comercial

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 9 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Venta consultiva
2	Búsqueda de clientes en frío
3	Asesoría en ventas de acuerdo a presupuestos
4	Registro de información en el sistema

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Estrategias de Ventas B2B y B2C	X		
Tarea 2	Fortalecer el manejo del idioma inglés			X
Tarea 3				
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Habilidades de negociación
2	Uso de redes sociales para generar ventas efectivas
3	Ecommerce
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Es receptivo y atiende las sugerencias, comunica los objetivos de manera oportuna.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? En situaciones de estrés falla la comunicación y el ambiente se torna tenso, sin embargo, se cumple con lo propuesto.



6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Trabajo en equipo
2	Manejo del estrés
3	Trabajo bajo presión
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
X			

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Meditación
2	Cosmetología
3	Protocolo
4	Actividades de integración

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Trimestral.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  sí b)  no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 12

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Comercial

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 7 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Venta B2C y B2B
2	Búsqueda de clientes nuevos
3	Telemarketing y prospección
4	Cargue de paquetes vendidos en el software

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Storytelling	X		
Tarea 2	Idiomas	X		
Tarea 3	Uso adecuado del software	X		
Tarea 4	Agresividad comercial		X	

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Storytelling
2	Manejo del idioma inglés
3	Manejo profundo del software programador
4	Persuasión

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
		X	

¿Por qué?: No son claros los objetivos y metas a conseguir a nivel laboral.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
X			

¿Cuáles son los motivos? Se presentan reprocesos con el cargue de información de ventas en el software, siempre hay tensión en la oficina lo cual hace que nadie tenga comunicación asertiva, falta tolerancia y empatía, todos son impacientes.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Comunicación asertiva
2	Trabajo en equipo
3	Manejo del estrés
4	Liderazgo

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
		X	

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Actividades al aire libre
2	Modistería
3	Alimentación saludable
4	Manualidades

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  X  si b)   no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 13

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Comercial

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 7 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Diagnóstico de necesidades de ventas
2	Ventas de planes turísticos
3	Prospección de clientes nuevos
4	Telemercadeo

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Aprender idioma ingles	X		
Tarea 2	Estrategias comerciales		X	
Tarea 3	Redes sociales para el proceso de ventas	X		
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Manejo del idioma inglés
2	Marketing digital
3	Uso de redes sociales para ventas efectivas
4	Persuasión y cierre de negocios

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Se dirige con respeto, es claro y directo en la información que transmite.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Debido al trabajo bajo presión las personas no controlan sus emociones y se presentan discusiones sin sentido, falta organizar mejor las funciones de cada cargo, ya que en ocasiones todos hacemos de todo un poco y no hay roles definidos.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Control de emociones
2	Resolución de conflictos
3	Manejo del estrés
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Manualidades
2	Natación
3	Danzas
4	Nutrición saludable

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual o trimestral.

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X si b) \_\_\_no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 14

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Operativo

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 7 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Reservas de servicios de transporte, viajes y hoteles
2	Asesorar trámites de procesos de embarque, registro y equipaje
3	Reportar novedades respecto a la confirmación de reservas y servicios del paquete
4	Emitir los documentos como tiquetes, facturas y soportes a los clientes

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Dominio de inglés		X	
Tarea 2	Trámites de consulados y visados			X
Tarea 3	Conocimiento del software			X
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Inglés
2	Tramitología turística
3	Software Programador
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Es cordial y respetuoso cuando se dirige a mí.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Mala interpretación de la información cuando es por medio de correo o cuando intervienen varias personas en un mismo proceso.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Buenas prácticas en comunicación escrita
2	Gestión de relaciones con clientes
3	Actitud de servicio
4	

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Educación financiera
2	Cómo emprender desde cero
3	Procesos contables básicos
4	

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X si b) \_\_\_no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 15

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Operativo

**NIVEL ACADÉMICO:** Técnico

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 6 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Confirmar la asignación de reservas adquiridas por el cliente
2	Seguimiento a solicitudes de transporte y hospedaje
3	Confirmación de tarifas a clientes para proceso de reservas
4	Validar disponibilidad de recursos para asignación de paquete adquirido por el cliente.

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Manual tarifario en software		X	
Tarea 2	Cotizaciones en otro idioma			X
Tarea 3	Tiempos para aprobación de propuesta del cliente			X
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Manejo de Programador para gestionar las solicitudes
2	Aprender ingles
3	Actualización de tarifas y aplicación de descuentos de planes
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

¿Por qué?: Genera confianza dentro del equipo para hablar sin problemas.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Porque no están definidos los alcances de las responsabilidades de algunas personas y cuando el trabajo depende de otros hay tensión.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:



Necesidad de capacitación	
1	Habilidad de negociación
2	Comunicación efectiva
3	Control de impulsos
4	Servicio al cliente

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Derecho laboral
2	Moda y estilo
3	Pintura en oleo
4	Cerámica

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a) X si b) \_\_\_no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 16

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Operativo

**NIVEL ACADÉMICO:** Tecnólogo

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 5 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Realizar reservas de los clientes
2	Solicitud de aprobaciones para tiquetes, hoteles y entrega de tiquetes
3	Aplicar descuentos e informar de los valores a los clientes
4	Solicitar documentación para legalizar la compra de planes

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Manejo de una segunda lengua		X	
Tarea 2	Conocer valores de paquetes especiales			X
Tarea 3	Manejo de programador		X	
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Manejar una segunda lengua
2	Conocer cómo aplican los descuentos para planes especiales
3	Capacitarme en todo el software
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
		X	

¿Por qué?: En ocasiones la información no es clara para ejecutar tareas, lo cual implica reprocesos en la operación.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
		X	

¿Cuáles son los motivos? Malos entendidos entre el trabajo de compañeros.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Trabajo en equipo
2	Tolerancia
3	Comunicación asertiva
4	Negociación

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
	X		

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Idioma portugués
2	Salud física
3	Habilidades de liderazgo
4	

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  sí b)  no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.

## Encuesta 17

**ENCUESTA DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La siguiente encuesta está diseñada para generar un diagnóstico sobre las necesidades de capacitación en cuanto a habilidades técnicas y sociales necesarias para optimizar su desempeño profesional y desarrollo personal. Por favor responder de la forma más honesta y objetiva posible ya que del resultado de esta dependerá el éxito del plan de capacitación a implementar, al responder este documento autoriza su participación, manejo y tratamiento de datos con fines académicos para la presente investigación:

**ÁREA O DEPARTAMENTO:** Operativo

**NIVEL ACADÉMICO:** Técnica

**TIEMPO DE ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:** 5 meses

1. Describa brevemente las principales tareas que desempeña (máximo 4):

Tarea	
1	Logística de pasajeros que separan su paquete turístico
2	Confirmar reservaciones, alojamiento, pasajes de acuerdo al plan adquirido
3	Revisión de documentos
4	

2. De las tareas que realiza, señale las principales debilidades operacionales o técnicas en cuanto a conocimiento, habilidades o destrezas y califique su debilidad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tarea		Avanzado	Medio	Bajo
Tarea 1	Manejo del software programador	X		
Tarea 2	Manejo del idioma inglés	X		
Tarea 3				
Tarea 4				

3. Mencione por lo menos Tres o (máximo cuatro) áreas de capacitación operacionales o técnicas que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Aprender ingles
2	Dominar el software programador
3	Gerencia de proyectos
4	

4. ¿La comunicación que tiene con su jefe inmediato es?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
			X

¿Por qué?: La información casi siempre es confusa, no hay objetivos ni roles definidos.

5. ¿Se presentan discusiones entre compañeros de trabajo?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Nunca
X			

¿Cuáles son los motivos? Nadie es tolerante con sus semejantes, todos son impacientes y quieren que las cosas se den muy rápido, no se respeta el punto de vista de nadie lo cual crea conflicto.

6. Mencione por lo menos DOS áreas de capacitación de desarrollo personal o habilidades sociales que le gustaría recibir o que piensa que le hacen falta en su área:

Necesidad de capacitación	
1	Tolerancia
2	Manejo del estrés
3	Manejo de emociones
4	Resolución de conflictos

7. ¿Cómo evaluaría el desempeño en general de su equipo de trabajo?

Excelente	Buena	Aceptable	Deficiente
			X

8. Mencione por lo menos TRES temas de interés general que le gustaría conocer más a detalle (salud, entretenimiento, etc.).

Temas de interés general	
1	Juegos de mesa
2	Crossfit
3	Pintura
4	

9. ¿Qué tan periódicamente le gustaría recibir capacitación?

Mensual

10. ¿Conoce cuál es la misión de la compañía?

a)  sí b)  no

Escríbala o en caso de no saberla, indique que sugiere para conocerla:

“Brindar nuestros servicios turísticos con el mejor nivel de responsabilidad, garantizando la satisfacción de nuestros turistas y agencias mayoristas. Contribuyendo al desarrollo del turismo sostenible, a través de programas turísticos innovadores, resaltando la riqueza cultural, natural y social de nuestro país”.