



PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicología Organizacional

AUTORES:

Heidy Pamela Burgos Rodríguez

Diana Jacqueline Fuentes Berrones

Heydy Lizbeth García Espin

Andrea Del Rosario Navas Erazo

Dayana Pamela Pacheco Freire

TUTOR: Ángel Gustavo Soria Pozo

“Diseño de un programa integral de capacitación para el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias que fortalezca el desempeño laboral en Club Liga Deportiva Universitaria de Quito.”

QUITO – 2026

Índice de contenido

1.	Resumen Ejecutivo.....	7
2.	Introducción	8
3.	Resumen del Diagnóstico Organizacional	9
3.1	Organización analizada, sector y estructura	9
3.2	Principales Hallazgos del Diagnóstico Organizacional.....	23
4.	Identificación del Problema.....	24
4.1	Descripción específica del problema	24
4.2	Evidencia cuantitativa y cualitativa	25
4.3	Justificación del impacto organizacional	26
5.	Diseño del Proyecto de Intervención.....	27
5.1	Objetivo General	27
5.2	Objetivos Específicos.....	27
5.3	Recursos involucrados.....	28
5.3.1	Recursos Humanos	28
5.3.1	Recursos Financieros.....	29
5.3.3	Recursos Tecnológicos	29
6.	Cronograma del Proyecto.....	30
7.	Estrategias de Intervención	33
8.	Roles Clave y Actividades Asignadas	43
9.	Evaluación del impacto	46
10.	Resultados esperados y sostenibilidad	47
11.	Conclusiones y Recomendaciones	56
12.	Referencias	58

13.	Anexos.....	60
-----	-------------	----

Índice de Tablas:

Tabla 1.	Método focus group.	10
Tabla 2.	Nivel de Conocimiento sobre la Misión, Visión y Valores Corporativos.	11
Tabla 3.	Nivel de Familiarización de la filosofía corporativa de la organización.	12
Tabla 4.	Percepción sobre la Claridad de la Comunicación Organizacional.....	13
Tabla 5.	Aspectos a fortalecer en capacitaciones.....	14
Tabla 6.	Principales necesidades de capacitación identificadas.	16
Tabla 7.	Habilidades y conocimientos que se desean fortalecer.	17
Tabla 8.	Herramientas que se considera necesario reforzar.	18
Tabla 9.	Preferencias Metodológicas Aprendizaje.....	19
Tabla 10.	Actividades Laborales que Requieren Mayor Capacitación o Actualización.	21
Tabla 11.	Acciones Propuestas para Fortalecer el Desempeño del Personal.	22
Tabla 12.	Funciones principales del recurso humano.	28
Tabla 13.	Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto.....	30
Tabla 14.	Actividad "La Ruta de Nuestra Identidad".	37
Tabla 15.	Actividad "El mural de los reconocimientos".....	39
Tabla 16.	Actividad "Misión posible-Carrera de la confianza".	40
Tabla 17.	Matriz de fases, actividades del programa de capacitación.	43
Tabla 18.	Indicadores de éxito y metas cuantificables.	46
Tabla 19.	Resultados esperados y estrategias de sostenibilidad.	47

Índice de Ilustraciones:

Ilustración 1.	Gráfico organigrama de la institución a ser evaluada.	9
Ilustración 2.	Gráfico nivel de Conocimiento sobre la Filosofía corporativa.....	12
Ilustración 3.	Gráfico nivel de familiarización de la filosofía corporativa.	13

Ilustración 4.	Gráfico percepción sobre la Claridad de la Comunicación	14
Ilustración 5.	Gráfico necesidades de Capacitación Identificadas.	15
Ilustración 6.	Gráfico principales necesidades de capacitación identificadas.	16
Ilustración 7.	Gráfico habilidades y conocimientos que se desean fortalecer.....	18
Ilustración 8.	Gráfico herramientas que se considera necesario reforzar.....	19
Ilustración 9.	Gráfico preferencias Metodológicas Aprendizaje.....	20
Ilustración 10.	Gráfico actividades laborales que requieren mayor capacitación.....	21
Ilustración 11.	Gráfico acciones propuestas para fortalecer el desempeño del personal. .	22
Ilustración 12.	Gráfico desglose de recursos financieros del cronograma general.....	29
Ilustración 13.	Gráfico cronograma de Capacitación de formación básica	34
Ilustración 14.	Grafico cronograma de Capacitación de formación por áreas.....	34
Ilustración 15.	Encuesta de Satisfacción.....	61
Ilustración 16.	Kit Liga de Quito.	62
Ilustración 17.	Gorra Kit Liga de Quito.....	63
Ilustración 18.	Tomatodo Kit Liga de Quito.	63
Ilustración 19.	Libreta Kit Liga de Quito.....	64
Ilustración 20.	Audífonos Kit Liga de Quito.	64
Ilustración 21.	Soporte Celular Kit Liga de Quito.	65
Ilustración 22.	Bolso Kit Liga de Quito.....	65
Ilustración 23.	Pelota antiestrés Kit Liga de Quito.	66
Ilustración 24.	Fotos de Team Building.	66
Ilustración 25.	Video Actividad Team Building.....	67
Ilustración 26.	Entrega Kits Liga de Quito.	67
Ilustración 27.	Dashboard de capacitación	68

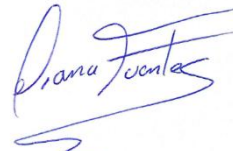
CERTIFICACIÓN DE AUDITORÍA

Nosotros, Burgos Rodríguez Heidy Pamela, Fuentes Berrones Diana Jacqueline, García Espin Heydy Lizbeth, Navas Erazo Andrea Del Rosario, Pacheco Freire Dayana Pamela, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



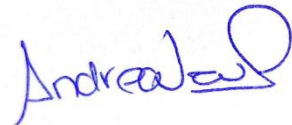
Burgos Rodríguez Heidy Pamela



Diana Jacqueline Fuentes Berrones



Heydy Lizbeth García Espin



Andrea Del Rosario Navas Erazo



Dayana Pamela Pacheco Freire

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Soria Pozo Ángel Gustavo, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Soria Pozo Ángel Gustavo

1. Resumen Ejecutivo

El presente proyecto, desarrollado en el marco de la Unidad de Integración Curricular de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Internacional del Ecuador, tiene como finalidad diseñar e implementar un Programa Integral de Capacitación orientado al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias del personal administrativo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, con el propósito de mejorar el desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para el desarrollo del proyecto se aplicó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) a 23 colaboradores pertenecientes a 11 áreas administrativas de la organización. La metodología empleada combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, mediante la aplicación de un focus group dirigido a jefaturas y una encuesta mixta con preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas. Los resultados evidenciaron que el 43,5% del personal presenta niveles de neutralidad o desconocimiento respecto a la misión, visión y valores institucionales, el 47,8% evidencia limitado conocimiento sobre las políticas y reglamentos internos, y el 52,2% percibe oportunidades de mejora en la comunicación organizacional. Asimismo, el 87% identificó la comunicación interna como la principal necesidad de capacitación, seguida del trabajo en equipo (73,9%), liderazgo (60,9%) y competencias digitales vinculadas al uso de herramientas tecnológicas. Los hallazgos permitieron identificar la ausencia de un programa estructurado de formación por competencias, situación que ha generado brechas en competencias técnicas, digitales y conductuales.

Como respuesta a esta problemática, se propone un Programa Integral de Capacitación sustentado en la Teoría del Capital Humano, el Modelo de Evaluación de Kirkpatrick y la metodología Team Building. El programa prioriza metodologías activas, principalmente talleres presenciales y actividades de Team Building. Su ejecución se encuentra planificada entre mayo y septiembre de 2026 y contempla un presupuesto estimado de USD 6.659,00. Finalmente, se proyecta alcanzar una participación mínima del 90% del personal convocado, un incremento del 20% en las competencias evaluadas mediante pruebas pre y post capacitación, niveles de satisfacción iguales o superiores al 85%, transferencia efectiva del aprendizaje en al menos el

80% de los participantes y una reducción mínima del 15% en inconsistencias operativas. El impacto del programa será evaluado mediante el Modelo de Kirkpatrick, consolidando la capacitación como una herramienta estratégica para el fortalecimiento del capital humano y el desarrollo organizacional sostenible del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito.

2. Introducción

En un entorno organizacional cada vez más dinámico y competitivo, el desarrollo del talento humano se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento institucional. Las organizaciones que invierten en la formación y el fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores no solo mejoran su eficiencia operativa, sino que también potencian su capacidad de adaptación ante los constantes cambios del entorno laboral, tecnológico y administrativo. En este contexto, la gestión estratégica del talento humano deja de ser una función de soporte para convertirse en un factor determinante del desempeño organizacional.

El Club Liga Deportiva Universitaria de Quito es una institución cuyo enfoque es el deporte profesional y formativo de hombres y mujeres, reconocida a nivel nacional e internacional por su trayectoria en el fútbol ecuatoriano. Su estructura organizacional abarca diversas áreas funcionales que requieren personal altamente capacitado para responder con eficiencia a las exigencias propias de una organización de esta naturaleza. Sin embargo, la institución no cuenta actualmente con un programa estructurado de formación por competencias dirigido a su personal administrativo, situación que ha derivado en brechas significativas en los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de los diferentes cargos.

Frente a esta realidad, el presente proyecto tiene como propósito diseñar un Programa Integral de Capacitación orientado al desarrollo de competencias técnicas, digitales y conductuales del personal administrativo, a partir de los resultados obtenidos en un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aplicado durante el período 2026. Dicho diagnóstico permitió identificar brechas competenciales en áreas como la comunicación organizacional, el liderazgo, el

trabajo en equipo y el manejo de herramientas tecnológicas, constituyendo la base sobre la cual se estructuran las estrategias formativas propuestas.

Desde la gestión del talento humano, el proyecto adquiere relevancia al considerar a los colaboradores como el principal activo organizacional. En concordancia con Chiavenato, el fortalecimiento de competencias y el desarrollo continuo del personal contribuyen al mejoramiento del desempeño laboral. Por ello, esta propuesta constituye una herramienta estratégica para Liga Deportiva Universitaria de Quito, orientada a optimizar procesos internos, fortalecer la cultura organizacional y apoyar el logro eficiente y sostenible de los objetivos institucionales.

3. Resumen del Diagnóstico Organizacional

3.1 Organización analizada, sector y estructura

La organización objeto de estudio fue el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, institución perteneciente al sector deportivo profesional, dedicada a la formación, desarrollo y gestión de actividades futbolísticas y administrativas. Su estructura organizacional está conformada por diversas áreas estratégicas, operativas y de apoyo, que trabajan de manera articulada para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la sostenibilidad de la organización.

Ilustración 1. Gráfico organigrama de la institución a ser evaluada.



Nota. Organigrama de la empresa Liga Deportiva Universitaria de Quito.

Para la ejecución del diagnóstico organizacional se aplicó una metodología mixta, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas que permitieron obtener información integral y objetiva sobre la situación actual de la organización. Se utilizaron encuestas dirigidas a 23 colaboradores del área administrativa y sesiones de focus group con jefaturas y responsables de área.

Estas herramientas fueron seleccionadas por su capacidad para identificar percepciones, necesidades, fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con el desempeño laboral y el desarrollo de competencias.

3.2 Método del focus group

El focus group facilitó la recopilación de datos e información cualitativa, ya que miembros de los 11 departamentos administrativos de la Liga Deportiva Universitaria de Quito proporcionaron una visión estratégica sobre los procesos institucionales y las necesidades de desarrollo del talento humano. Este enfoque permitió identificar brechas y oportunidades de mejora a través del análisis conjunto de diferentes áreas funcionales. Los hallazgos también indicaron que se requerían prioridades relacionadas con el fortalecimiento de competencias tecnológicas, habilidades conductuales, comunicación organizacional, gestión de conflictos y conocimiento de las regulaciones deportivas. Tal diagnóstico sirvió como base para el desarrollo del Programa de Capacitación Basado en Competencias que asegura que las acciones de formación estén de acuerdo con las necesidades reales de la institución y desempeñen un papel significativo en el logro de los objetivos estratégicos.

Tabla 1. Método focus group.

Área / Tema identificado	Necesidad o problemática detectada	Competencia / Herramienta a fortalecer	Responsable o participante consultado	Cargo / Área participante
Herramientas digitales	Uso frecuente de plataformas digitales para las actividades diarias	Microsoft Excel avanzado, Canva, Power BI, Google Drive y Discord	Colaboradores administrativos	Contador general / TT HH
Automatización administrativa	Necesidad de optimizar la elaboración de reportes mensuales y manejo de bases de datos	Automatización de reportes y gestión de datos	Personal financiero	Contador general / Tesorera
Compras y aprobaciones	Procesos manuales generan demoras en aprobaciones internas	Automatización de solicitudes de compra y flujos de aprobación	Personal administrativo	Jefe de adquisiciones y activos
Talento Humano	Procesos manuales en permisos, vacaciones y asistencia	Digitalización y automatización de procesos de RR. HH.	Personal de RR. HH.	Jefe de T.T.HH.

Atención de reclamos	Necesidad de mejorar la atención y solución de reclamos	Comunicación asertiva, empatía y resolución de conflictos	Personal de atención al cliente	Jeje de ventas y atención al socio
Manejo de conflictos	Se requiere mejorar el seguimiento y estrés operativo en eventos masivos	Inteligencia emocional, manejo de conflictos y protocolos de crisis	Personal operativo estadio	Jefe de Seguridad
Reglamentos deportivos	Desconocimiento de normativas deportivas genera incumplimientos	Capacitación en reglamentos FIFA, CONMEBOL, LIGAPRO y FEF	Personal administrativo y deportivo	Personal administrativo y deportivo
Derechos deportivos	Falta de conocimiento sobre compra, venta y porcentajes de jugadores	Gestión de derechos deportivos y contratos	Presupuesto	Jefa de presupuesto
Manejo de presión laboral	Alta presión durante días de partido y eventos	Técnicas de manejo de estrés, liderazgo, planificación y respuesta rápida	Tesorería y boletería	Tesorera / Jefe de Boletería
Comunicación interna	Existen falencias en la coordinación y comunicación entre áreas	Comunicación organizacional y establecimiento de canales formales	Colaboradores de diferentes áreas	Jefe de comunicación
Logística	Problemas de coordinación y tiempos de respuesta	Gestión del tiempo y trabajo bajo presión	Mensajería y logística	Mensajero

Nota. *Elaboración propia método focus group, realizado a personal administrativo de Club Liga Deportiva Universitaria De Quito.*

Método: Cuestionario Mixto

Se aplicó un cuestionario mixto a 23 colaboradores de las áreas administrativas y deportivas de Liga Deportiva Universitaria de Quito con el propósito de identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de competencias. La combinación de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple permitió obtener información cuantitativa y cualitativa sobre los conocimientos, percepciones y requerimientos formativos del personal. Desde un enfoque de consultoría, la información fue tabulada y analizada para identificar tendencias, brechas de conocimiento y prioridades de intervención. Los resultados proporcionaron un diagnóstico organizacional objetivo que permitió fundamentar el diseño de un Programa Integral de Capacitación alineado con las necesidades institucionales y los objetivos estratégicos de Liga Deportiva Universitaria de Quito.

Pregunta 1

¿Conozco la misión, visión y valores de la empresa?

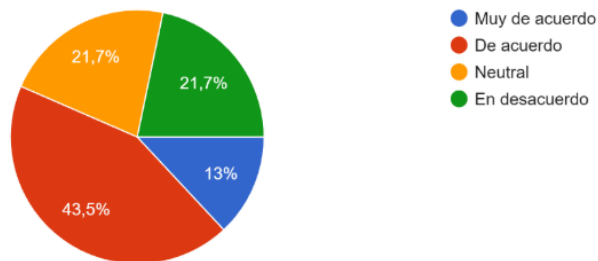
Tabla 2. *Nivel de Conocimiento sobre la Misión, Visión y Valores Corporativos.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	13%
De acuerdo	10	43,5%
Neutral	5	21,7%
En desacuerdo	5	21,7%
Total	23	100%

Nota. Los resultados reflejan la percepción de los colaboradores respecto a su nivel de conocimiento sobre la misión, visión y valores corporativos de la organización.

Ilustración 2. *Gráfico nivel de Conocimiento sobre la Filosofía corporativa.*

1. Conozco la misión, visión y valores de la empresa.
23 respuestas



Nota. Los resultados reflejan la percepción de los colaboradores respecto a su nivel de conocimiento sobre la misión, visión y valores corporativos de la organización.

Los resultados evidencian que, de los 23 colaboradores encuestados, el 43,5% se mostró de acuerdo y el 13% muy de acuerdo, reflejando que el 56,5% mantiene una percepción positiva del aspecto evaluado, lo que constituye una fortaleza para la organización. Sin embargo, el 21,7% expresó una posición neutral y otro 21,7% manifestó estar en desacuerdo, evidenciando que el 43,4% de los participantes no percibe este aspecto de manera plenamente satisfactoria. Estos hallazgos identifican oportunidades de mejora y proporcionan evidencia para diseñar acciones orientadas a fortalecer la satisfacción, el compromiso y el desempeño laboral, en alineación con los objetivos institucionales.

Pregunta 2

¿Conozco las políticas, normas y reglamento interno de la organización?

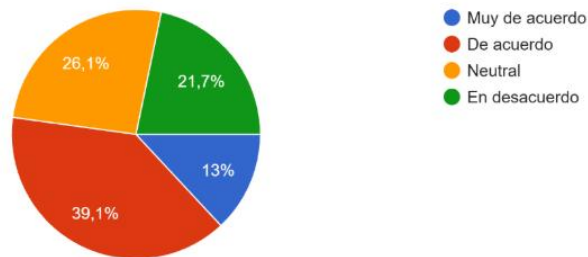
Tabla 3. *Nivel de Familiarización de la filosofía corporativa de la organización.*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	13%
De acuerdo	8	39,1%
Neutral	6	26,1%
En desacuerdo	5	21,7%
Total	23	100%

Nota. La información presentada corresponde a la percepción de los colaboradores sobre su grado de familiarización con las políticas, normas y reglamento interno de la organización.

Ilustración 3. *Gráfico nivel de familiarización de la filosofía corporativa.*

2. Conozco las políticas, normas y reglamento interno de la organización.
23 respuestas



Nota. La información presentada corresponde a la percepción de los colaboradores sobre su grado de familiarización con las políticas, normas y reglamento interno de la organización.

Los resultados muestran que, de los 23 colaboradores encuestados, el 39,1% está de acuerdo y el 13% muy de acuerdo, lo que representa un 52,1% de percepción positiva. No obstante, el 26,1% mantiene una posición neutral y el 21,7% está en desacuerdo, evidenciando que el 47,8% no expresa una valoración claramente favorable. Desde una perspectiva de consultoría, estos hallazgos evidencian oportunidades de mejora, por lo que se recomienda fortalecer las estrategias de capacitación, comunicación y acompañamiento para incrementar la alineación, reducir las brechas identificadas y fortalecer el desempeño organizacional.

Pregunta 3

¿Considero que en la empresa se comunican de manera clara los lineamientos y objetivos organizacionales?

Tabla 4. *Percepción sobre la Claridad de la Comunicación Organizacional.*

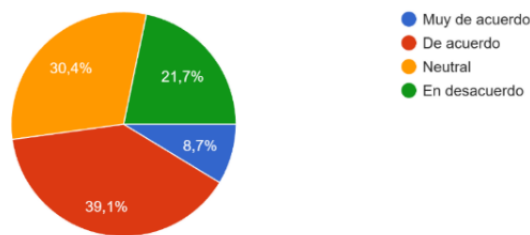
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	8,7%
De acuerdo	9	39,1%
Neutral	7	30,4%
En desacuerdo	4	21,7%
Total	23	100%

Nota. La información presentada refleja la percepción de los colaboradores sobre la claridad con la que la organización comunica sus lineamientos, objetivos y disposiciones internas.

Ilustración 4. Gráfico percepción sobre la Claridad de la Comunicación

3. Considero que en la empresa se comunican de manera clara los lineamientos y objetivos organizacionales.

23 respuestas



Nota. La información presentada refleja la percepción de los colaboradores sobre la claridad con la que la organización comunica sus lineamientos, objetivos y disposiciones internas.

Los resultados evidencian que, de los 23 colaboradores encuestados, el 39,1% está de acuerdo y el 8,7% muy de acuerdo, representando un 47,8% de percepción positiva. En contraste, el 30,4% mantiene una posición neutral y el 21,7% está en desacuerdo, lo que equivale al 52,1% de colaboradores que no manifiestan una valoración claramente favorable. Estos hallazgos evidencian oportunidades de mejora y respaldan la necesidad de fortalecer la comunicación, la capacitación y el acompañamiento organizacional para incrementar el conocimiento, el compromiso y el desempeño laboral.

Pregunta 4

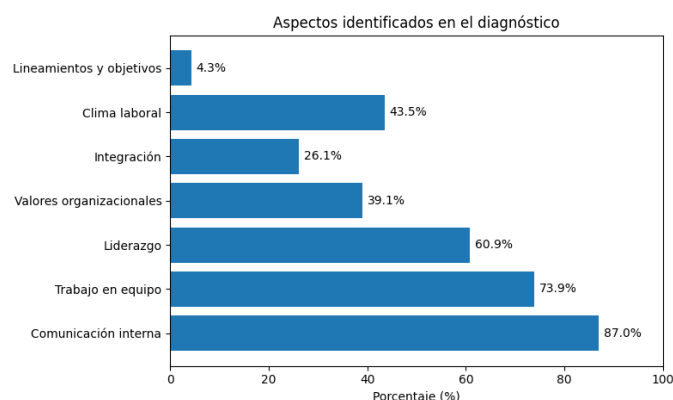
¿Qué aspectos considera importante fortalecer mediante capacitaciones?

Tabla 5. Aspectos a fortalecer en capacitaciones.

Aspecto identificado	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación interna	20	87%
Trabajo en equipo	17	73,9%
Liderazgo	14	60,9%
Valores organizacionales	9	39,1%
Integración	6	26,1%
Clima laboral	10	43,5%
Lineamientos y objetivos	1	4,3%

Nota. Los resultados presentados corresponden a las respuestas obtenidas en la encuesta de detección de necesidades de capacitación aplicada al personal administrativo.

Ilustración 5. Gráfico necesidades de Capacitación Identificadas.



Nota. Los resultados presentados corresponden a las respuestas obtenidas en la encuesta de detección de necesidades de capacitación aplicada al personal administrativo.

Los resultados cualitativos evidencian que las principales necesidades percibidas por los colaboradores se concentran en la comunicación interna (87%), el trabajo en equipo (73,9%) y el liderazgo (60,9%), lo que indica la importancia de fortalecer la coordinación, la colaboración y la capacidad de dirección dentro de la organización. De manera complementaria, aspectos como el clima laboral (43,5%) y los valores organizacionales (39,1%) reflejan oportunidades para consolidar la cultura institucional y el sentido de pertenencia. En conjunto, estos hallazgos sugieren la necesidad de implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de las competencias organizacionales que favorezcan una gestión más eficiente y un mejor desempeño laboral.

Los aspectos identificados reflejan las áreas que los colaboradores consideran prioritarias para fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias, constituyendo una base para el diseño del plan anual de capacitación y desarrollo organizacional.

Pregunta 5

¿Qué temas considera importantes para futuras capacitaciones relacionadas con su puesto de trabajo?

Tabla 6. Principales necesidades de capacitación identificadas.

Categoría de Capacitación	Temas Mencionados	Frecuencia
Comunicación Organizacional	Comunicación interna, comunicación entre departamentos, canales de comunicación, liderazgo y comunicación, integración del personal	5
Liderazgo e Inteligencia Emocional	Liderazgo, manejo de emociones, inteligencia emocional	4
Herramientas Digitales y Tecnología	Herramientas digitales, nuevas tecnologías, Power BI, automatización de procesos, plataformas	5
Gestión Administrativa y Financiera	Cuadre de taquilla, sistema de compras, manejo de fondos de viaje y caja chica, procesos administrativos	4
Capacitación Técnica Específica del Puesto	Protocolos de lesiones deportivas, scouting, línea de negocio deportivo, procesos de producción y contenidos	4
Análisis y Gestión del Desempeño	Excel avanzado, levantamiento y medición de KPI, evaluación del desempeño	3
Actualización Tributaria y Contable	Actualización tributaria y contable, actualizaciones tributarias	2
Planificación y Estrategia	Estrategia y planes de acción	1

Nota. Las categorías fueron construidas a partir de un análisis de contenido de las respuestas proporcionadas por los colaboradores.

Ilustración 6. Gráfico principales necesidades de capacitación identificadas.



Nota. Las categorías fueron construidas a partir de un análisis de contenido de las respuestas proporcionadas por los colaboradores.

Los resultados del diagnóstico evidencian que las principales necesidades de capacitación de los colaboradores se concentran en Comunicación Organizacional, Herramientas Digitales y Tecnología, Liderazgo e Inteligencia Emocional, Gestión Administrativa y Financiera y Capacitación Técnica Específica del Puesto. Estos hallazgos reflejan la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con la comunicación interna, el trabajo colaborativo, el liderazgo, la transformación digital y el desarrollo de conocimientos técnicos especializados. En conjunto, las necesidades identificadas constituyen áreas estratégicas de intervención para mejorar el desempeño laboral, optimizar los procesos institucionales y fortalecer la gestión organizacional de Liga Deportiva Universitaria de Quito.

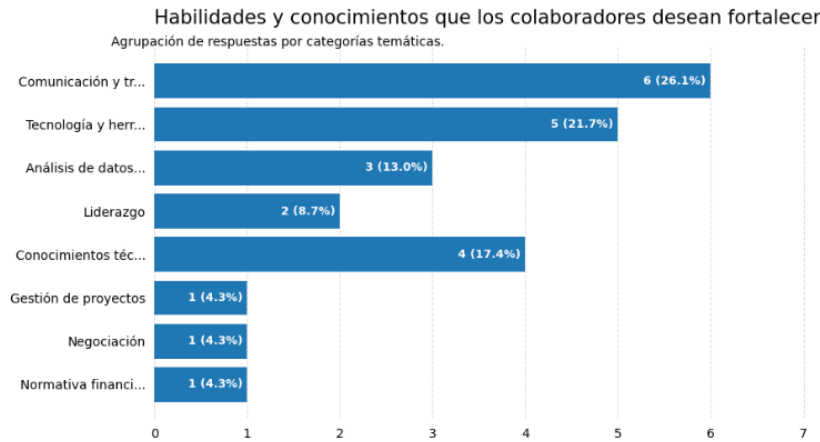
Pregunta 6

¿Qué habilidades o conocimientos le gustaría fortalecer para mejorar su desempeño laboral?

Tabla 7. *Habilidades y conocimientos que se desean fortalecer.*

Categoría de capacitación	Frecuencia	Porcentaje (%)
Comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales	6	26,1%
Tecnología, herramientas y competencias digitales	5	21,7%
Análisis de datos y Excel avanzado	3	13%
Liderazgo	2	8,7%
Conocimientos técnicos de áreas administrativas	4	17,4%
Gestión de proyectos	1	4,3%
Negociación	1	4,3%
Normativa financiera (NIIF)	1	4,3%

Nota. Las categorías fueron construidas a partir del análisis de las respuestas de los colaboradores.

Ilustración 7. Gráfico habilidades y conocimientos que se desean fortalecer.

Nota. Las respuestas fueron agrupadas en categorías temáticas según la similitud de las habilidades y conocimientos mencionados por los colaboradores.

Los resultados evidencian que las principales necesidades de capacitación de los colaboradores se concentran en Comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales (26,1%) y Tecnología, herramientas y competencias digitales (21,7%), seguidas por Conocimientos técnicos de áreas administrativas (17,4%) y Análisis de datos y Excel avanzado (13%). Estos hallazgos reflejan la necesidad de fortalecer competencias comunicacionales, digitales y técnicas que contribuyan a mejorar la colaboración, la eficiencia operativa y la toma de decisiones. En menor medida, se identifican requerimientos relacionados con liderazgo, gestión de proyectos, negociación y normativa financiera, áreas que complementan el desarrollo integral de los colaboradores y el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Pregunta 7

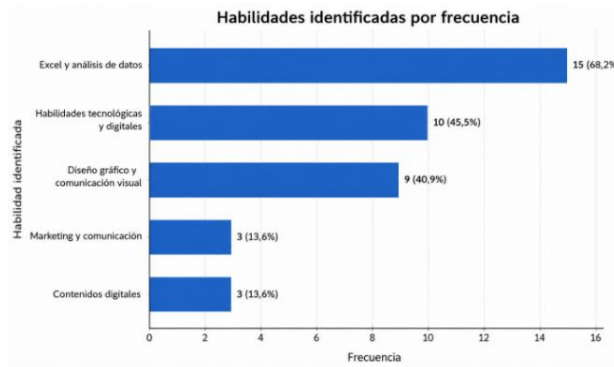
¿Qué herramientas, sistemas o software considera necesario aprender o reforzar en su área de trabajo?

Tabla 8. Herramientas que se considera necesario reforzar.

Habilidad identificada	Frecuencia	Porcentaje
Excel y análisis de datos	15	68,2%
Habilidades tecnológicas y digitales	10	45,5%
Diseño gráfico y comunicación visual	9	40,9%
Marketing y comunicación	3	13,6%
Contenidos digitales	3	13,6%

Nota. Las categorías fueron construidas a partir del análisis de las respuestas de los colaboradores, con el fin de identificar las competencias y conocimientos prioritarios para su desarrollo profesional y desempeño en el puesto de trabajo.

Ilustración 8. Gráfico herramientas que se considera necesario reforzar.



Nota. Las respuestas fueron obtenidas mediante una pregunta abierta y agrupadas en categorías temáticas de acuerdo con la similitud de las habilidades y conocimientos mencionados.

Los resultados evidencian que la principal necesidad de capacitación corresponde a Excel y análisis de datos, con 15 menciones (68,2%), seguida de habilidades tecnológicas y digitales, con 10 menciones (45,5%), y diseño gráfico y comunicación visual, con 9 menciones (40,9%). En menor proporción, marketing y comunicación y contenidos digitales registraron 3 menciones (13,6%) cada una. En conjunto, estos resultados muestran que las principales necesidades de desarrollo se concentran en competencias analíticas, tecnológicas y comunicacionales, fundamentales para fortalecer la transformación digital, optimizar la gestión de la información y mejorar el desempeño institucional.

Pregunta 8

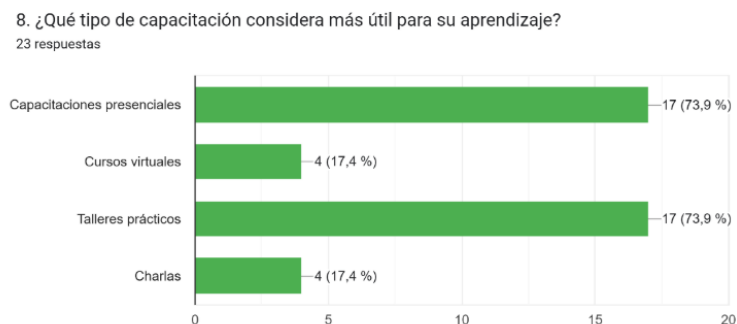
¿Qué tipo de capacitación considera más útil para su aprendizaje?

Tabla 9. Preferencias Metodológicas Aprendizaje.

Tipo de capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones presenciales	17	73,9%
Cursos virtuales	4	17,4%
Talleres prácticos	17	73,9%
Charlas	4	17,4%

Nota. La evaluación de los canales y modalidades preferidas de capacitación permite optimizar la inversión en el desarrollo del personal.

Ilustración 9. Gráfico preferencias Metodológicas Aprendizaje.



Nota. La evaluación de los canales y modalidades preferidas de capacitación permite optimizar la inversión en el desarrollo del personal.

Con respecto al tipo de capacitación percibida como más útil para el aprendizaje, los datos demuestran una preferencia hacia las metodologías activas. Las capacitaciones presenciales y los talleres prácticos se consolidan como las opciones predominantes con el 73,9% de las respuestas cada una. Por el contrario, las modalidades correspondientes a cursos virtuales y charlas reportan una participación minoritaria del 13,6% respectivamente.

Este escenario estadístico justifica metodológicamente la viabilidad de adoptar un enfoque de aprendizaje vivencial. Los resultados evidencian que el personal administrativo asimila los contenidos de manera más eficiente cuando existe presencialidad y experimentación de los conceptos. El diseño instruccional del programa anual priorizara seminarios-talleres presenciales, utilizando las plataformas virtuales únicamente como un repositorio complementario de información o soporte, alineando así las estrategias de capacitación con el estilo de aprendizaje dominante en la empresa.

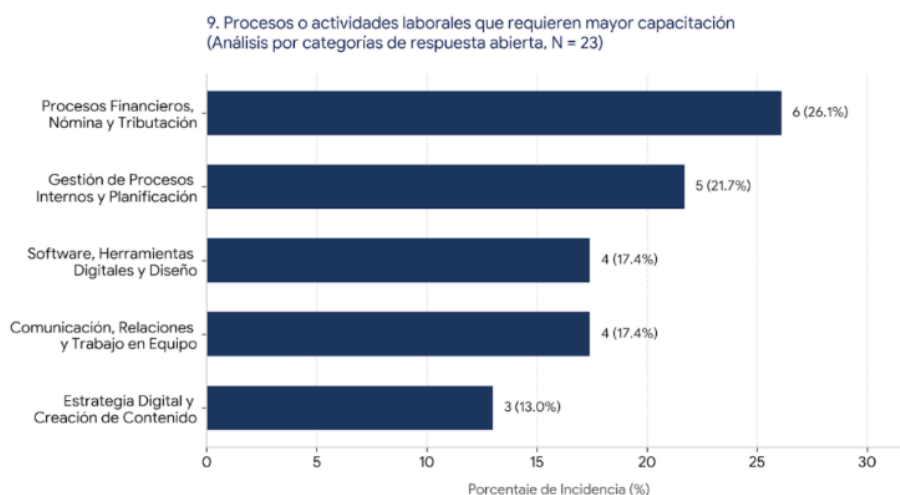
Pregunta 9

¿Qué procesos o actividades de su trabajo considera que requieren mayor capacitación o actualización?

Tabla 10. *Actividades Laborales que Requieren Mayor Capacitación o Actualización.*

Proceso identificado	Frecuencia	Porcentaje
Procesos financieros, nómina y tributación	6	26,1%
Gestión de proceso internos y planificación	5	21,7%
Software, herramientas digitales y diseño	4	17,4%
Comunicación, relaciones y trabajo en equipo	4	17,4%
Estrategias digitales y creación de contenido	3	13%

Nota. Las respuestas fueron obtenidas mediante una pregunta abierta y agrupadas de acuerdo con los procesos y actividades mencionados por los colaboradores.

Ilustración 10. *Gráfico actividades laborales que requieren mayor capacitación.*

Nota. Las respuestas permiten identificar los procesos y actividades que los colaboradores consideran prioritarios para recibir capacitación o actualización, con el fin de fortalecer su desempeño y la calidad de los resultados obtenidos.

Los resultados del diagnóstico evidencian que las principales necesidades de capacitación se concentran en los procesos financieros, de nómina y tributación (26,1%), seguidos por la gestión de procesos internos y planificación (21,7%). Asimismo, se identificó la necesidad de fortalecer competencias en software, herramientas digitales y diseño, así como en comunicación,

relaciones y trabajo en equipo (17,4% cada una). En menor proporción, se destacó el interés por desarrollar habilidades en estrategias digitales y creación de contenido (13%). En conjunto, estos hallazgos reflejan la importancia de implementar un programa integral de capacitación orientado al fortalecimiento de competencias técnicas, tecnológicas y organizacionales que contribuyan a mejorar el desempeño laboral y la eficiencia institucional de Liga Deportiva Universitaria de Quito.

Pregunta 10

¿Qué acciones considera importantes para fortalecer el desempeño y desarrollo del personal dentro de la organización?

Tabla 11. *Acciones Propuestas para Fortalecer el Desempeño del Personal.*

Categoría identificada	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación, interna, trabajo en equipo y clima laboral	9	39,1%
Capacitación y desarrollo profesional	5	21,7%
Cultura organizacional (Misión, visión, valores)	3	13%
Fortalecimiento del liderazgo y capacidades directivas	3	13%
Organización y gestión del desempeño	3	13%

Nota. La información presentada refleja la percepción de los colaboradores respecto a las acciones que consideran necesarias para potenciar el desempeño y el desarrollo del personal.

Ilustración 11. Gráfico acciones propuestas para fortalecer el desempeño del personal.



Nota. Las respuestas permiten identificar las principales acciones que los colaboradores consideran relevantes para fortalecer su desempeño, crecimiento profesional y contribución a los objetivos organizacionales.

Los resultados del diagnóstico evidencian que la principal necesidad de los colaboradores se centra en el fortalecimiento de la comunicación interna, el trabajo en equipo y el clima laboral (39,1%), destacando la importancia de mejorar la interacción, la colaboración y las relaciones interpersonales dentro de la organización. En segundo lugar, se identificó la necesidad de impulsar la capacitación y el desarrollo profesional (21,7%), reflejando el interés de los colaboradores por actualizar conocimientos y fortalecer competencias. Asimismo, las categorías de cultura organizacional, liderazgo y organización y gestión del desempeño (13,0% cada una) evidencian la importancia de alinear al personal con los objetivos institucionales, fortalecer las capacidades de liderazgo y optimizar la gestión del talento humano. En conjunto, estos hallazgos justifican la implementación de un programa integral de capacitación orientado al fortalecimiento de competencias organizacionales y al mejoramiento del desempeño laboral en Liga Deportiva Universitaria de Quito.

3.2 Principales Hallazgos del Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional realizado al personal administrativo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito permitió identificar fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias requeridas para el cumplimiento eficiente de las funciones institucionales. La información recopilada mediante la aplicación de encuestas y grupos focales fue analizada desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, lo que facilitó una comprensión integral de la situación actual de la organización.

Los resultados del diagnóstico permiten concluir que las principales necesidades de capacitación del personal administrativo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito se concentran en cuatro dimensiones estratégicas: fortalecimiento de la comunicación organizacional e integración institucional; desarrollo de competencias de liderazgo e inteligencia emocional; adquisición y actualización de habilidades tecnológicas y digitales; y fortalecimiento de conocimientos técnicos y administrativos. Estos hallazgos constituyen la base para el diseño

de un Programa Integral de Capacitación orientado al desarrollo de competencias que contribuyan al mejoramiento del desempeño laboral, la productividad y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4. Identificación del Problema

4.1 Descripción específica del problema

El diagnóstico organizacional realizado a 23 colaboradores del área administrativa de Liga Deportiva Universitaria de Quito permitió identificar brechas en conocimientos, habilidades y competencias que inciden en el desempeño laboral, la productividad y la coordinación entre áreas. En cuanto al conocimiento institucional, el 56,5% manifestó conocer la misión, visión y valores, mientras que el 43,5% presentó niveles de neutralidad o desconocimiento. Asimismo, el 52,2% indicó conocer las políticas, normas y reglamento interno, evidenciando la necesidad de fortalecer los procesos de inducción, reinducción y socialización de la cultura organizacional.

Respecto a la comunicación organizacional, solo el 47,8% considera que los lineamientos y objetivos institucionales se comunican de manera clara, mientras que el 52,2% mantiene una percepción neutral o desfavorable. En cuanto a las necesidades de capacitación, las principales prioridades corresponden a comunicación interna (87,0%), trabajo en equipo (73,9%), liderazgo (60,9%), clima laboral (43,5%), valores organizacionales (39,1%) e integración organizacional (26,1%), evidenciando la importancia de fortalecer competencias transversales para mejorar la efectividad organizacional.

Adicionalmente, las preguntas abiertas identificaron necesidades de formación en herramientas digitales, Excel avanzado, Power BI, automatización de procesos, inteligencia artificial, gestión administrativa, liderazgo, inteligencia emocional y actualización técnica en procesos administrativos, financieros, tributarios y normativos. En conjunto, los resultados evidencian que las principales brechas se concentran en comunicación organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y competencias digitales, justificando el diseño de un Programa Integral de Capacitación orientado a fortalecer el desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

4.2 Evidencia cuantitativa y cualitativa

La evidencia obtenida mediante la aplicación del diagnóstico organizacional permitió identificar, de manera objetiva, las principales necesidades de capacitación presentes en el personal administrativo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito. Para ello, se empleó una metodología mixta que integró técnicas cuantitativas y cualitativas, favoreciendo una comprensión integral de la realidad organizacional.

Desde la perspectiva cuantitativa, los resultados de la encuesta aplicada a 23 colaboradores evidenciaron oportunidades de mejora en aspectos relacionados con el conocimiento institucional, la comunicación organizacional y el desarrollo de competencias laborales. Se identificó que un porcentaje significativo de colaboradores presenta limitaciones en el conocimiento de la misión, visión y valores institucionales, así como en la comprensión de políticas, normas y reglamentos internos. De igual manera, los resultados reflejaron percepciones diversas respecto a la efectividad de la comunicación organizacional, particularmente en lo referente a la transmisión de información entre áreas y la difusión de lineamientos institucionales.

Asimismo, el análisis de frecuencias permitió identificar las principales áreas de capacitación requeridas por los colaboradores. Entre las temáticas de mayor interés se encuentran la comunicación organizacional e integración, las herramientas digitales y tecnológicas, el análisis de datos y la automatización de procesos, así como el fortalecimiento de competencias relacionadas con liderazgo, inteligencia emocional y gestión administrativa. Desde la perspectiva cualitativa, la información obtenida a través de preguntas abiertas y grupos focales permitió profundizar en las percepciones, experiencias y necesidades específicas de los participantes. Los colaboradores manifestaron la necesidad de fortalecer la comunicación interdepartamental, mejorar los procesos de coordinación interna y promover espacios que favorezcan el trabajo colaborativo y la integración organizacional.

De igual manera, se evidenció la necesidad de desarrollar competencias vinculadas al liderazgo, la gestión de equipos, la inteligencia emocional, la resolución de conflictos y las habilidades de comunicación efectiva. Los participantes también destacaron la importancia de recibir capacitación en herramientas tecnológicas y procesos de transformación digital, con el

propósito de optimizar la eficiencia operativa y responder de manera más efectiva a las exigencias del entorno laboral. En conjunto, la evidencia cuantitativa y cualitativa obtenida demuestra la existencia de brechas de conocimiento, habilidades y competencias que inciden en el desempeño laboral del personal administrativo. Estos hallazgos constituyen el fundamento técnico para la formulación e implementación de un Programa Integral de Capacitación orientado al fortalecimiento del talento humano y al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

4.3 Justificación del impacto organizacional

Las necesidades de capacitación identificadas durante el diagnóstico organizacional representan un factor de relevancia estratégica para el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, debido a su incidencia directa en el desempeño laboral, la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las brechas detectadas en conocimientos, habilidades y competencias pueden afectar la calidad de los procesos administrativos, la coordinación entre áreas y la capacidad de respuesta de la organización frente a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

La limitada apropiación de aspectos relacionados con la cultura organizacional, así como las oportunidades de mejora identificadas en los procesos de comunicación interna, pueden generar dificultades en la alineación de los colaboradores con la misión, visión y objetivos estratégicos de la institución. Esta situación puede repercutir en la toma de decisiones, la ejecución de actividades y el fortalecimiento del sentido de pertenencia organizacional.

Asimismo, las deficiencias identificadas en competencias de liderazgo, trabajo en equipo e inteligencia emocional pueden influir en la gestión de las relaciones laborales, el clima organizacional y la capacidad de los equipos para alcanzar niveles superiores de desempeño. De igual manera, las necesidades detectadas en el ámbito tecnológico y de transformación digital pueden limitar la optimización de procesos, la automatización de tareas y el aprovechamiento eficiente de los recursos institucionales.

Desde una perspectiva organizacional, la ausencia de acciones orientadas al fortalecimiento de estas competencias podría generar disminución en los niveles de productividad, incremento de errores operativos, retrasos en la ejecución de procesos, dificultades de coordinación interdepartamental y una menor capacidad para afrontar los desafíos propios del sector deportivo profesional.

Por el contrario, la implementación de un Programa Integral de Capacitación permitirá fortalecer las capacidades técnicas y conductuales de los colaboradores, mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, promover una cultura de aprendizaje continuo y contribuir al desarrollo del talento humano. En consecuencia, se espera un impacto positivo en la productividad, la calidad del servicio interno, el clima organizacional y el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, consolidando una gestión más eficiente, competitiva y orientada a resultados.

5. Diseño del Proyecto de Intervención

5.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un programa de formación por competencias en el año 2026, para los colaboradores del área administrativa de Liga Deportiva Universitaria de Quito, mediante la identificación de brechas de competencias obteniendo una mejora del 20% en su desempeño laboral, por medio del desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias, evaluadas antes y después de la intervención formativas.

5.2 Objetivos Específicos (Metodología SMART)

Diagnosticar, durante el período de ejecución del proyecto, las necesidades de formación y las brechas de competencias del personal administrativo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, mediante la aplicación y análisis de instrumentos de recolección de información, con el fin de identificar las competencias, conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficiente de sus cargos.

Diseñar, al finalizar la fase diagnóstica, un programa de formación por competencias dirigido al personal administrativo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, que incluya contenidos, metodologías, recursos y estrategias de evaluación orientadas al fortalecimiento del desempeño laboral y al desarrollo profesional de los colaboradores.

Implementar indicadores de seguimiento y evaluación que permitan medir la efectividad de la aplicación de las capacitaciones formativas y su impacto en el desempeño de laboral de los colaboradores del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito.

5.3 Recursos involucrados

5.3.1 Recursos Humanos

Tabla 12. *Funciones principales del recurso humano.*

Rol	Perfil requerido	Función principal
Jefa de Talento Humano	Psicóloga Organizacional o especialista en Gestión del Talento Humano	Planificar, supervisar y dar seguimiento a la ejecución del programa de formación.
Facilitadores externos	Profesionales especializados en las áreas temáticas de capacitación (tecnología, liderazgo, comunicación, finanzas, entre otras)	Diseñar e impartir los módulos de capacitación, así como evaluar el aprendizaje de los participantes.
Equipo de Talento Humano (interno)	Personal del área de Talento Humano del club	Coordinar la logística, convocar a los participantes, aplicar instrumentos de evaluación y realizar el seguimiento del programa.
Apoyo administrativo	Personal administrativo o de secretaría	Gestionar la documentación, el registro de asistencia, el agendamiento y el soporte

		administrativo requerido durante el proceso formativo.
--	--	--

Nota. Detalle del personal interno y externo requerido para la gestión, ejecución y soporte logístico del programa de formación diseñado para el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito.

5.3.1 Recursos Financieros

Ilustración 12. Gráfico desglose de recursos financieros del cronograma general.

PLAN ANUAL DE CAPACITACIONES — PRESUPUESTO 2026			
COSTOS FIJOS — Se pagan independientemente del número de eventos			
Concepto	Costo mensual	Meses	Total anual
Plataforma videoconferencia corporativa (Zoom/Teams)	14,16	12,00	169,92
Internet de alta velocidad — fracción institucional	-	-	-
Mantenimiento equipos AV (proyectores, audio, pantallas)	-	-	-
Soporte técnico TI permanente (parcial al plan)	-	-	-
Reserva imprevistos y contingencias	—	Anual	1.000,00
SUBTOTAL COSTOS FIJOS			1.169,92
COSTOS VARIABLES — Varían según el número de eventos ejecutados			
Concepto	Costo / evento	N.º eventos	Total anual
Facilitadores / ponentes externos (honorarios)	5.224,39	16	\$5.224
Impresión de materiales y guías	10,00	5	\$50
Material de oficina y papelería	10,00	5	\$50
Coffee break y refrigerio (23 participantes)	64,50	2	\$65
Kit de bienvenida participantes (Bienvenida)	100,00	1	\$100
SUBTOTAL COSTOS VARIABLES			5.488,89
TOTAL PRESUPUESTO ANUAL			\$6.659
<i>Sin costo de arriendo — uso exclusivo de bienes institucionales Ahorro estimado: \$18.000/año</i>			

Nota. En la presente tabla se especifican las fechas y actividades previstas para la ejecución de cada una de las etapas del proyecto.

Mediante la tabla describimos los gastos que vamos a realizar para poder desarrollar todo el cronograma de capacitaciones propuesto, en los cuales contemplamos costos de capacitadores externos, impresiones, break que se otorgara en las capacitaciones de manera presencial al personal y materiales que se van a utilizar para el desarrollo de las actividades.

5.3.3 Recursos Tecnológicos

En el área tecnológica las herramientas y plataformas que usaríamos para la implementación del programa de capacitación seria las siguientes:

- Canva, esta aplicación la usamos para la realización de las diapositivas y material que presentaríamos en las capacitaciones que se encuentran dentro del cronograma.
- Microsoft Excel, nos permite realizar gráficas de acuerdo con la tabulación de la información.
- Google Forms, realización de las encuestas que se aplicaran a los colaboradores antes y después de la implementación del programa.
- Zoom, se dará uso de esta cuando se impartan capacitaciones de manera virtual.

6. Cronograma del Proyecto

Tabla 13. Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto.

Etapas / Semana y Fecha	Actividades Clave	Responsables	KPIs de Resultado	Entregables de cada Etapa
Semana 4 al 10 mayo 2026	Recolección de información inicial mediante Focus Group	Diana Fuentes y Andrea Navas	Obtener al menos 3 a 5 insights profundos por sesión para ajustar el temario de los cursos	Informe de la información recolectada en el Focus Group
Semana 11 al 17 mayo 2026	Realización de encuesta para DNC	Heidy Burgos y Dayana Pacheco	Más del 80% del personal administrativo aplicado la encuesta	Respuestas de las encuestas aplicadas
Semana 11 al 17 mayo 2026	Análisis de información de las encuestas aplicadas al personal	Heidy Burgos y Andrea Navas	Preguntas de la encuesta aplicada al personal 100% interpretadas	Gráficos y estadísticas con la información

				obtenida en las mismas
Semana 18 al 23 mayo 2026	Definición de temas y estructuración técnica de los contenidos curriculares de acuerdo a las necesidades detectadas en el proceso de diagnóstico.	Heydy Garcia	Obtención de proveedores que puedan impartir los cursos	Realización de cronograma con temas para solventar las necesidades detectadas en las encuestas
Semana 23 mayo al 13 junio 2026	Cotización, evaluación y selección de proveedores/facilitadores externos.	Heidy Burgos, Heydy Garcia, Diana Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco	100% de los proveedores seleccionados y contratados con un mínimo de 15 días de anticipación al inicio del curso.	Cuadro Comparativo de Ofertas y Matriz de Selección de Proveedores.
Semana 13 al 21 junio 2026	Revisión final de cronograma de capacitaciones con valores y proveedores elegidos	Heidy Burgos, Heydy Garcia, Diana Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco	Presupuesto planificado vs. asignado = 100%.	Cronograma final listo para entrega a Gerencia General
Semana 22 al 28 junio 2026	Diseño de KIT de bienvenida para los asistentes a la capacitación.	Heidy Burgos, Heydy Garcia, Diana	Tener seleccionada la opción que se va a realizar.	KIT de bienvenida elegido para

		Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco		enviar a su realización.
Semana 23 de junio al 04 julio 2026	Logística para la preparación de las capacitaciones de manera presencial o virtual	Diana Fuentes, Andrea Navas	Porcentaje de asistencia diaria > 85%.	Registros de asistencia firmados (físicos o digitales).
Semana 06 al 13 julio 2026	Dictado de capacitaciones presenciales y virtuales	Heidy Burgos, Heydy Garcia, Diana Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco	Índice aprendizaje > 90%.	Aplicación de evaluaciones post capacitaciones.
Semana 15 al 19 de julio 2026	Revisión de evaluaciones post capacitación.	Heidy Burgos, Heydy Garcia y Dayana Pacheco	Porcentaje de aprobación del curso > 80%.	Envío de informe de calificaciones obtenidas por el personal en el cumplimiento de las capacitaciones.
Semana 22 al 24 julio 2026	Entrega de certificados a los participantes aprobados.	Diana Fuentes, Andrea Navas	100% entrega de certificados a los participantes de la capacitación	Anexos de fotografía o digitales de los certificados

				obtenidos por el personal
Semana 27 al 29 julio 2026	Reporte final a las jefaturas de área.	Diana Fuentes, Andrea Navas	Cumplimiento del cronograma general al 100%.	Informe del cumplimiento de las capacitaciones con anexos de asistencia del personal y notas para corroboración del cumplimiento

Nota. En esta tabla se presenta el cronograma de actividades previstas para la ejecución del proyecto, detallando las fechas y acciones programadas para cada una de las etapas de su implementación.

7. Estrategias de Intervención

Las estrategias de intervención del Programa Integral de Capacitación se diseñaron a partir de los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, realizado mediante una metodología mixta. Los hallazgos permitieron identificar brechas de competencias y establecer acciones orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la transformación digital y la actualización técnica del personal.

De acuerdo a la detección de necesidades de capacitación evidenciadas durante el desarrollo del proyecto se creó un cronograma el cual permite llevar de manera organizada la aplicación de capacitaciones enfocadas en mejorar el crecimiento profesional y personal de los colaboradores.

Ilustración 13. Gráfico cronograma de Capacitación de formación básica

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN POR COMPETENCIAS 2026 – CLUB LIGA DEPORTIVA UNIVERSITARIA DE QUITO																				
FORMACION BASICA																				
DATOS DE LA CAPACITACIÓN						TIEMPO DE LA CAPACITACIÓN			PERSONAL REQUERIDO		COSTOS DE CAPACITACIÓN					CONSIDERACIONES				
NOMBRE DEL CURSO	FECHA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	PLATAFORMA	LINK	FECHA INICIO	FECHA DE ENTREGA DE CERTIFICADOS	DURACIÓN	Nº ASISTENTES	PARTICIPANTES	COSTO CAPACITACION	COSTO DE LOGISTICA	COSTO DE PERSONAL	OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	MODALIDAD	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES	PROMEDIO DE ASISTENCIA	
Escucha Activa para Profesionales Altamente Eficientes	6/1/2026	Desarrollar habilidades de escucha activa que fortalezcan la comprensión, empatía y resolución efectiva de situaciones laborales.	Toda el personal administrativo	FORMACIÓN	https://repositorio.cepal.org/publicaciones/tema/escucha-activa-para-profesionales-tema-escucha-activa	6/1/2026	6/1/2026	10h	23	MT, CA, PSICÓLOGOS, DELEGADOS, MR, RUISE, SALVAMR, MR, JR, EJ, VL, DL, CF, BMSO, LA	\$ 576,00	\$ -	\$ -	\$ 520,00	\$ -	\$ 576,00	Virtual	Evaluación práctica	Capacitación con facilitador Externo	100%
Alison - Empower Yourself	8/1/2026	Facilitar la adaptación de los conocimientos y las herramientas básicas, necesarias para detectar y gestionar de manera eficaz, las principales situaciones de estrés derivadas de las diferentes actividades profesionales y mejorar de esta manera la salud laboral.	Toda el personal administrativo	AULSON - EMPOWER YOURSELF	https://alison.com/es/cursos/empower-yourself-que-quieres-de-otras-que-hayes-que-trabajas	8/1/2026	8/1/2026	8h	23	MT, CA, PSICÓLOGOS, DELEGADOS, MR, RUISE, SALVAMR, MR, JR, EJ, VL, DL, CF, BMSO, LA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 403,67	\$ -	\$ 403,67	Virtual	Obtención de certificado por parte de los colaboradores participantes	Capacitación con facilitador interno - Gratuito	100%
Taller de relaciones humanas y trabajo en equipo	11/1/2026	Fortalecer relaciones interpersonales positivas y fortalecer el trabajo en equipo para mejorar el desempeño organizacional.	Toda el personal administrativo	CSC - EPN	https://www.csc-epn.com.ec/cursos/relaciones-humanas-y-trabajo-en-equipo	11/1/2026	11/1/2026	8h	23	MT, CA, PSICÓLOGOS, DELEGADOS, MR, RUISE, SALVAMR, MR, JR, EJ, VL, DL, CF, BMSO, LA	\$ 750,00	\$ -	\$ -	\$ 403,67	\$ -	\$ 1.153,67	Virtual	Evaluación con casos prácticos	Capacitador Externo	100%
Inteligencia Emocional	Cada viernes 2 horas	Desarrollar y fortalecer las competencias de inteligencia emocional del personal del área administrativa, mediante el reconocimiento, comprensión y gestión adecuada de las emociones, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el desempeño laboral dentro de la organización.	Toda el personal administrativo	EDUTIN	https://edutina.com/es/cursos-de-inteligencia-emocional	10/1/2026	10/1/2026	6h	23	MT, CA, PSICÓLOGOS, DELEGADOS, MR, RUISE, SALVAMR, MR, JR, EJ, VL, DL, CF, BMSO, LA	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%	
Team Building	10/1/2026	Fortalecer la integración, comunicación y colaboración entre los miembros del equipo mediante actividades participativas que promuevan la confianza, el trabajo en conjunto y el logro de objetivos comunes, contribuyendo a un ambiente laboral positivo y productivo.	Toda el personal administrativo	N/A	N/A	10/1/2026	10/1/2026	5h	23	MT, CA, PSICÓLOGOS, DELEGADOS, MR, RUISE, SALVAMR, MR, JR, EJ, VL, DL, CF, BMSO, LA	\$ -	\$ 65,50	\$ 200,00	\$ 62,50	\$ 328,00	Presencial	Observación y análisis de comportamiento	Realización de capacitación por los integrantes del proyecto	100%	
															TOTAL CAPACITACIÓN BASICA	\$ 3.057,37				

Nota. En este gráfico se evidencia el cronograma de las capacitaciones básicas que todos los colaboradores deben tener para mejorar la cultura laboral.

Ilustración 14. Gráfico cronograma de Capacitación de formación por áreas.

FORMACIÓN POR ÁREAS																				
DEPARTAMENTO	DATOS DE LA CAPACITACIÓN					TIEMPO DE LA CAPACITACIÓN				PERSONAL REQUERIDO		COSTOS DE CAPACITACIÓN					CONSIDERACIONES			
	NOMBRE DEL CURSO	FECHA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES	PLATAFORMA	LINK	FECHA INICIO	FECHA DE ENTREGA DE CERTIFICADOS	DURACIÓN	Nº ASISTENTES	PARTICIPANTES	COSTO CAPACITACIÓN	COSTOS DE LOGÍSTICA	COSTOS DE PERSONAL	OTROS COSTOS	COSTO TOTAL	MODALIDAD	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES	PROMEDIO DE ASISTENCIA
MARKETING Y COMUNICACIÓN	Cursos Completos 2026: Diseño, Redes Sociales, Branding y etc.	1/1/2026	Desarrollar el personal en la creación de contenidos visuales y mensajes publicitarios orientados a fortalecer la imagen de la marca digital e inteligencia artificial.	MARKETING	UDACITY	https://www.udacity.com/es/cursos-completos-2026-dise%C3%B1o-redes-sociales-branding-y-etc	1/1/2026	1/1/2026	3h/20h	1	DL	\$ 10,00	\$ -	\$ 7,00	\$ -	\$ 17,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
	Marketing Digital 360° con Inteligencia Artificial	12 al 27 de agosto / lunes a viernes 2h/día	El curso Marketing Digital 360° está diseñado para formar profesionales capaces de crear, gestionar y optimizar estrategias digitales modernas, integrando inteligencia artificial como una ventaja competitiva real. Los participantes aprenderán a utilizar herramientas de IA para automatizar procesos, generar contenidos, optimizar campañas publicitarias, mejorar el posicionamiento web y potenciar la gestión de redes sociales.	MARKETING	CSC-EPN	https://www.csc-epn.com.ec/cursos/marketing-digital-360-con-inteligencia-artificial	12/8/2026	27/8/2026	24h	1	DL	\$ 140,00	\$ -	\$ 40,00	\$ -	\$ 180,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
FORMATIVAS	Reglamento general de Competencias	6/1/2026	Actualizar los conocimientos del personal sobre la normativa y procedimientos administrativos de la organización de competencias.	DIRECTOR DEPORTIVO, TUTOR, ESCUARA, SECCO, METODOLÓGICA, MINISTRIAL, PSICOLÓGICO	Reglamento deportivo	https://www.csc-epn.com.ec/reglamento-deportivo	6/1/2026	6/1/2026	4h	10	MT, CA, PSICÓLOGOS, DELEGADOS, MR, RUISE, SALVAMR, MR, JR, EJ, VL, DL, CF, BMSO, LA	\$ 360,00	\$ -	\$ 90,00	\$ -	\$ 450,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
CUERPO MEDICO	Veredicto Funcional y Reconstrucción deportiva de Lesiones Deportivas	14/1/2026 - Por confirmar	El curso de veredicto funcional y reconstrucción deportiva es una experiencia con docentes de alta calidad, análisis de casos reales y prácticas entre los participantes. Se integran aspectos legales y médicos (veredicto funcional y reconstrucción deportiva) desde un enfoque multidisciplinario, considerando las diferencias, indicaciones y aplicaciones clínicas.	PSICOTERAPEUTA Y MEDICO	N/A	https://www.reconstrucciondeportiva.com/es/cursos/veredicto-funcional-y-reconstruccion-deportiva	14/1/2026	14/1/2026	5h	2	MR, DL	\$ 90,00	\$ -	\$ 10,00	\$ 70,00	\$ 170,00	PRESENCIAL	Encuesta de satisfacción	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
FINANCIERO, CONTABLE, TITH	Actualización ISS - SUT - MEF	POR CONFIRMAR	Fortalecer los conocimientos y competencias de los colaboradores en el manejo y actualización de los procedimientos gubernamentales, garantizando el cumplimiento de las obligaciones tributarias y administrativas, así como el cumplimiento de los lineamientos normativos.	CONTABILIDAD, TRIBUTARIO, FISCAL, FISCOSOCIO	SEMINARIO CAPACITACIÓN A EXISTENTES	https://www.csc-epn.com.ec/seminario-capacitacion-a-existentes	16/1/2026	16/1/2026	12h	3	DL, VL, MR	\$ 240,00	\$ -	\$ -	\$ 240,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%	
	Microsoft Excel: Beginner to Advanced	16/1/2026	Desarrollar habilidades en el manejo avanzado de Microsoft Excel para optimizar el procesamiento, análisis y gestión de información administrativa.	FINANCIERO	UDACITY	https://www.udacity.com/es/cursos/microsoft-excel-beginner-to-advanced	16/1/2026	24/1/2026	22h/8h	2	DL, VL	\$ 20,00	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 70,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
ATENCIÓN AL CLIENTE	Gestión de Quejas y Reclamaciones (Cómo convertir problemas en oportunidades)	12/1/2026	Desarrollar estrategias para la gestión efectiva de reclamos, transformando las quejas en oportunidades de mejora continua y fortaleciendo la lealtad del cliente.	SECRETARÍA Y BOLETTERÍA	FORMACIÓN	https://www.csc-epn.com.ec/gestion-de-quejas-y-reclamaciones	12/1/2026	17/1/2026	22h	2	MR, DL	\$ 45,00	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ 105,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
	Google Drive - Curso MISC (CSC-EPN)	12/8/2026	Mejorar la gestión documental y el trabajo colaborativo mediante el uso eficiente de las herramientas de Google Drive.	BOLETTERÍA Y SECRETARÍA	CSC - EMP	https://www.csc-epn.com.ec/google-drive-curso-misc	12/8/2026	6/9/2026	48h	2	MR, DL	\$ -	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ 60,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
	Atención y servicio al cliente	1/1/2026	Optimizar competencias y habilidades de los colaboradores a través de la metodología de competencias y técnicas clave del servicio y atención al cliente que mejoran su interacción con los clientes.	BOLETTERÍA Y SECRETARÍA	CONEXITO	N/A	1/1/2026	1/1/2026	10 h 4 4 360 h	2	MR, DL	\$ -	\$ -	\$ 60,00	\$ -	\$ 60,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
COMPRAS	ERP - Módulo Administrativo de Procesos con Odoo	10/1/2026	Desarrollar competencias en el manejo de procesos administrativos para incrementar la eficiencia operativa y reducir tiempos de ejecución.	COMPRAS	UDACITY	https://www.udacity.com/es/cursos/erp-modulo-administrativo-de-procesos-con-odoo	10/1/2026	12/1/2026	40h/4h	1	VL	\$ 10,00	\$ -	\$ 6,00	\$ -	\$ 16,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
VENTAS	Técnicas para Ventas Efectivas	26/9/2026	Mejorar técnicas de venta y habilidades de negociación, así como el uso de herramientas de marketing digital para promover productos y servicios, logrando así un mayor volumen de ventas y aumentar la rentabilidad de la empresa.	ASesor COMERCIAL	CSC-EPN	https://www.csc-epn.com.ec/tecnicas-para-ventas-efectivas	26/9/2026	3/10/2026	6h	1	CF	\$ 70,00	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 120,00	PRESENCIAL	Encuesta de satisfacción	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
LOGÍSTICA	Microsoft Power BI Desktop for Business Intelligence	16/1/2026	Fortalecer las competencias de análisis y visualización de datos mediante Power BI para apoyar la toma de decisiones estratégicas.	LOGÍSTICA	UDACITY	https://www.udacity.com/es/cursos/microsoft-power-bi-desktop-for-business-intelligence	16/1/2026	16/1/2026	30h/8h	2	MR, DL	\$ 20,00	\$ -	\$ 6,00	\$ -	\$ 26,00	VIRTUAL	Informe	Se ejecutará encuesta de satisfacción de capacitación	100%
												TOTAL CAPACITACIÓN POR ÁREAS		\$ 1.917,37						
												TOTAL CAPACITACIÓN		\$ 1.224,37						

Nota. En este gráfico se evidencia el cronograma de las capacitaciones por área que los colaboradores evidenciaron oportunidades de mejora.

Estrategia de fortalecimiento de la comunicación organizacional

Implementar capacitaciones y actividades enfocadas en comunicación asertiva, comunicación interna, trabajo en equipo e integración organizacional, con el propósito de mejorar el flujo de información entre áreas, fortalecer las relaciones interpersonales y promover una cultura de colaboración orientada al cumplimiento de objetivos institucionales.

Capacitaciones asociadas:

- Comunicación Asertiva y Comunicación Interna.
- Trabajo en Equipo e Integración Organizacional.
- Team Building para Fortalecimiento del Clima Laboral.
- Cultura Organizacional, Misión, Visión y Valores.

Estrategia de Desarrollo de Liderazgo y Competencias Socioemocionales

Fortalecer las capacidades de liderazgo, inteligencia emocional y manejo de conflictos mediante procesos formativos que permitan mejorar la gestión de equipos, la toma de decisiones, la resolución de problemas y la adaptación a los cambios organizacionales.

Capacitaciones asociadas:

- Liderazgo Integral.
- Inteligencia Emocional y Manejo de Conflictos.
- Planificación Estratégica y Gestión por Objetivos.

Estrategia de Transformación Digital y Gestión Tecnológica

Desarrollar competencias digitales que permitan optimizar los procesos administrativos y mejorar la gestión de la información mediante el uso de herramientas tecnológicas, automatización de procesos, análisis de datos e inteligencia artificial aplicada al entorno laboral.

Capacitaciones asociadas:

- Excel Avanzado para Gestión Financiera.
- Power BI para Análisis y Visualización de Datos.
- Inteligencia Artificial Aplicada a Procesos Administrativos.
- Canva y Adobe Illustrator para Marketing.

Estrategia de Fortalecimiento Técnico y Actualización Profesional

Promover la actualización continua de conocimientos técnicos específicos de cada área mediante capacitaciones especializadas que permitan mejorar la eficiencia operativa, reducir errores y garantizar el cumplimiento de procedimientos institucionales y normativos.

Capacitaciones asociadas:

- Plataformas IEES, MDT y SUT.
- Gestión Documental y Archivo.
- Actualización Tributaria.

Estrategia de Seguimiento y Evaluación del Aprendizaje

Implementar mecanismos de evaluación y seguimiento que permitan medir la efectividad de las capacitaciones, el nivel de aprendizaje alcanzado y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo. Para ello se utilizarán encuestas de satisfacción, evaluaciones de conocimientos, actividades prácticas y seguimiento operativo posterior a cada capacitación. Esta estrategia permitirá verificar el impacto del programa en el desempeño laboral y establecer acciones de mejora continua para futuros procesos de formación.

Herramientas de Gestión de Talento Humano

La metodología Team Building se implementará como estrategia central del programa de capacitación debido a su enfoque en el fortalecimiento de la integración, la comunicación y el trabajo colaborativo entre los colaboradores.

Objetivo del Team Building

Fortalecer la integración y cohesión del personal administrativo de Liga Deportiva Universitaria de Quito mediante la aplicación de actividades experienciales orientadas al desarrollo de competencias organizacionales relacionadas con la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la identificación con la cultura institucional, promoviendo la adquisición y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan a la mejora del desempeño laboral y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Actividad 1: La Ruta de Nuestra Identidad

Competencias a fortalecer: Cultura organizacional, compromiso institucional, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y comunicación.

Objetivo de la actividad

Fortalecer el conocimiento y la apropiación de la misión, visión y valores institucionales mediante una actividad recreativa que permita a los colaboradores relacionar estos elementos con sus funciones y acciones diarias dentro de la organización.

Tabla 14. Actividad "La Ruta de Nuestra Identidad".

Materiales	¿Qué harán los colaboradores?
Hojas impresas	El facilitador dividirá a los participantes en grupos pequeños de 4 a 6 personas.
Cartulinas	Cada grupo recibirá una hoja con la misión, visión y valores institucionales.
Marcadores o esferográficos	Los equipos deberán leer y analizar cada elemento de la filosofía corporativa.
Tarjetas con la visión institucional dividida en frases	Posteriormente, responderán las siguientes preguntas: ¿Qué significa este valor para nuestro trabajo diario? ¿Qué acciones realizamos actualmente que demuestran este valor?

	¿Qué podemos mejorar para vivir mejor este valor dentro de la organización?
Pizarra	Cada grupo seleccionará un valor y preparará una representación breve (dramatización, ejemplo práctico o explicación) de una situación laboral donde dicho valor se aplique correctamente.
Cinta adhesiva.	Los grupos expondrán sus conclusiones frente a todos los participantes.
Papelógrafo	Finalmente, cada colaborador escribirá en una hoja un compromiso personal relacionado con la misión, visión o algún valor institucional que se compromete a fortalecer en su trabajo.

Nota. La actividad fue diseñada como parte de la metodología Team Building propuesta para fortalecer la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y el trabajo de club de Liga Deportiva Universitaria de Quito.

Preguntas de reflexión

¿Cómo contribuye mi trabajo al cumplimiento de la misión institucional?

¿Qué valor considero más importante para el éxito de nuestra organización y por qué?

¿Cómo influye el conocimiento de la visión institucional en mi desempeño laboral?

Resultados esperados

- Mayor comprensión de la misión, visión y valores institucionales.
- Incremento del compromiso con la organización y fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Desarrollo de una cultura organizacional más sólida y coherente.

Actividad 2: El Mural de los Reconocimientos

Competencias a fortalecer: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, cultura organizacional y reconocimiento interpersonal.

Objetivo de la actividad

Fortalecer las relaciones interpersonales, promover una cultura de reconocimiento y reforzar el sentido de pertenencia mediante la identificación y valoración de las fortalezas, habilidades y aportes de cada colaborador.

Tabla 15. Actividad "El mural de los reconocimientos".

Materiales	¿Qué harán los colaboradores?
Caratula o papelógrafos grandes	Cada colaborador recibirá un sobre identificado con su nombre.
Marcadores	Los sobres serán colocados en una pared o mural.
Notas adhesivas de colores (Post-it)	Durante un tiempo determinado, los participantes recorrerán el espacio escribiendo mensajes positivos, fortalezas, habilidades o agradecimientos en notas adhesivas para cada compañero.
Cinta adhesiva	Cada mensaje deberá destacar una cualidad observada en el trabajo diario.
Música ambiental	Al finalizar, cada participante recogerá su sobre y leerá los mensajes recibidos.
Sobres con el nombre de cada colaborador	De forma voluntaria, algunos colaboradores compartirán los reconocimientos que más les impactaron y explicarán por qué.

Nota. Se diseñó la actividad para fortalecer relaciones interpersonales, promover una cultura de reconocimiento y reforzar el sentido de pertenencia de los colaboradores del área administrativa.

Resultados esperados

- Incremento de la interacción positiva entre compañeros.
- Mejora de la confianza y el clima laboral y fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- Desarrollo de una cultura organizacional basada en el reconocimiento.

Actividad 3: Misión Posible – Carrera de la Confianza

Competencias a fortalecer: Comunicación efectiva, confianza interpersonal, liderazgo colaborativo, cooperación y trabajo en equipo.

Objetivo de la actividad

Fortalecer la confianza, la escucha activa y la coordinación entre colaboradores mediante una experiencia práctica que requiera comunicación clara y cooperación constante.

Tabla 16. Actividad "Misión posible-Carrera de la confianza".

Materiales	¿Qué harán los colaboradores?
Pañuelos o vendas para los ojos	Los participantes formarán equipos
Conos o señalizadores	Un integrante de cada equipo será vendado.
Cintas para delimitar espacios	El resto del grupo deberá guiarlo únicamente mediante instrucciones verbales.
Obstáculos livianos (sillas, cajas, botellas vacías)	Durante el recorrido deberán superar diferentes desafíos: Esquivar obstáculos, recoger objetos y completar pequeñas pruebas.
Pelotas pequeñas	Cada cierto tiempo se cambiarán los roles para que todos experimenten la dinámica.
Cronómetro	Ganará el equipo que complete el circuito en el menor tiempo posible y con menos errores.

Nota. La actividad propuesta busca fortalecer la comunicación efectiva, confianza interpersonal, liderazgo, cooperación y trabajo en equipo, mediante estrategias participativas orientadas al desarrollo de los equipos y compromiso organizacional.

Preguntas de reflexión

¿Cómo influyó la confianza en el logro del objetivo?

¿Qué dificultades se presentaron durante la comunicación?

Resultados esperados

- Mejora de la escucha activa.
- Incremento de la cooperación.
- Fortalecimiento de la confianza interpersonal.

Conclusión del Team Building

La implementación de estas tres actividades permitirá fortalecer de manera integral las competencias identificadas en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, combinando aprendizaje, recreación y trabajo colaborativo. Las dinámicas propuestas fomentan la comunicación efectiva, el liderazgo, la confianza, la gestión eficiente de recursos y la apropiación de la filosofía corporativa, contribuyendo a la construcción de equipos más comprometidos, cohesionados y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

Aplicación práctica en el contexto organizacional

Fase 1: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

Esta fase tuvo como propósito identificar las necesidades formativas del personal administrativo mediante la aplicación de una encuesta y la realización de un focus group. Los resultados evidenciaron que el 87,0% de los colaboradores considera necesario fortalecer la comunicación organizacional, el 73,9% manifestó la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo, el 60,9% señaló requerimientos de capacitación en liderazgo y el 43,5% indicó la importancia de fortalecer aspectos relacionados con el clima laboral. Asimismo, el diagnóstico permitió identificar necesidades específicas en competencias digitales, actualización técnica, herramientas tecnológicas y procesos administrativos.

Fase 2: Análisis de información

Posteriormente, se realizó el procesamiento, tabulación e interpretación de la información recopilada. El análisis evidenció que únicamente el 56,5% de los colaboradores manifestó conocer adecuadamente la misión, visión y valores institucionales, mientras que el 52,2% indicó conocer las políticas, normas y reglamentos internos. Además, solo el 47,8% considera que la

comunicación institucional es clara y efectiva, reflejando oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna. En relación con las necesidades técnicas, el 26,1% identificó requerimientos de capacitación en procesos financieros, nómina y tributación; el 21,7% en gestión de procesos internos y planificación; y el 17,4% en herramientas tecnológicas, software y diseño. Estos hallazgos permitieron establecer las prioridades de intervención organizacional.

Fase 3: Diseño del plan de capacitación

Con base en los resultados obtenidos, se diseñó un Programa Integral de Capacitación orientado al fortalecimiento de competencias organizacionales, técnicas y digitales. El programa contempla contenidos relacionados con comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, inteligencia emocional, cultura organizacional, Excel avanzado, Power BI, inteligencia artificial aplicada, gestión documental, actualización tributaria y plataformas institucionales. Adicionalmente, considerando que el 73,9% de los colaboradores manifestó preferencia por capacitaciones presenciales y talleres prácticos, se priorizó una metodología experiencial apoyada en actividades de Team Building que favorezcan el aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimientos al puesto de trabajo.

Fase 4: Ejecución de la capacitación

En esta fase se desarrollarán las acciones formativas planificadas mediante talleres presenciales, actividades prácticas y dinámicas de Team Building. Las capacitaciones estarán dirigidas a fortalecer las competencias identificadas como prioritarias durante el diagnóstico, promoviendo el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a mejorar el desempeño laboral. Asimismo, se implementarán actividades experienciales como "Etiqueta de Cumplidos", "El Partido de los Recursos" y "La Carrera de la Confianza", con el propósito de fortalecer la comunicación efectiva, la integración y la cohesión entre los equipos de trabajo.

Fase 5: Evaluación de resultados

Una vez ejecutadas las capacitaciones, se evaluará la efectividad del programa mediante la aplicación del modelo de evaluación de Kirkpatrick. Se analizarán aspectos relacionados con la satisfacción de los participantes, el nivel de aprendizaje alcanzado, la transferencia de

conocimientos al puesto de trabajo y el impacto generado en el desempeño laboral. Para ello, se utilizarán encuestas de satisfacción, evaluaciones de conocimientos y retroalimentación por parte de las jefaturas, permitiendo medir el cumplimiento de los objetivos establecidos y determinar oportunidades de mejora.

Fase 6: Cierre y reporte final

Finalmente, se elaborará un informe técnico que consolide los resultados obtenidos durante la implementación del programa. Este documento incluirá el análisis de los indicadores de cumplimiento, evidencias de participación, resultados de las evaluaciones, conclusiones y recomendaciones para la mejora continua de los procesos formativos. El reporte final será presentado a la Gerencia y a la Jefatura de Talento Humano, con la finalidad de establecer estrategias que garanticen la sostenibilidad y continuidad del programa de capacitación.

8. Roles Clave y Actividades Asignadas

La distribución del trabajo se organizó estratégicamente aprovechando que dos integrantes del equipo, Diana Fuentes y Andrea Navas, laboran en el Club LDU Quito. Su vinculación directa facilita el acceso a la información interna y les permite liderar la aplicación del focus group y la encuesta para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), asegurando una recolección de datos real y cercana a la organización. Mientras tanto, el resto del equipo asume un rol técnico y operativo enfocado en el análisis de datos, la estructuración de contenidos y el desarrollo de las actividades formativas, garantizando una ejecución coordinada y eficiente.

Tabla 17. *Matriz de fases, actividades del programa de capacitación.*

Fase	Actividades	Responsables	Entregables de cada etapa
Fase 1: Diagnóstico organizacional	Recolección de información inicial mediante focus group	Diana Fuentes y Andrea Navas	Informe técnico con los hallazgos obtenidos del focus group

	Aplicación de encuesta para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	Heidy Burgos y Dayana Pacheco	Base de datos con las respuestas de las encuestas aplicadas
Fase 2: Análisis de información	Análisis de la información recopilada en las encuestas al personal	Heidy Burgos y Andrea Navas	Reporte estadístico con gráficos e interpretación de resultados
Fase 3: Diseño del plan de capacitación	Definición de temas y estructuración técnica de los contenidos curriculares según las necesidades detectadas	Heydy García	Cronograma de capacitación con temáticas alineadas al DNC
	Cotización, evaluación y selección de proveedores/facilitadores externos	Heidy Burgos, Heydy García, Diana Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco	Matriz comparativa de proveedores y acta de selección
	Revisión y validación del cronograma de capacitaciones con costos y proveedores seleccionados	Heidy Burgos, Heydy García, Diana Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco	Cronograma final validado para aprobación de Gerencia General
	Diseño del kit de bienvenida para los participantes	Heidy Burgos, Heydy García, Diana Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco	Propuesta final del kit de bienvenida para su producción

Fase 4: Ejecución de la capacitación	Organización logística de las capacitaciones (modalidad presencial o virtual)	Diana Fuentes y Andrea Navas	Registros de asistencia físicos o digitales debidamente firmados
	Ejecución de talleres (Comunicación Asertiva, Power BI, Liderazgo Técnico)	Heidy Burgos, Heydy García, Diana Fuentes, Andrea Navas y Dayana Pacheco	Reportes de ejecución y encuestas de satisfacción post- capacitación
Fase 5: Evaluación de resultados	Evaluación de conocimientos adquiridos	Heidy Burgos, Heydy García y Dayana Pacheco	Informe de calificaciones obtenidas por los participantes
	Entrega de certificados a los participantes aprobados	Diana Fuentes y Andrea Navas	Actas o registros de entrega de certificados
Fase 6: Cierre y reporte final	Elaboración del informe final para jefaturas de área	Diana Fuentes y Andrea Navas	Informe final consolidado con resultados, asistencia y evaluación del proceso

Nota. Este presente cronograma detalla tanto el plan de actividades como los entregables específicos bajo la responsabilidad de cada integrante del equipo.

9. Evaluación del impacto

Tabla 18. Indicadores de éxito y metas cuantificables.

Indicador	Meta	Herramienta de evaluación
Participación del personal	Al menos el 90 % de los colaboradores administrativos convocados.	Registros de asistencia en formato físico o digital.
Nivel de satisfacción	Igual o superior al 85 % de satisfacción con el programa de capacitación.	Encuestas de satisfacción aplicadas mediante Google Forms.
Mejora en el desempeño laboral	Incremento del 20 % en las habilidades y competencias de los trabajadores.	Comparación de resultados entre las evaluaciones antes y después de las capacitaciones.
Aplicación en las tareas diarias	Que el 80 % de los participantes aplique los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo.	Seguimiento operativo y reportes elaborados por los jefes de área.
Reducción de errores en el trabajo	Disminución de al menos el 15 % de errores o equivocaciones en los procesos administrativos.	Análisis de datos y elaboración de gráficos comparativos en Microsoft Excel.

Nota. Elaboración propia con base en Kirkpatrick y Kirkpatrick, Phillips y Phillips, Noe y Chiavenato.

Herramientas y análisis posterior

La efectividad del programa se evaluará mediante el Modelo de Kirkpatrick, analizando la reacción, el aprendizaje, la aplicación de los conocimientos y los resultados obtenidos. Para ello se utilizarán encuestas en Google Forms, evaluaciones antes y después de las capacitaciones, registros de asistencia y reportes de los jefes de área. La información será analizada en Microsoft Excel para medir el impacto del programa en el talento humano.

10. Resultados esperados y sostenibilidad

Tabla 19. Resultados esperados y estrategias de sostenibilidad.

Área de cambio	Resultado esperado	Seguimiento
Clima laboral y relaciones interpersonales	Mejorar la comunicación interna y fortalecer el trabajo colaborativo entre las diferentes áreas.	Desarrollo periódico de actividades de integración y Team Building.
Manejo de tecnología y herramientas digitales	Fortalecer las competencias en Excel Avanzado, Power BI y demás herramientas tecnológicas para optimizar la elaboración de reportes y procesos administrativos.	Actualización anual del diagnóstico de necesidades de capacitación para identificar nuevas competencias requeridas.
Identidad y cultura organizacional	Incrementar el compromiso de los colaboradores con la misión, visión, valores y cultura institucional de la Liga Deportiva Universitaria.	Charlas periódicas sobre cultura organizacional, reglamentos internos y valores institucionales.
Procesos administrativos y eficiencia	Reducir errores, tiempos de respuesta y reprocesos en las actividades administrativas.	Evaluación continua de indicadores, seguimiento de metas y retroalimentación permanente por parte de los directivos.

Nota. Elaboración propia con base en Noe, Chiavenato, Kirkpatrick y Kirkpatrick y Phillips y Phillips.

Cambios previstos

Se prevé que el personal administrativo evidencie mejoras significativas en las competencias organizacionales identificadas como prioritarias en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, especialmente en comunicación interna, trabajo en equipo, liderazgo y cultura organizacional.

Sugerencias para el seguimiento

Se recomienda implementar un sistema de seguimiento y evaluación continua que permita medir la efectividad de las acciones de capacitación mediante evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción, retroalimentación de las jefaturas e indicadores de gestión. Asimismo, se sugiere actualizar anualmente el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), con el fin de identificar nuevas brechas de competencias y adaptar las estrategias formativas a las necesidades y objetivos de la organización. De esta manera, se busca institucionalizar el Programa Integral de Capacitación como una práctica permanente de gestión del talento humano, orientada a fomentar el aprendizaje continuo, la innovación, el desarrollo de competencias y la mejora sostenida del desempeño organizacional.

Ejecución de las capacitaciones y medición de resultados

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico de necesidades de capacitación, se llevó a cabo la implementación parcial del Plan Anual de Capacitación propuesto para el Club Liga Deportiva Universitaria de Quito. En esta fase se ejecutaron las actividades contempladas en el cronograma correspondientes al programa de Team Building, dirigidas a los colaboradores del área administrativa, con el propósito de fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias, así como promover una mayor integración, comunicación y colaboración entre los miembros del equipo.

Con el propósito de evaluar la efectividad de la intervención, al finalizar la jornada se aplicó una encuesta de satisfacción a los colaboradores participantes. Este instrumento estuvo conformado por 10 preguntas orientadas a conocer su percepción sobre la calidad de la capacitación, considerando aspectos relacionados con el contenido desarrollado, la metodología utilizada, el desempeño de las facilitadoras, la dinámica de las actividades y la utilidad de los conocimientos adquiridos para su desempeño laboral.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, acompañados del análisis correspondiente, con el propósito de evidenciar el nivel de aceptación e impacto de las actividades desarrolladas como parte del programa de capacitación.

Encuesta de Satisfacción

Al finalizar las actividades de Team Building, se aplicó una Encuesta de Satisfacción a los colaboradores participantes, con el objetivo de evaluar su percepción sobre la jornada desarrollada. El instrumento permitió conocer el nivel de satisfacción respecto a la experiencia, el cumplimiento de las expectativas, el aporte de las dinámicas al fortalecimiento de la comunicación y el trabajo colaborativo, así como el desempeño y preparación de las facilitadoras. Además, se buscó identificar la percepción de los participantes sobre la aplicabilidad y utilidad de los conocimientos y aprendizajes obtenidos durante la intervención.

Pregunta 1

¿Cómo calificarías tu experiencia general con el Team Building?

Ilustración 14. Gráfico calificación de la experiencia general con el Team Building.



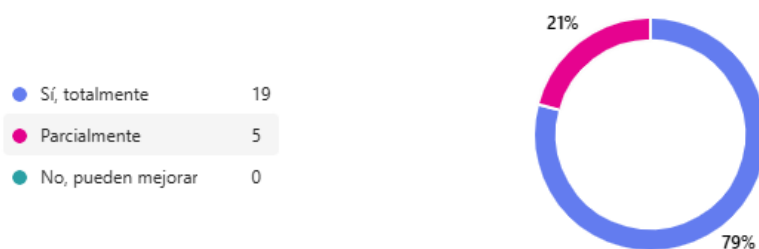
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

Los resultados de la encuesta evidencian una valoración positiva del Team Building. De los 24 participantes, el 41,7 % calificó la experiencia como excelente, otro 41,7 % como muy buena y el 16,7 % como buena. Estos resultados reflejan una alta aceptación de las actividades realizadas y permiten decir que la intervención contribuyó al fortalecimiento del trabajo en equipo, la comunicación y el conocimiento de la filosofía corporativa, cumpliendo favorablemente con los objetivos planteados.

Pregunta 2

¿Las actividades desarrolladas cumplieron con sus expectativas?

Ilustración 15. Gráfico cumplimiento de las expectativas sobre las actividades desarrolladas.



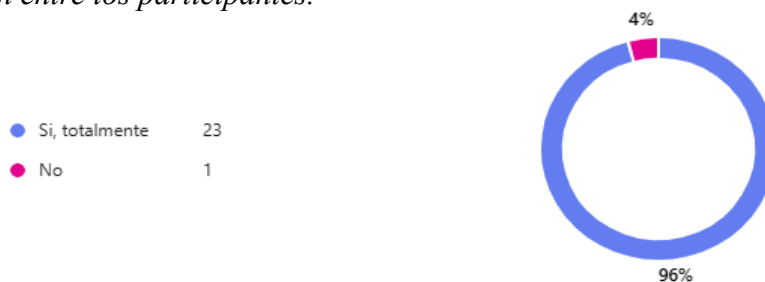
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

Los resultados evidencian que 19 participantes (79 %) manifestaron estar totalmente de acuerdo en que las actividades desarrolladas cumplieron con sus expectativas, mientras que 5 participantes (21 %) indicaron estar parcialmente de acuerdo. Estos resultados reflejan un alto nivel de satisfacción y permiten concluir que las actividades ejecutadas respondieron favorablemente a las expectativas planteadas al inicio del Team Building, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos establecidos para la intervención.

Análisis de la Pregunta 3

¿Considera que el Team Building contribuyó a mejorar la comunicación entre los participantes?

Ilustración 14. Gráfico percepción sobre la contribución del Team Building en la mejora de la comunicación entre los participantes.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

Los resultados evidencian que el 96 % de los colaboradores manifestó estar totalmente de acuerdo en que el Team Building contribuyó a mejorar la comunicación entre los participantes, mientras que el 4 % restante indicó no estar de acuerdo. Estos resultados reflejan una percepción altamente favorable sobre el impacto de las actividades. En particular, la segunda y tercera actividad estuvieron orientadas al fortalecimiento de la comunicación, la confianza y la integración entre compañeros, lo que permitió contribuir al desarrollo de relaciones interpersonales más colaborativas dentro del equipo.

Pregunta 4

¿Qué tan probable es que apliques lo aprendido hoy en tu trabajo diario?

Ilustración 15. Gráfico probabilidad *de aplicar los aprendizajes obtenidos en el trabajo diario.*



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

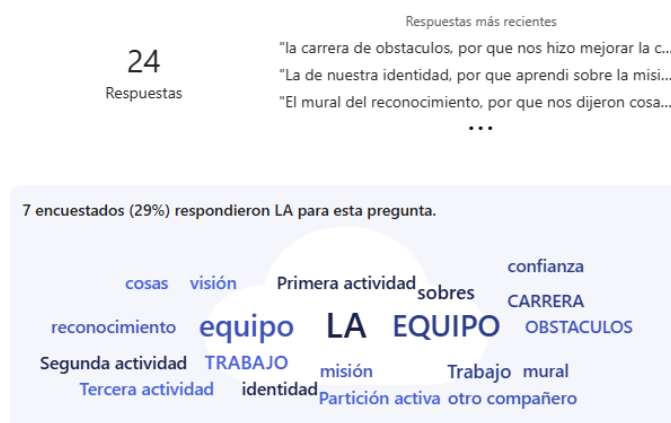
Los resultados evidencian que 9 participantes (37,5 %) manifestaron que aplicarían lo aprendido durante el Team Building en su entorno laboral, mientras que 7 participantes (29,2 %) indicaron que lo aplicarían parcialmente y 8 participantes (33,3 %) señalaron que lo harían cuando fuera necesario. Estos resultados reflejan una disposición moderada hacia la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo, por lo que resulta importante realizar un seguimiento

posterior que permita reforzar la aplicación de las competencias desarrolladas, especialmente en comunicación y trabajo en equipo.

Análisis de la Pregunta 5

¿Qué actividad del Team Building te generó el mayor aprendizaje?

Ilustración 16. Gráfico actividades del Team Building que generaron mayor aprendizaje.



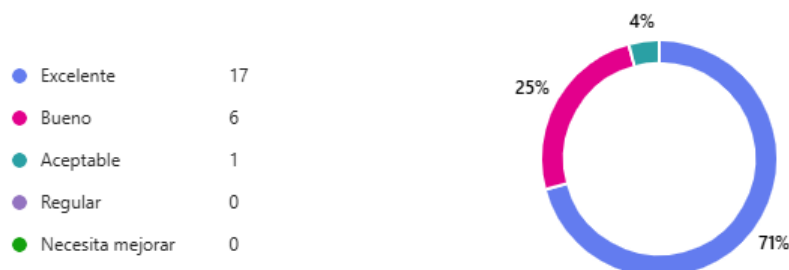
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

La pregunta se planteó de manera abierta con el propósito de conocer la percepción de los participantes e identificar las actividades que generaron mayor interés y aprendizaje. Los resultados evidenciaron una mayor preferencia por dos de las tres actividades desarrolladas: El Mural de los Reconocimientos y Misión Posible – Carrera de la Confianza. Estos resultados permiten concluir que las actividades seleccionadas fueron pertinentes y respondieron favorablemente a las necesidades identificadas, especialmente en aspectos relacionados con el reconocimiento, la confianza, la comunicación y la integración del equipo.

Pregunta 6

¿Cómo califica el nivel de preparación de las facilitadoras durante el desarrollo del programa?

Ilustración 17. Gráfico nivel de preparación de las facilitadoras durante el desarrollo del Team Building.



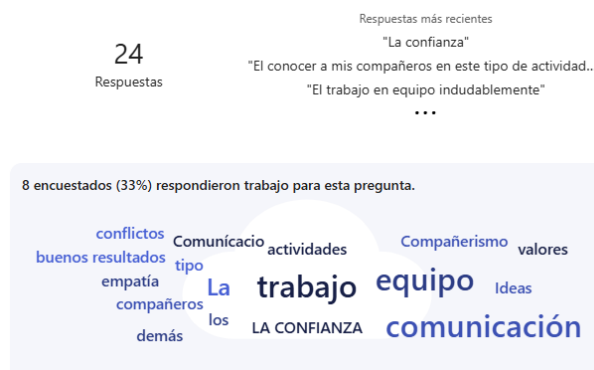
Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

Los resultados evidencian una valoración favorable de la participación de las facilitadoras, ya que 17 (71%) participantes calificaron la preparación y el desarrollo de las actividades como excelente, 6 (25%) como bueno y 1 (4%) como aceptable. En conjunto, estos resultados reflejan un alto nivel de aceptación respecto a la organización y ejecución del Team Building, destacando la adecuada preparación y desempeño de las facilitadoras durante la intervención.

Pregunta 7

¿Qué fue lo más valioso que le dejó el Team Building para fortalecer tu trabajo en equipo?

Ilustración 18. Gráfico aspectos más valiosos del Team Building.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

La pregunta se planteó de manera abierta con el propósito de conocer la percepción de los participantes e identificar los principales aprendizajes obtenidos durante el Team Building. Los resultados evidenciaron que los aspectos más valorados fueron la comunicación, la confianza y el trabajo en equipo. Estos hallazgos permiten corroborar que los objetivos planteados para la intervención fueron alcanzados favorablemente, especialmente en el fortalecimiento de la comunicación y la colaboración entre los participantes, evidenciando una percepción positiva sobre los aprendizajes generados a partir de las actividades desarrolladas.

Análisis de la Pregunta 8

¿Las explicaciones proporcionadas por las facilitadoras fueron claras y evidenciaron dominio del contenido?

Ilustración 19. *Gráfico valoración de la claridad de las explicaciones y del dominio del contenido por parte de las facilitadoras.*



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

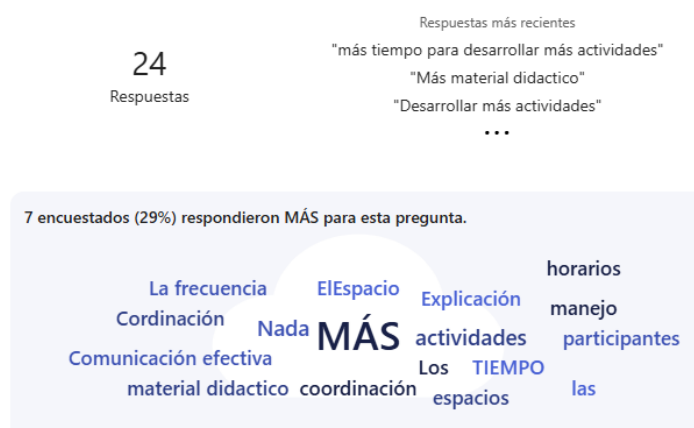
Los resultados evidencian una valoración favorable de la exposición y del dominio del contenido por parte de las facilitadoras. En este sentido, 8 (33,3%) participantes manifestaron estar completamente de acuerdo con que las explicaciones fueron claras y demostraron dominio del tema, mientras que 12 (50%) calificaron la exposición como muy buena, y las respuestas restantes correspondieron a valoraciones de acuerdo y parcialmente de acuerdo. En conjunto, estos resultados reflejan que la mayoría de los participantes consideró claras, pertinentes y

satisfactorias las explicaciones brindadas, lo que contribuyó al adecuado desarrollo de las actividades.

Pregunta 9

¿Qué aspecto del programa considera que debería mejorarse y por qué?

Ilustración 20. Gráfico aspectos del programa que los participantes consideran que podrían mejorarse.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

Las respuestas se plantearon de manera abierta con el propósito de conocer con mayor profundidad la percepción y las sugerencias de los participantes. Entre las principales recomendaciones se identificó la necesidad de incrementar el número de actividades, mejorar los espacios destinados para su desarrollo, ampliar el tiempo de ejecución considerando que se contó únicamente con una hora para realizar las tres actividades y fortalecer el uso de material didáctico y recursos visuales. Esta última sugerencia resulta especialmente relevante, debido a que en la detección de necesidades se identificó una preferencia de los colaboradores por materiales visuales. En este sentido, las opiniones recopiladas constituyen una retroalimentación valiosa para mejorar y fortalecer futuras intervenciones de Team Building.

Pregunta 10

En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes este programa de Team Building a otras personas?

Ilustración 21. Gráfico probabilidad de recomendar el programa de Team Building a otras personas.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la Encuesta de Satisfacción del Team Building (n = 24).

Las respuestas sobre la probabilidad de recomendar el programa de Team Building reflejan una percepción favorable por parte de los participantes. De los encuestados, 11 (45%) manifestaron que lo recomendarían sin dudarlo, mientras que 8 (33.3%) indicaron que lo recomendarían si fuera necesario, las respuestas restantes también evidenciaron una valoración positiva. En conjunto, estos resultados permiten concluir que los participantes se mostraron satisfechos con la metodología y las actividades desarrolladas, respaldando la pertinencia de la intervención y su posible aplicación en futuros equipos de trabajo.

11. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El proyecto permitió diseñar un Programa Integral de Capacitación por competencias para el personal administrativo del Club Liga Deportiva Universitaria de Quito, basado en un diagnóstico de brechas. La propuesta incluye cinco estrategias, objetivos, cronograma,

presupuesto, recursos y responsables, quedando lista para su implementación; sin embargo, durante el proyecto solo se ejecutó la actividad de Team Building, por lo que su implementación fue parcial y su impacto aún está pendiente de evaluación.

El diagnóstico de necesidades permitió identificar las principales brechas y definir cuatro áreas prioritarias: comunicación, liderazgo, herramientas digitales y fortalecimiento técnico-administrativo.

Los indicadores de seguimiento se diseñaron para medir participación, satisfacción y desempeño, pero solo se aplicaron en el Team Building, por lo que su efectividad se comprobará con la implementación completa del programa.

Recomendaciones

Completar la implementación del programa

Se recomienda que la Jefatura de Talento Humano ejecute las estrategias pendientes del cronograma en el año 2026, ya que hasta el momento solo se ha aplicado una parte del programa diseñado.

Actualizar el diagnóstico de manera periódica

Se sugiere repetir el diagnóstico de necesidades de capacitación cada año, con el fin de verificar si las brechas identificadas se han reducido y detectar nuevas necesidades de formación.

Aplicar y dar seguimiento a los indicadores definidos

Se recomienda poner en práctica los indicadores de evaluación ya diseñados (participación, satisfacción, desempeño y reducción de errores), asignando responsables encargados de medirlos de forma continua durante toda la ejecución del programa.

12. Referencias

- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). Handbook of training evaluation and measurement methods (4th ed.). Routledge.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. Association for Talent Development.
- Armstrong, M. (2021). Armstrong's handbook of human resource management practice (16th ed.). Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
- Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 30414: Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting. <https://www.iso.org/standard/69338.html>
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (7th ed.). PMI.
- Google. (2024). Google Forms Help Center: Create and analyze surveys. <https://support.google.com/docs>
- Microsoft. (2024). Excel documentation and training. <https://support.microsoft.com/excel>
- Harvard Business Review. (2020). Measuring learning effectiveness in organizations. <https://hbr.org>

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3ra ed.). Pearson Prentice Hall. (Referencia técnica del e-print del marco de gestión de rendimiento).
- Chiavenato, I. (2024). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Uriguen-Aguirre, P. (2019). El Team Building como estrategia de desarrollo organizacional en la gestión pública y privada. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 112-125.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (11.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press. <https://www.sustanciainfinita.com/wp-content/uploads/2020/04/LIBRO-Idalberto-Chiavenato-Administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-El-capital-humano.pdf>
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods* (4th ed.). Routledge.

13. Anexos

Anexo 1. Cuestionario Diagnostico de necesidades de capacitación

Link de Cuestionario: <https://forms.gle/CjDDbHG1f45LTcEz8>

Ilustración 22. Encuesta Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

Sección 1 de 2

CUESTIONARIO – DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)

B I U ↺ ↻

Estimado/a colaborador/a:
La siguiente encuesta tiene como objetivo identificar necesidades de capacitación y oportunidades de fortalecimiento dentro de la organización.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines de mejora y desarrollo institucional.

Agradecemos su colaboración y sinceridad en sus respuestas.

Este formulario recoge automáticamente los correos de todos los encuestados. [Cambiar configuración](#)

Información General
 Descripción (opcional)

Departamento / Área *
 Texto de respuesta corta

Cargo *
 Texto de respuesta corta

Tiempo de permanencia en la institución *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 4 a 6 años
- ☐ De 7 a 10 años
- ☐ Más de 10 años

Edad *

- ☐ 18 a 25 años
- ☐ 26 a 35 años
- ☐ 36 a 45 años
- ☐ 45 años a 55 años
- ☐ Más de 55 años

CUESTIONARIO – DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)
 Descripción (opcional)

1. Conozco la misión, visión y valores de la empresa. *

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo

2. Conozco las políticas, normas y reglamento interno de la organización. *

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo

3. Considero que en la empresa se comunican de manera clara los lineamientos y objetivos organizacionales. *

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutral
- ☐ En desacuerdo

4. ¿Qué aspectos considera importante fortalecer mediante capacitaciones? *

- ☐ Comunicación interna
- ☐ Trabajo en equipo
- ☐ Liderazgo
- ☐ Valores organizacionales
- ☐ Integración
- ☐ Clima laboral
- ☐ Otro: _____

5. ¿Qué temas considera importantes para futuras capacitaciones relacionadas con su puesto de trabajo? *
 Texto de respuesta corta

6. ¿Qué habilidades o conocimientos le gustaría fortalecer para mejorar su desempeño laboral? * Texto de respuesta corta	9. ¿Qué procesos o actividades de su trabajo considera que requieren mayor capacitación o actualización? * Texto de respuesta corta
7. ¿Qué herramientas, sistemas o software considera necesario aprender o reforzar en su área de trabajo? * Texto de respuesta corta	10. ¿Qué acciones considera importantes para fortalecer el desempeño y desarrollo del personal dentro de la organización? * Texto de respuesta corta
8. ¿Qué tipo de capacitación considera más útil para su aprendizaje? * ☐ Capacitaciones presenciales ☐ Cursos virtuales ☐ Talleres prácticos ☐ Charlas ☐ Otro: _____	

Anexo 2. Encuesta de satisfacción

Link de Encuesta de satisfacción: <https://forms.cloud.microsoft/r/WNWHM959hh>

Ilustración 15. Encuesta de Satisfacción.

Encuesta de Satisfacción

* Obligatorio

Sección I

Para las preguntas de calificación, seleccione un valor del 1 al 10, donde: 1 = Necesita mejorar y 10 = Excelente

3. ¿Cómo calificarías tu experiencia general con el Team Building? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. ¿Las actividades desarrolladas cumplieron con sus expectativas? *

☐ Sí, totalmente

☐ Parcialmente

☐ No, pueden mejorar

5. ¿Considera que el Team Building contribuyó a mejorar la comunicación entre los participantes? *

Selecciona la respuesta

6. ¿Qué tan probable es que apliques lo aprendido hoy en tu trabajo diario? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. ¿Qué actividad del Team Building te generó el mayor aprendizaje? Explique brevemente por qué. *

Escriba su respuesta

8. ¿Cómo califica el nivel de preparación de las facilitadoras durante el desarrollo del programa? *

☐ Excelente

☐ Bueno

☐ Aceptable

☐ Regular

☐ Necesita mejorar

9. ¿Qué fue lo más valioso que le dejó el Team Building para fortalecer tu trabajo en equipo? *

Escriba su respuesta

10. ¿Las explicaciones proporcionadas por las facilitadoras fueron claras y evidenciaron dominio del contenido? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. ¿Qué aspecto del programa considera que debería mejorarse y por qué? *

Escriba su respuesta

12. En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiendes este programa de Team Building a otras personas? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Anexo 3. Kit

Ilustración 16. Kit Liga de Quito.



Como parte de la propuesta orientada al fortalecimiento de los procesos de capacitación y al conocimiento de la misión, visión y cultura organizacional de Liga Deportiva Universitaria de Quito, se presentó a los docentes que participarían como jurados una propuesta de kit institucional, como un recurso complementario dentro de las acciones de intervención planteadas.

Durante la presentación, se explicó que el diseño del kit fue desarrollado considerando la naturaleza y esencia de la institución, al tratarse de una organización estrechamente vinculada con el ámbito deportivo. En este sentido, se buscó seleccionar implementos que, además de ser funcionales y de utilidad para los colaboradores, mantuvieran una relación coherente con la identidad, valores y enfoque deportivo de Liga Deportiva Universitaria de Quito. De esta manera, el kit se planteó no solo como un conjunto de artículos promocionales, sino como un elemento que contribuya a reforzar el sentido de pertenencia y la conexión de los colaboradores con la identidad institucional.

El kit propuesto estaba conformado por:

- Pelota antiestrés

- Libreta con esfero
- Porta celular
- Audífonos inalámbricos
- Tomatodo
- Gorra
- Sport bag

Ilustración 17. Gorra Kit Liga de Quito.



La gorra fue seleccionada como un elemento representativo de la identidad deportiva de la institución, buscando fortalecer el sentido de pertenencia y generar una mayor identificación de los colaboradores con la organización y sus valores.

Ilustración 18. Tomatodo Kit Liga de Quito.



El tomatodo fue seleccionado como un elemento funcional que promueve la adopción de hábitos saludables y a su vez, guarda una relación directa con la actividad física y el enfoque deportivo que caracteriza a la institución.

Ilustración 19. Libreta Kit Liga de Quito



La libreta y el esfero fueron incluidos como herramientas prácticas para ser utilizados durante las jornadas de capacitación, facilitando el registro de apuntes, ideas y contenidos relevantes. Su incorporación busca apoyar el proceso de aprendizaje y favorecer la retención de los conocimientos adquiridos durante las actividades formativas.

Ilustración 20. Audífonos Kit Liga de Quito.



Los audífonos inalámbricos fueron considerados como un recurso funcional vinculado al uso de herramientas digitales y a los procesos de capacitación. Su incorporación permitiría facilitar el acceso a contenidos audiovisuales, reuniones virtuales mediante Microsoft Teams y diversos recursos de aprendizaje digital, promoviendo así una experiencia formativa más dinámica y adaptada a las nuevas tecnologías.

Ilustración 21. Soporte Celular Kit Liga de Quito.



El porta celular fue seleccionado como un elemento práctico y funcional para el uso cotidiano, facilitando la organización y disposición del dispositivo móvil durante las actividades laborales o personales. Además, su incorporación al kit permite complementar los demás implementos con un recurso de utilidad diaria para los colaboradores.

Ilustración 22. Bolso Kit Liga de Quito.



El sport bag fue seleccionado por su funcionalidad y versatilidad para transportar objetos personales o implementos deportivos. Además, su incorporación guarda una relación directa con el contexto y la identidad deportiva de Liga Deportiva Universitaria, reforzando la conexión del kit con la esencia de la institución.

Ilustración 23. Pelota antiestrés Kit Liga de Quito.



La pelota antiestrés fue seleccionada por su funcionalidad y utilidad como un recurso orientado a favorecer momentos de relajación durante la jornada laboral. Su uso, mediante el movimiento repetitivo de apretar y soltar, puede contribuir a liberar tensión y promover una sensación de relajación, convirtiéndola en un elemento práctico para el bienestar de los colaboradores.

Anexo 4. Desarrollo Team Building

Ilustración 24. Fotos de Team Building.





Anexo 5. Video Actividad del Team Building

Ilustración 25. Video Actividad Team Building

Link de video de actividad Team Building

https://drive.google.com/file/d/17VBy4fIKh33oXiZCLfIXFaiOo0t8wqbU/view?usp=drive_sdk

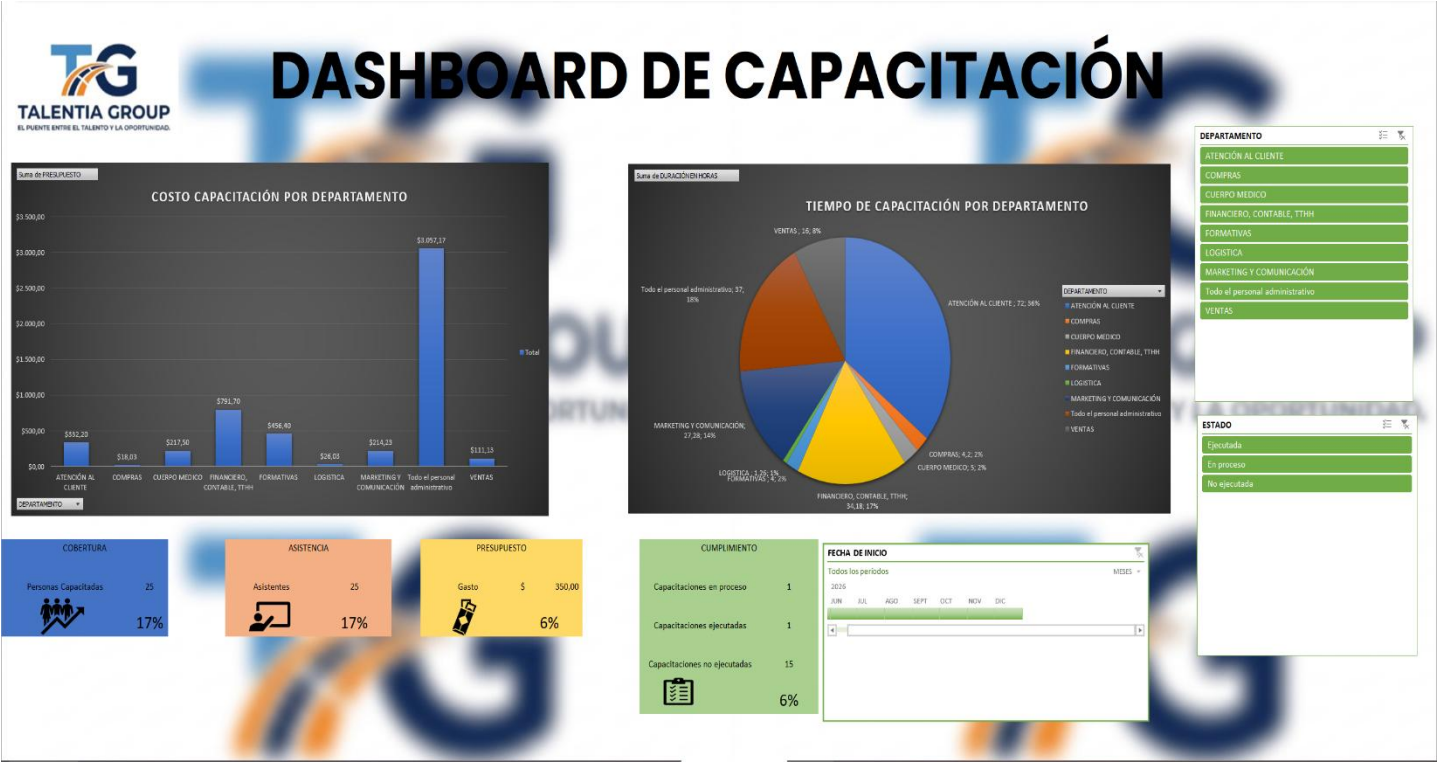
Anexo 6. Entrega de Kits

Ilustración 26. Entrega Kits Liga de Quito.



Anexo7. Dashboard

Ilustración 27. Dashboard de capacitación



Link dashboard – documento Excel

[PLAN CAPACITACION - LDU1.xlsx](#)