



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

“DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL CENTRO 1 AMBATO,
DURANTE EL PERIODO MAYO - NOVIEMBRE DEL AÑO 2011”

Disertación de grado previo a la obtención del título de
PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Líneas de investigación:

Relaciones de Trabajo

Autor:

ÁLVARO SEBASTIÁN LIMA URBINA

Asesor:

DR. LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Ambato - Ecuador

Noviembre 2012

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION DEL PERSONAL DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL CENTRO 1 AMBATO, DURANTE EL PERIODO MAYO- NOVIEMBRE DEL AÑO 2011”

Líneas de investigación:

RELACIONES DE TRABAJO

Autor:

ÁLVARO SEBASTIÁN LIMA URBINA

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Dr. f. _____
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Patricia del Pilar Ramos Córdova, Ps. Ind. f. _____
CALIFICADOR

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Ps. Ind. f. _____
CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado, Ps. Cl. f. _____
DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

Hugo Altamirano, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

**Ambato – Ecuador
Noviembre 2012**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Álvaro Sebastián Lima Urbina portador de la cédula de ciudadanía No. 180375686-3 declaro que los resultados obtenidos de la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y será de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Álvaro Sebastián Lima Urbina

C.I. 180375686-3

AGRADECIMIENTO

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por admitirme en sus aulas, gratificante oportunidad de estudiar y culminar la carrera de Psicología Organizacional, otorgándome la más valiosa presea de superación académica, profesional y personal.

En especial a mi tutor Doctor Luis Cevallos, por su orientación en la presente investigación.

Y por último a cada persona que coloco su granito de arena para que se cumpla esta apreciada meta de culminar esta etapa de vida universitaria, gracias familia y amigos

DEDICATORIA

Al más especial de todos, a ti Señor porque hiciste realidad mi sueño, por todo el amor con el que me rodeas y porque me tienes en tus manos.

A mi querida Madre, que en este trabajo final se verá reflejado todo el esfuerzo que tu hiciste por darme una buena educación y te la recompenso con el hecho de hacerme un profesional con valores y principios que solo tú los supiste dar, agradezco tu apoyo y confianza que depositas en mí y por siempre guiarme en todo momento. Te Amo Mami.

RESUMEN

La presente investigación que trata acerca del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato, ofrece una novedosa y amplia visión sobre las necesidades y conocimientos requeridos que el funcionario requiere dentro del puesto de trabajo, proporcionando un estudio directo desde el punto de vista de la Psicología Organizacional. Gracias a la obtención de datos que nos proporcionó las Evaluaciones de Desempeño se pudo tener una idea más amplia en cuanto a las áreas que debían ser reforzadas con capacitación, facilitando la generación de conclusiones y recomendaciones que serán de gran ayuda para el departamento de Talento Humano, y así, los resultados obtenidos pueden ser incorporados dentro del plan de capacitación de dicha institución. Todo esto se llevo a cabo mediante un estudio de campo apoyado de la aplicación de encuestas muy bien detalladas para detectar que tipo de capacitación es la que necesita cada funcionario dentro de su área de trabajo, dividiéndolos por departamento que los menciono a continuación: Secretaria Regional, Jurídico, Reclamos, Cobranzas, Administrativo – Financiero, Gestión Tributaria, Servicios Tributarios y Auditoría. Dichos estudios van a permitir como lo menciono anteriormente los temas acordes y necesarios para cada puesto en cuanto a capacitación se refiere, y así, optimizar los Recursos Humanos dentro de sus funciones diarias, todo en relación al perfil de su cargo. Todo esto con el fin que no existan lagunas de conocimiento y que cada funcionario opere sus actividades de la manera correcta, con conocimientos y herramientas indicadas.

ABSTRACT

This research deals with the Training Needs Assessment within (Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1) of Ambato city, it offers a new and wide vision of the needs and the knowledge required that the staff need within the workplace, providing direct study from the point of view of Organizational Psychology. Thanks to the obtained data that was provided by performance evaluations it was possible to have a wider idea about the areas that should be strengthened with training, providing the generation of conclusions and recommendations that will be helpful for the department of human resources, and this, the obtained results could be incorporated into the training plan of the institution. All of this was carried out by a field study supported by the very detailed survey application to detect what kind of training do the staff need within their workplace, dividing the department mentioned below: Regional Secretary, Legal, Claims, Account Receivable, Administrative – Financial, Tax Management, Tax Service and Audit. Those studies will allow as mentioned before, the aligned and necessary topics to each position in regards to training, and so, optimize human resources within their daily functions, all related to their positions. All of this so that there are no gaps in knowledge and that each staff operate its activities in the right way, with knowledge and right tools.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|------|
| Declaración de Autenticidad y Responsabilidad | iii |
| Agradecimiento | iv |
| Dedicatoria..... | v |
| Resumen | vi |
| Abstract..... | vii |
| Tabla de Contenidos..... | viii |
| Tabla de Gráficos..... | xiii |
| Introducción | 1 |
| Capítulo I..... | 3 |
| Fundamentación Teórica | 3 |
| 1.1 Psicología Organizacional | 3 |
| 1.1.1 Historia de la psicología organizacional | 3 |
| 1.1.2 Definición de la Psicología Organizacional..... | 6 |
| 1.1.3 Diferencias terminológicas | 7 |
| 1.1.4 Roles y funciones del psicólogo organizacional | 9 |
| 1.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias | 11 |
| 1.2.1 Ventajas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias | 11 |
| 1.2.2 Beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias | 12 |
| 1.3 Competencias Laborales | 13 |
| 1.3.1 Talentos y Capacidades | 14 |
| 1.4 Evaluación del Desempeño | 14 |

| | |
|---|----|
| 1.4.1 De la evaluación | 15 |
| 1.4.2 Objetivo específico | 15 |
| 1.5 Capacitación o Formación | 16 |
| 1.5.1 Introducción | 16 |
| 1.5.2 Planificación de la formación y capacitación. | 18 |
| 1.5.3 Proceso de capacitación | 18 |
| 1.5.4 Concepto de Capacitación y Desarrollo profesional | 19 |
| 1.5.5 Formación y Desarrollo | 21 |
| 1.5.6 Objetivos de la Capacitación del Talento Humano | 22 |
| 1.5.7 De los objetivos de la capacitación y formación | 24 |
| 1.5.8 Beneficios de la Capacitación el Talento Humano | 24 |
| 1.5.9 Programa de Capacitación | 25 |
| 1.5.10 Planificación de la capacitación..... | 31 |
| 1.6 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación..... | 32 |
| 1.6.1 Definición..... | 32 |
| 1.6.2 Proceso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)..... | 35 |
| 1.6.3 Niveles para la Detección de las Necesidades de Capacitación .. | 36 |
| 1.6.4 Fases de acción que derivan en un DNC | 38 |
| 1.6.5 Medios de Detección de Necesidades de Capacitación..... | 39 |
| 1.7 Programas de Capacitación | 52 |
| 1.7.1 Proceso de capacitación | 53 |
| 1.8 Evaluación de los resultados de la capacitación | 54 |
| 1.8.1 Niveles de Evaluación de la Capacitación | 54 |
| 1.8.2 Control y evaluación de los programas de capacitación..... | 56 |
| 1.9 Servicio de Rentas Internas..... | 57 |

| | |
|--|----|
| 1.9.1 Visión y Misión Institucional..... | 57 |
| 1.9.2 Objetivos Estratégicos Clave..... | 60 |
| 1.9.3 Mandato y Compromiso | 60 |
| 1.9.4 Aspiración..... | 61 |
| 1.9.5 Objetivos Institucionales..... | 61 |
| 1.10 Normativa Legal..... | 62 |
| 1.10.1 Ley Orgánica del Sector Público | 63 |
| 1.10.2 Requisitos para solicitar talleres de capacitación en Ecuador.... | 70 |
| Capítulo II | 71 |
| Metodología | 71 |
| 2.1 Antecedentes..... | 71 |
| 2.2 Significado del Problema | 73 |
| 2.3 Preguntas Básicas..... | 73 |
| 2.4 Planteamiento del Tema..... | 74 |
| 2.5 Delimitación de Tema | 75 |
| 2.6 Hipótesis..... | 75 |
| 2.6.1 Variables | 75 |
| 2.7 Objetivos..... | 77 |
| 2.7.1 Objetivo General | 77 |
| 2.7.2 Objetivos Específicos | 77 |
| 2.8 Justificación | 78 |
| 2.9 Metodología..... | 80 |
| 2.9.1 Fuentes de información..... | 80 |
| 2.9.2 Instrumentos para obtener la información | 81 |
| 2.9.3 Métodos de investigación | 81 |

| | |
|--|-----|
| Capítulo III | 83 |
| Presentación de Resultados | 83 |
| 3.1 Encuestas | 83 |
| 3.2 Evaluaciones de Desempeño | 85 |
| 3.3 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas ... | 88 |
| 3.3.1 Departamento de Secretaria Regional | 88 |
| 3.3.2 Departamento Jurídico | 99 |
| 3.3.3 Departamento de Reclamos | 110 |
| 3.3.4 Departamento de Cobranzas | 121 |
| 3.3.5 Departamento Administrativo - Financiero | 132 |
| 3.3.6 Departamento de Gestión Tributaria | 143 |
| 3.3.7 Departamento de Servicios Tributarios | 154 |
| 3.3.8 Departamento de Auditoria..... | 165 |
| Capitulo IV | 176 |
| Análisis y Validación de Resultados | 176 |
| 4.1 Necesidades de capacitación | 176 |
| 4.2 Planes y programas de formación implementados | 177 |
| 4.3 Grado de requerimiento de la capacitación | 178 |
| 4.4 Importancia atribuida a la capacitación..... | 178 |
| 4.5 Horarios de mayor preferencia | 179 |
| 4.6 Perfil demográfico del personal del Servicio de Rentas Internas..... | 179 |
| 4.6.1 Composición por sexo | 179 |
| 4.6.2 Edad | 180 |
| 4.6.3 Nivel educativo | 180 |
| Capítulo V | 181 |

| | |
|---|-----|
| Conclusiones y Recomendaciones | 181 |
| 5.1 Conclusiones | 181 |
| 5.2 Recomendaciones | 184 |
| Capítulo VI | 187 |
| Propuesta | 187 |
| 6.1 Plan capacitación sugerida para el Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 | 187 |
| 6.2 Objetivo General..... | 188 |
| 6.3 Objetivos Específicos | 188 |
| 6.4 Conclusiones del Plan de Capacitación sugerido para el Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 | 191 |
| Bibliografía | 192 |
| Linkografía | 194 |
| Glosario | 196 |
| Anexos | 200 |

TABLA DE GRÁFICOS

Cuadros:

| | |
|---|-----|
| Cuadro 1: Diferencia entre Capacitación y Desarrollo | 22 |
| Cuadro 2: Áreas del análisis de puesto | 42 |
| Cuadro 3: DNC a través del inventario de habilidades | 44 |
| Cuadro 4: DNC a través de encuesta | 46 |
| Cuadro 5: DNC Diagrama de Ishikawa | 48 |
| Cuadro 6: DNC a través del análisis de los problemas de la empresa | 49 |
| Cuadro 7: DNC a través de discusión dirigida | 50 |
| Cuadro 8: Rangos de calificación de la Evaluación de Desempeño en el SRI | 87 |
| Cuadro 9: Pregunta 1..... | 88 |
| Cuadro 10: Pregunta 2..... | 89 |
| Cuadro 11: Pregunta 3..... | 90 |
| Cuadro 12: Pregunta 4..... | 91 |
| Cuadro 13: Pregunta 5..... | 92 |
| Cuadro 14: Pregunta 6..... | 93 |
| Cuadro 15: Pregunta 7..... | 94 |
| Cuadro 16: Pregunta 8..... | 95 |
| Cuadro 17: Pregunta 9..... | 96 |
| Cuadro 18: Pregunta 10..... | 97 |
| Cuadro 19: Pregunta 1..... | 99 |
| Cuadro 20: Pregunta 2..... | 100 |
| Cuadro 21: Pregunta 3..... | 101 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| Cuadro 22: Pregunta 4..... | 102 |
| Cuadro 23: Pregunta 5..... | 103 |
| Cuadro 24: Pregunta 6..... | 104 |
| Cuadro 25: Pregunta 7..... | 105 |
| Cuadro 26: Pregunta 8..... | 106 |
| Cuadro 27: Pregunta 9..... | 107 |
| Cuadro 28: Pregunta 10..... | 108 |
| Cuadro 29: Pregunta 1..... | 110 |
| Cuadro 30: Pregunta 2..... | 111 |
| Cuadro 31: Pregunta 3..... | 112 |
| Cuadro 32: Pregunta 4..... | 113 |
| Cuadro 33: Pregunta 5..... | 114 |
| Cuadro 34: Pregunta 6..... | 115 |
| Cuadro 35: Pregunta 7..... | 116 |
| Cuadro 36: Pregunta 8..... | 117 |
| Cuadro 37: Pregunta 9..... | 118 |
| Cuadro 38: Pregunta 10..... | 119 |
| Cuadro 39: Pregunta 1..... | 121 |
| Cuadro 40: Pregunta 2..... | 122 |
| Cuadro 41: Pregunta 3..... | 123 |
| Cuadro 42: Pregunta 4..... | 124 |
| Cuadro 43: Pregunta 5..... | 125 |
| Cuadro 44: Pregunta 6..... | 126 |
| Cuadro 45: Pregunta 7..... | 127 |
| Cuadro 46: Pregunta 8..... | 128 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| Cuadro 47: Pregunta 9..... | 129 |
| Cuadro 48: Pregunta 10..... | 130 |
| Cuadro 49: Pregunta 1..... | 132 |
| Cuadro 50: Pregunta 2..... | 133 |
| Cuadro 51: Pregunta 3..... | 134 |
| Cuadro 52: Pregunta 4..... | 135 |
| Cuadro 53: Pregunta 5..... | 136 |
| Cuadro 54: Pregunta 6..... | 137 |
| Cuadro 55: Pregunte 7..... | 138 |
| Cuadro 56: Pregunta 8..... | 139 |
| Cuadro 57: Pregunta 9..... | 140 |
| Cuadro 58: Pregunta 10..... | 141 |
| Cuadro 59: Pregunta 1..... | 143 |
| Cuadro 60: Pregunta 2..... | 144 |
| Cuadro 61: Pregunta 3..... | 145 |
| Cuadro 62: Pregunta 4..... | 146 |
| Cuadro 63: Pregunta 5..... | 147 |
| Cuadro 64: Pregunta 6..... | 148 |
| Cuadro 65: Pregunta 7..... | 149 |
| Cuadro 66: Pregunta 8..... | 150 |
| Cuadro 67: Pregunta 9..... | 151 |
| Cuadro 68: Pregunta 10..... | 152 |
| Cuadro 69: Pregunta 1..... | 154 |
| Cuadro 70: Pregunta 2..... | 155 |
| Cuadro 71: Pregunta 3..... | 156 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 72: Pregunta 4..... | 157 |
| Cuadro 73: Pregunta 5..... | 158 |
| Cuadro 74: Pregunta 6..... | 159 |
| Cuadro 75: Pregunta 7..... | 160 |
| Cuadro 76: Pregunta 8..... | 161 |
| Cuadro 77: Pregunta 9..... | 162 |
| Cuadro 78: Pregunta 10..... | 163 |
| Cuadro 79: Pregunta 1..... | 165 |
| Cuadro 80: Pregunta 2..... | 166 |
| Cuadro 81: Pregunta 3..... | 167 |
| Cuadro 82: Pregunta 4..... | 168 |
| Cuadro 83: Pregunta 5..... | 169 |
| Cuadro 84: Pregunta 6..... | 170 |
| Cuadro 85: Pregunta 7..... | 171 |
| Cuadro 86: Pregunta 8..... | 172 |
| Cuadro 87: Pregunta 9..... | 173 |
| Cuadro 88: Pregunta 10..... | 174 |
| Cuadro 89: Plan Estratégico | 187 |
| Cuadro 90: Plan de Capacitación sugerido para el Servicio de Rentas Internas..... | 189 |
| Gráficos: | |
| Gráfico 1: Capacitación..... | 26 |
| Gráfico 2: Diagnóstico..... | 33 |
| Gráfico 3: Visión y Misión Institucional..... | 59 |

| | |
|---|-----|
| Gráfico 4: Objetivos Institucionales..... | 61 |
| Gráfico 5: Requisitos para solicitar talleres de capacitación en Ecuador..... | 70 |
| Gráfico 6: Pregunta 1..... | 88 |
| Gráfico 7: Pregunta 2..... | 89 |
| Gráfico 8: Pregunta 3..... | 90 |
| Gráfico 9: Pregunta 4..... | 91 |
| Gráfico 10: Pregunta 5..... | 92 |
| Gráfico 11: Pregunta 6..... | 93 |
| Gráfico 12: Pregunta 7..... | 94 |
| Gráfico 13: Pregunta 8..... | 95 |
| Gráfico 14: Pregunta 9..... | 96 |
| Gráfico 15: Pregunta 10..... | 98 |
| Gráfico 16: Pregunta 1..... | 99 |
| Gráfico 17: Pregunta 2..... | 100 |
| Gráfico 18: Pregunta 3..... | 101 |
| Gráfico 19: Pregunta 4..... | 102 |
| Gráfico 20: Pregunta 5..... | 103 |
| Gráfico 21: Pregunta 6..... | 104 |
| Gráfico 22: Pregunta 7..... | 105 |
| Gráfico 23: Pregunta 8..... | 106 |
| Gráfico 24: Pregunta 9..... | 107 |
| Gráfico 25: Pregunta 10..... | 109 |
| Gráfico 26: Pregunta 1..... | 110 |
| Gráfico 27: Pregunta 2..... | 111 |
| Gráfico 28: Pregunta 3..... | 112 |

| | |
|------------------------------|-----|
| Gráfico 29: Pregunta 4..... | 113 |
| Gráfico 30: Pregunta 5..... | 114 |
| Gráfico 31: Pregunta 6..... | 115 |
| Gráfico 32: Pregunta 7..... | 116 |
| Gráfico 33: Pregunta 8..... | 117 |
| Gráfico 34: Pregunta 9..... | 118 |
| Gráfico 35: Pregunta 10..... | 120 |
| Gráfico 36: Pregunta 1..... | 121 |
| Gráfico 37: Pregunta 2..... | 122 |
| Gráfico 38: Pregunta 3..... | 123 |
| Gráfico 39: Pregunta 4..... | 124 |
| Gráfico 40: Pregunta 5..... | 125 |
| Gráfico 41: Pregunta 6..... | 126 |
| Gráfico 42: Pregunta 7..... | 127 |
| Gráfico 43: Pregunta 8..... | 128 |
| Gráfico 44: Pregunta 9..... | 129 |
| Gráfico 45: Pregunta 10..... | 131 |
| Gráfico 46: Pregunta 1..... | 132 |
| Gráfico 47: Pregunta 2..... | 133 |
| Gráfico 48: Pregunta 3..... | 134 |
| Gráfico 49: Pregunta 4..... | 135 |
| Gráfico 50: Pregunta 5..... | 136 |
| Gráfico 51: Pregunta 5..... | 137 |
| Gráfico 52: Pregunta 7..... | 138 |
| Gráfico 53: Pregunta 8..... | 139 |

| | |
|------------------------------|-----|
| Gráfico 54: Pregunta 9..... | 140 |
| Gráfico 55: Pregunta 10..... | 142 |
| Gráfico 56: Pregunta 1..... | 143 |
| Gráfico 57: Pregunta 2..... | 144 |
| Gráfico 58: Pregunta 3..... | 145 |
| Gráfico 59: Pregunta 4..... | 146 |
| Gráfico 60: Pregunta 5..... | 147 |
| Gráfico 61: Pregunta 6..... | 148 |
| Gráfico 62: Pregunta 7..... | 149 |
| Gráfico 63: Pregunta 8..... | 150 |
| Gráfico 64: Pregunta 9..... | 151 |
| Gráfico 65: Pregunta 10..... | 153 |
| Gráfico 66: Pregunta 1..... | 154 |
| Gráfico 67: Pregunta 2..... | 155 |
| Gráfico 68: Pregunta 3..... | 156 |
| Gráfico 69: Pregunta 4..... | 157 |
| Gráfico 70: Pregunta 5..... | 158 |
| Gráfico 71: Pregunta 6..... | 159 |
| Gráfico 72: Pregunta 7..... | 160 |
| Gráfico 73: Pregunta 8..... | 161 |
| Gráfico 74: Pregunta 9..... | 162 |
| Gráfico 75: Pregunta 10..... | 164 |
| Gráfico 76: Pregunta 1..... | 165 |
| Gráfico 77: Pregunta 2..... | 166 |
| Gráfico 78: Pregunta 3..... | 167 |

| | |
|------------------------------|-----|
| Gráfico 79: Pregunta 4..... | 168 |
| Gráfico 80: Pregunta 5..... | 169 |
| Gráfico 81: Pregunta 6..... | 170 |
| Gráfico 82: Pregunta 7..... | 171 |
| Gráfico 83: Pregunta 8..... | 172 |
| Gráfico 84: Pregunta 9..... | 173 |
| Gráfico 85: Pregunta 10..... | 175 |

INTRODUCCION

La capacitación se concibe como un proceso por el que se prepara o actualiza al personal de las empresas con el fin de incrementar la calidad y productividad de su trabajo.

Para cumplir con el presente proyecto, la capacitación debe partir de una investigación y análisis de diferentes conceptos y referencias, que ayuden a sustentar dicho estudio.

El diagnóstico de necesidades de capacitación permite identificar la falta de conocimientos, habilidades manuales o actitudes que provocan deficiencias en el desempeño del personal; así como, las acciones de capacitación que se deben desarrollar para cubrir sus carencias.

En términos generales, lo anterior es resultado del estudio riguroso y selección de los autores más destacados en estudios de Diagnostico de Necesidades de Capacitación en Recursos Humanos, cuyo trabajo será plasmado en cumplir con cada objetivo planteado en esta investigación.

Por ello es importante contar con información idónea para realizar el diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 Ambato.

Con este propósito se han diseñado los siguientes ítems de entrenamiento para Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro del Servicio de Rentas Internas Regional Centro1 Ambato:

- Conceptos y definiciones de la Psicología Organizacional
- Evaluación del desempeño
- Análisis de las evaluaciones de desempeño
- Diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Procedimientos para el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Técnicas e instrumentos para el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Así como también datos importantes acerca del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 Ambato.

CAPITULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Psicología Organizacional

1.1.1 Historia de la psicología organizacional

Entre los psicólogos aún no existe un acuerdo claro sobre cuál es el origen y el campo de estudios de la psicología organizacional. Se percibe como la disciplina que surge de la industria y se expande hacia otras instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como sinónimo de psicología industrial, otros como una parte integrante de ella, finalmente, como una ampliación y una evolución de la segunda.

La Psicología Organizacional se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, pone más interés en el empleado que la Psicología Industrial; la cual se ocupa de entender el comportamiento y de fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo.

Los temas organizacionales incluyen las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés laboral y las técnicas de supervisión.

Por ejemplo, la motivación es importante para los asuntos de la Psicología Industrial en relación con la eficiencia y el desempeño de los empleados, pero también resulta de gran relevancia en la preocupación de la Psicología Organizacional por la felicidad y bienestar de los empleados.

Si bien las dos áreas no siempre se pueden diferenciar de manera clara unidas ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios), y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales).

En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad. Un par de casos de este tipo son: los estudios de investigación de mercados; y, la creación de clubes de consumidores o

usuarios, que ayudan a conocer los factores que facilitan la retención de marcas y productos en la mente de los consumidores, así como su fidelidad a los mismos.

En un sentido diferente, esta disciplina ha recibido otra valiosa aportación, proveniente de la investigación, acerca del desarrollo de los grupos y el manejo de los sentimientos y de la autoestima.

“Desde hace más de cuarenta años orientó sus trabajos a la identificación de la persona que hace más productivos a los grupos, y llegó a descubrir sus implicaciones en el comportamiento de los individuos de la organización, los sentimientos y el auto concepto de los integrantes” (Schutz, 1992).

Su enfoque, con invaluable aportaciones al estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones, ha sido confirmado por el nuevo campo de la llamada inteligencia emocional, además de que cobró forma científica a principios de la década de 1990.

Sus hallazgos han arrojado una luz acerca de los factores que impactan en la formación de equipos de trabajo, la motivación de los empleados, los temores que bloquean o reorientan psicológicamente el comportamiento en las organizaciones y muchos otros temas.

“Sin lugar a dudas, la importancia de la psicología organizacional consiste en que nos ha permitido comprender los fenómenos humanos al interior de la

organización, en sus relaciones con el resto del sistema organizacional. Por ello, los estudios de esta rama científica deben hacerse bajo el marco del enfoque de sistemas. Así con el propósito de integrar a la misma Psicología de las organizaciones en una perspectiva sistémica, nuestro interés se orienta a describir sus relaciones, roles, insumos, productos, beneficiarios y modos de evaluar su eficacia” (Spector, 2002).

1.1.2 Definición de la Psicología Organizacional

“La psicología industrial como la precursora que estudiaba tradicionalmente, en las décadas de 1920, 1930 o 1940, con un enfoque más limitado, los mismo fenómenos que en la actualidad ocupan la atención de la psicología organizacional, quien ha podido incorporar una visión sistemática de los mismos” (Shein, 1980).

“Rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas” (Zepeda, 1999).

“Rama de la psicología que estudia la interrelación entre los trabajadores y la empresa” (Mazabel, 2000).

1.1.3 Diferencias terminológicas

El estudio del comportamiento organizacional pronto se siente confundido por la enorme cantidad de términos que se intercambian y se han utilizado como sinónimos: psicología aplicada, industrial, ocupacional, organizacional, vocacional y del trabajo se utilizan indistintamente. Además, se recurre a expresiones como comportamiento organizacional, psicología industrial y organizacional, ergonomía, entre otros.

- Psicología aplicada. Contrasta con psicología pura y abarca toda la psicología que pretende la aplicación directa de la teoría o los métodos de la investigación psicológica.
- Psicología de los negocios. Un término ocasionalmente utilizado por consultores y científicos de la administración para referirse a los problemas de la administración cotidiana. Cada vez es más aceptado y puede usarse como sinónimo de psicología organizacional.
- Psicología industrial. Posiblemente el primer término utilizado en esta área; reflejaba los intereses iniciales de los especialistas en psicología aplicada, a muchos de los cuales les interesaba los factores ambientales y físicos en el trabajo (factores humanos), la ergonomía y los grupos humanos.

- Psicología industrial y organizacional. Un término utilizado casi de manera exclusiva en Estados Unidos de América para incluir los viejos intereses de la psicología industrial, y, los más recientes de los psicólogos organizacionales.
- Psicología ocupacional. Un término muy británico que se refiere a toda el área de investigación organizacional e industrial. En cierta forma, es confuso y ha dado origen al término más común psicología organizacional.
- Comportamiento organizacional. Un término empleado para referirse a un área multidisciplinaria con teorías y metodologías, tomadas de la ciencia de la administración, la psicología y la sociología.
- Psicología organizacional. Quizá el término más difundido que, incluye todo el concepto de la psicología del trabajo y la mayor parte de los aspectos del comportamiento en el trabajo. Probablemente sea el término que resultará victorioso en la batalla etimológica. Sin embargo, quienes no son psicólogos se oponen al "epíteto de psicología" y, por tanto, prefieren el término comportamiento.
- Psicología vocacional. Un término utilizado para referirse a un área muy específica de investigación, principalmente interesada por las alternativas vocacionales, la "adecuación" de las características de los individuos y los

requerimientos del puesto, así como las diferencias entre las personas en distintas vocaciones.

- Psicología del trabajo. Un término relativamente nuevo, utilizado primordialmente por psicólogos europeos para referirse a la psicología en los negocios, industrial, ocupacional, organizacional y vocacional.

1.1.4 Roles y funciones del psicólogo organizacional

“El rol como los papeles, conductas y comportamientos que desempeñan las personas por ocupar cierto estatus” (Mazabel Galarza, 2000).

“Se manifiesta función al conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera transitoria y sistemática” (Chiavenato, 1994).

1.1.4.1 Rol del Psicólogo Organizacional

Estudia el comportamiento humano dentro de una organización, en función a su participación; en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

1.1.4.2 Funciones del Psicólogo Organizacional

- “Evaluación y selección de RR.HH., evaluación de desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Programas de entrenamiento (capacitación, adiestramiento y desarrollo), programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de RR.HH.
- Evaluación y selección de personal, programas de inducción de RR.HH., participación en programas de higiene y seguridad industrial.
- Desempeño de actividades de planificación, organización, dirección y control en la posición de Jefe o Gerente de RR.HH. y/o asistencia en departamentos afines a la especialidad.
- Actividades orientadas a impartir enseñanzas a nivel de pre y post grado en diversas instituciones educativas.
- Estudios relacionados al análisis de diversas variables psicolaborales en las organizaciones” (Zepeda, 2000 y Spector, 2002).

En conclusión, se define al Psicólogo Organizacional quien estudia el comportamiento y desarrollo humano dentro de la institución o empresa, en función a su participación; en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral.

Dentro de sus funciones, van desde evaluación y selección de RR.HH., diagnóstico de necesidades de capacitación, programas de entrenamiento,

programas de desarrollo organizacional, programas de inducción de RR.HH, actividades orientadas a impartir enseñanzas a nivel de pre y post grado en diversas instituciones educativas, entre otros.

1.2 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

La aplicación de Competencias Laborales es una organización que proporciona una matriz de los conocimientos, habilidades y actitudes esperados en un puesto, sus criterios y evidencias de desempeño y el grado en que los ha cubierto cada uno de los ocupantes del puesto.

1.2.1 Ventajas de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias

- a) “Definir perfiles más completos y objetivos, proporcionando bases para la Selección de personal, además de la posibilidad de reclutar personal previamente certificado.
- b) Facilitar la detección de necesidades de Capacitación, así como su secuenciación y atención por prioridades, más que por modas o gustos particulares.
- c) Objetivizar la identificación de las causas del mal desempeño, ya que es frecuente que éste se deba a una falta de dominio de una habilidad o capacidad requerida para realizar el trabajo.

- d) Proporcionar la base para la Evaluación de desempeño, sobre criterios relevantes, al comparar el avance de un periodo a otro.
- e) Indicar la ruta a seguir en la adquisición de nuevas competencias, utilizando otras matrices de competencias para la Planeación de carrera.
- f) Cumplir con los requisitos de las Normas de Calidad, en materia de capacitación y desarrollo personal, además de identificar aspectos de los procesos productivos o de servicio que pudieran estar siendo limitados por una deficiente atención al desarrollo del personal.
- g) De esta forma, la gestión de los Recursos Humanos se vuelve más clara y efectiva, además de facilitar realizarla de manera estratégica, en apoyo de las metas y objetivos de la organización” (Villa, 2010).

En general, prácticamente todos los procesos estratégicos de Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la planeación de los mismos se vuelven más eficientes al trabajar con base en Competencias Laborales.

1.2.2 Beneficios tangibles de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias

- a) “Incorporación rápida y eficaz del personal al proceso productivo.
- b) Disminución de la rotación sustentada en un adecuado plan de desarrollo personal.

- c) Elevar el nivel de conciencia del personal en su propia superación.
- d) Eficacia en los recursos y el tiempo invertido en la capacitación.
- e) Facilitar el proceso de promoción interna.
- f) Constituye la base de los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- g) Es una herramienta básica para el sistema de evaluación del desempeño del trabajador.
- h) Constituye un importante requisito de la certificación de las normas ISO-9000” (Hoz, 2006).

1.3 Competencias Laborales

“Se entiende por Competencias Laborales al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo; dicho de otra forma, expresan el saber, el hacer y el saber hacer de un puesto laboral” (Villa, 2010).

Al describir un puesto bajo el concepto de Competencias Laborales, se establecen Normas de Competencias Laboral, las cuales indican:

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho
- Las condiciones en que el individuo debe mostrar su aptitud

1.3.1 Talentos y Capacidades

Cuando se habla de TALENTO, se define un concepto abierto que combina el desarrollo tanto de: Conocimientos, Competencias, Valores y Experiencia.

Estas son las CAPACIDADES que una persona debe potencializar, para desempeñarse de manera exitosa o talentosa en cualquier posición:

- **Los Conocimientos**, derivados tanto de estudios formales (Educación), como de las Actividades Formativas, esto es de modo informal (Formación).
- **Las Competencias y Valores**, estos dos aspectos por lo general se resumen en un solo concepto como “Competencias”; y,
- **La Experiencia**, que de algún modo provee tanto Conocimientos, como Competencias.

1.4 Evaluación del Desempeño

Cabe mencionar que la Evaluación del Desempeño es un subsistema importante para la administración del talento humano, y, es relevante incluirlo dentro de este contexto, puesto que los datos que se extrajeron de esta, será de gran ayuda para la elaboración de las preguntas de la encuesta que más adelante sus resultados se verán reflejados para la

identificación de las necesidades de capacitación, que es la finalidad de este proyecto de investigación.

El Servicio de Rentas Internas, al ser una institución pública, se rige por varias Leyes como la LOSEP que es la Ley Orgánica del Servicio Público y Reglamentos regulados directamente desde la Presidencia de la República y el Ministerio de Relaciones Laborales.

1.4.1 De la evaluación

“Consiste en la evaluación continua de la gestión del talento humano, fundamentada en la programación institucional y los resultados alcanzados de conformidad con los parámetros que el Ministerio de Relaciones Laborales emita para el efecto, cuyas metas deberán ser conocidas previamente por la o el servidor.

1.4.2 Objetivo específico

La evaluación del desempeño programada y por resultados tiene como objetivo medir y estimular la gestión de la entidad, de procesos internos y de servidores, mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos fundamentados en una cultura organizacional gerencial basada en la observación y consecución de los resultados

esperados, así como una política de rendición de cuentas que motive al desarrollo en la carrera del servicio público, enfocada a mejorar la calidad de servicio y a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En el desarrollo de los procesos de evaluación de desempeño que se realicen conforme a la LOSEP, este Reglamento General y las normas pertinentes, será de cumplimiento obligatorio por parte de las o los servidores” (Reglamento LOSEP, artículos 215 y 216, Pág. 69 y 70).

1.5 Capacitación o Formación

1.5.1 Introducción

La Formación o Capacitación, son aquellas actividades que poseen una estructura específica, usualmente en forma de taller o curso, con un horario de inicio y finalización.

Estas actividades formativas deben ser sistemáticas, planificadas y permanentes dentro de la Organización, con el propósito de preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y competencias necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus

actuales y futuros cargos, adaptándolos a las exigencias cambiantes del entorno.

A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que, hacen apto al individuo para el manejo ya sea de un equipo o maquinaria.

El Servicio de Rentas Internas es una institución pública que se rige en leyes como la LOSEP en donde que incentiva es el desarrollo profesional de los colaboradores de la institución, como parte de un macro proceso que busca aprovechar de forma productiva la riqueza intelectual de su talento humano.

Es necesario tener presente que el desarrollo sistemático de las capacidades, habilidades y talentos de cada uno de los colaboradores de la organización, es un factor significativo para lograr el éxito de una empresa, siempre buscando que los temas a tratar en las capacitaciones impartidas sean en relación al perfil del puesto y al desarrollo psicosocial adecuado del funcionario.

Este subsistema es de suma importancia dentro del Departamento de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1, ya que ya que nos ayudara en el desarrollo del talento humano y por ende beneficiara a la organización mejorando su nivel productivo y competitivo.

Considerando que este proceso se llevara a cabo dentro de una institución pública es necesario mencionar algunos señalamientos que nos da la ley que rige el subsistema de capacitación y desarrollo profesional en este sector, en los que menciona:

1.5.2 Planificación de la formación y capacitación.

“El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional - SECAP, las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades Administrativas de Talento Humano, en función de las políticas, normas e instrumentos emitidos con este propósito, la identificación de necesidades reales de capacitación. Esta información constituirá la base para la formulación de planes, diseño de programas y procesos de seguimiento y evaluación” (Reglamento LOSEP, artículo 198, Pág. 65).

1.5.3 Proceso de capacitación

“Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las Unidades Administrativas de Talento Humano de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales Los planes, procedimientos y procesos de

capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria” (Reglamento LOSEP, artículo 202, Pág. 66).

Con los lineamientos de la Ley del Servicio Público mencionados anteriormente se puede dar inicio al estudio de este subsistema tan importante para el desarrollo óptimo de la institución y de sus funcionarios como tal.

1.5.4 Concepto de Capacitación y Desarrollo profesional

Primeramente se dará a conocer la definición de capacitación y desarrollo profesional desde el punto de vista del Reglamento de la Ley del Servicio Público, que de esta se tomará las pautas y lineamientos necesarios para el desarrollo de este proyecto de investigación, dentro de la cual menciona:

“De la capacitación.- La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, y motivar el respeto de los derechos humanos, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales” (Reglamento LOSEP, artículo 201, Pág. 66).

Además se señalaran conceptos de otros autores para dar a conocer el significado de Capacitación y así proporcionar una visión más amplia de lo que se trata.

El desarrollo profesional es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función d ellos objetivos definidos” (Chiavenato, 2010).

Es importante mencionar que tanto la ley de servicio público como lo que mencionan varios autores acerca de la capacitación es el de brindar y proporcionar conocimientos, habilidades y destrezas que sean de gran utilidad para el desarrollo de sus funciones y a la vez el manejo de varios aspectos que contribuyen a que una persona se desenvuelva bien dentro de su puesto de trabajo, como es el manejo de estrés, trabajo de equipo, etc.

1.5.5 Formación y Desarrollo

“Sabemos que los 4 aspectos que nos exigen las normas de calidad, para evaluar que una persona sea competente con el cargo que va a desempeñar, son:

- Educación, formación, habilidades; y, experiencia.

La Educación es la adquirida de manera formal en Instituciones de nivel medio, Pregrado o Postgrado.

La Formación es la que se adquiere a través de diferentes “Actividades Formativas”, cursos, talleres, seminarios entre otros.

Las Habilidades que tienen que ver con las Competencias; y,

La Experiencia, relacionada con el tiempo exigido en el desempeño de labores similares con el cargo que se va a desempeñar” (Hellriegel, 2009).

El Desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

Cuadro 1: Diferencia entre Capacitación y Desarrollo

| Aspectos | Desarrollo | Capacitación |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------|
| Qué transmite | Transformación, visión | Conocimiento |
| Carácter | Intelectual | Mental |
| Dónde se da | Empresa | Centros de trabajo |
| Con qué se identifica | Saber (qué hacer, qué dirigir) | Saber (cómo hacer) |
| Áreas de aprendizaje | | Cognitiva |

Fuente: HELLRIEGEL, J. W. Slocum, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Paraninfo, Edición 10, México.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

1.5.6 Objetivos de la Capacitación del Talento Humano

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- a) Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- b) Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c) Elevar la moral de la fuerza laboral.
- d) Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- e) Obtener una mejor imagen.
- f) Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- g) Mejorar la relación jefe-subalterno.
- h) Preparar guías para el trabajo.
- i) Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- j) Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- k) Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- l) Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- m) Promover la comunicación en toda la organización.
- n) Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Existen varios objetivos que busca alcanzar una institución al capacitar a sus funcionarios, entre las principales podemos nombrar los siguientes:

1.5.7 De los objetivos de la capacitación y formación

“Los objetivos de la capacitación y formación serán los siguientes:

- a) Contar con servidoras y servidores con formación y capacitación técnica, profesional o con especializaciones de cuarto nivel vinculadas con las necesidades y objetivos institucionales y nacionales;
- b) Propender a la generación de conocimientos científicos a través de la investigación aplicada a campos de interés nacional; y,
- c) Generar el desarrollo de capacidades, destrezas y habilidades en los servidores públicos” (Reglamento LOPSEP, Sección Primera, artículo 196, Pág. 64).

Como se puede observar los objetivos de la capacitación es el de mejorar y reforzar la formación de los funcionarios o colaboradores dentro de una institución, a la vez de aportar de manera significativa a su desarrollo personal y profesional, permitiendo que dicho funcionario este preparado para cualquier tipo de reto que ayude al desarrollo de la institución.

1.5.8 Beneficios de la Capacitación el Talento Humano

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

1.5.9 Programa de Capacitación

Un programa de capacitación en términos generales tiene las siguientes etapas para su formulación y ejecución:

- Definir o determinar la denominación de curso.
- Definir los objetivos de la capacitación, es decir que se va a lograr con ello.
- Definir el contenido temático del curso, que temas abordara.

- Prever los medios y recursos didácticos, que materiales y soporte tecnológico se necesitara.
- Determinar la duración y el cronograma de desarrollo.
- Establecer los conocimientos previos, experiencia u otros requisitos que deben cumplir los participantes.
- Prever al personal de instructores, prever la relación de expositores.
- Diseñar el sistema de evaluación, determinar la evaluación en función de los objetivos del curso.

Gráfico 1: Capacitación



Fuente: www.gestion.gestion-de-recursos-humanos/1661/ejecutar-las-acciones-de-la-capacitacion.html

1.5.9.1 Definir los objetivos de la capacitación

“Los objetivos de la capacitación se formularan en función a las necesidades detectadas y estas pueden ser: mejorar el clima organizacional, incrementar

la productividad, disminuir accidentes, aminorar los rechazos, pedidas o productos fallados, elevar la calidad de los productos, mejorar el uso de los insumos y materia prima, mejorar el desempeño, mejorar los procesos de trabajo, mejorar la atención al cliente, disminuir o reducir accidentes, entre otros” (Robins, 2004).

1.5.9.2 Prever los accidentes de enseñanza y el soporte tecnológico

Para la ejecución de la capacitación y el entrenamiento es necesario tener en cuenta las siguientes necesidades:

- Infraestructura: Salas de conferencia o de reuniones, sala de proyecciones o de simulación, talleres de ejercicios y práctica, bibliotecas/videotecas, oficinas o ambientes administrativos.
- Requisitos de materiales: Equipos de computación, proyectores, videos, equipos de sonido, juego o simuladores, televisores, retroproyectors, pizarras, láminas, tizas, entre otros.

1.5.9.3 Prever el personal de instructores y de apoyo

“Para el desarrollo, es necesario definir quiénes serán los responsables de la organización, conducción y evaluación de la capacitación y entrenamiento.

Lo que implica la designación de un jefe o administrador de capacitación, quien estará a cargo de todas las actividades, asimismo contara con un coordinador quien se encargara de apoyar todas las actividades relacionadas con la capacitación asimismo es necesario definir anticipadamente la relación de capacitadores, profesores o instructores, quienes deben ser personas idóneas con experiencia y conocimientos suficientes que garanticen una buena capacitación del personal. Los capacitadores deben tener las siguientes características: conocimiento del tema, flexibilidad, adaptabilidad, sinceridad, sentido del humor, interés por el alumno, didáctica clara y apropiada, puntualidad y entusiasmo” (Robins, 2004).

1.5.9.4 Diseñar el contenido temático

“Al diseñar un programa de capacitación, los gerentes deben tomar en cuenta dos condiciones previas para el aprendizaje: disposición y motivación. Además, es preciso considerar los principios de aprendizaje a fin de crear un entorno que conduzca al aprendizaje, estos principios incluyen el establecimiento de metas, la plenitud del significado, el modelado, las diferencias entre las personas, la práctica activa, el aprendizaje desmesurado frente al global, el aprendizaje distribuido, la retroalimentación y las recompensas y refuerzos.

En esta etapa se estructura los temas que ha de contener el curso y, se hace de conocimiento de los alumnos; en esta etapa se consideran los horarios, los temas, los contenidos, la duración de las horas lectivas, la secuencia de las clases, lo cual permite programar la forma como ha de desarrollarse las clases” (Senlle, 2004).

1.5.9.5 Programar la evaluación

“Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- a) Reacciones: Como reacciono el personal después de la capacitación, referente al contenido y al proceso en general.
- b) Aprendizaje: En qué medida ha incrementado sus conocimientos y ha desarrollado habilidades y destrezas.
- c) Comportamiento: Como actúa el personal después de la capacitación, ha habido cambios o es igual que antes, que comentarios se oye, como ha variado las relaciones interpersonales, cual es la actitud ante la supervisión, cual es el compromiso, puntualidad, responsabilidad con las metas y objetivos de la empresa.
- d) Resultados o costo beneficio: Como ha variado los accidentes, la producción, la calidad de los productos, en general la productividad y la rentabilidad, en que resultados concretos esto beneficia a la organización y esto se puede hacer observando o midiendo sobre los siguientes aspectos:

- Aumento de eficiencia y eficacia organizacional
- Incremento de la productividad y la rentabilidad organizacional
- Mejoramiento de la atención al cliente y la imagen de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional y de las relaciones entre la empresa y los empleados.
- Facilidad en los cambios y en la innovación de los procesos
- Mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios
- Reducción del ciclo de la producción, de mermas y desperdicios
- Reducción del índice de accidentes e incidentes de seguridad
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos” (Hoz, 2006).

El Plan de Capacitación dentro del SRI se lo realiza anualmente en base a un consenso y reunión en donde se identifican por cada departamento, la necesidad y además se plantean sugerencias, todo lo mencionado aplicando la herramienta denominada Plan Operativo Anual o en sus siglas POA.

Además que, al analizar los resultados de las Evaluaciones del Desempeño y de la aplicación de las Encuestas, estas serán comparadas para un más óptimo desarrollo del mismo; y que, los resultados sean más confiables, centrado a las necesidades que tiene el personal en cuanto a capacitación.

1.5.10 Planificación de la capacitación

De acuerdo con el propósito de esta investigación, al revisar la evaluación de desempeño se puede identificar cuáles son las debilidades y falencias de cada funcionario en relación al puesto que ocupa y área en la que trabaja; frente a este resultado surge la necesidad de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para mejorar las habilidades, competencias y destrezas de los funcionarios, eliminando de esta manera dichas debilidades.

1.5.10.1 Planificación de la formación y capacitación

“Las UATH serán responsables de la capacitación programada anualmente, en virtud de la programación que establezca el Ministerio de Relaciones Laborales, así como de generar para dicha planificación, las necesidades institucionales de capacitación de lo cual reportarán al Ministerio de Relaciones Laborales semestralmente. Para la elaboración del plan de capacitación, las UATH serán responsables del control y seguimiento de la capacitación en todos los procesos internos; mientras que los responsables de los procesos tendrán a su cargo la programación y dirección de eventos de capacitación propios de la naturaleza y especialización de la misión y objetivo de cada uno de ellos, con el apoyo técnico y logístico de las UATH” (Reglamento LOSEP, artículo 198, Pág. 65).

Lo que menciona este artículo del Reglamento de la LOSEP, indica que es necesario hacer la planificación respectiva de la capacitación a impartir, en donde el responsable será la Unidad Administrativa de Talento Humano trabajando conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Laborales.

1.6 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

1.6.1 Definición

“El sentido de diagnóstico en algo que necesita la sociedad una carencia, está directamente relacionado con el concepto mismo de trabajo social, que se ha ido reformulando históricamente.

La elaboración de un diagnóstico se basa siempre en un estudio o colecta de datos, que relacionados, permite llegar a una síntesis e interpretación. En el terreno de las relaciones personales y sociales.

El profesional que recoge la información escucha, observa, descubre, relaciona, e interpreta, no basándose solamente en los datos, sino en el efecto que producen en la persona” (Sainz, 2005).

Gráfico 2: Diagnóstico

Fuente: www.tatum.es/publicaciones_consultapublicacion.asp?pmid=250

“El procedimiento utilizado por los trabajadores sociales, por el cual se hace un juicio interpretativo de una situación personal o de grupo, y se establece una jerarquización de las necesidades según su naturaleza y magnitud, para entonces encontrar una conveniente hipótesis de trabajo e intervención profesional, como base de una acción programada que responda eficazmente a las necesidades” (Colomer, 1987).

Otros autores lo definen como "un proceso de aproximaciones sucesivas que, partiendo de la relación entre teoría y práctica, proporciona un conocimiento de la realidad concreta, y que permite identificar carencias, necesidades, problemas, aspiraciones, así como la magnitud de los mismos, su génesis, cómo se manifiestan, y su priorización" (Quezada Martínez, 2012).

El diagnóstico supone la síntesis, interpretación y evaluación profesional de una situación en que se demanda la intervención del trabajador.

Tradicionalmente, se ha entendido como capacitación al proceso a través del cual se proporciona a los trabajadores las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo. Hoy en día, este concepto se ha ampliado debido a las actuales exigencias de competitividad de las empresas como miembros de la aldea global y los constantes cambios en la tecnología, cada vez más rápidos, además del enfoque orientado al cliente.

Es decir que hoy, además de la capacitación técnica necesaria para desempeñar su trabajo, el personal debe ser capaz de resolver problemas relacionados con su labor, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva. Asimismo estamos obligados a tener en cuenta la flexibilidad para satisfacer las necesidades de calidad, variedad, puntualidad y hasta la personalización de los productos o servicios que se ofrecen a nuestros clientes.

La determinación de necesidades de capacitación es la parte medular del proceso capacitador, que permite conocer las deficiencias existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en el plan.

“Síntomas posibles que puedan indicar o sugerir una necesidad de capacitación son:

- Baja producción, normas de rendimiento, utilización de máquinas y equipos.

- Aumento en la tasa de accidentes, rotación del personal, ausentismo, desperdicio.
- Aumento en demoras, disputas, quejas de clientes, problemas de reclutamiento.
- Tiempo demasiado prolongado para ejecutar los trabajos o para la utilización de máquinas y equipo” (Hellriegel, 2009).

1.6.2 Proceso del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)

A fin de apoyar al proceso de planeación de la Capacitación y la Educación Continua, en los siguientes párrafos se responde a algunas preguntas frecuentes con respecto a las técnicas para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) o para la actualización de los miembros de una organización, así como los elementos básicos de un reporte de estudio diagnóstico de necesidades.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización

- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas
- Baja o alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal
- A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:
 - Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
 - Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
 - Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

1.6.3 Niveles para la Detección de las Necesidades de Capacitación

1.6.3.1 Nivel de análisis de toda la organización:

“El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, visión, objetivos, recurso, competencias y distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.

Considerando lo anteriormente mencionado, al hacer un análisis de toda la organización es de gran importancia ya que al agrupar todos los sistemas que maneja una empresa y no solo sus políticas ayudara a que exista una cohesión entre la parte reglamentaria y la parte humana de la institución las cual con un trabajo conjunto ayudara a que los demás subsistemas sean desarrollados correctamente que beneficiaría a ambas partes.

1.6.3.2 Nivel de análisis de los recursos humanos:

El análisis de los recursos humanos procura constatar si estos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

En este punto se trata de analizar al talento humano y si este está totalmente capacitado para que sus funciones sean desarrolladas correctamente en función a su perfil del puesto y a la vez para desarrollar habilidades, conocimientos y actitudes para futuros retos dentro de la institución.

1.6.3.3 Nivel de análisis de las operaciones y tareas:

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel del

puesto y se sustenta en los requisitos que se exige a su ocupante” (Chiavenato, 2010).

1.6.4 Fases de acción que derivan en un DNC

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal.

Es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos y de organización
- Planes de expansión de la empresa

Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

Descripción de la situación real (SRI). Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral.

Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto.

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

Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura.

Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

1.6.5 Medios de Detección de Necesidades de Capacitación

“Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo

- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.
- Análisis grupales
- Encuesta
- Evaluación del desempeño
- Grupos binarios
- Inventario de habilidades
- Lluvia de ideas
- Phillip's 66
- Registros observacionales directos
- Conferencia de Búsqueda
- TKJ (Planeación prospectiva)
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Escala estimativas de actitudes
- Entrevista

La selección de los métodos o técnicas para la obtención de información se aplican considerando:

- Nivel ocupacional al que se va evaluar: Directivo, gerencial o mandos medios, administrativo, operativo.
- Número de personas.
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tienen para el estudio.

Requerimientos del personal, en términos de nivel del manejo de la información, donde el colaborador:

- Tiene conocimiento de la información
- Comprende la información
- Utiliza la información
- Es capaz de capacitar a otros sobre el tema que domina
- Contribuye a la ampliación de la información.

Con base en los objetivos planteados se podrá hacer la jerarquía de los grupos a atender y las prioridades” (Aguilar, 2010).

1.6.5.1 El DNC a través del análisis de puesto

En un análisis de puesto se incluyen varios apartados de los que se puede desglosar los requerimientos de capacitación que puede tener un trabajador.

Cuadro 2: Áreas del análisis de puesto

| ÁREAS DEL ANÁLISIS DE PUESTO | REQUIERE CAPACITACIÓN EN: |
|--|---|
| DESCRIPCIÓN GENÉRICA: Planear, organizar, ejecutar y evaluar el desarrollo de acciones de capacitación | Administración de la capacitación |
| DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA: Planear las actividades de capacitación elaborando: cartas descriptivas (planes de clase), exámenes o evaluaciones, recursos didácticos (textos de apoyo, presentaciones, etc.). | Elaboración de cartas descriptivas Elaboración de instrumentos de evaluación Elaboración de recursos didácticos |
| CONOCIMIENTOS REQUERIDOS: Explicar el modelo de sistematización de la enseñanza en que sustentan las acciones que realiza en su práctica docente | Modelos de sistematización de la enseñanza |
| HABILIDADES REQUERIDAS: Elaboración de objetivos de aprendizaje Habilidades de exposición. Habilidades de comunicación asertiva. | Redacción de objetivos de aprendizaje Habilidades de exposición Comunicación asertiva |
| ESCOLARIDAD: Nivel Superior: Licenciatura con título (Obligatorio) o comprobar experiencia en el área en que impartirá cursos. | Estudios de licenciatura |
| MANEJO DE EQUIPO: Preferentemente manejo del equipo de cómputo y audiovisual (proyector de acetatos, proyector de cañón, cámara de video, DVD) | Manejo equipo de cómputo y audiovisual |
| IDIOMA: Preferentemente Lectura en inglés. | Lectura en inglés |
| EXPERIENCIA PROFESIONAL: Haber impartido cursos de capacitación | Formación de instructores |
| EQUIPO DE SEGURIDAD Extintor | Manejo del extintor |
| REQUISITOS PSICOLÓGICOS: Habilidades o aptitudes específicas: Habilidades docentes. | Planeación didáctica Diseño de experiencias de aprendizaje |

Fuente: AGUILAR Jorge, El diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., Primera Edición, México 2010.

Como se puede observar en la tabla entre mejor elaborado este el análisis de puesto más fácilmente se podrán determinar las necesidades de capacitación.

Este procedimiento resulta relativamente fácil aunque tiene la desventaja de que las necesidades identificadas aun resultan muy gruesas y requerirá de

un trabajo posterior el poder especificar con claridad las necesidades de capacitación.

1.6.5.2 El DNC a través del inventario de habilidades

Un inventario de habilidades es un documento que posee información sobre los conocimientos y habilidades de los empleados de tal manera que tenga información inmediata sobre empleados que pueden ser promovidos a puestos laterales o de mayor nivel.

El inventario usualmente contiene información sobre el puesto que ocupa actualmente el trabajador, sus habilidades, conocimientos capacitación y la educación formal que ha recibido.

Al revisar los inventarios es posible identificar las necesidades de capacitación.

Por ejemplo en los siguientes cuadros se observan los estudios realizados por personal directivo y el número de cursos recibidos por dicho personal:

Cuadro 3: DNC a través del inventario de habilidades

| Estudios realizados por personal directivo | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|--------------------------------|---------|--------------|--------------------------|----------|------------|------------------------|-------------|-----------|----------|----------|--------------|--------------|-------|
| Economía | Administración | Ingeniería | Derecho | Arquitectura | Psicología | Medicina | Contaduría | Sociología | Informática | Geografía | Biología | Técnicos | Preparatoria | Sin Terminar | Total |
| 1 | 10 | 14 | 3 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 6 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 64 |
| Cursos recibidos por personal directivo en los últimos años | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total de directivos | | Capacitación en temas técnicos | | | Técnicas administrativas | | | Habilidades directivas | | | | | | | |
| 54 | | 201 | | | 2 | | | 89 | | | | | | | |
| 5.4 cursos por directivo | | 68.83% | | | 0.68% | | | 30.47% | | | | | | | |

Fuente: AGUILAR Jorge, El diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., Primera Edición, México 2010.

De la información contenida en dichos cuadros se desprende la necesidad de capacitar al personal en temas relacionados con la administración y el manejo de personal.

Así como, en el ejercicio anterior podemos evaluar diferentes aspectos de la información contenida en los inventarios y determinar las necesidades de capacitación. El nivel de detalle de la información que obtengamos dependerá de la calidad de la información contenida en el inventario.

Por esta razón, resulta importante unificar los criterios con los que se elabora el currículo y contar con una base de datos que nos permita poder realizar análisis de los datos.

1.6.5.3 El DNC a través de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño puede ser otro buen elemento para determinar las necesidades de capacitación. Cuando se utiliza este procedimiento, se revisa el desempeño de los trabajadores y se ubican las necesidades de capacitación en los aspectos que tenga una menor evaluación.

Este medio de diagnóstico es considerado uno de los más importantes, ya que abarca varios aspectos dentro de su formato que fácilmente se puede identificar en que parte un individuo está fallando y más si se lo coloca en escalas con porcentajes.

Es por ello que casi todas las instituciones y más las públicas tienen esta herramienta de medición del desarrollo que ayuda significativamente en las organizaciones, y, más cuando se trata de diagnosticar necesidades de capacitación.

1.6.5.4 El DNC a través de encuesta

Realizar una encuesta puede ser otra forma de determinar las necesidades de los trabajadores. Por ejemplo al formular una pregunta abierta a un grupo de profesores de una institución sobre que temáticas necesitaban capacitación de manera prioritaria estas fueron sus respuestas:

Cuadro 4: DNC a través de encuesta

| Temática | Porcentaje |
|--|-------------------|
| Iniciación Musical | 48 |
| Lecto-escritura | 48 |
| Educación sexual | 26 |
| Danza | 23 |
| Pintura (Artes plásticas) | 23 |
| Educación física | 23 |
| Ciencias Naturales (Ecología) | 23 |
| Problemas de conducta | 23 |
| Problemas de aprendizaje | 19 |
| Problemas del lenguaje | 19 |
| Proyectos | 16 |
| Primeros Auxilios | 13 |
| Guiñol | 10 |
| Teatro | 6 |
| Trabajo con padres (Maltrato, escuela para padres) | 6 |
| Psicomotricidad | 6 |
| Construcción del Conocimiento | 6 |
| Material (Reuso) | 5 |
| Desarrollo psicológico del niño | 3 |
| Cantos y juegos | 3 |
| Educación para la salud | 3 |
| Matemáticas | 3 |

Fuente: AGUILAR Jorge, El diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., Primera Edición, México 2010.

De la tabla realizada se pueden desprender con relativa facilidad las necesidades de capacitación. La desventaja de utilizar este tipo de herramientas es que, puede reflejarse las temáticas que son más populares y no necesariamente las que requieren mayor capacitación, como por ejemplo en matemáticas que en este caso aparece al final de la lista.

1.6.5.5 El DNC a través de la evaluación de desempeño

Esta permite identificar a aquellos empleados que se realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio.

El identificar el problema desde este medio permite determinar eficientemente cuales son las áreas que requieren capacitación, considerando que se ha tomado de esta los aspectos más relevantes para la elaboración de las preguntas que tiene la encuesta que será aplicada posteriormente.

1.6.5.6 El DNC a través de técnicas administrativas

En ocasiones es útil utilizar algunas herramientas administrativas para realizar el DNC. Por ejemplo un grupo de instructores se reunieron para tratar de averiguar cuáles eran las causas de los problemas que enfrentaban en su trabajo cotidiano. El siguiente diagrama de Ishikawa refleja los resultados de su discusión.

Cuadro 5: DNC Diagrama de Ishikawa

| Análisis de problemas de capacitación entre instructores | | |
|---|---|--|
| Mano de Obra | Materiales | Métodos |
| <p>No se cuenta con instructores con el perfil apropiado para desarrollar actividades de capacitación.</p> <p>Hacen falta elementos acerca de cómo planear, ejecutar y evaluar las clases.</p> <p>La mayor parte de los instructores no han sido capacitados en habilidades de instrucción.</p> | <p>No se tiene suficiente material en la biblioteca.</p> <p>Hace falta plumones, etc.</p> <p>Las copias están en mal estado.</p> | <p>Nunca se proporciona retroalimentación a los instructores.</p> <p>Los instructores desconocen cómo se les evalúa.</p> |
| | | <p>Problema de capacitación</p> <p>Hacen falta elementos para planear, ejecutar y evaluar los cursos</p> |
| <p>No se cuenta con suficientes proyectores.</p> <p>Los equipos audiovisuales presentan falla.</p> <p>Muchos de ellos no funcionan.</p> | <p>Pocos instructores asisten a las juntas de planeación.</p> <p>Los instructores tienen escasa interacción.</p> <p>Los directivos no apoyan las actividades.</p> | <p>Es complicado llegar a las instalaciones en las que se realizan los cursos.</p> |
| Maquinaria | Medio Ambiente | Misceláneos |

Fuente: AGUILAR Jorge, El diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., Primera Edición, México 2010.

De esta manera, también es posible identificar que conocimientos y habilidades se necesitan desarrollar en estos trabajadores.

1.6.5.7 El DNC a través del análisis de los problemas de la empresa

Otra forma de identificar necesidades de capacitación es analizando los problemas de una empresa.

Por ejemplo aquí se presenta una tabla en el que se concentran los incidentes de una empresa durante una semana de trabajo.

Cuadro 6: DNC a través del análisis de los problemas de la empresa

| Tipo de Reporte | Porcentaje |
|--|-------------------|
| Material enviado incorrecto | 51 |
| Factura equivocada | 15 |
| Daño de materia | 10 |
| Los clientes se quejaron por el servicio | 10 |
| Cliente no encontrado | 9 |
| Tardaron el pedido | 4 |
| Envío al cliente incorrecto | 2 |
| No se envió ayudante | 2 |
| Charlas en el trabajo | 2 |
| Asistencia alcohólico | 2 |
| Otros | 3 |

Fuente: AGUILAR Jorge, El diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., Primera Edición, México 2010.

Como se observa en la tabla, una necesidad de capacitación probablemente sea de servicio al cliente, aunque como se ha comentado, es importante recordar que los problemas de actitudes se resuelven en segunda instancia a través de la capacitación primero se tendrá que tomar una medida administrativa y luego desarrollar las actividades de capacitación.

1.6.5.8 El DNC a través de discusión dirigida

Cualquiera de las técnicas de discusión dirigida como corrillos, lluvias de ideas, foro, mesa redondas, paneles, diálogos, etc. puede ser utilizada para realizar un DNC, aquí lo importante es que además de cumplir la metodología de cada técnica se sistematice la intervención, para evitar que la sesión se convierta en solo una sesión de lamentos. Este es un ejemplo de un formato que puede ser utilizado en la discusión.

Cuadro 7: DNC a través de discusión dirigida

| ¿Qué problemática se están presentando en el trabajo? | ¿Se trata de un problema administrativo o de capacitación? | En caso de que sean problemas de capacitación ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes se requieren para resolver esta problemática? | ¿Qué aspectos específicos se requieren desarrollar en la capacitación? | ¿Quiénes tienen esta problemática? | ¿Qué tan grave es el problema de 1 al 100? | ¿En qué orden debe ser atendido el problema? |
|---|--|---|--|--|--|--|
| Errores y re trabajo en la elaboración de contratos macados por auditoría | Capacitación | Conocimiento de la ley de adquisiciones y obra publica | licitaciones | Departamento jurídico Juan N Rodrigo S | 60 | 1 |

Fuente: AGUILAR Jorge, El diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., Primera Edición, México 2010.

El diagnóstico tendrá dos fases: una discusión en pequeños grupos de los problemas de capacitación y a continuación una sesión plenaria para llegar a un acuerdo.

1.6.5.9 El DNC por exámenes de conocimiento

La forma más sistemática de realizar un DNC es a través de un examen de conocimientos, lo cual implica que un grupo de expertos determine cuáles son los conocimientos u habilidades que debe dominar alguien que cuente con la capacitación deseada, luego a partir de ese análisis se elabora un examen o prueba. Todos aquellos que obtengan una calificación satisfactoria no requerirán de capacitación, en cambio aquellos que no acrediten el examen serán quienes necesiten capacitación.

- En el capítulo de selección de personal se puede encontrar realizando un examen y una lista de verificación útil para el DNC.

En síntesis, lo que se propone para la realización del diagnóstico es que, utilizando los conocimientos ya adquiridos y la experiencia práctica, se llegue a una visión de los problemas, su naturaleza, su magnitud y, de esta manera, poder plantear una acción adecuada y asegurar la eficacia y racionalidad de la acción en el SRI Ambato.

1.7 Programas de Capacitación

“Luego de haber podido efectuar el diagnóstico de capacitación, es decir determinar las necesidades de las mismas se debe realizar la preparación del programa que se detalla a continuación, incluyendo puntos como:

- Atender una necesidad específica para cada ocasión
- Definición clara del objetivo de la capacitación
- División del trabajo que se desarrollan en módulos, curso o programas
- Determinación del contenido de la capacitación
- Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible
- Definición de los recursos para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros
- Definición de la población neta, es decir, las personas que serán capacitadas:
 - Número de personas
 - Tiempo disponible
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes
 - Características personales de conducta
- Lugar donde se efectuara la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro d ella empresa y fuera de la empresa

- Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa
- Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficiencia” (Chiavenato, 2010).

Al estructurar un programa de capacitación es necesario el enumerar y considerar los aspectos antes mencionados, ya que, si se ignora alguno de estos podría perjudicar al proceso de diagnóstico, y, se verían reflejados con aspectos negativos que perjudican tanto a la institución como al personal que labora en ella.

1.7.1 Proceso de capacitación

“Los planes y programas de capacitación a favor de las y los servidores públicos, serán planificados por las UATH de cada una de las instituciones que están en el ámbito de la LOSEP, acorde a las políticas y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales Los planes, procedimientos y procesos de capacitación, previa su ejecución, deberán contar con disponibilidad presupuestaria” (Reglamento LOSEP, artículo 202, Pág. 66)

1.8 Evaluación de los resultados de la capacitación

“En este último proceso que la evaluación de los resultados obtenidos tomando en cuenta varios aspectos importantes que se detalla a continuación:

- Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados
- Verificar si los resultados de la capacitación tiene relación con la consecución de las metas de la empresa” (Chiavenato, 2010).

1.8.1 Niveles de Evaluación de la Capacitación

1.8.1.1 Evaluación a nivel organizacional:

“Dentro de este nivel la capacitación debe brindar resultados tales como:

- Aumento de la eficacia organizacional
- Mejora de la imagen de la empresa
- Mejora del clima organizacional
- Mejora en la relación entre la empresa y los empleados
- Apoyo del cambio y la innovación
- Aumento de la eficiencia, entre otros” (Chiavenato, 2010).

En este nivel lo que se busca es de observar los resultados de una manera global de la empresa

1.8.1.2 Evaluación a nivel de los recursos humanos:

“Dentro de este nivel la capacitación debe brindar resultados tales como:

- Reducción de la rotación de personales
- Reducción del ausentismo
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de ellas habilidades de las personas
- Aumento del conocimiento de ellas personas
- Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.” (Chiavenato, 2010).

En este nivel se busca que el cambio se refleje en el talento humano (personas), tanto en el aumento y mejor de conocimientos como en el desarrollo de habilidades, eficiencia y responsabilidad todo relacionado en su perfil de puesto y lineado a los objetivos institucionales.

1.8.1.3 Evaluación a nivel de las tareas y operaciones:

“Dentro de este nivel la capacitación debe brindar resultados tales como:

- Aumento de la productividad
- Mejora en la calidad de los procesos y servicios
- Reducción del flujo de producción
- Mejora en la atención al cliente
- Reducción del índice de accidentes
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros” (Chiavenato, 2010).

En este ámbito se busca mejorar la atención al cliente externo, y optimizar cada uno de los procesos de producción o de servicio que realice la organización o institución.

1.8.2 Control y evaluación de los programas de capacitación

“Durante la ejecución de los programas de capacitación, las UATH tendrán la responsabilidad de realizar el seguimiento de la capacitación, de conformidad con la LOSEP, este Reglamento General y la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales, observándose las necesidades institucionales” (Reglamento LOSEP, artículo 203, Pág. 66).

1.9 Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

1.9.1 Visión y Misión Institucional

El Servicio de Rentas Internas ha buscado ser una organización sustentada en los principios de justicia, equidad absoluta neutralidad política, fundamentales para su relación con el contribuyente, pero también con quienes aspiran, en ejercicio de su legítimo derecho a ocupar una posición en la entidad. Estos principios asignan imparcialidad a la Administración Tributaria e independencia para definir sus políticas y estrategias en su gestión y han permitido que la organización pueda manejarse con equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones.

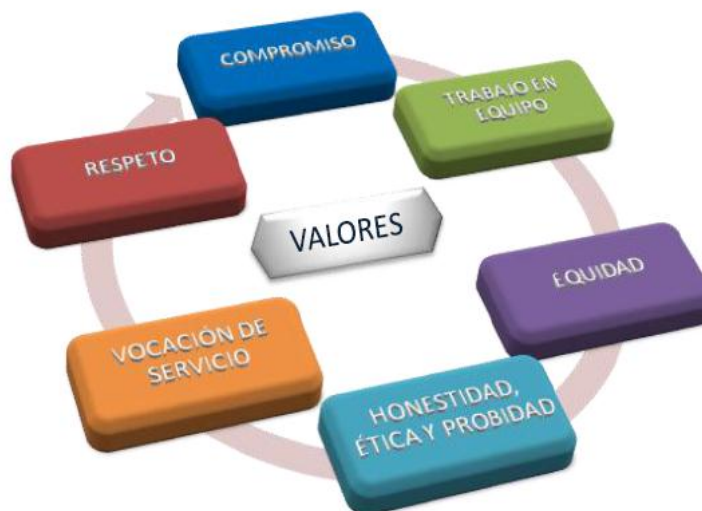
Administrar bajo estos principios, garantiza la aplicación confiable y transparente de las políticas y legislación tributaria.

- Su aspiración Ser una institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país. Hacer bien al país por su transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes.
- Hacer bien al país con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados. Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal.
- Mandato y Compromiso, Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.
- Valores, Son el conjunto de atributos mínimos indispensables para llevar a cabo la administración tributaria con integridad e imparcialidad.
- Vocación de servicio, es el atributo por el cual somos reconocidos por nuestra comunidad estratégica, ya que refleja un modelo de gestión pública orientado a la población, que promueve el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.
- Honestidad, Ética y Probidad, por que actuamos siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.
- Compromiso, los funcionarios son conscientes de su valioso aporte a la Administración tributaria, por lo cual se comprometen con la misión

institucional, entendiendo que su esfuerzo le hace bien al país y contribuye en la construcción de una verdadera cohesión social.

- Equidad, todos los contribuyentes merecen ser atendidos con los mismos derechos y garantías. Los funcionarios de la Administración Tributaria en el ejercicio de sus facultades, son técnicos e imparciales.
- Respeto, el SRI es una institución valorada por la sociedad, por su profundo sentido de respeto a los derechos de los ciudadanos, al uso de los recursos públicos con rendición de cuentas y por las relaciones cordiales entre sus funcionarios. Trabajo en equipo, sólido, motivado, cohesionado y respetuoso de las ideas, donde no existen barreras u objetivos divergentes.

Gráfico 3: Visión y Misión Institucional



Fuente: HELLRIEGEL, J. W

1.9.2 Objetivos Estratégicos Clave

- Lograr el crecimiento sostenido, en valores reales, de la recaudación de tributos.
- Reducir significativamente los índices de evasión y elusión tributaria creando un ambiente de riesgo al incumplimiento de las obligaciones.
- Brindar el mejor servicio al contribuyente y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Aplicar con equidad las leyes tributarias y propender a una reforma integral de la normativa jurídica, ajustada a la modernidad, para la eficaz administración de los tributos.
- Promover el desarrollo personal y profesional del recurso humano para incrementar su productividad y eficiencia.

1.9.3 Mandato y Compromiso

Promover y exigir el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

1.9.4 Aspiración

“Ser una Institución que goza de confianza y reconocimiento social por hacerle bien al país. Hacer bien al país por nuestra transparencia, modernidad, cercanía y respeto a los derechos de los ciudadanos y contribuyentes. Hacer bien al país porque contamos con funcionarios competentes, honestos, comprometidos y motivados. Hacer bien al país por cumplir a cabalidad la gestión tributaria, disminuyendo significativamente la evasión, elusión y fraude fiscal” (<http://sri.gob.ec>).

1.9.5 Objetivos Institucionales

Gráfico 4: Objetivos Institucionales



Fuente: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/oportunidades-laborales>, Ambato 2012

1.10 Normativa Legal

“En cumplimiento de la política de Gobierno de mejorar la imagen de las instituciones del Estado y del servidor público, y considerando que la capacitación tiene un impacto positivo e incalculable en la productividad del ser humano y su desempeño, el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador propone capacitar a sus empleados a varios talleres para instituciones públicas.

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Prevención Social.

Para dar cumplimiento a la consultoría en esta área inicia con un diagnóstico de las necesidades de capacitación, que es la base para el programa. Se debe contar con una metodología participativa que incluya ejercicios, simulaciones, dinámicas grupales, videos, etc. Algunos de los temas que se deben desarrollar son: liderazgo, supervisión, habilidades de relaciones interpersonales, motivación y comunicación. Se hace necesario que las Oficinas de Personal indiquen cuales son las necesidades de adiestramiento, en qué áreas debe realizarse y quienes deben ser los destinatarios de esta instrucción, comprometiéndolos a transmitir y poner en

práctica el conocimiento adquirido. También se utilizara la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren. Crear e instalar un centro de formación gerencial público dirigido a capacitar recursos humanos con potencial para ejercer cargos gerenciales.

En cuanto a la flexibilización del contrato de trabajo, se considera que no debe afectar el derecho adquirido a la estabilidad en el empleo del trabajador cumplido, responsable, eficiente y preocupado en su capacitación permanente, acorde con el desarrollo científico-tecnológico, consciente que el desarrollo socio-económico requiere necesariamente del aumento de la producción y productividad” (<http://sri.gob.ec>).

1.10.1 Ley Orgánica del Sector Público

1.10.1.1 Dala Formación y Capacitación

“Artículo 69.- De la Formación de las y los servidores públicos.- La formación es el subsistema de estudios de carrera y de especialización de nivel superior que otorga titulación según la base de conocimientos y capacidades que permitan a los servidores públicos de nivel profesional y directivo obtener y generar conocimientos científicos y realizar investigación

aplicada a las áreas de prioridad para el país, definidas en el Plan Nacional de Desarrollo. La formación no profesional se alineará también a las áreas de prioridad para el país establecida en el Plan Nacional del Buen Vivir.

Artículo 70.- Del subsistema de capacitación y desarrollo de personal.

Es el subsistema orientado al desarrollo integral del talento humano que forma parte del Servicio Público, a partir de procesos de adquisición y actualización de conocimientos, desarrollo de técnicas, habilidades y valores para la generación de una identidad tendiente a respetar los derechos humanos, practicar principios de solidaridad, calidez, justicia y equidad reflejado en su comportamiento y actitudes frente al desempeño de sus funciones de manera eficiente y eficaz, que les permita realizarse como seres humanos y ejercer de esta forma el derecho al Buen Vivir.

Artículo 71.- Programas de formación y capacitación.- Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado garantizará y financiará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos mediante la implementación y desarrollo de programas de capacitación. Se fundamentarán en el Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y en la obligación de hacer el seguimiento sistemático de los resultados, a través de la Red de Formación y Capacitación Continuas del Servicio Público para el efecto se tomará el criterio del Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN.

Artículo 72.- Planeación y dirección de la capacitación.- El Ministerio de Relaciones Laborales coordinará con las Redes de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos y las Unidades Administrativas de Talento Humano de la institución, la ejecución del Plan Nacional de Formación y Capacitación de los Servidores Públicos que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales.

En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales se sujetaran a lo que determina la correspondiente ley.

Artículo 73.- Efectos de la formación y capacitación.- La formación y capacitación efectuadas a favor de las y los servidores públicos, en la que el Estado hubiese invertido recursos económicos, generara la responsabilidad de transmitir y de poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos por un lapso igual al triple de tiempo de formación o capacitación.

Artículo 74.- Incumplimiento de obligaciones.- En caso de que la servidora o servidor cese en su puesto en los caso previstos en las letras a), d) e i) del “artículo 47” (LOSEP, 2010) de esta ley y no pueda cumplir con la obligación establecida en el art. 73 de la misma, o haya reprobado en sus estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiere lugar. El servidor estará obligado a reintegrar a la institución respectiva el valor total o la parte proporcional de lo invertido en su formación o capacitación, en un plazo no mayor a 60 días,

pudiendo dichos valores cobrarse por parte de ella Contraloría General del Estado a través de la jurisdicción coactiva o el Ministerio de Relaciones Laborales por la misma vía.

Artículo 75.- Del pago de honorarios a instructores.- Las servidoras y los servidores públicos que por sus conocimientos y experiencia, sean requeridos para colaborar fuera del horario de la jornada de trabajo, en calidad de organizadores, profesores, facilitadores o instructores en eventos de capacitación, tendrán derecho a percibir honorarios por su trabajo. Para el efecto, el Ministerio de Relaciones Laborales emitirá la escala de honorarios respectiva” (LOSEP, 2010).

1.10.1.2 Subsistema de Evaluación del Desempeño

“Artículo 76.- Subsistema de Evaluación del Desempeño.- Es el conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justo, transparente, imparcial y libre de arbitrariedad que sistemáticamente se orienta a evaluar bajo parámetros objetivos acorde con las funciones, responsabilidades y perfiles del puesto.

La evaluación se fundamentara en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento

continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos, o personas jurídicas.

Artículo 77.- De la planificación de la evaluación.- El Ministerio de Relaciones Laborales y las Unidades Institucionales de Administración del Talento Humano, planificarán y administrarán un sistema periódico de evaluación del desempeño, con el objetivo de estimular el rendimiento de las servidoras y los servidores públicos, de conformidad con el reglamento que se expedirá para tal propósito.

Planificación y administración que deberá ser desconcentrada y descentralizada, acorde a los preceptos constitucionales correspondientes.

Las evaluaciones a las y los servidores públicos se realizarán una vez al año, a excepción de las y los servidores que hubieren obtenido la calificación de regular quienes serán evaluados nuevamente conforme lo indicado en el Artículo 80 de esta ley.

Artículo 78.- Escala de calificaciones.- El resultado de la evaluación del desempeño se sujetará a la siguiente escala de calificaciones:

- a) Excelente;
- b) Muy Bueno;
- c) Satisfactorio;
- d) Regular; y,
- e) Insuficiente.

En el proceso de evaluación la servidora o el servidor público deberá conocer los objetivos de la evaluación, los mismos que serán relacionas con el puesto que desempeña. Los instrumentos diseñados para la evaluación del desempeño, deberán ser suscritos por el jefe inmediato o el funcionario evaluador, pudiendo este último realizar sus observaciones por escrito.

Los resultados de la evaluación serán notificados a la servidora o servidor evaluado, en un plazo de ocho días, quien podrá solicitar por escrito y fundamentalmente, la reconsideración y/o la recalificación; decisión que corresponderá a la autoridad nominadora, quien deberá solicitar por escrito a la o el servidor evaluado en un plazo máximo de ocho días con la resolución correspondiente.

El proceso de recalificación será realizado por un tribunal integrado por tres servidores incluidos en la escala del nivel jerárquico superior que no hayan intervenido en la calificación inicial.

Artículo 79.- De los objetivos de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño de las y los servidores públicos debe propender a respetar y consagrar lo señalado en los “artículos 1 y 2” (LOSEP, 2010) de esta ley.

La evaluación del desempeño servirá de base para:

- a) Ascenso y Cesación; y,

b) Concesión de otros estímulos que contemplen esta Ley o los reglamentos, tales como: menciones honoríficas, licencias para estudio, becas y cursos de formación, capacitación e instrucción.

Artículo 80.- Efectos de la evaluación.- La servidora o servidor que obtuviere la calificación de insuficiente, será destituido de su puesto, previo al respectivo sumario administrativo que se efectuara de manera inmediata.

La servidora o servidor público que obtuviere la calificación de regular, será nuevamente evaluado en el plazo de tres meses y si nuevamente mereciere la calificación de regular, dará lugar a que sea destituido de su puesto, previo el respectivo sumario administrativo que se efectuara de manera inmediata. Posteriores evaluaciones deberán observar el mismo procedimiento.

La evaluación la efectuara el jefe inmediato y será revisada y aprobada por el inmediato superior institucional o la autoridad nominadora.

La servidora o servidor calificado como excelente, muy bueno o satisfactorio, será considera para los ascensos, promociones o reconocimientos, priorizando al mejor calificado en la evaluación del desempeño. Estas calificaciones constituirán antecedente para la concesión de estímulos que establece la ley y sugerir recomendaciones relacionadas con el mejoramiento y desarrollo de los recursos humanos” (LOSEP, 2010).

1.10.2 Requisitos para solicitar talleres de capacitación en Ecuador.

“Oficio solicitando el taller o talleres de capacitación, suscrito por la máxima autoridad o el jefe de Talento Humano de la institución solicitante.

El oficio debe ser dirigido a la Directora de Capacitación del Ministerio de Relaciones Laborales” (<http://www.mrl.gob.ec>).

Gráfico 5: Requisitos para solicitar talleres de capacitación en Ecuador

| No. | Talleres de Capacitación | Duración (horas) |
|-----|---|------------------|
| 1 | LOSEP Y SU REGLAMENTO | 16 |
| 2 | NORMA TÉCNICA DE DISEÑO DE REGLAMENTOS O ESTATUTOS ORGÁNICOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS | 16 |
| 3 | NORMA TÉCNICA DE DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS | 8 |
| 4 | NORMA TÉCNICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL | 16 |
| 5 | NORMA TÉCNICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL | 8 |
| 6 | NORMA TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 8 |
| 7 | NORMA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN | 8 |
| 8 | PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO | 16 |
| 9 | LIBERAZGO ÉTICO | 16 |
| 10 | MOTIVACIÓN | 8 |
| 11 | AUTOESTIMA | 8 |
| 12 | SUPERVISIÓN | 8 |
| 13 | ATENCIÓN TELEFÓNICA | 8 |
| 14 | TRABAJO EN EQUIPO | 8 |
| 15 | RELACIONES HUMANAS | 8 |
| 16 | COMUNICACIÓN EFICAZ | 8 |
| 17 | TÉCNICAS PARA ASISTENTES EJECUTIVAS | 16 |

Fuente: http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=125:certificados-de-asistencia-a-eventos-de-capacitacion&catid=65&Itemid=91, Ambato 2012

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Antecedentes

Actualmente el desempeño de los empleados dentro de la institución es muy importante, porque a través de la medición de sus logros se puede establecer sus fortalezas o igualmente detectar las falencias que deben ser cubiertas con capacitación.

La capacitación es el elemento diferenciador en una institución eficiente, pues busca desarrollar a su personal, ya sea para mejorar el servicio al cliente interno y externo, así como por su superación personal.

Dentro del Servicio de Rentas Internas Regional centro 1 de la ciudad de Ambato, los planes de capacitación de los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de toda la actividad de Talento Humano; de allí la necesidad de invertir en tales planes al proporcionarlos de manera continúa y sistemática, con el objeto de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal. Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona beneficios para tanto estos como para la organización. A los primeros los ayuda a

incrementar sus conocimientos, habilidades y cualidades; a la organización la favorece al incrementar los costos-beneficios.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil, al utilizar y desarrollar las actitudes de éste. De esta manera, la organización se volverá más fuerte, productiva y rentable.

Para lograr este propósito varias empresas acuden por lo general a una consultoría externa para identificar cuáles son los temas que un funcionario debería conocer para ser competente dentro de su lugar de trabajo.

No obstante a lo anterior; y, para lograr el éxito en el desempeño de todas las funciones de los empleados, así como la administración del Talento Humano, es necesario partir del diagnóstico de necesidades de capacitación a través de una encuesta ó herramienta en donde se permita elaborar un plan de capacitación optimo a las necesidades del SRI.

En este contexto; y, tomando en cuenta que el Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato, no cuenta con un instrumento que diagnostique estos aspectos, se ha considerado como oportunidad la elaboración de una herramienta que sea aplicado a los trabajadores y este pueda diagnosticar las necesidades en cuanto a la capacitación se refiere, todo con la finalidad de no tener que requerir a una entidad externa para dicho diagnóstico, lo que permitirá que la institución optimice sus recursos financieros, pero sobre todo un trabajo interno que permita un seguimiento

constante característico de una adecuada Administración de Talento Humano que se materializara en un Plan de Capacitación acorde a las necesidades reales de la institución.

2.2 Significado del Problema

Considerando el Plan de Capacitación que posee el Servicio de Rentas Internas Regional centro 1 de la ciudad de Ambato; y, que de una u otra manera ayuda a que se planifique y se efectúe cada uno de los temas destinados para cada trabajador de una forma anual; y, a la vez actualiza conocimientos específicos que dichos cargos lo necesitan al no contar con los instrumentos adecuados en el diagnóstico de necesidades de capacitación se ha visto la necesidad de elaborar y aplicar una herramienta – encuesta, que sea eficaz y acorde a las necesidades que cada trabajador posee dentro del SRI para desarrollarse de una manera efectiva dentro de su lugar de trabajo.

2.3 Preguntas Básicas

- ¿De qué manera influye la capacitación en el desempeño del personal?

- ¿Cómo se puede hacer un diagnóstico estratégico de necesidades de capacitación?
- ¿Qué competencias son necesarias desarrollar en el personal?

2.4 Planteamiento del Tema

Toda esta investigación que trata del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1, ha tomado varios lineamientos para el desarrollo de la misma, como es la elaboración de la herramienta – encuesta que sus preguntas fueron diseñadas en base a criterios brindados por la Ley Orgánica de Servicio Público(LOSEP) que da soporte a procesos de capacitación dentro de las instituciones públicas, además que se tomó varios datos relevantes de la información brindada por los indicadores de las evaluaciones de desempeño, en donde la información que se escogió fueron los rangos que menor desempeño obtenían dentro de cada departamento todo esto con el fin de ir directamente a las falencias y programar los temas acordes a las necesidades de cada área, de igual manera de las evaluaciones de desempeño se identificó que hay factores dentro de su estructura que no se toman en cuenta los cuales fueron de gran ayuda para la elaboración de la misma y así delimitar que es lo que un trabajador necesita en cuanto a capacitación para optimizar sus recursos humanos dentro de sus funciones diarias, todo en relación al Perfil de su Cargo.

2.5 Delimitación de Tema

El proyecto de disertación se centrará en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del Personal del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato en las áreas Administrativa – Financiera, Jurídico, Reclamos, Cobranzas, Auditoría, Gestión y Servicios Tributarios, que comprende en total 100 trabajadores aproximadamente y en un lapso de tiempo de 6 meses comprendidos de Mayo – Noviembre del año 2011.

2.6 Hipótesis

El diagnóstico adecuado de las Necesidades de Capacitación permitirá elaborar un Plan de Capacitación acorde al Plan estratégico del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato.

2.6.1 Variables

El presente proyecto de disertación se circunscribirá a las siguientes variables.

2.6.1.1 Variable Independiente:

Diagnóstico adecuado de las Necesidades de Capacitación.

2.6.1.1.1 Indicador Variable Independiente

- El porcentaje total de las Evaluaciones de Desempeño durante el año 2010 fue de un 9,69% sobre 10%.
- El rango de valoración que predominó en el año 2010 fue de Excelente.
- El rango de desempeño que predominó en el año 2010 fue de Alto.

2.6.1.2 Variable Dependiente:

Plan de Capacitación acorde al Plan estratégico del SRI.

2.6.1.2.1 Indicador Variable Independiente

- El número de eventos realizados en el año 2010 fueron de 54 capacitaciones.
- El número de participantes en el año 2010 en toda la Regional Centro 1 fueron: Ambato (112 participantes), Puyo (20 participantes), Latacunga (28 participantes) y La Maná (3 participantes); en un total del 163 participantes.
- La frecuencia de las capacitaciones en el año 2010 fue del 4,5 % por mes.

2.7 Objetivos

2.7.1 Objetivo General

Diagnosticar las Necesidades de Capacitación del Personal del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato, durante el periodo Mayo – Noviembre del año 2011.

2.7.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los resultados de las evaluaciones del desempeño del personal realizadas en el segundo semestre del año 2010, aplicadas a todo el personal del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 en las áreas: Administrativa – Financiera, Jurídico, Reclamos, Cobranzas, Auditoría, Gestión y Servicios Tributarios.
2. Elaborar una herramienta – encuesta para diagnosticar las Necesidades de Capacitación.
3. Aplicar la herramienta – encuesta a los trabajadores en las áreas: Administrativa – Financiera, Jurídico, Reclamos, Cobranzas, Auditoría, Gestión y Servicios Tributarios del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1.
4. Tabular e interpretar los resultados de la herramienta – encuesta aplicada a los trabajadores del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1.

5. Proponer que los resultados obtenidos sean incorporados en el Plan de Capacitación de la Institución.

2.8 Justificación

Este proyecto de disertación tendrá una trascendencia notable, debido a que los resultados que obtendremos de estas serán de gran ayuda en el departamento de Talento Humano del Servicio de Rentas Internas Regional Centro Uno de la Ciudad de Ambato, puesto que no cuentan con una Herramienta que Diagnostique las necesidades del personal en cuanto a Capacitación se refiere.

La pertinencia y factibilidad de realizar este tema de Disertación será factible, ya que, dentro de una institución el desempeño de sus trabajadores es muy importante, puesto que, al ser efectivos facilitaran sus funciones encomendadas y el desarrollo personal irá incrementando notablemente, obteniendo resultados óptimos y ganancias empresariales y personales, gracias a que se ayudará a un diagnostico eficaz y acorde a las necesidades de cada trabajador.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en el Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato se justifica teórica y técnicamente por cuanto el mismo estará basado en temas relacionados con

Administración del Talento Humano, Formación y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

El impacto de la realización de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, será muy bien aceptado en razón de que en el mencionado proyecto se apoyará en la aplicación de una herramienta con el fin de diagnosticar las necesidades en cuanto a capacitación que poseen los trabajadores del Servicio de Rentas Internas; y, analizarlas para el más apto procedimiento al momento de elaborar un plan eficaz acorde a dichas necesidades encontradas dentro de la interpretación de resultados de la herramienta aplicada, con el establecimiento de las mejores alternativas para erradicar los problemas de capacitación para el personal.

El diagnóstico de Necesidades de Capacitación dentro del Servicio de Rentas Internas de la ciudad de Ambato será de gran utilidad para la mejor administración del área de Talento Humano, por cuanto servirá para crear un formato que diagnostique dichas necesidades que el personal debe erradicar para un desempeño óptimo dentro de su lugar de trabajo.

2.9 Metodología

2.9.1 Fuentes de información

Para realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, objeto de este proyecto de disertación, se tomará la información proporcionada de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), además del Servicio de Rentas Internas basándonos en el análisis de las Evaluaciones de Desempeño de los trabajadores.

La empresa a la que se aplicará se segmentará de acuerdo a cada departamento y al número total de empleados del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 de la ciudad de Ambato.

Las fuentes de información a emplearse serán tanto Bibliográficas como Exploratoria - De Campo, que corresponde al personal del SRI dentro de las áreas Administrativa – Financiera, Jurídico, Reclamos, Cobranzas, Auditoría, Gestión y Servicios Tributarios, que comprenden en total 100 trabajadores aproximadamente, en razón de que se aplicará la herramienta en sitio y se consultarán libros especializados en la materia sobre Formación y Capacitación de personas.

2.9.2 Instrumentos para obtener la información

El instrumento principal que se va a utilizar será la Encuesta, puesto que se recopilará la información y se identificará las Necesidades de Capacitación en base a las preguntas que esta herramienta tendrá.

Además se utilizará las Evaluaciones de Desempeño aplicada a los funcionarios del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1, debido a que este instrumento será de apoyo al momento de plantear las preguntas de la encuesta y en el análisis propio de las necesidades de capacitación.

2.9.3 Métodos de investigación

El proyecto de Disertación propuesto se fundamentará en los métodos sintético y descriptivo, la investigación será de tipo exploratoria por la herramienta – encuesta a aplicarse, y descriptiva por utilizar los datos de la herramienta para la realización de un plan acorde a las necesidades de los trabajadores dentro del Servicio de Rentas Internas.

Además se va a utilizar el método hipotético- deductivo; hipotético, porque para la investigación se plantea una hipótesis, la cual se somete a comprobación o a su vez rechazada al final de la ejecución del presente proyecto; y, Deductivo porque permite establecer conclusiones, luego de

examinar afirmaciones generales, para posteriormente llegar a causas particulares.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Encuestas

La encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario que corresponde a una serie de preguntas diseccionadas al tema que uno quiere llegar, los datos obtenidos de este conjunto de preguntas normalizadas, serán dirigidas a una muestra representativa que va a ser conformada por un grupo de personas, empresas o entes institucionales con el fin de conocer estados de opinión.

En base a lo mencionado en el párrafo anterior considero que la elaboración de una herramienta como la Encuesta sería una de las formas más viable para llegar a diagnosticar las necesidades de capacitación que posee cada persona dentro de la institución, y, poder claramente identificar en base a los resultados obtenidos cuales son las fortalezas y debilidades de las mismas; en qué tipo de capacitación el personal está más desarrollado y en cuales necesitaría refuerzo, todo englobado a su perfil del puesto y sus funciones como tal.

Considerando que las evaluaciones del desempeño aplicadas son llevadas de una forma subjetiva, y, no abarca con un lineamiento que ayude al diagnóstico de las mismas se ha considerado la elaboración de esta herramienta que proporcionara utilidad para combinar ambos criterios y sacar mejores resultados.

Las preguntas de la encuesta presentada en dicha herramienta fueron diseñadas para cubrir la mayoría de temas en cuanto a capacitación se refiere, con el fin de cubrir con aspectos que el formato de evaluación de desempeño no posee las cuales ayudaran para el propósito de este proyecto, el diagnóstico de necesidades de capacitación.

Además basándose en las evaluaciones de desempeño, que dieron pautas para identificar que muchos de los factores que mide esta, no cubren con la información necesaria para identificar qué tipo de capacitación pueda necesitar el personal, de igual manera se pudo realizar las preguntas de la encuesta con lineamientos que fueron de gran ayuda por parte del Departamento de Talento Humano de dicha institución.

En total fueron aplicadas 100 encuestas de 10 preguntas cada una, al personal del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1.

La fecha de aplicación de las evaluaciones de desempeño fue realizada en el segundo semestre del año 2010 en toda la Regional, con la ayuda del

Departamento de Recursos Humanos quienes son los que están a cargo de esta área de estudio y además con apoyo de leyes como la LOSEP que conjuntamente ayudarán a la aprobación y aplicación de dicho plan.

3.2 Evaluaciones de Desempeño

“La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro” (Gibson, 1.997).

Como en el enunciado anterior ese es el fin de la evaluación de desempeño; que, anteriormente dentro del Servicio de Rentas Internas se aplicaba dos veces al año, en enero y junio según la Ley Organiza de Servicio Civil y Carrara Administrativa (LOSCA), ley que fue remplazada en el gobierno del Ec. Rafael Correa presidente de la república del Ecuador bajo decreto ministerial e inscrita en el Registro Oficial; ley que hoy por hoy es conocida como Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), además que hubo reforma al Estatuto Especial del Personal del Servicio de Rentas Internas que tomo vigencia desde Enero del 2012, por lo que la aplicación de las evaluaciones de desempeño cambió, y, se la realiza en la actualidad una sola vez al año en el mes de Diciembre.

Al ser una institución pública como se menciona en el párrafo anterior se debe regir a lineamientos y políticas de Gobierno, trabajando conjuntamente

con el Ministerio de Relaciones Laborales, considerando que el formato de la evaluación de desempeño es propio del Servicio de Rentas Internas, pero aprobado por los organismos competentes, como la Ley Organiza del Servicio Público (LOSEP).

Según el Ministerio de Relaciones Laborales y la Ley Organiza del Servicio Publico que son los organismos reguladores de las instituciones públicas, el formato de evaluación de desempeño que se aplica en Servicio de Rentas Internas está conformado por cuatro partes:

- a. Datos personales del Funcionario / Colaborador
- b. Evaluación de las actividades de puesto
- c. Resultado de la evaluación
- d. Certificación funcionario evaluador

Dentro del literal b que corresponde a evaluación de las actividades del puesto los parámetros que se miden están divididos en 5 grupos que se detalla a continuación:

- B1 indicadores de gestión del puesto
- B2 conocimientos
- B3 competencias técnicas del puesto
- B4 competencias universales
- B5 trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo

El rango de calificación del desempeño va de la siguiente manera:

Cuadro 8: Rangos de calificación de la Evaluación de Desempeño en el SRI

| RANGO | DESEMPEÑO |
|--------------|------------------|
| De 100 a 90 | Excelente |
| De 89 a 75 | Muy Bueno |
| De 74 a 70 | Satisfactorio |
| De 69 a 60 | Regular |
| De 59 a 0 | Insuficiente |

Fuente: Ley Organiza del Servicio Publico

3.3 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas

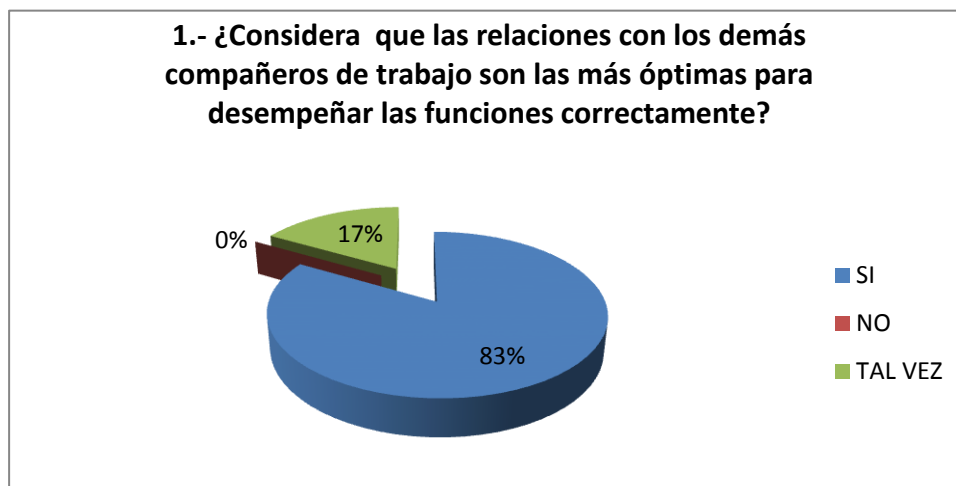
3.3.1 Departamento de Secretaria Regional

Cuadro 9: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 10 | 83 % |
| NO | 0 | 0 % |
| Tal vez | 2 | 17 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 6: Pregunta 1



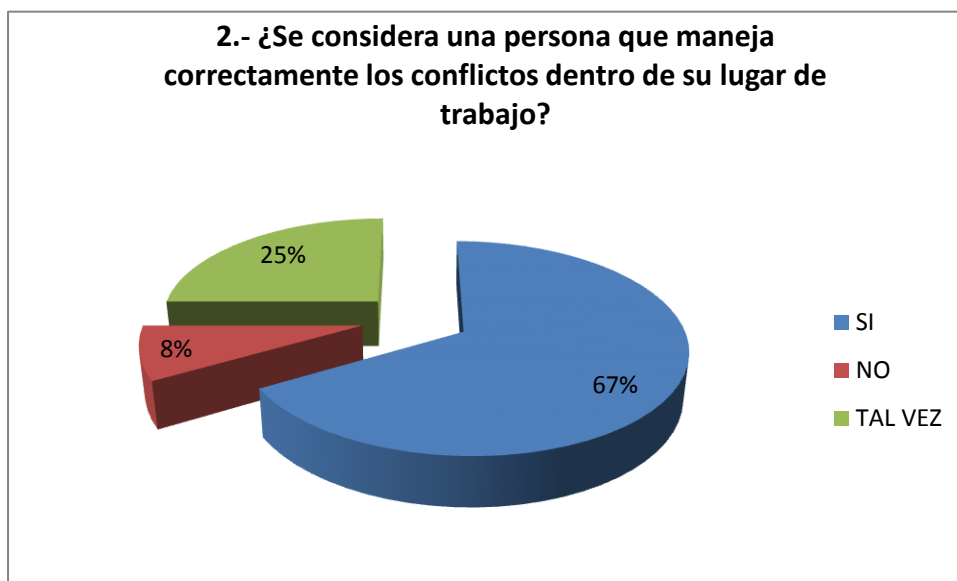
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 83% responden que sí, el 0% que no y el 17% que tal vez, consideran que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 10: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 8 | 67 % |
| NO | 1 | 8 % |
| Tal vez | 3 | 25 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 7: Pregunta 2

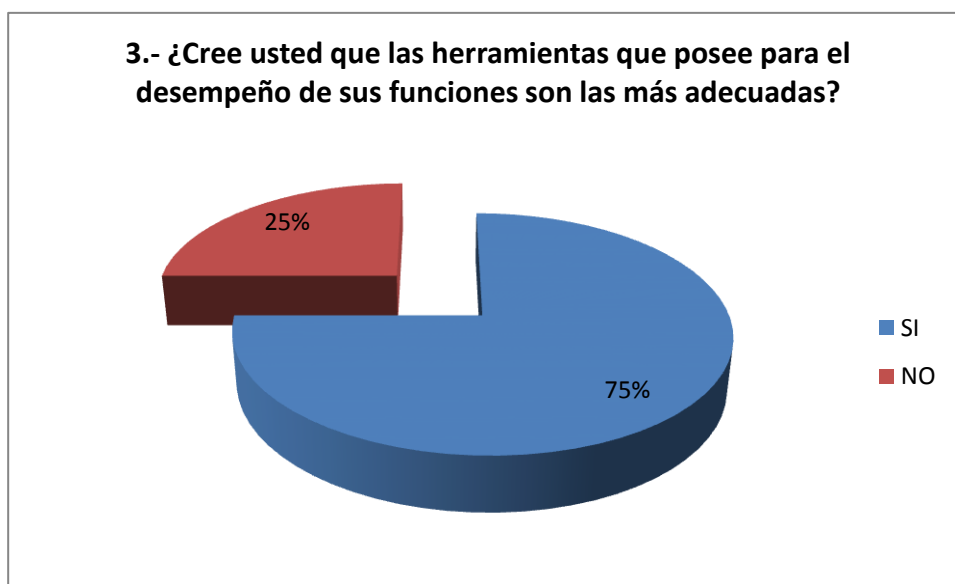
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 67% responden que sí, el 8% responden que no y el 25% responde tal vez, se consideran personas que manejan correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro 11: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 9 | 75 % |
| NO | 3 | 25 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 8: Pregunta 3

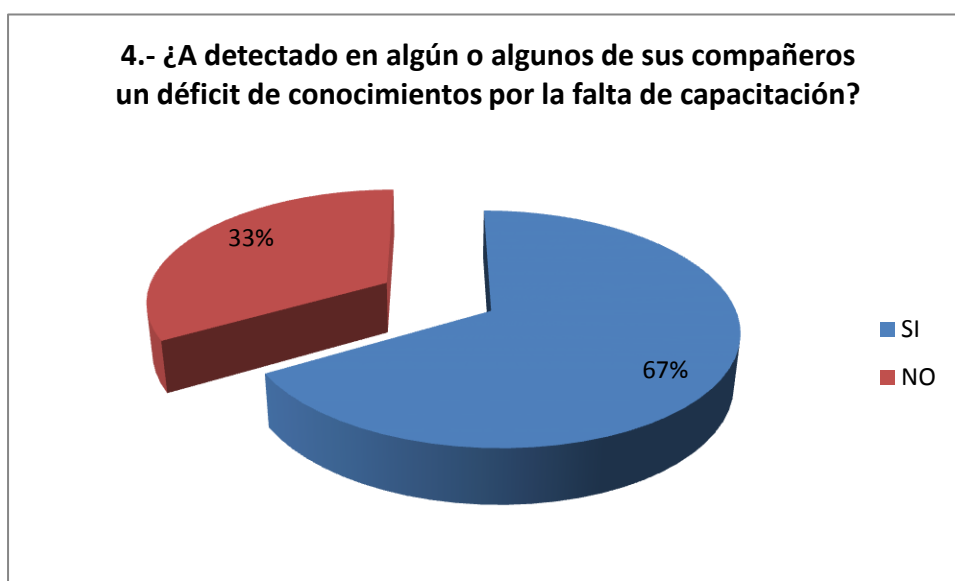
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 75% responde que sí y el 25% responden que no, creen que las herramientas que poseen para el desempeño de sus funciones sean las más adecuadas.

Cuadro 12: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 8 | 67 % |
| NO | 4 | 33 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 9: Pregunta 4

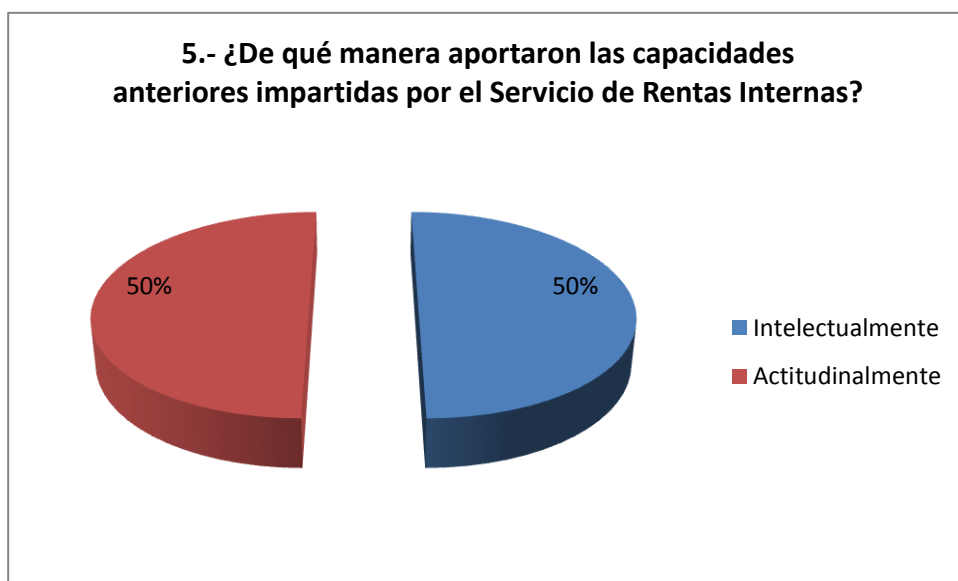
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 67% responde que si y el 33% responde que no, han detectado en algunos compañeros de un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 13: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 6 | 50 % |
| Actitudinalmente | 6 | 50 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 10: Pregunta 5

Fuente: Autor

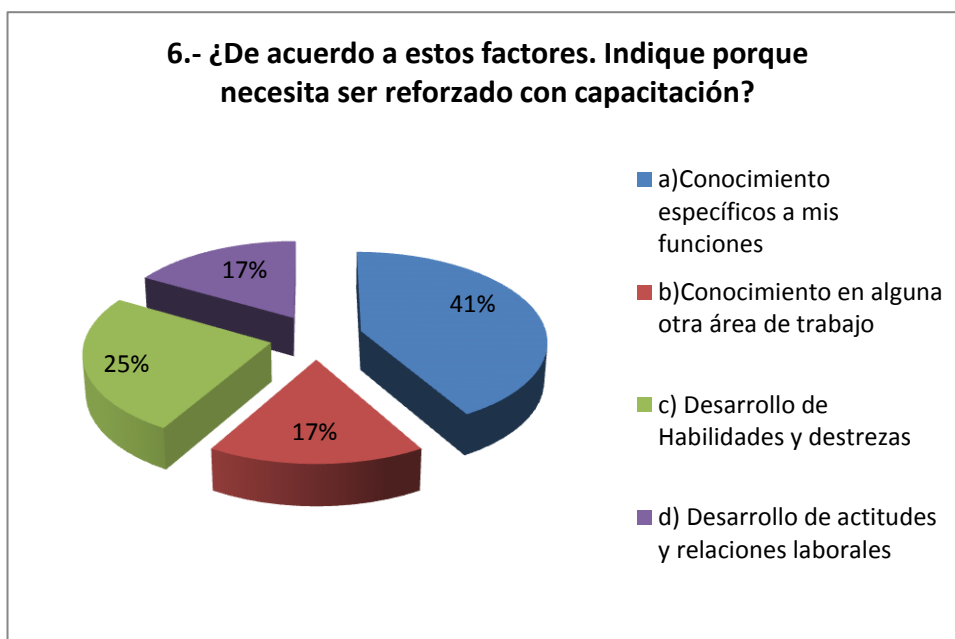
De las personas encuestadas, el 50% responde que Intelectualmente y el otro 50% responde Actitudinalmente aportan las capacitaciones impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 14: Pregunta 6

| 6.- ¿De acuerdo a estos factores indique porque necesita ser reforzado con capacitación? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimientos específicos a mis funciones | 5 | 41 % |
| b) Conocimientos en alguna otra área de trabajo | 2 | 17 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 3 | 15 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 2 | 17 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 11: Pregunta 6



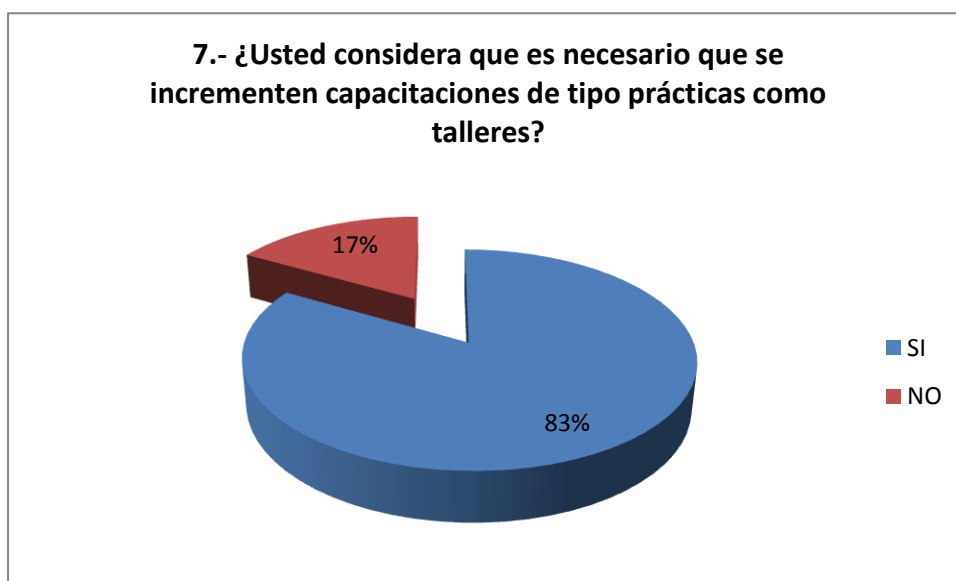
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 41% Conocimientos específicos a mis funciones, el 17% Conocimientos en el alguna otra área de trabajo, el 15% Desarrollo de habilidad y destrezas, y el 17% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales, necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 15: Pregunta 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 10 | 83 % |
| NO | 2 | 17 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 12: Pregunta 7

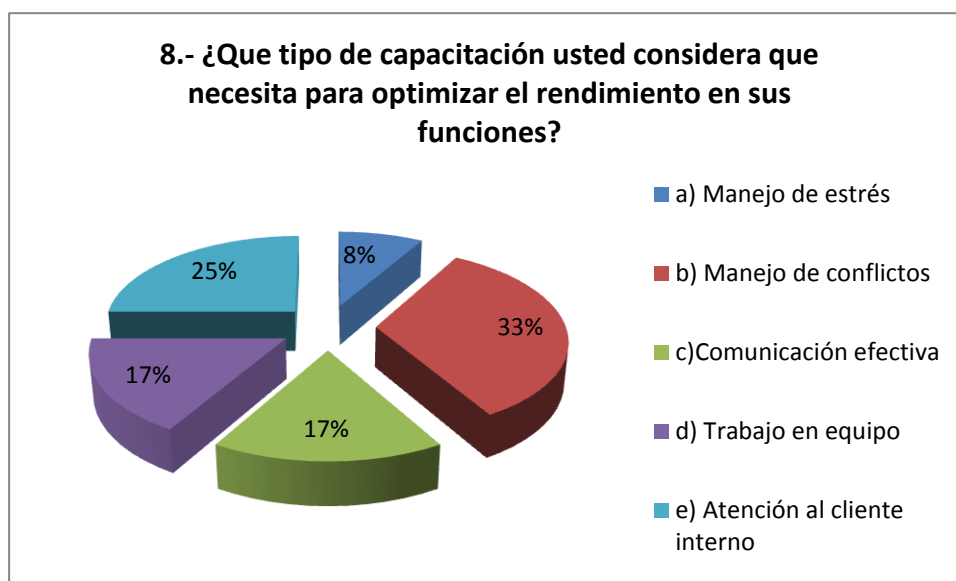
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 83% responde que sí y el 17% responden que no consideran que sea necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 16: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 1 | 8 % |
| b) Manejo de conflictos | 4 | 33 % |
| c) Comunicación efectiva | 2 | 17 % |
| d) Trabajo en equipo | 2 | 17 % |
| e) Atención al cliente interno | 3 | 25 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 13: Pregunta 8

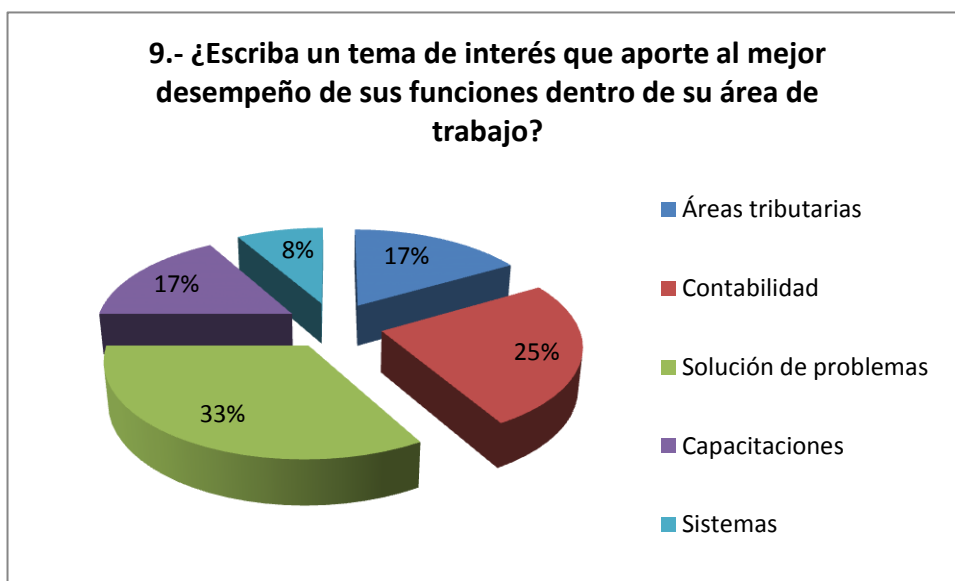
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 8% responde Manejo de estrés, el 33% responde Manejo de conflictos, el 17% Comunicación efectiva, el otro 17% Trabajo en equipo, y el 25% Atención al cliente interno, necesitan capacitación para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 17: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Áreas tributarias | 2 | 17 % |
| Contabilidad | 3 | 15 % |
| Solución de problemas | 4 | 33 % |
| Liderazgo | 2 | 17 % |
| Sistemas Informáticos | 1 | 8 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 14: Pregunta 9

Fuente: Autor

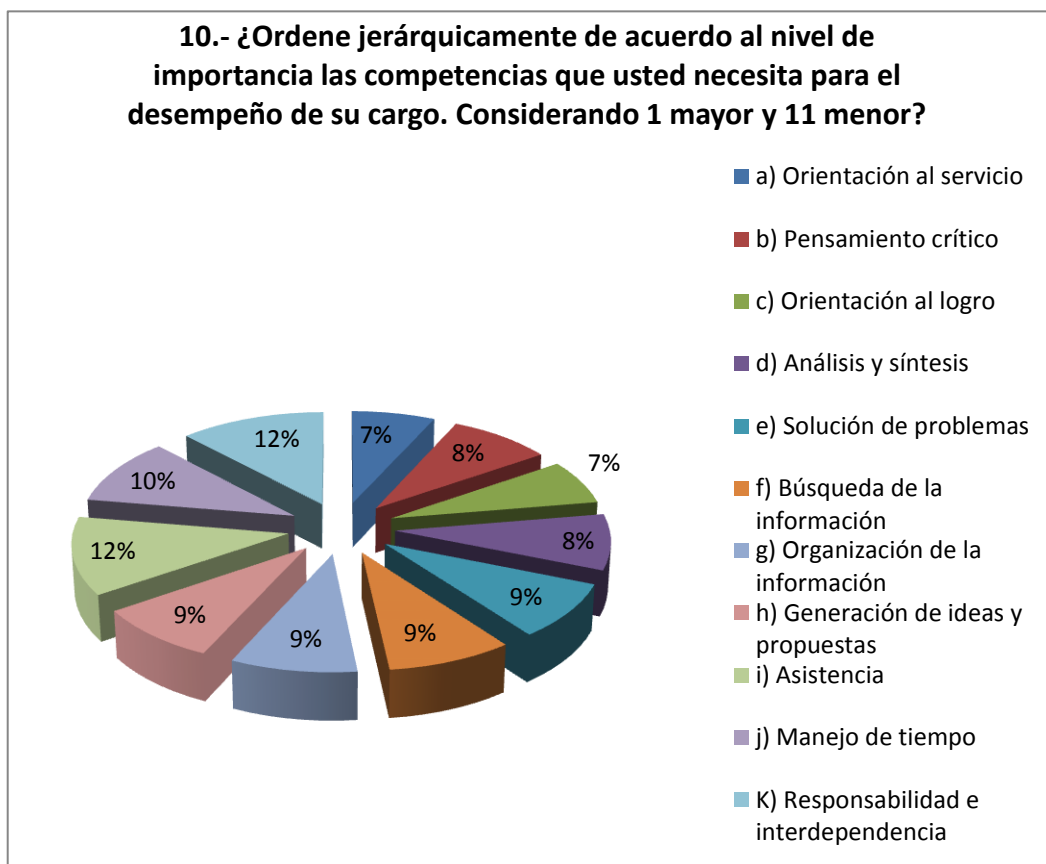
De las personas encuestadas, el 17% responde Áreas tributarias, y 15% responde Contabilidad, el 33% Solución de problemas, el 17% Liderazgo y el 8 % en Sistemas Informáticos, serían unos de los temas de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 18: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 4 | 7% |
| b) Pensamiento crítico | 5 | 8% |
| c) Orientación al logro | 4 | 7% |
| d) Análisis y síntesis | 5 | 8% |
| e) Solución de problemas | 5 | 9% |
| f) Búsqueda de la información | 5 | 9% |
| g) Organización de la información | 5 | 9% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 5 | 9% |
| i) Asistencia | 7 | 12% |
| j) Manejo de tiempo | 6 | 10% |
| K) Responsabilidad e interdependencia | 7 | 12% |
| TOTAL | | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 15: Pregunta 10



Fuente: Autor

Servicio, y el 8% responde Pensamiento Crítico, el 7% Orientación al logro, el 8% Análisis y síntesis, el 9% Solución de problemas, el 9% Búsqueda de información, el 9% Organización de la información, el 9% Generación de ideas y propuestas, el 12% Asistencia, el 10% Manejo de tiempo y el 12% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de competencias q necesita para el desempeño del cargo.

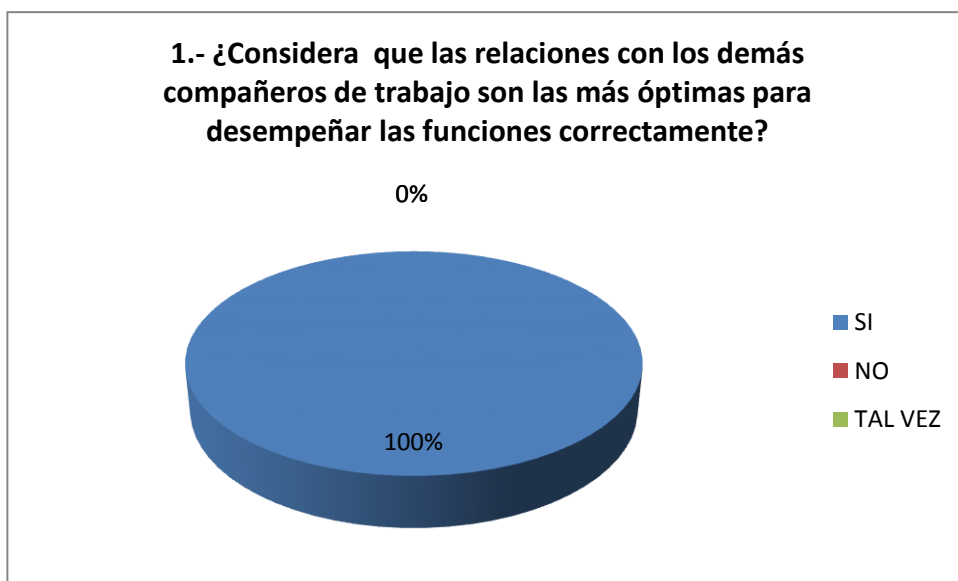
3.3.2 Departamento Jurídico

Cuadro 19: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 2 | 100 % |
| NO | 0 | 0 % |
| Tal vez | 0 | 0 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 16: Pregunta 1



Fuente: Autor

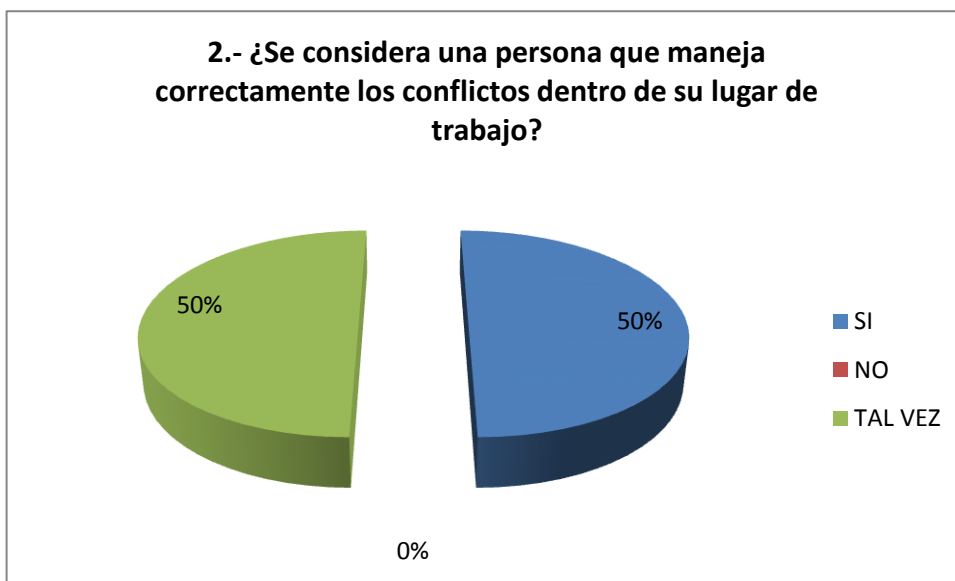
De las personas encuestadas, el 100% responde que si, el 0% que no y el 0% que tal vez, consideran que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 20: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 1 | 50 % |
| NO | 0 | 0 % |
| Tal vez | 1 | 50 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 17: Pregunta 2



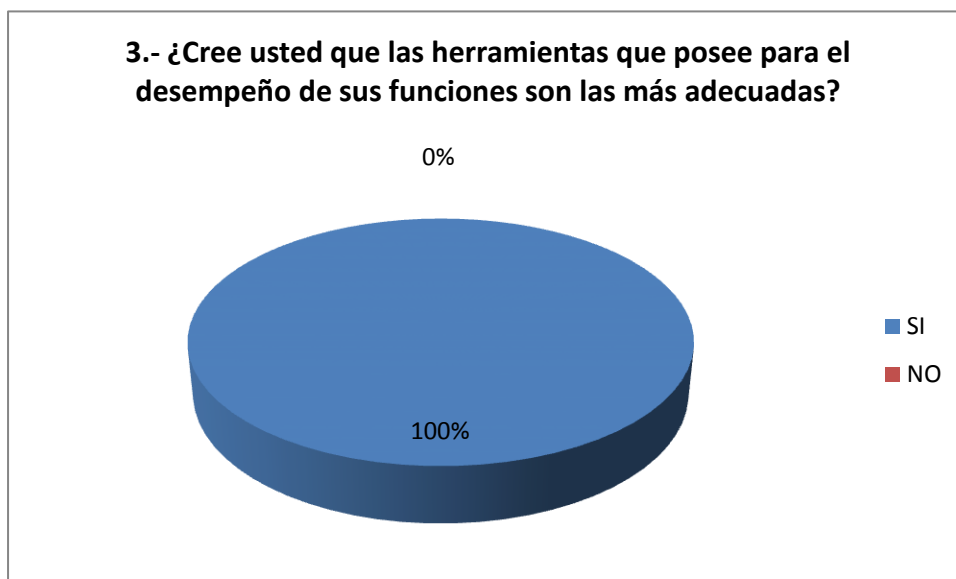
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 50% responde tal vez, el 0% no, y el otro 50% responde que si se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo

Cuadro 21: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 2 | 100 % |
| NO | 0 | 0 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 18: Pregunta 3

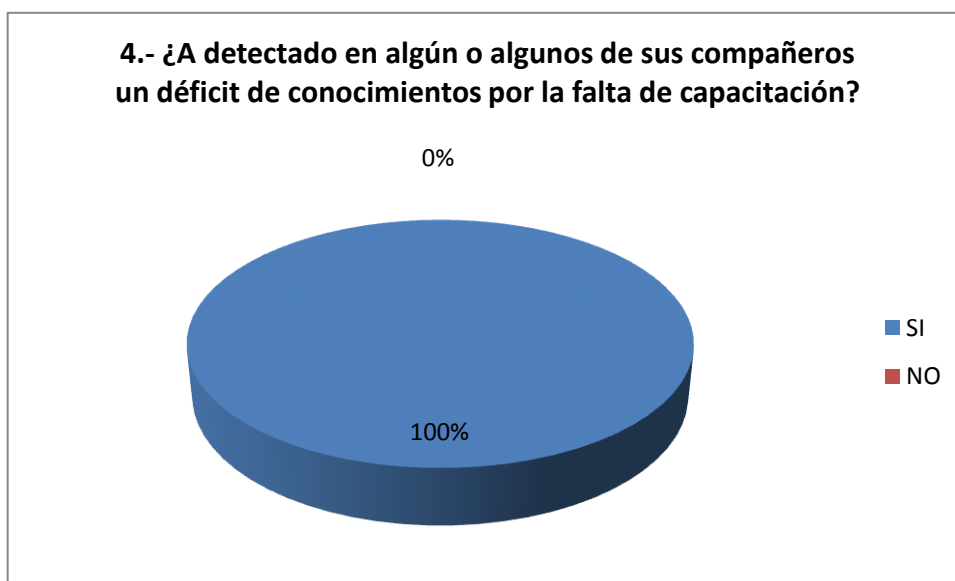
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 100% responde que si, y el 0% responde que no posee las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas.

Cuadro 22: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 2 | 100 % |
| NO | 0 | 0 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 19: Pregunta 4

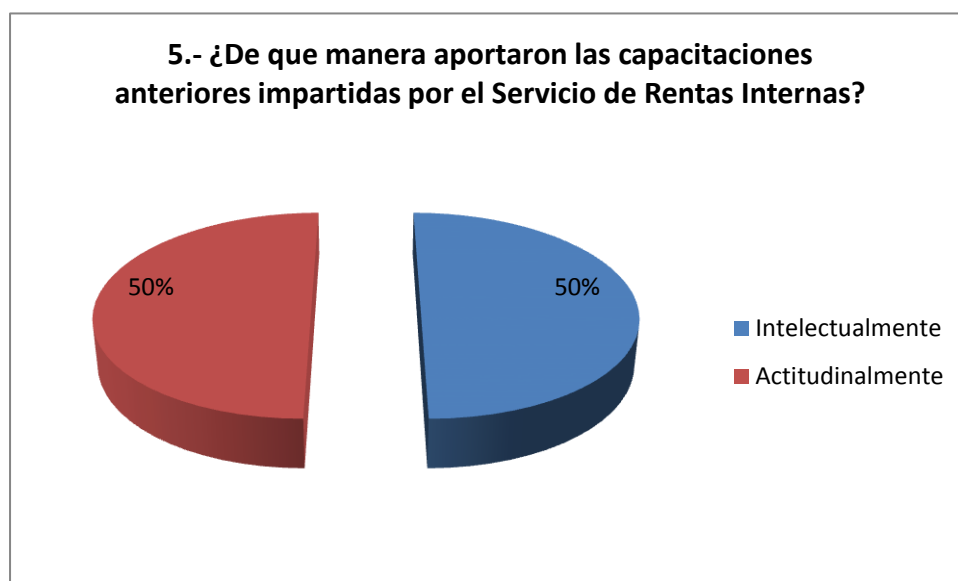
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 100% responde que si, y el 0% responde que no a detectado en algunos compañeros sufre de un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 23: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 1 | 50 % |
| Actitudinalmente | 1 | 50 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 20: Pregunta 5

Fuente: Autor

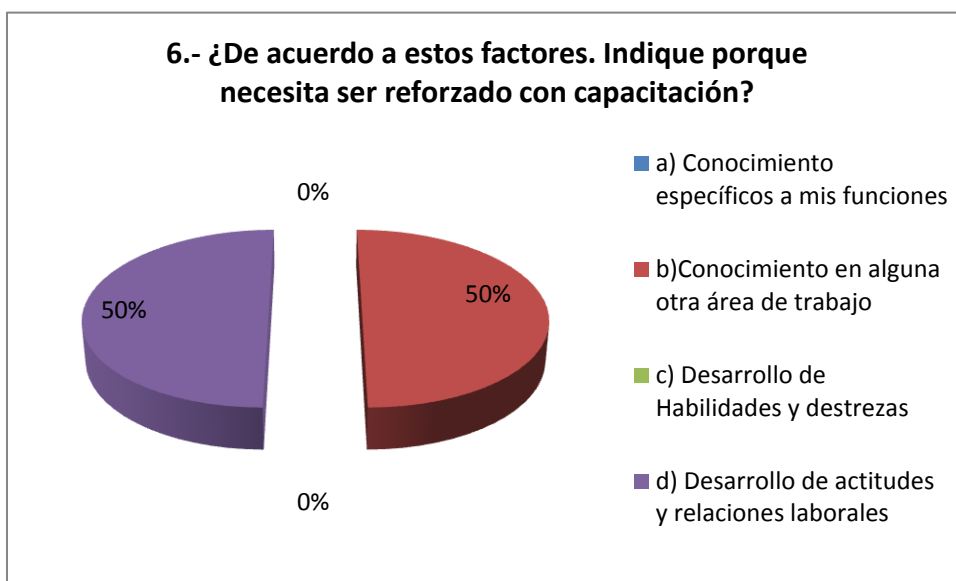
De las personas encuestadas, el 50% responde que Intelectualmente y el otro 50% responden que Actitudinalmente aportaron a las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 24: Pregunta 6

| 6.- De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con capacitación | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimiento específicos a mis funciones | 0 | 0 % |
| b) Conocimiento en alguna otra área de trabajo | 1 | 50 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 0 | 0 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 1 | 50 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 21: Pregunta 6



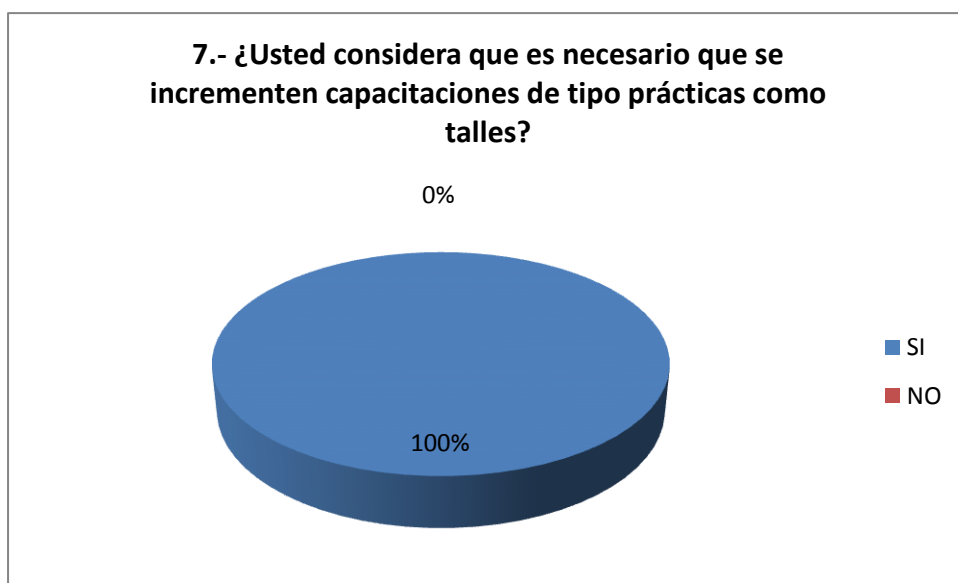
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 0% Conocimiento específicos a mis funciones, el 50% Conocimiento en el alguna otra área de trabajo, el 0% Desarrollo de habilidades y destrezas y el 50% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales, necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 25: Pregunta 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 2 | 100 % |
| NO | 0 | 0 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 22: Pregunta 7

Fuente: Autor

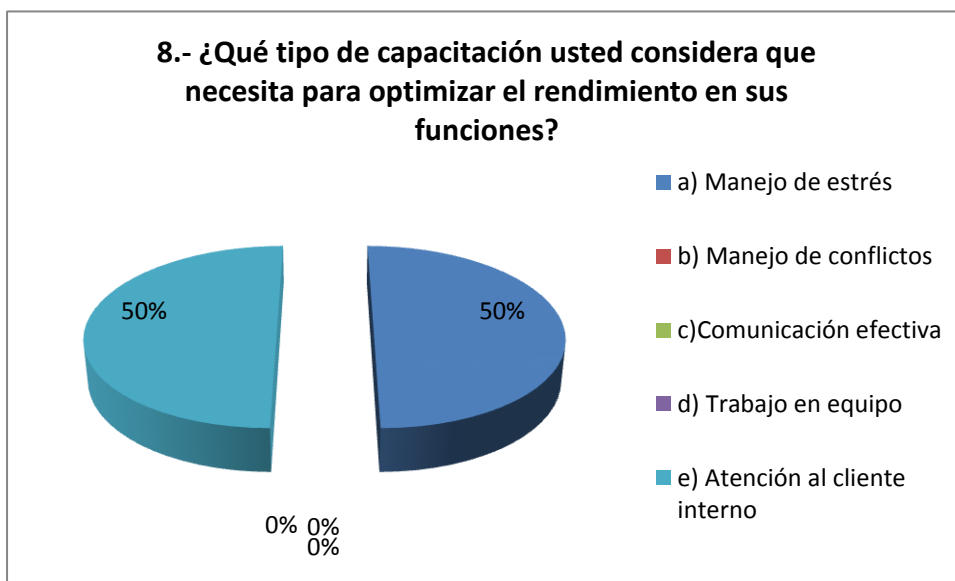
De las personas encuestadas, el 100% responde que si y el 0% responde que no considera que es necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 26: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 1 | 50 % |
| b) Manejo de conflictos | 0 | 0 % |
| c) Comunicación efectiva | 0 | 0 % |
| d) Trabajo en equipo | 0 | 0 % |
| e) Atención al cliente interno | 1 | 50 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 23: Pregunta 8



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 50% responde Manejo de estrés, el 0% responde Manejo de conflictos, el 0% Comunicación efectiva, el otro 0% Trabajo en equipo, y el 50% Atención al cliente interno, necesita este tipo de capacitación para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 27: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Motivación | 1 | 50 % |
| Liderazgo | 1 | 50 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 24: Pregunta 9

Fuente: Autor

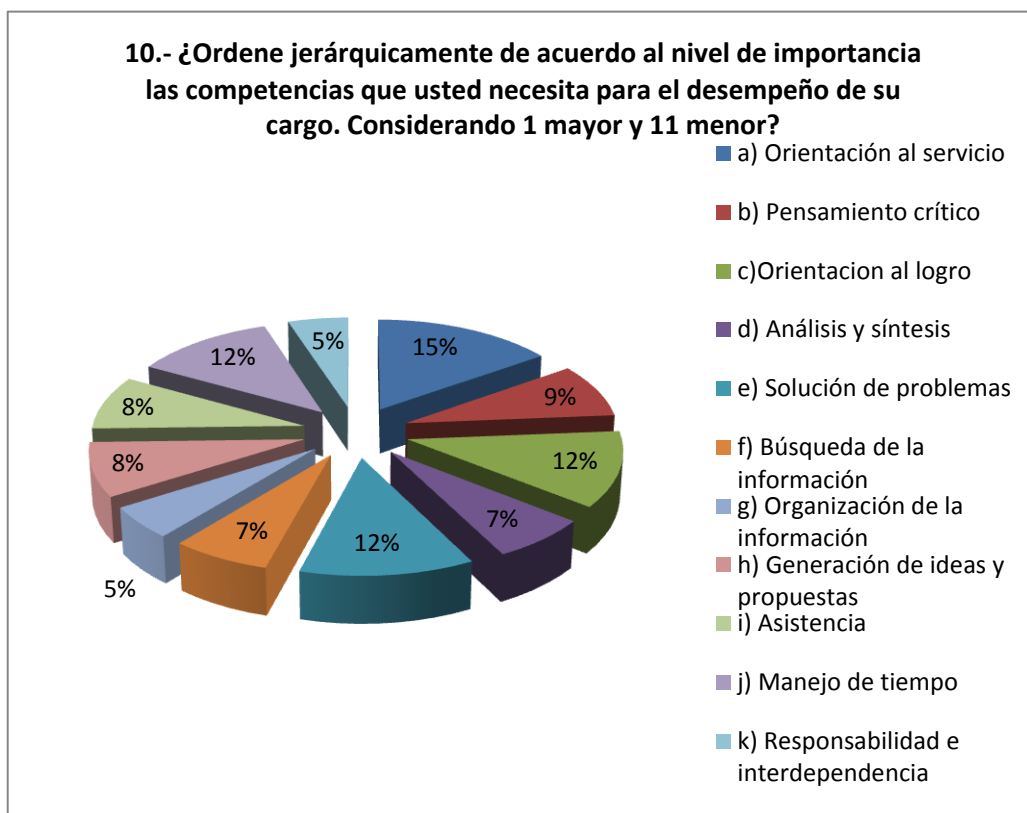
De las personas encuestadas, el 50% Motivación, y el otro 50% responde Liderazgo, sería el tema de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 28: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor. | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 9 | 15% |
| b) Pensamiento crítico | 5 | 9% |
| c) Orientación al logro | 7 | 12% |
| d) Análisis y síntesis | 4 | 7% |
| e) Solución de problemas | 7 | 12% |
| f) Búsqueda de la información | 4 | 7% |
| g) Organización de la información | 3 | 5% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 5 | 8% |
| i) Asistencia | 5 | 8% |
| j) Manejo de tiempo | 7 | 12% |
| k) Responsabilidad e interdependencia | 3 | 5% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Autor

Gráfico 25: Pregunta 10



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 15% responde que Orientación al servicio, y el 9% responde pensamiento crítico, el 12% Orientación al logro, el 7 % Análisis y síntesis, el 12% Solución de problemas, el 7% Búsqueda de información, el 5 % Organización de la información, el 8 % Generación de ideas y propuestas, el 8% Asistencia, el 12% Manejo de tiempo y el 5% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de las competencias que necesita para el desempeño del cargo.

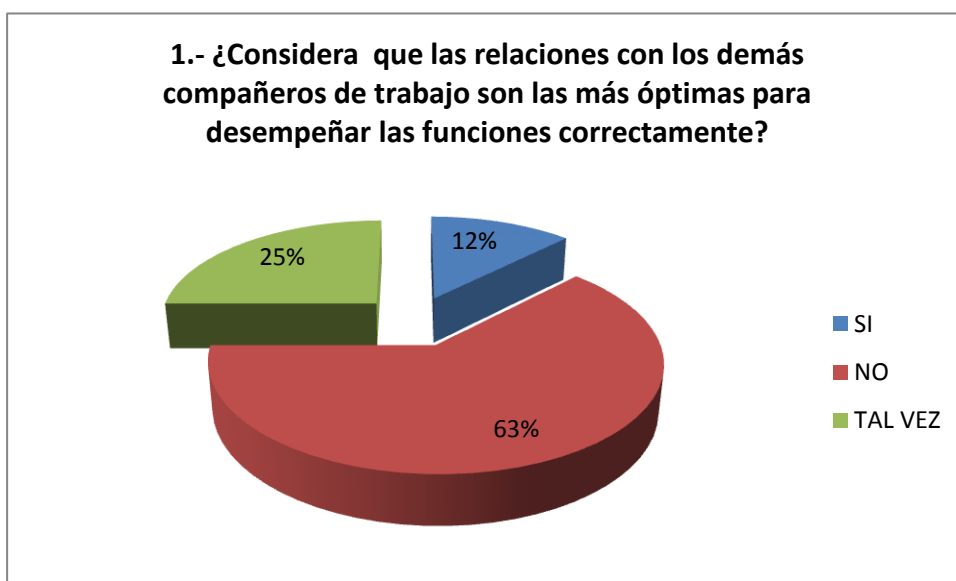
3.3.3 Departamento de Reclamos

Cuadro 29: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 1 | 12 % |
| NO | 5 | 63 % |
| Tal vez | 2 | 25 % |
| TOTAL | 8 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 26: Pregunta 1



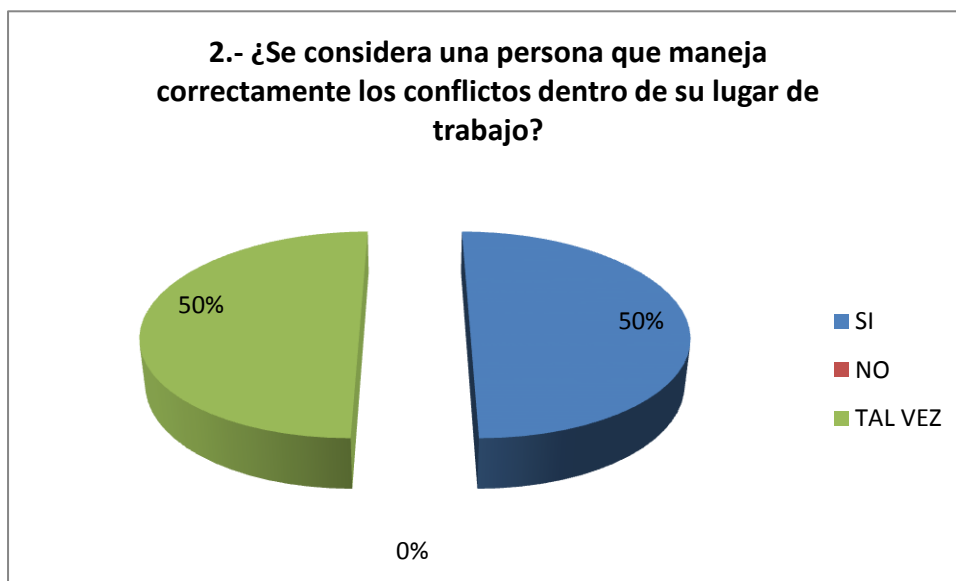
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 12% responde que si, el 63% que no, y el 25% que tal vez considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 30: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 4 | 50 % |
| NO | 0 | 0 % |
| Tal vez | 4 | 50 % |
| TOTAL | 8 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 27: Pregunta 2

Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 50% responde que si, el 0% no y el otro 50% responde que tal vez, se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro 31: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 7 | 87 % |
| NO | 1 | 13 % |
| TOTAL | 8 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 28: Pregunta 3

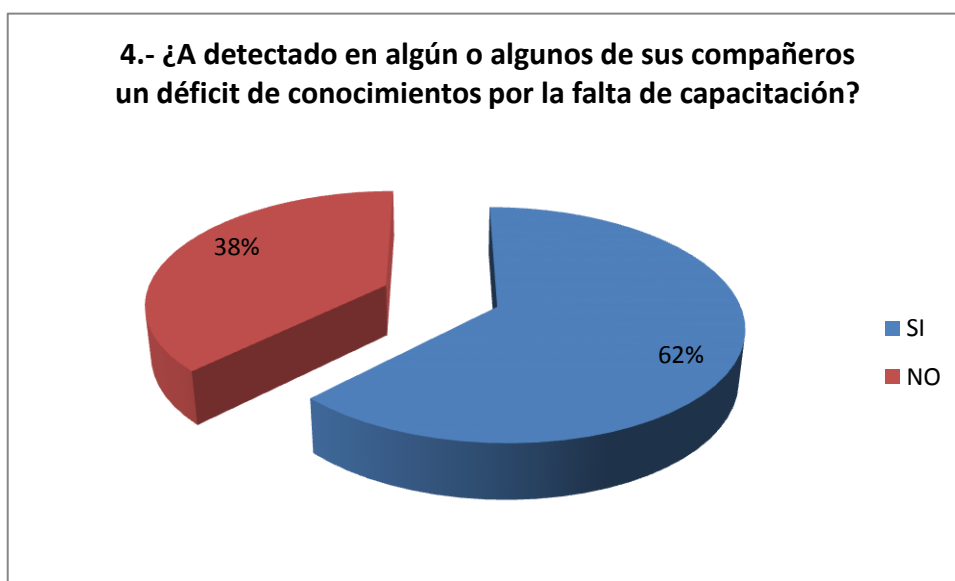
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 87% responde que si y el 13% responde que no cree que posee las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas.

Cuadro 32: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 5 | 62 % |
| NO | 3 | 38 % |
| TOTAL | 8 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 29: Pregunta 4

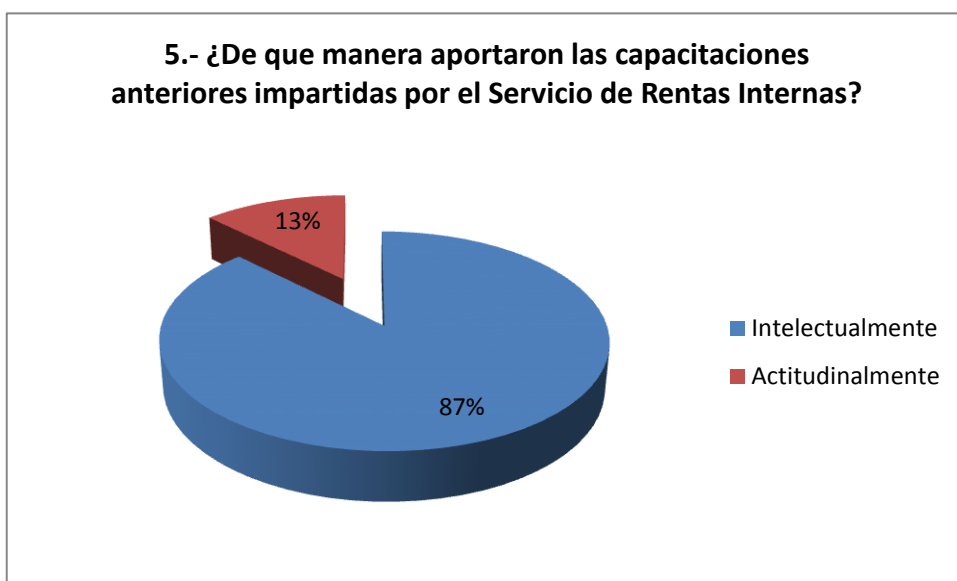
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 62% responde que si y el 38% responde que no ha detectado en algún o algunos de sus compañeros sufre de un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 33: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 7 | 87 % |
| Actitudinalmente | 1 | 13 % |
| TOTAL | 2 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 30: Pregunta 5

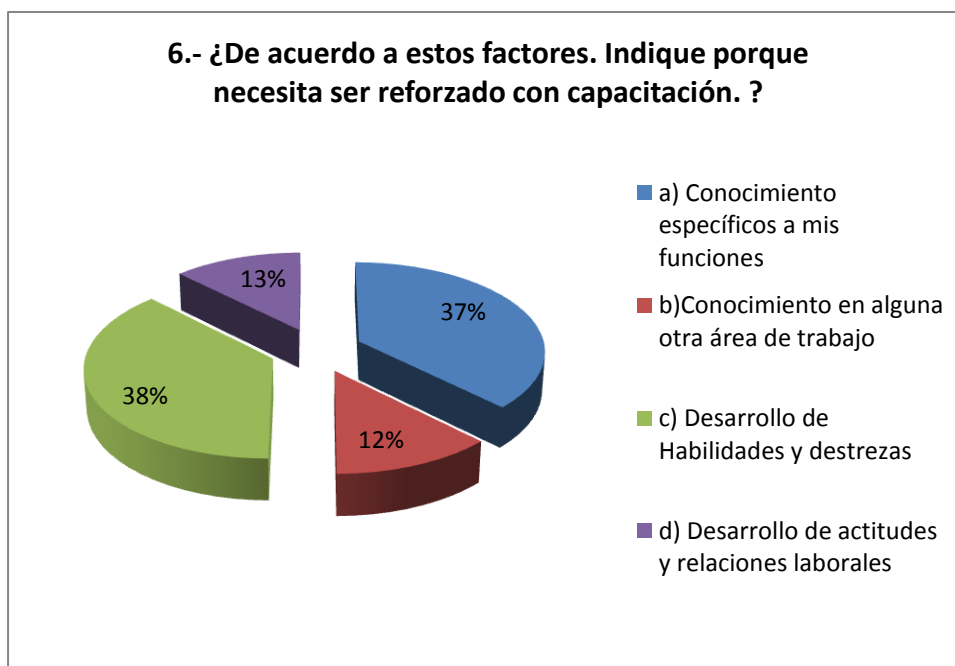
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 87% responde que Intelectualmente, y el otro 13% responde Actitudinalmente aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 34: Pregunta 6

| 6.- ¿De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimiento específicos a mis funciones | 3 | 37 % |
| b) Conocimiento en alguna otra área de trabajo | 1 | 12 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 3 | 38 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 1 | 13 % |
| TOTAL | 8 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 31: Pregunta 6

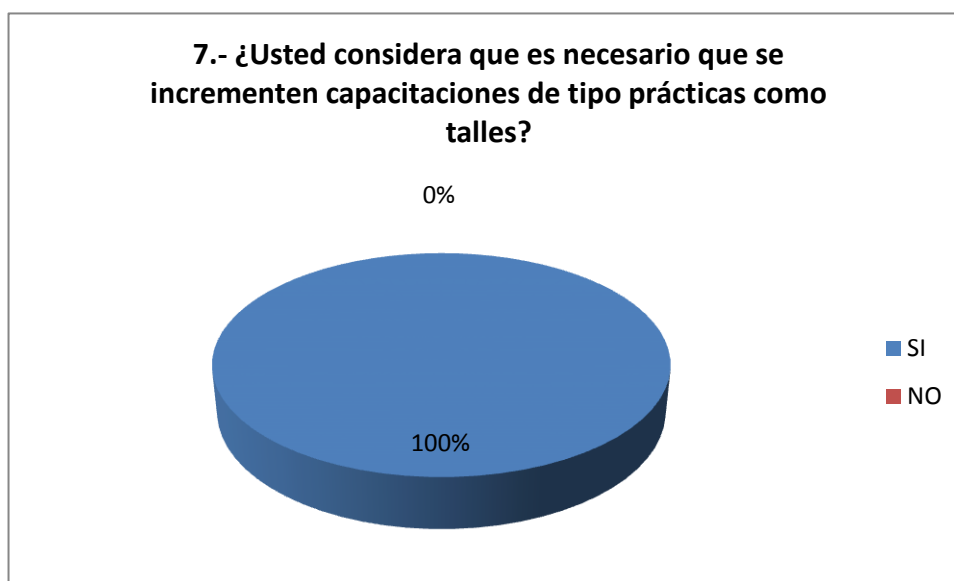
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 37% Conocimientos específicos a mis funciones, el 12% Conocimientos en el alguna otra área de trabajo, el 38% Desarrollo de habilidades y destrezas, y el 13% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales, consideran que necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 35: Pregunta 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 8 | 100 % |
| NO | 0 | 0 % |
| TOTAL | 8 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 32: Pregunta 7

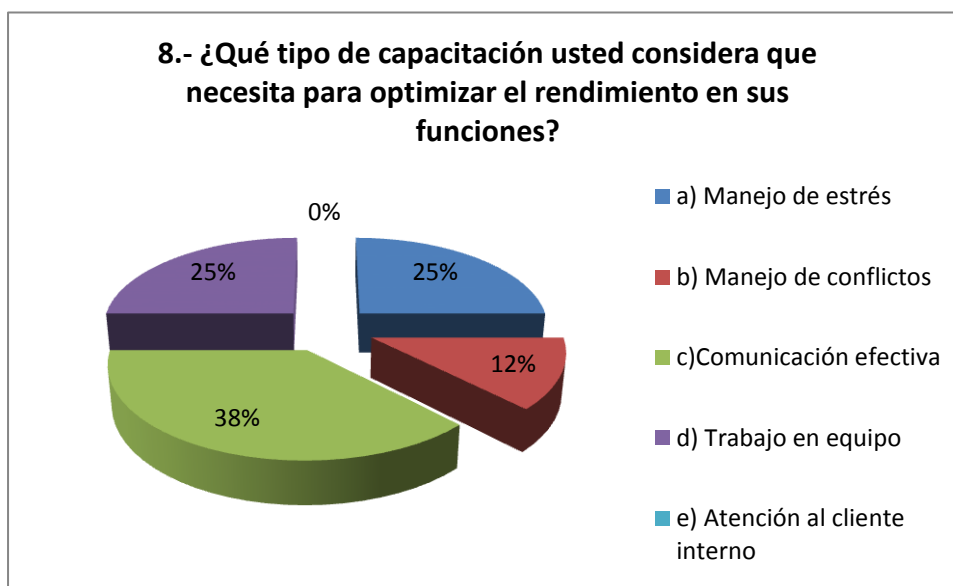
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 100% responde que si y el 0% responde que no consideran que es necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 36: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 2 | 25 % |
| b) Manejo de conflictos | 1 | 12 % |
| c) Comunicación efectiva | 3 | 38 % |
| d) Trabajo en equipo | 2 | 25 % |
| e) Atención al cliente interno | 0 | 0 % |
| TOTAL | 8 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 33: Pregunta 8

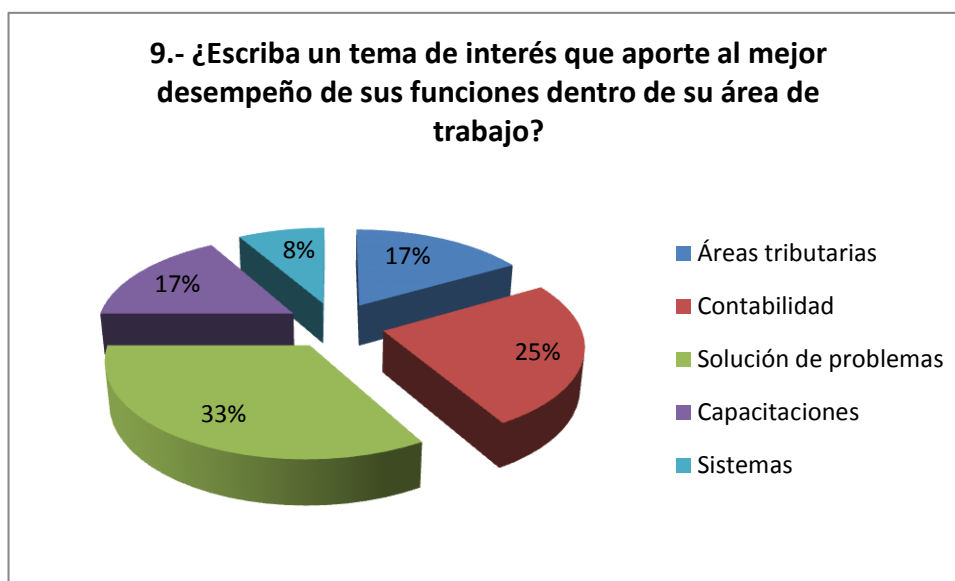
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 25% responde Manejo de estrés, y el 12% responde Manejo de conflictos, el 38% Comunicación efectiva, el otro 25% Trabajo en equipo, y el 0% Atención al cliente interno, necesita capacitación para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 37: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Áreas tributarias | 2 | 17 % |
| Contabilidad | 3 | 25 % |
| Solución de problemas | 4 | 33 % |
| Liderazgo | 2 | 17 % |
| Sistemas | 1 | 8 % |
| TOTAL | 12 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 34: Pregunta 9

Fuente: Autor

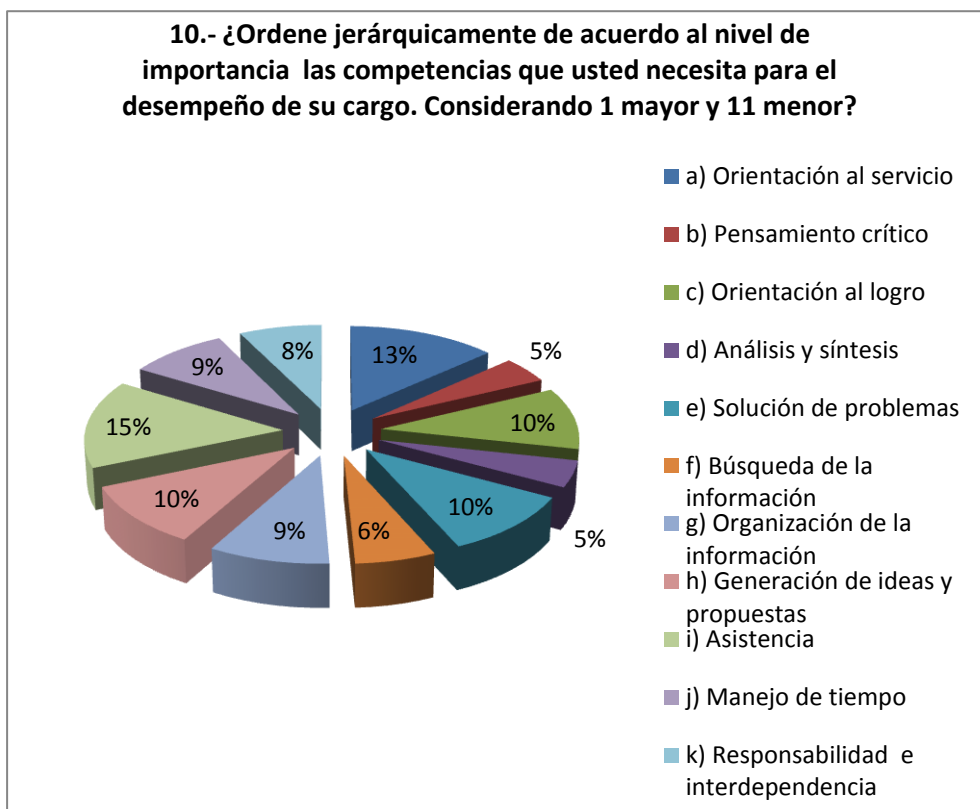
De las personas encuestadas, el 17% Áreas tributarias, el 25% responde Contabilidad, el 33% Solución de problemas, el 17% Liderazgo, y el 8% Sistemas Informáticos, sería el tema de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 38: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor. | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 9 | 13% |
| b) Pensamiento crítico | 3 | 5% |
| c) Orientación al logro | 7 | 10% |
| d) Análisis y síntesis | 3 | 5% |
| e) Solución de problemas | 7 | 10% |
| f) Búsqueda de la información | 4 | 6% |
| g) Organización de la información | 6 | 9% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 7 | 10% |
| i) Asistencia | 10 | 15% |
| j) Manejo de tiempo | 6 | 9% |
| k) Responsabilidad e interdependencia | 5 | 8% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Autor

Gráfico 35: Pregunta 10



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 13% responde que Orientación al servicio, y el 5% responde Pensamiento crítico, el 10% Orientación al logro, el 5 % Análisis y síntesis, el 10% Solución de problemas, el 6% Búsqueda de información, el 9 % Organización de la información, el 10 % Generación de ideas y propuestas, el 15% Asistencia, el 9% Manejo de tiempo, y el 8% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de competencias que necesita para el desempeño del cargo.

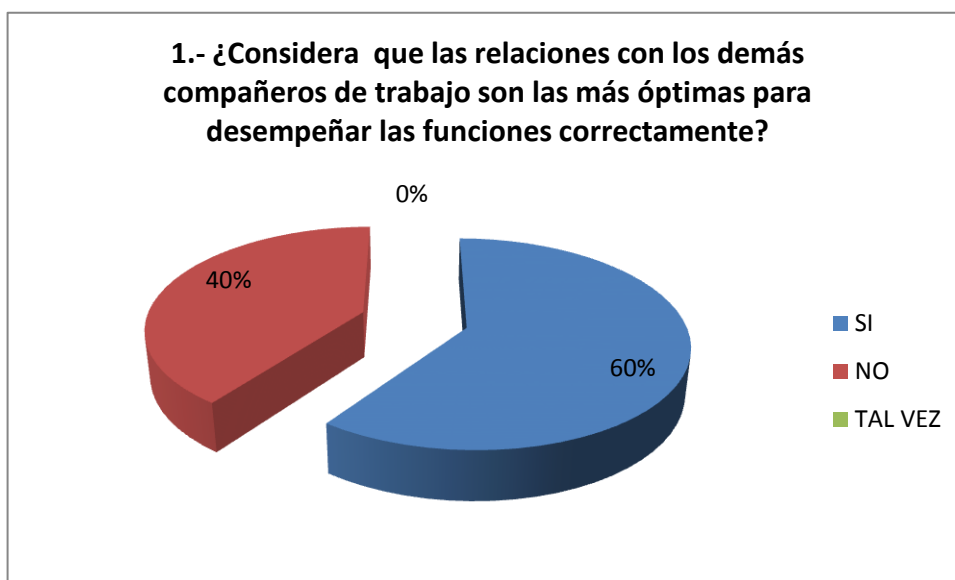
3.3.4 Departamento de Cobranzas

Cuadro 39: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 3 | 60 % |
| NO | 2 | 40 % |
| Tal vez | 0 | 0 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 36: Pregunta 1



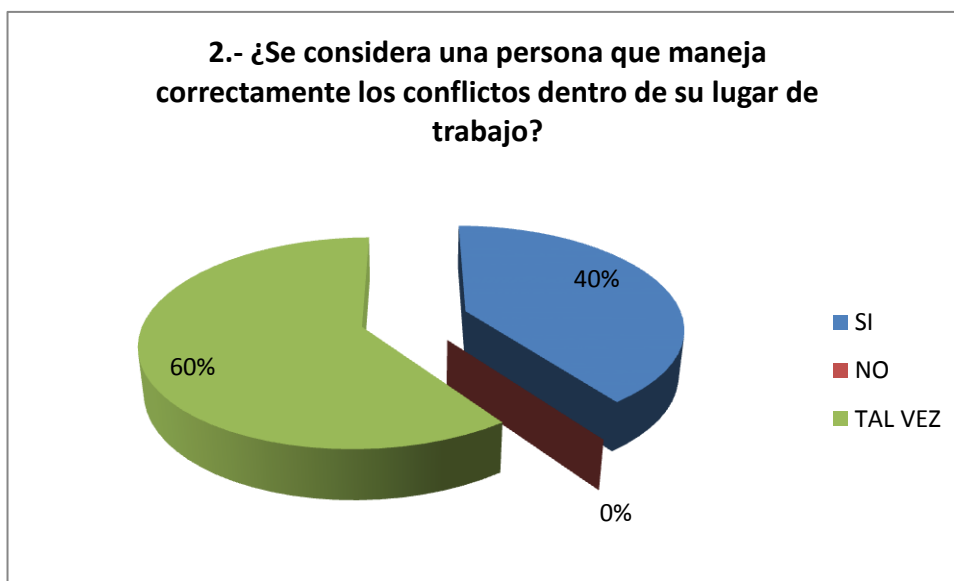
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 60% responde que si, el 0% que tal vez y el 40% que no, considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 40: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 2 | 40 % |
| NO | 0 | 0 % |
| Tal vez | 3 | 60 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 37: Pregunta 2

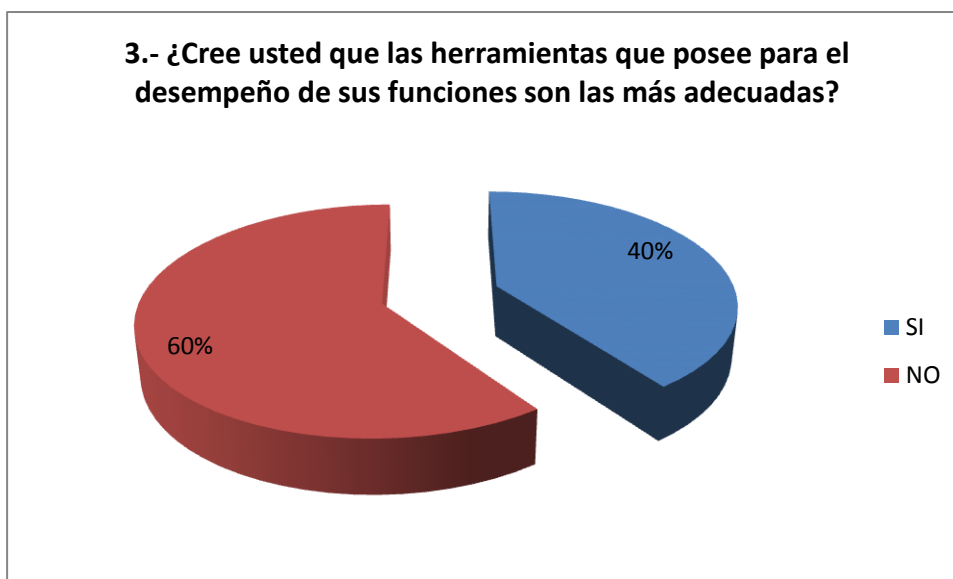
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 40% responde que si, el 0% no y el otro 60% responde que tal vez, se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro 41: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 2 | 40 % |
| NO | 3 | 60 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 38: Pregunta 3

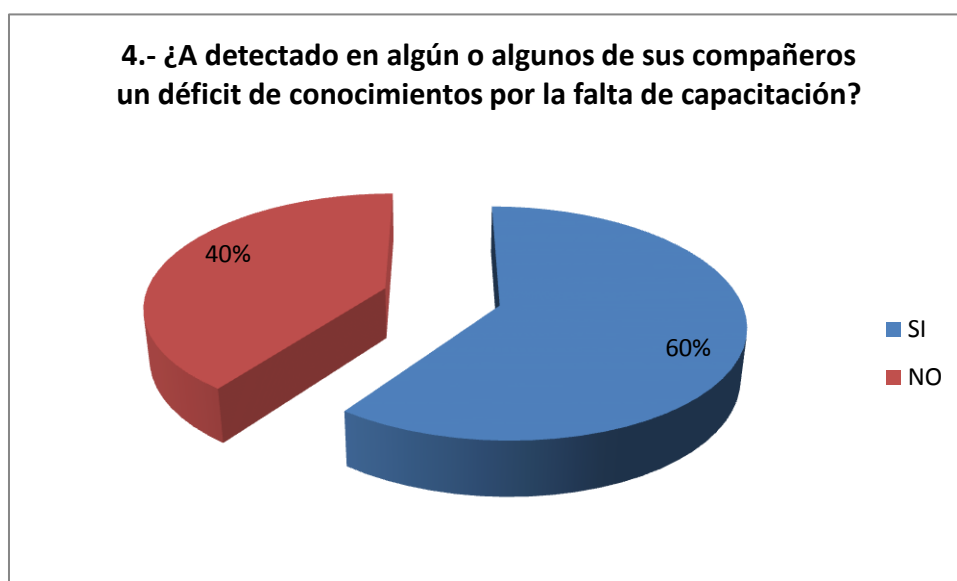
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 40% responde que si y el 60% responde que no posee las herramientas para el desempeño de sus funciones son adecuadas.

Cuadro 42: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 3 | 60 % |
| NO | 2 | 40 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 39: Pregunta 4

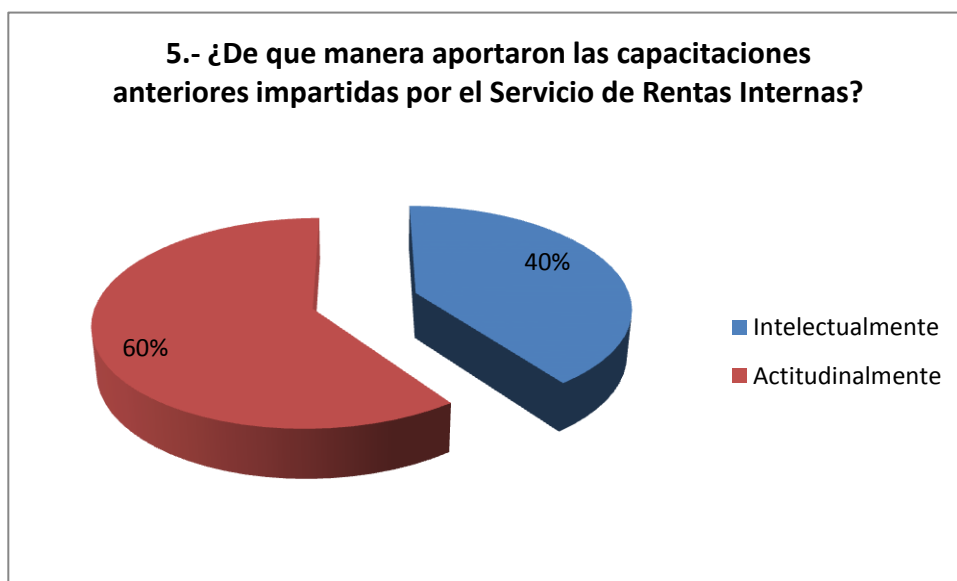
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 60% responde que si y el 40% responde que no, ha detectado que en algún o algunos compañeros sufren un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 43: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 2 | 40 % |
| Actitudinalmente | 3 | 60 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 40: Pregunta 5

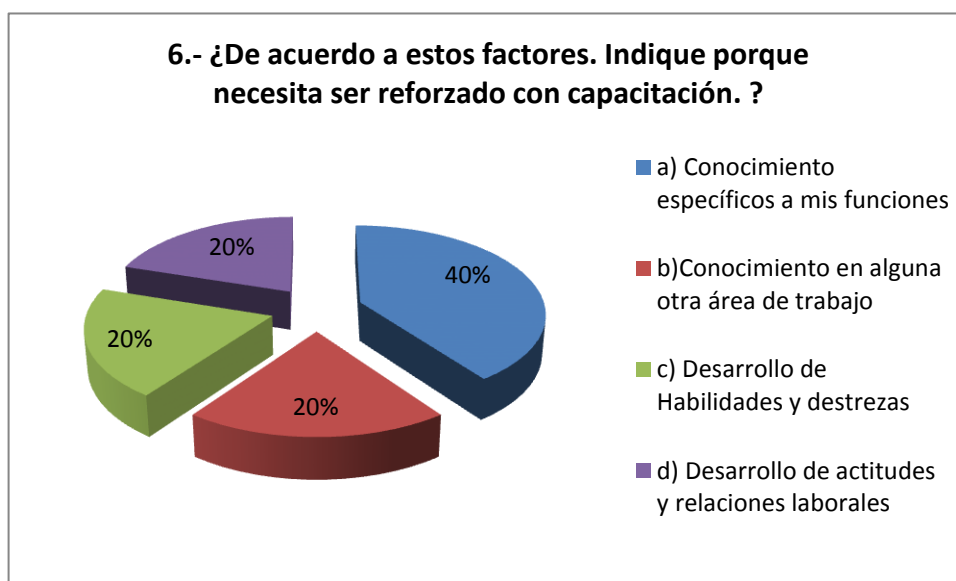
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 40% responde que Intelectualmente, y el otro 60% responde Actitudinalmente aportan las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 44: Pregunta 6

| 6.- ¿De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimiento específicos a mis funciones | 2 | 40 % |
| b) Conocimiento en alguna otra área de trabajo | 1 | 20 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 1 | 20 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 1 | 20 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 41: Pregunta 6

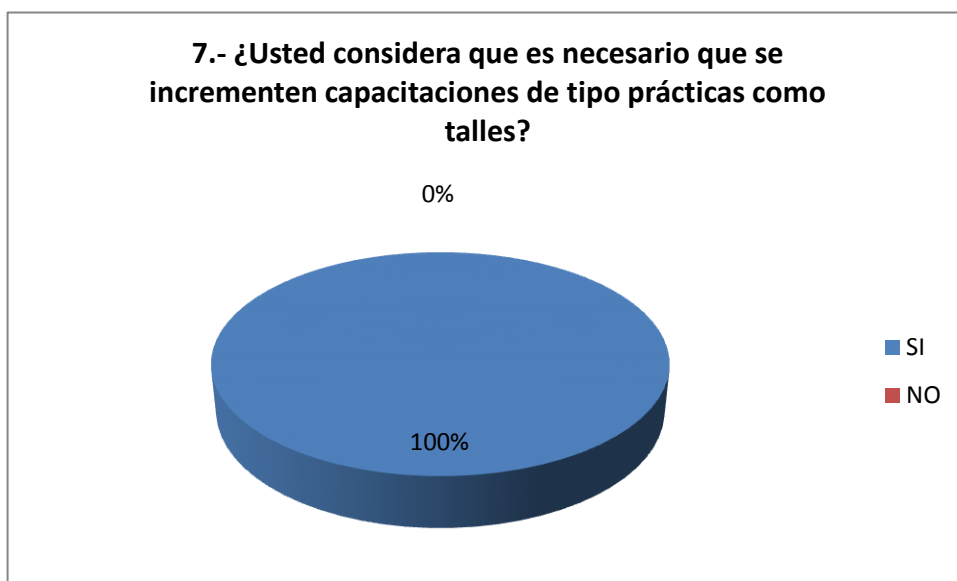
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 40% Conocimientos específicos a mis funciones, el 20% Conocimientos en el alguna otra área de trabajo, el 20% Desarrollo de habilidades y destrezas y el 20% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales, necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 45: Pregunta 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 5 | 100 % |
| NO | 0 | 0 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 42: Pregunta 7

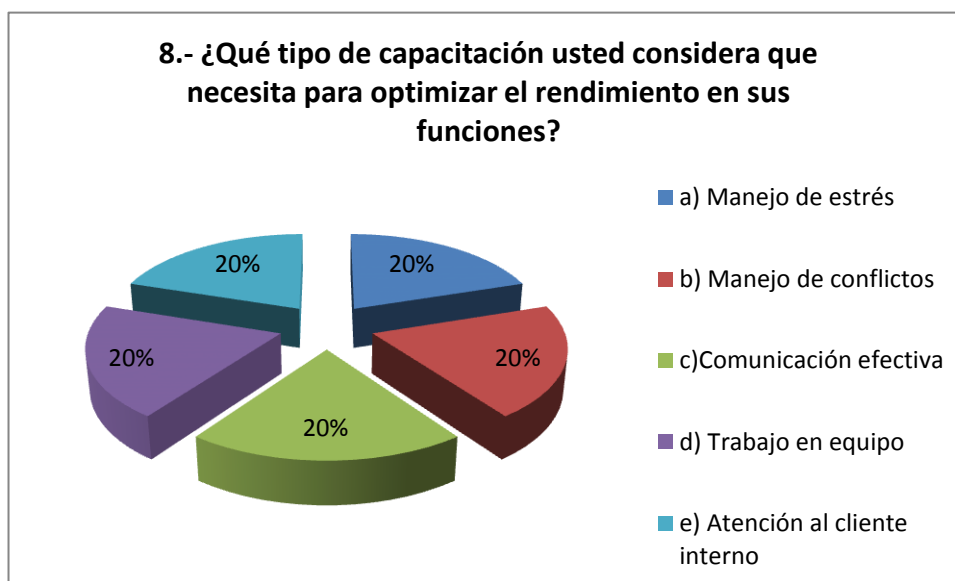
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 100% responde que si y el 0% responde que no considera que es necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 46: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 1 | 20 % |
| b) Manejo de conflictos | 1 | 20 % |
| c) Comunicación efectiva | 1 | 20 % |
| d) Trabajo en equipo | 1 | 20 % |
| e) Atención al cliente interno | 1 | 20 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 43: Pregunta 8

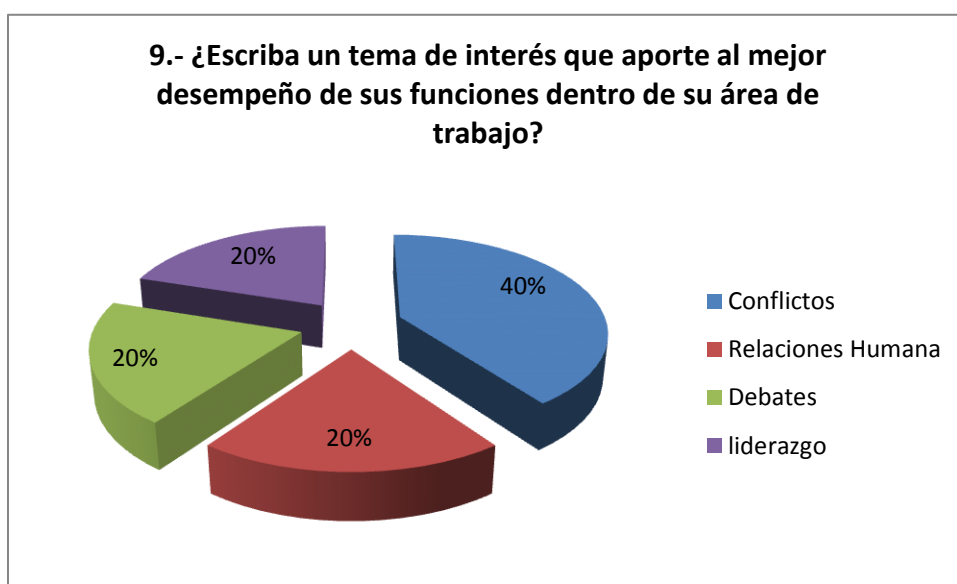
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 20% responde Manejo de estrés, y el 20% responde Manejo de conflictos, el 20% Comunicación efectiva, el otro 20% Trabajo en equipo y el 20% Atención al cliente interno considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 47: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Manejo de Conflictos | 2 | 40 % |
| Relaciones Humanas | 1 | 20 % |
| Debates | 1 | 20 % |
| Liderazgo | 1 | 20 % |
| TOTAL | 5 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 44: Pregunta 9

Fuente: Autor

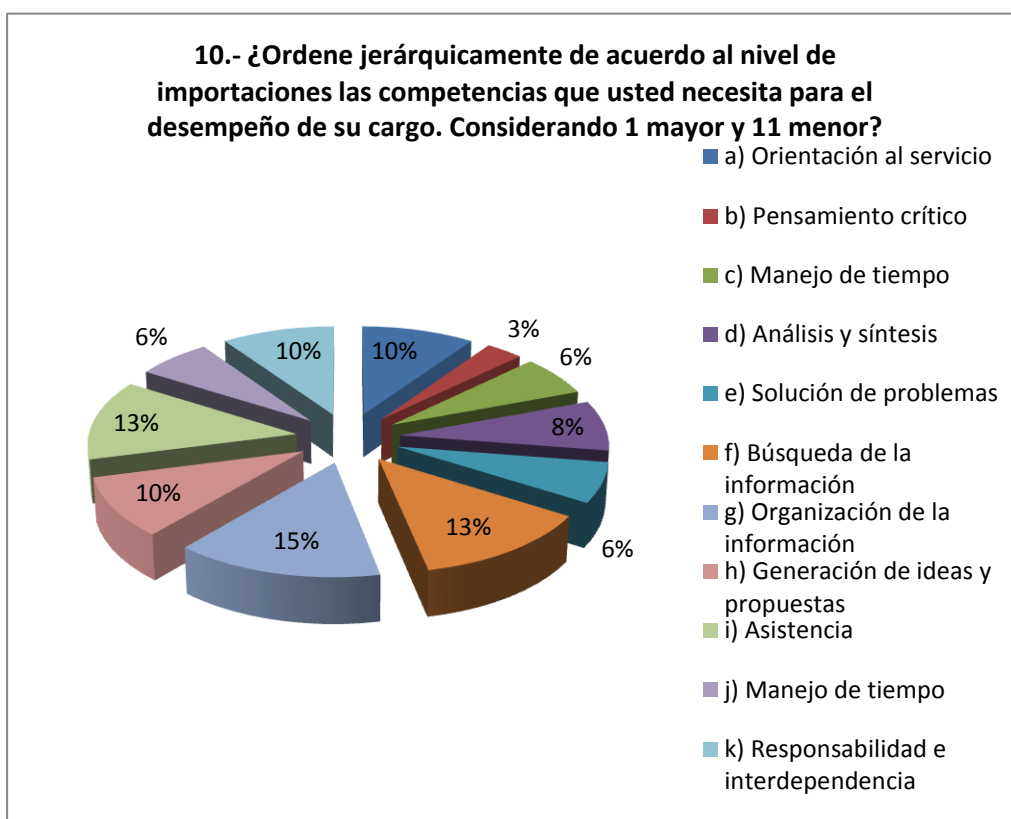
De las personas encuestadas, el 40% Manejo de conflictos, el 20% responde Relaciones Humanas, el 20% Debates y el 20% Liderazgo, sería el tema de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 48: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor. | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 6 | 10 % |
| b) Pensamiento crítico | 2 | 3 % |
| c) Orientación al logro | 4 | 6% |
| d) Análisis y síntesis | 5 | 8 % |
| e) Solución de problemas | 4 | 6% |
| f) Búsqueda de la información | 8 | 13% |
| g) Organización de la información | 9 | 15% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 6 | 10% |
| i) Asistencia | 8 | 13% |
| j) Manejo de tiempo | 4 | 6% |
| k) responsabilidad e interdependencia | 6 | 10% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Autor

Gráfico 45: Pregunta 10



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 10% responde que Orientación al servicio, y el 3% responde Pensamiento crítico, el 6% Orientación al logro, el 8 % Análisis y síntesis, el 6% Solución de problemas, el 13% Búsqueda de información, el 15 % Organización de la información, el 10 % Generación de ideas y propuestas, el 13% Asistencia, el 6% Manejo de tiempo y el 10% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de competencias que necesitan para el desempeño del cargo.

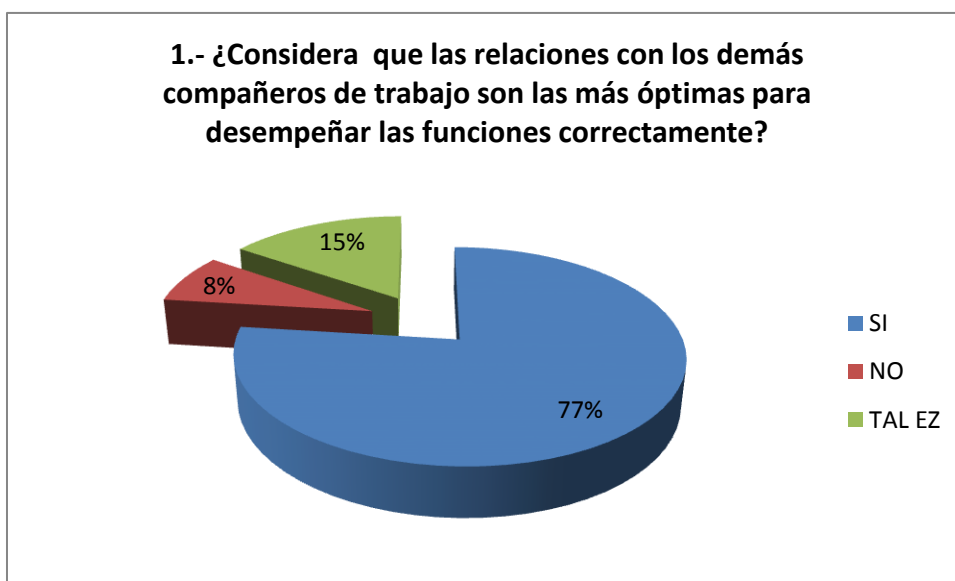
3.3.5 Departamento Administrativo - Financiero

Cuadro 49: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 10 | 77 % |
| NO | 1 | 8 % |
| Tal vez | 2 | 15 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 46: Pregunta 1



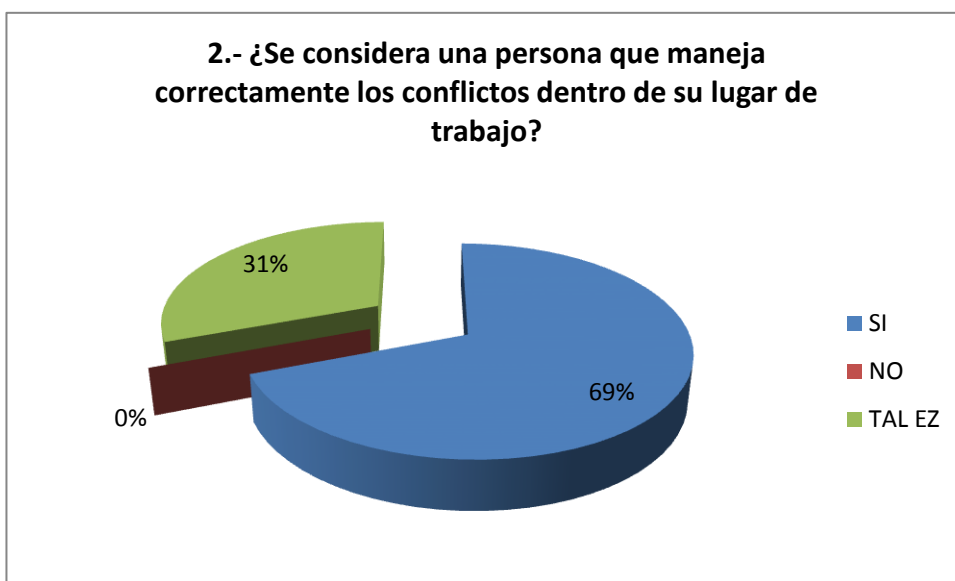
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 77% responde que si, el 8% que no, y el 15% que tal vez considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 50: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 9 | 69 % |
| NO | 0 | 0 % |
| Tal vez | 4 | 31 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 47: Pregunta 2

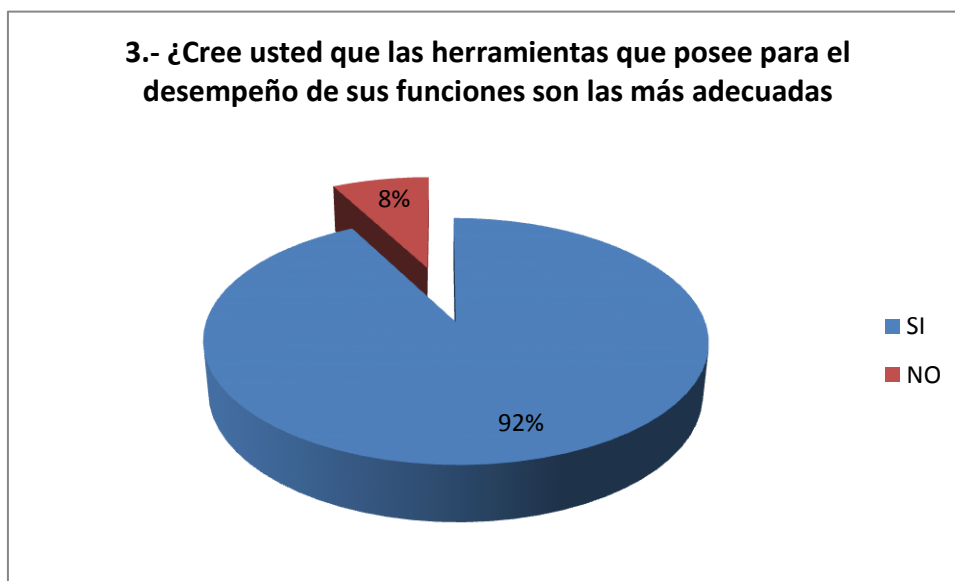
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 69% responde que si, el 0% no y el otro 31% responde que tal vez se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro 51: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 12 | 92 % |
| NO | 1 | 8 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 48: Pregunta 3

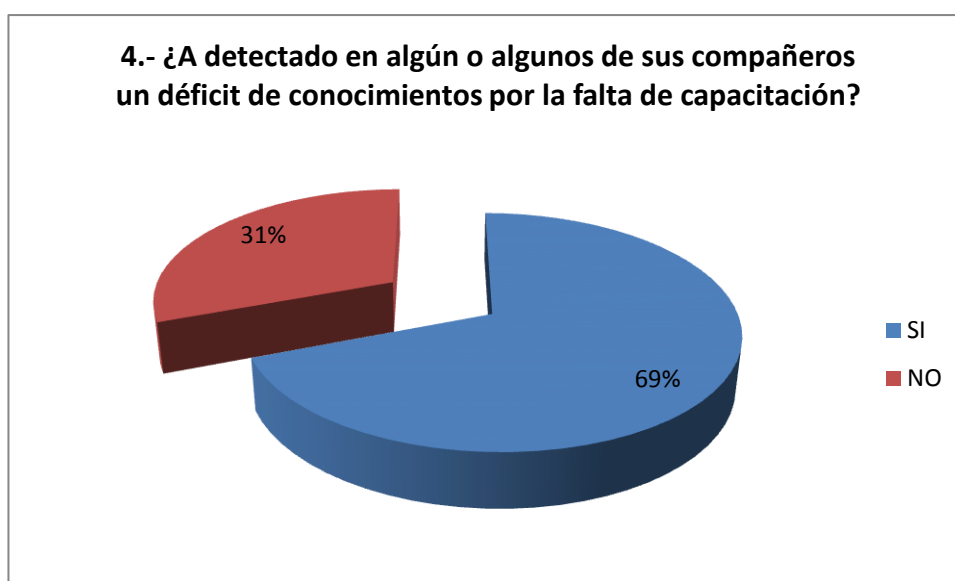
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 92% responde que si y el 8% responde que no cree que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas.

Cuadro 52: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 9 | 69 % |
| NO | 4 | 31 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 49: Pregunta 4

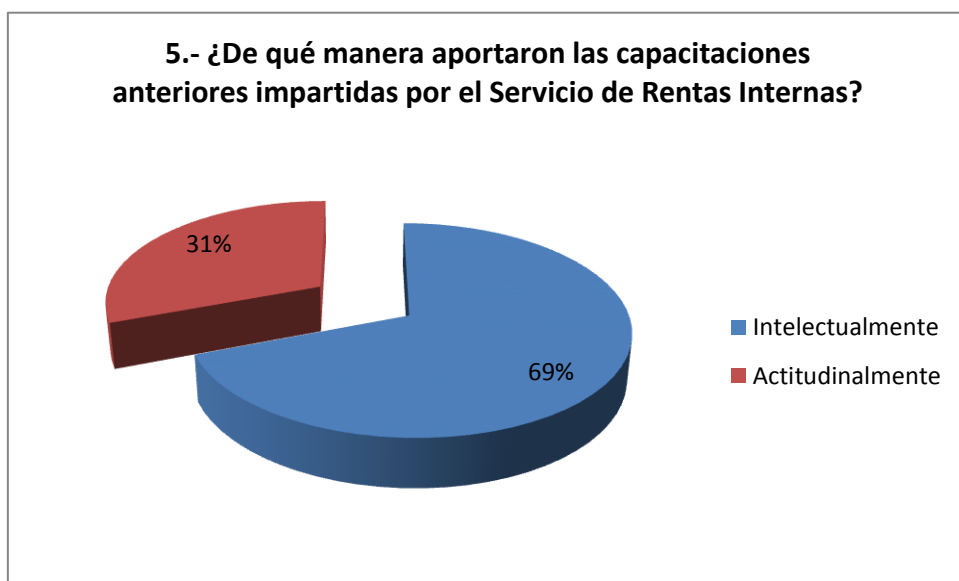
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 69% responde que si y el 31% responde que no ha detectado en algún o algunos compañeros un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 53: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 9 | 69 % |
| Actitudinalmente | 4 | 31 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 50: Pregunta 5

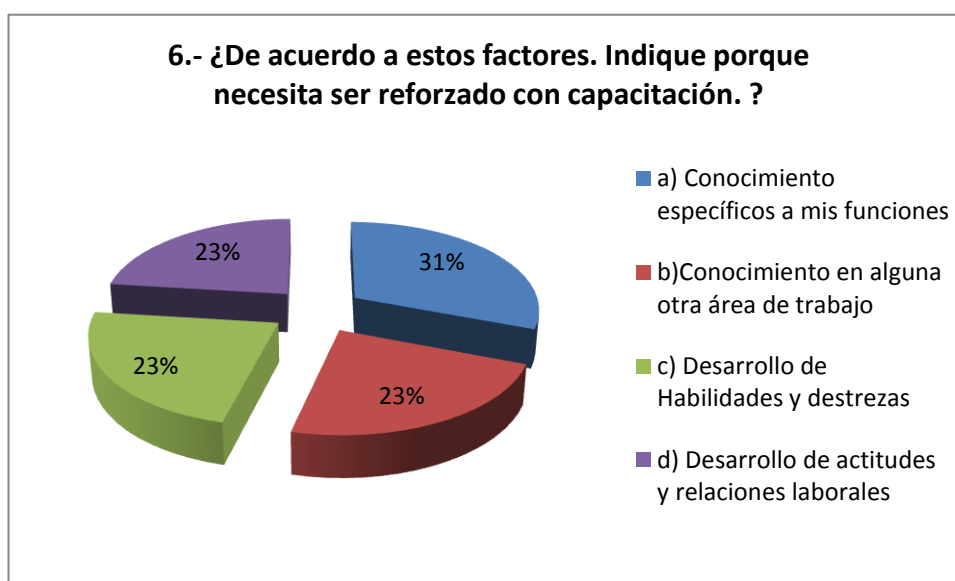
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 69% responde que Intelectualmente, y el otro 31% responde Actitudinalmente aportan las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 54: Pregunta 6

| 6.- ¿De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimiento específicos a mis funciones | 4 | 31 % |
| b) Conocimiento en alguna otra área de trabajo | 3 | 23 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 3 | 23 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 3 | 23 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 51: Pregunta 5

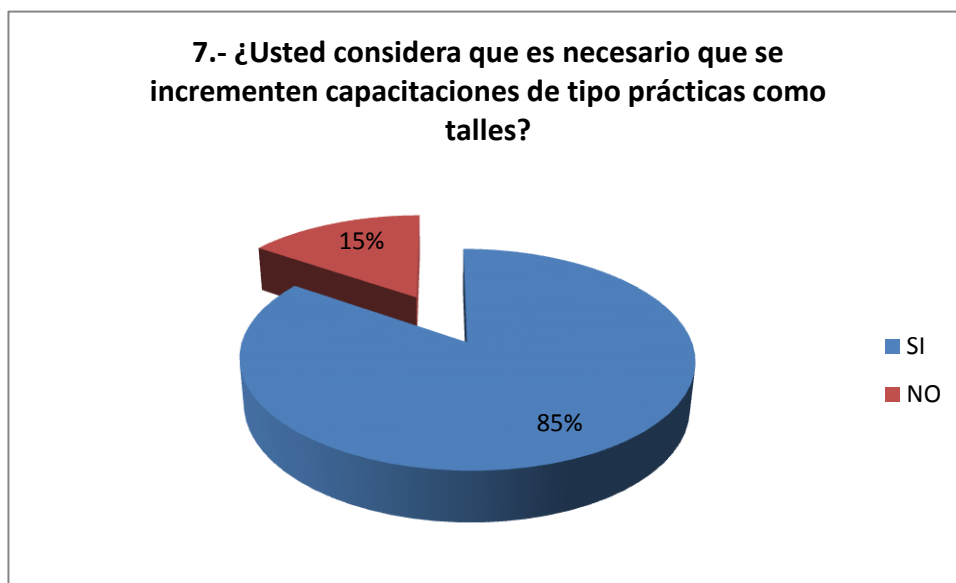
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 31% Conocimientos específicos a mis funciones, el 23% Conocimientos en el alguna otra área de trabajo, el 23% Desarrollo de habilidades y destrezas y el 23% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales, necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 55: Pregunte 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 11 | 85 % |
| NO | 2 | 15 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 52: Pregunta 7

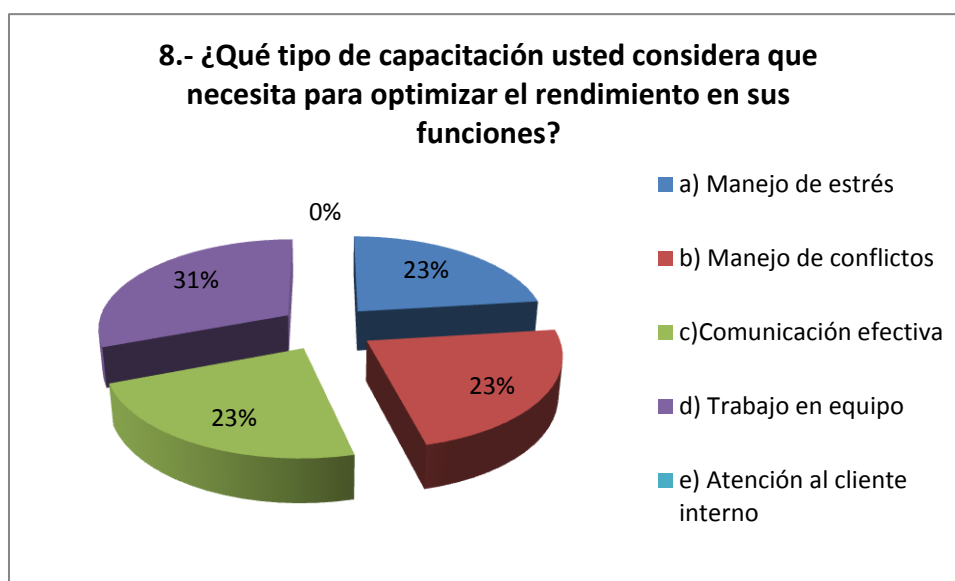
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 85% responde que si y el 15% responde que no considera que es necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 56: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 3 | 23 % |
| b) Manejo de conflictos | 3 | 23 % |
| c) Comunicación efectiva | 3 | 23 % |
| d) Trabajo en equipo | 4 | 31 % |
| e) Atención al cliente interno | 0 | 0 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 53: Pregunta 8

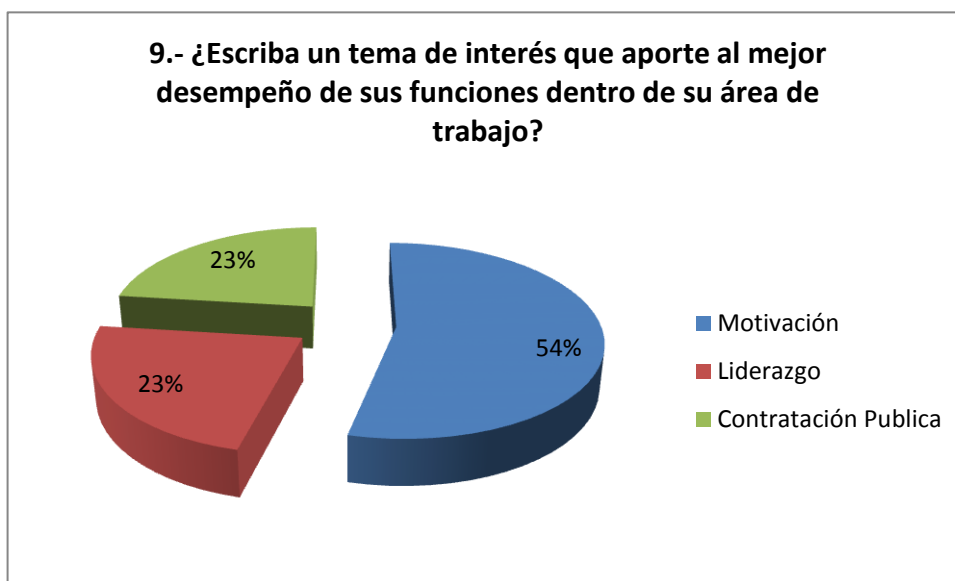
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 23% responde Manejo de estrés, y el 23% responde Manejo de conflictos, el 23% Comunicación efectiva, el otro 31% Trabajo en equipo y el 0% Atención al cliente interno, necesita capacitación para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 57: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Motivación | 7 | 54 % |
| Liderazgo | 3 | 23 % |
| Contratación Publica | 3 | 23 % |
| TOTAL | 13 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 54: Pregunta 9

Fuente: Autor

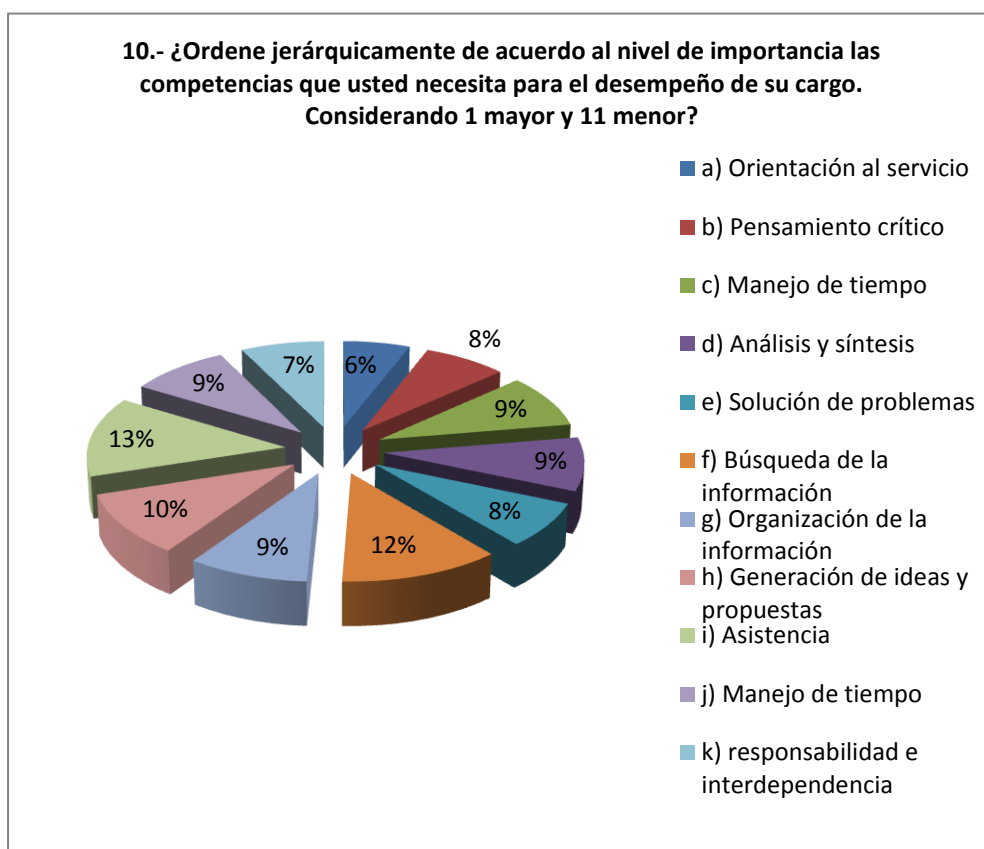
De las personas encuestadas, el 54% Motivación, el 23% Liderazgo y el 23% Contratación Pública, sería el tema de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 58: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor. | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 4 | 10 % |
| b) Pensamiento crítico | 5 | 3 % |
| c) Orientación al logro | 6 | 6% |
| d) Análisis y síntesis | 6 | 8 % |
| e) Solución de problemas | 5 | 6% |
| f) Búsqueda de la información | 8 | 13% |
| g) Organización de la información | 6 | 15% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 7 | 10% |
| i) Asistencia | 9 | 13% |
| j) Manejo de tiempo | 6 | 6% |
| k) Responsabilidad e interdependencia | 5 | 10% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Autor

Gráfico 55: Pregunta 10



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 10% responde que Orientación al servicio, y el 3% responde Pensamiento crítico, el 6% Orientación al logro, el 8 % Análisis y síntesis, el 6% Solución de problemas, el 13% Búsqueda de información, el 15 % Organización de la información, el 10 % Generación de ideas y propuestas, el 13% Asistencia, el 6% Manejo de tiempo, y el 10% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de competencias que necesitan para el desempeño del cargo.

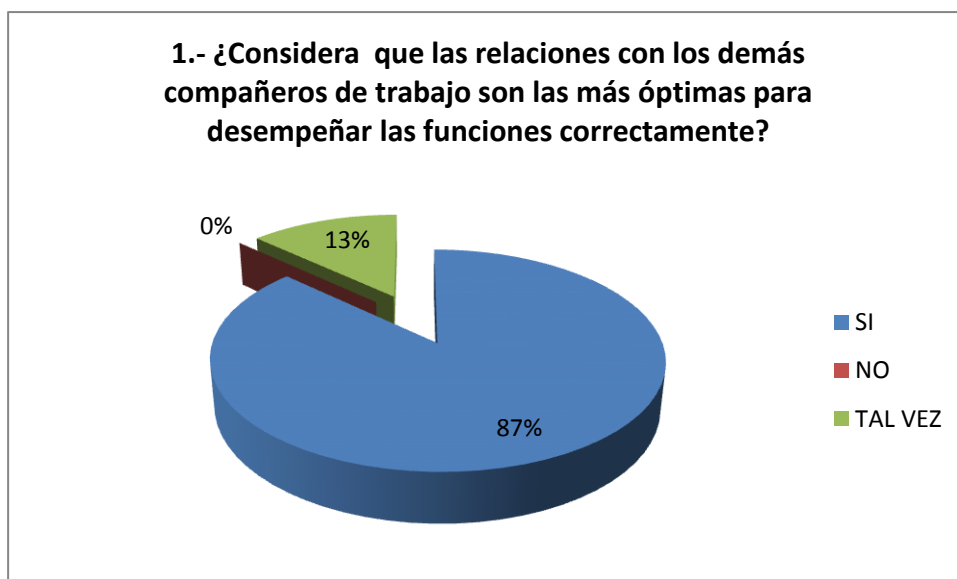
3.3.6 Departamento de Gestión Tributaria

Cuadro 59: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 20 | 87 % |
| NO | 0 | 0 % |
| Tal vez | 3 | 13 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 56: Pregunta 1



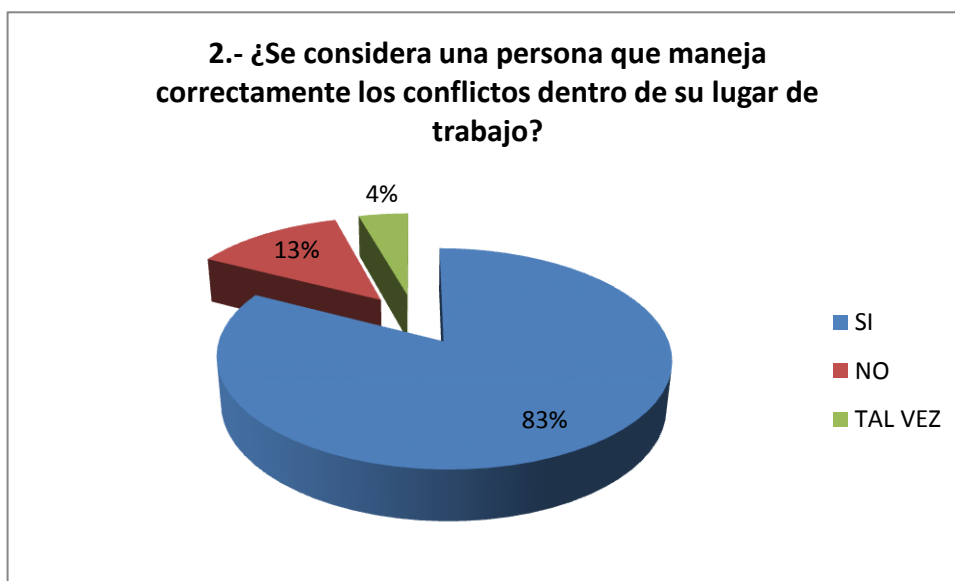
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 87% responde que si, el 0% que no, y el 13% que tal vez considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 60: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 19 | 83 % |
| NO | 3 | 13 % |
| Tal vez | 1 | 4 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 57: Pregunta 2

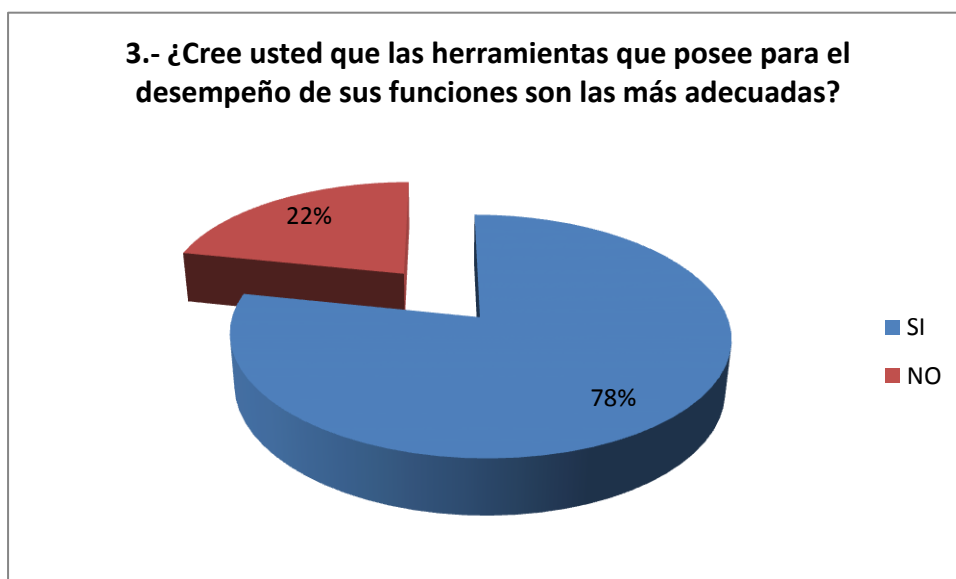
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 83% responde que si, el 13% no, y el otro 4% responde que tal vez, se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro 61: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 18 | 78 % |
| NO | 5 | 22 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 58: Pregunta 3

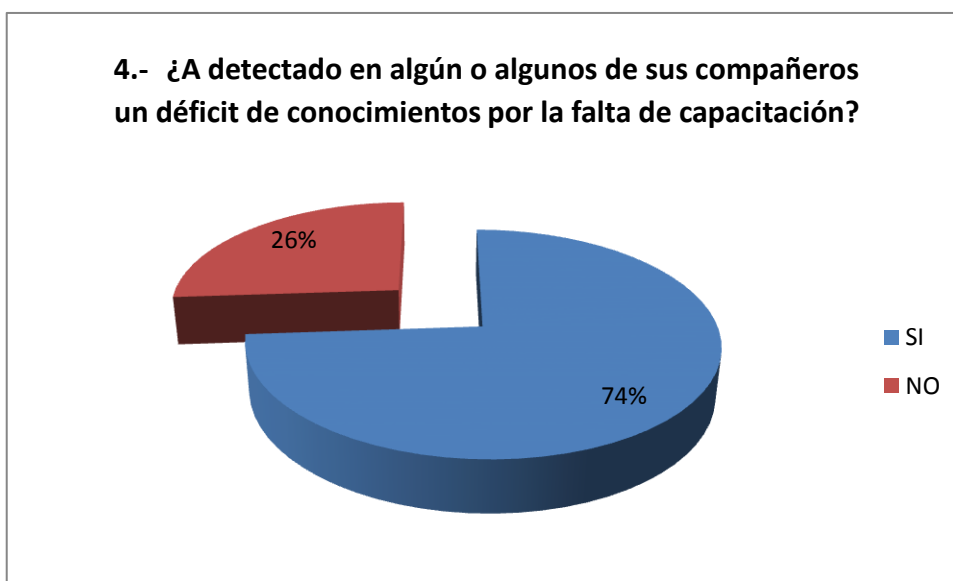
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 78% responde que si y el 22% responde que no posee las herramientas para el desempeño de sus funciones son adecuadas.

Cuadro 62: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 17 | 74 % |
| NO | 6 | 26 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 59: Pregunta 4

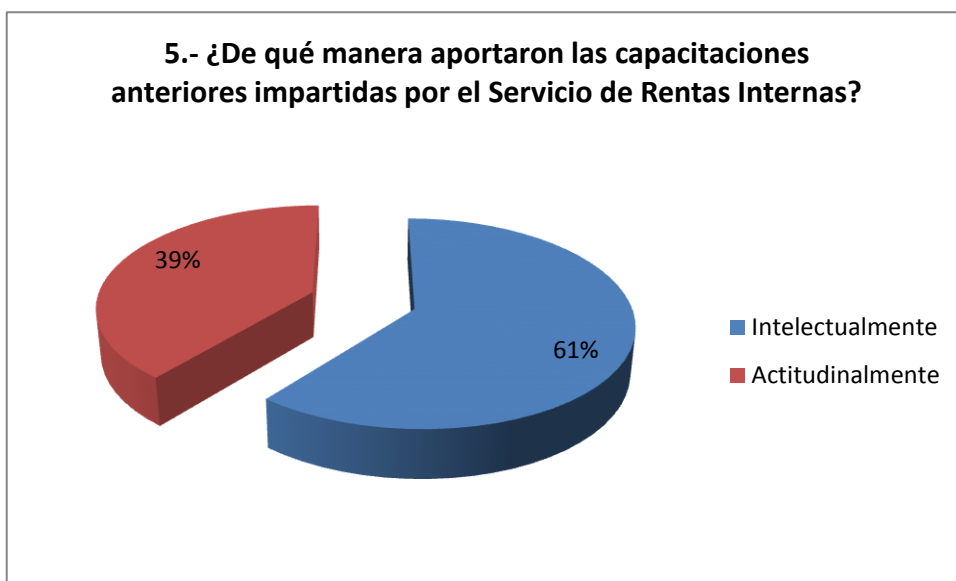
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 74% responde que si y el 26% responde que no, ha detectado en algún o algunos compañeros sufre de un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 63: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 14 | 61 % |
| Actitudinalmente | 9 | 39 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 60: Pregunta 5

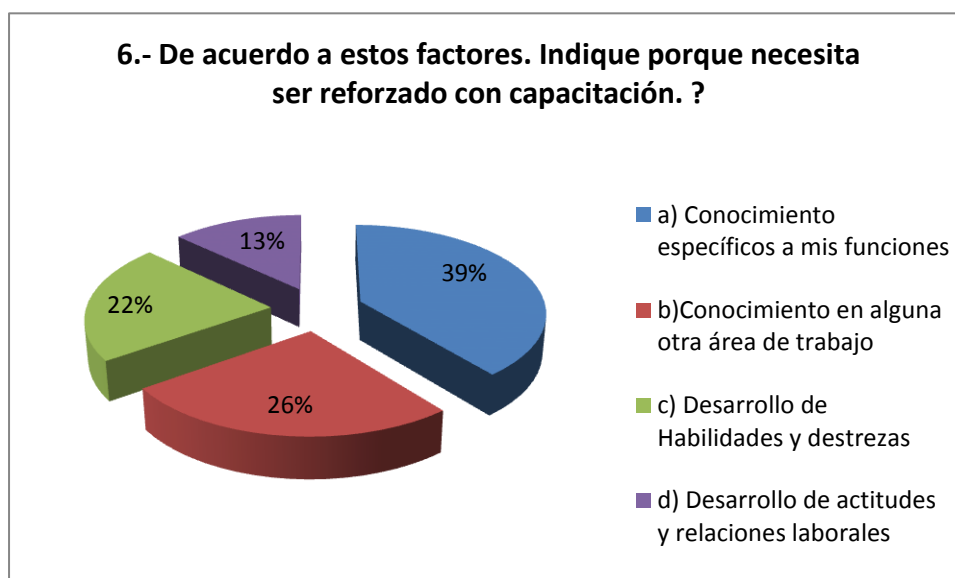
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 61% responde que Intelectualmente, y el otro 39% responde Actitudinalmente aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 64: Pregunta 6

| 6.- ¿De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimiento específicos a mis funciones | 9 | 39 % |
| b) Conocimiento en alguna otra área de trabajo | 6 | 26 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 5 | 22 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 3 | 13 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 61: Pregunta 6

Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 39% Conocimientos específicos a mis funciones, el 26% Conocimientos en el alguna otra área de trabajo, el 22% Desarrollo de habilidades y destrezas, y el 13% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales, necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 65: Pregunta 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 22 | 96 % |
| NO | 1 | 4 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 62: Pregunta 7

Fuente: Autor

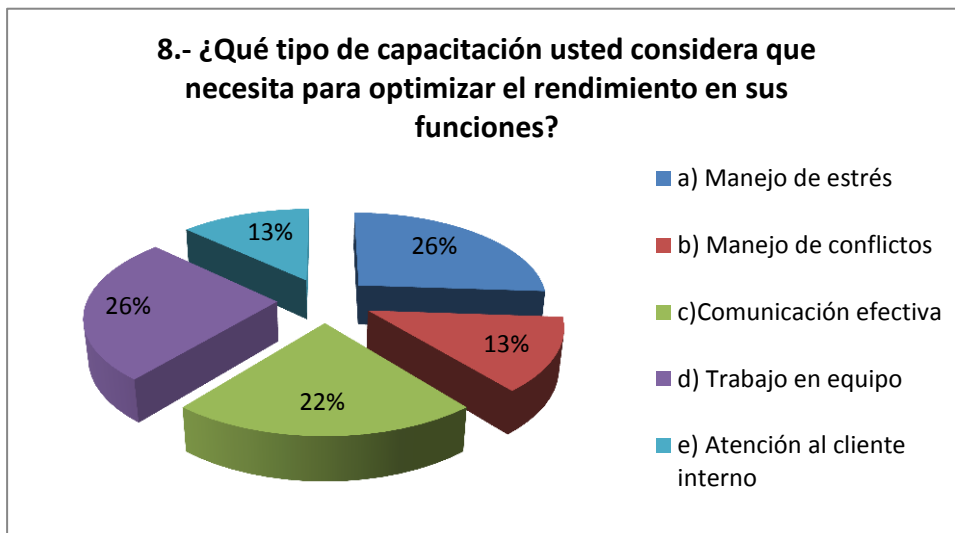
De las personas encuestadas el 96% responde que si y el 4% responde que no consideran que es necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 66: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 6 | 26 % |
| b) Manejo de conflictos | 3 | 13 % |
| c)Comunicación efectiva | 5 | 22 % |
| d) Trabajo en equipo | 6 | 26 % |
| e) Atención al cliente interno | 3 | 13 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 63: Pregunta 8



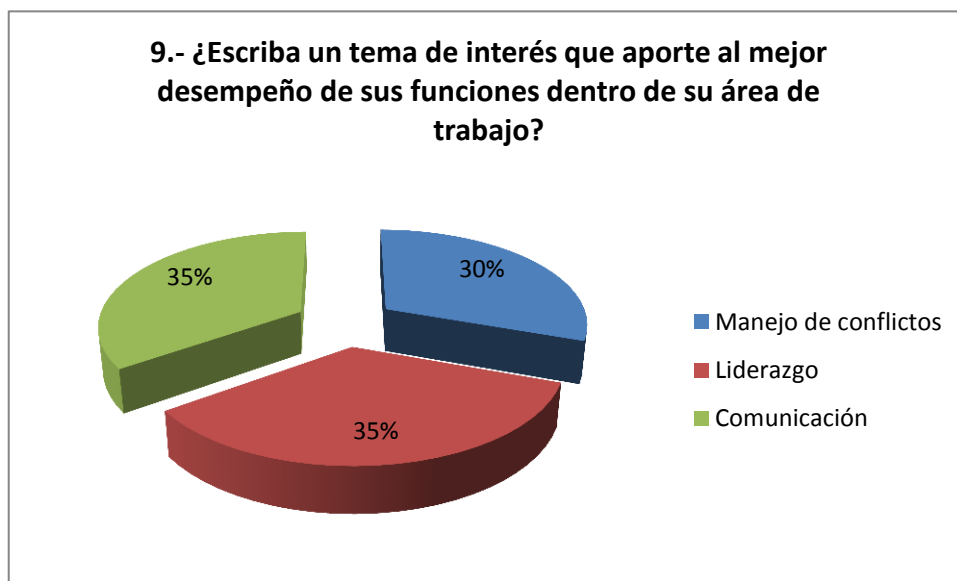
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 26% responde Manejo de estrés, y el 13% responde Manejo de conflictos, el 22% Comunicación efectiva, el otro 26% Trabajo en equipo y el 13% Atención al cliente interno, necesitan este tipo de capacitación para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 67: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Manejo de conflictos | 7 | 30 % |
| Liderazgo | 8 | 35 % |
| Comunicación | 8 | 35 % |
| TOTAL | 23 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 64: Pregunta 9

Fuente: Autor

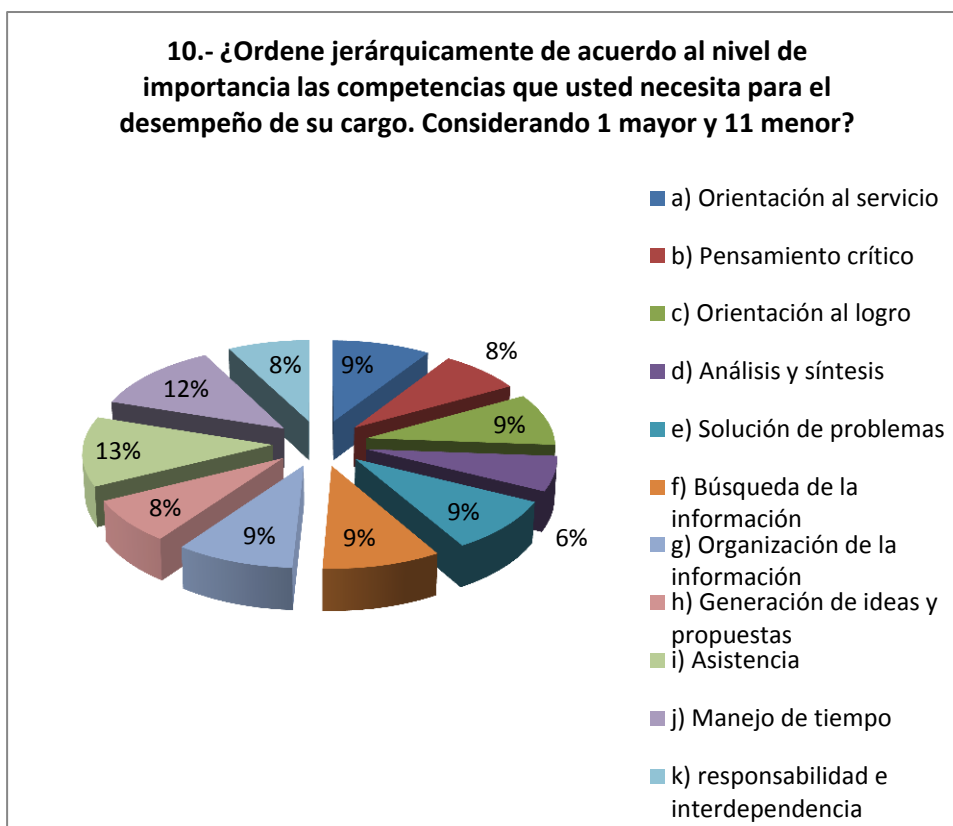
De las personas encuestadas, el 30% Manejo de conflictos, el 35% Liderazgo, y el 35% Comunicación, sería el tema de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 68: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor. | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 6 | 9 % |
| b) Pensamiento crítico | 5 | 8 % |
| c) Orientación al logro | 6 | 9% |
| d) Análisis y síntesis | 4 | 6 % |
| e) Solución de problemas | 6 | 9% |
| f) Búsqueda de la información | 6 | 9% |
| g) Organización de la información | 6 | 9% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 5 | 8% |
| i) Asistencia | 8 | 13% |
| j) Manejo de tiempo | 8 | 12% |
| k) responsabilidad e interdependencia | 5 | 8% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Autor

Gráfico 65: Pregunta 10



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 9% responde que Orientación al servicio, y el 8% responde Pensamiento crítico, el 9% Orientación al logro, el 6 % Análisis y síntesis, el 9% Solución de problemas, el 9% Búsqueda de información, el 9 % Organización de la información, el 8 % Generación de ideas y propuestas, el 13% Asistencia, el 12% Manejo de tiempo y el 8% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de competencias que necesitan para el desempeño del cargo.

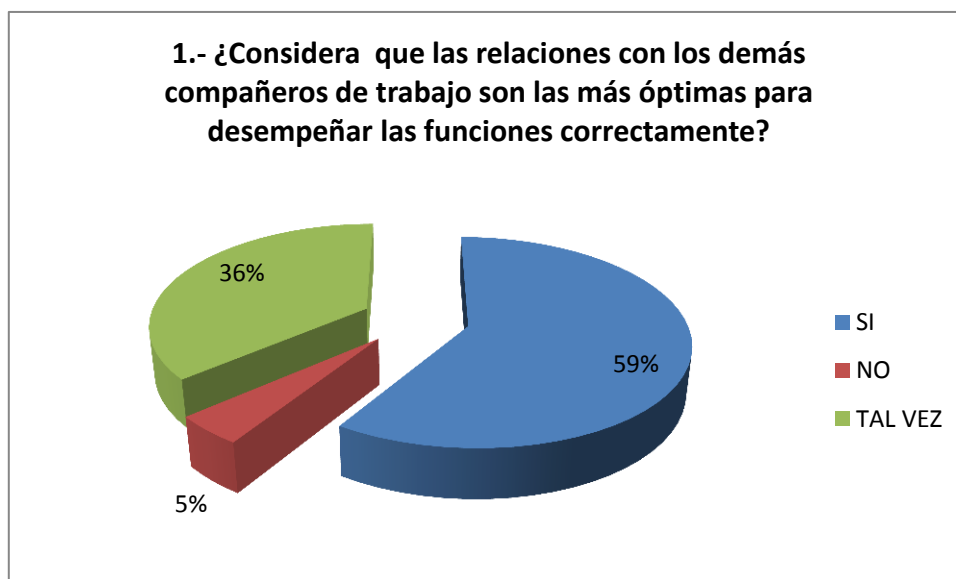
3.3.7 Departamento de Servicios Tributarios

Cuadro 69: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 13 | 59 % |
| NO | 1 | 5 % |
| Tal vez | 8 | 36 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 66: Pregunta 1



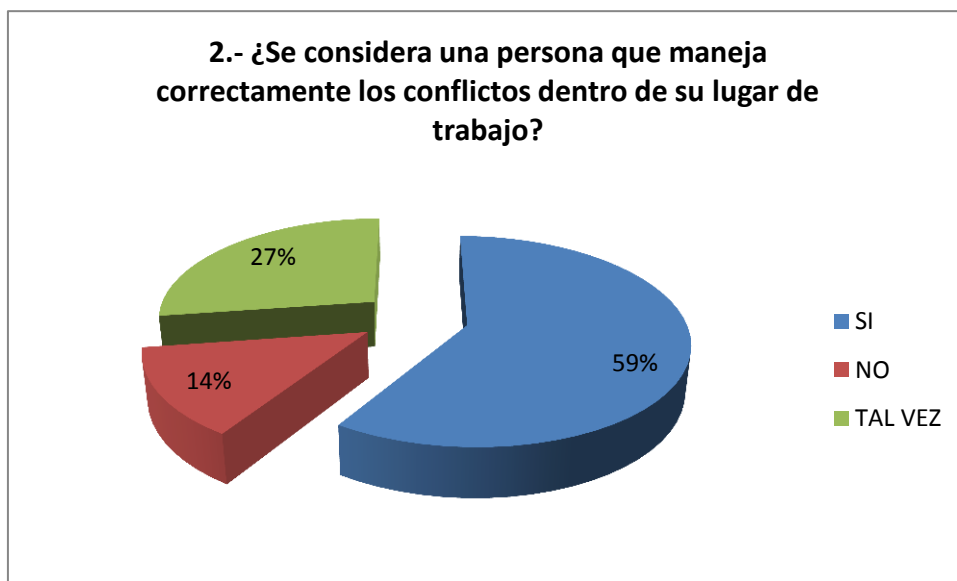
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 59% responde que si, el 5% que no, y el 36% que tal vez considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 70: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 13 | 59 % |
| NO | 3 | 14 % |
| Tal vez | 6 | 27 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 67: Pregunta 2

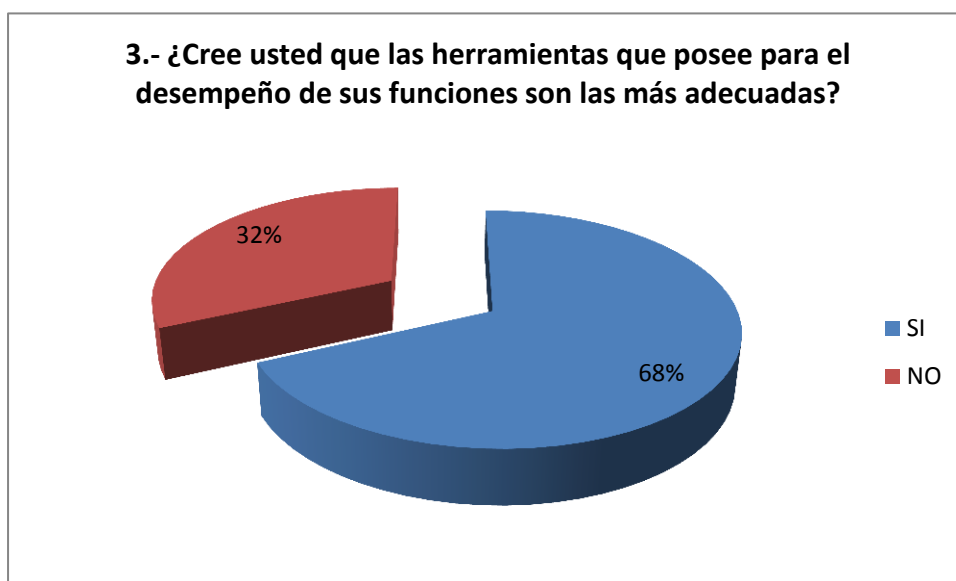
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 59% responde que si, el 14% no, y el otro 27% responde que tal vez, se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro 71: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 18 | 68 % |
| NO | 5 | 32 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 68: Pregunta 3

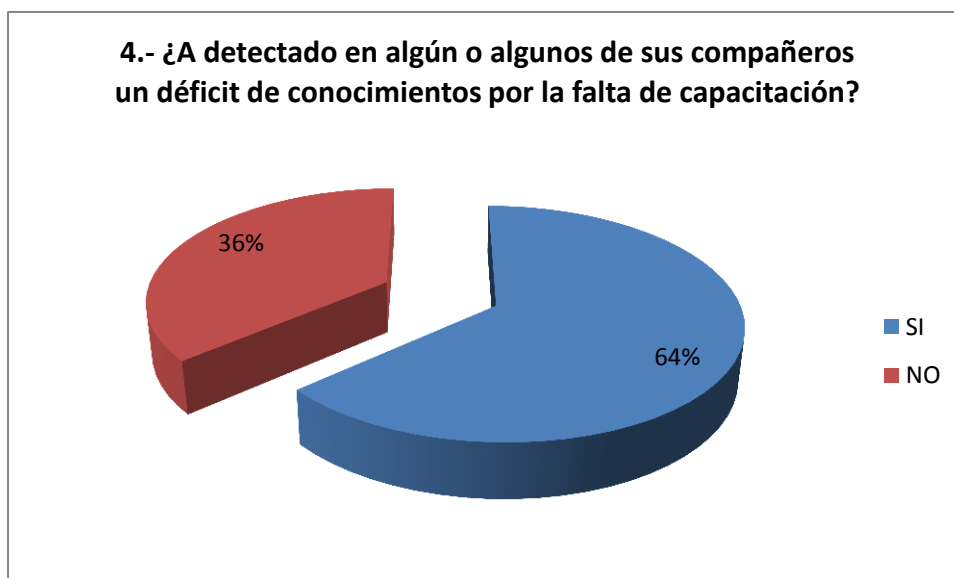
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 68% responde que si y el 32% responde que no, las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son adecuadas.

Cuadro 72: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 14 | 64 % |
| NO | 8 | 36 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 69: Pregunta 4

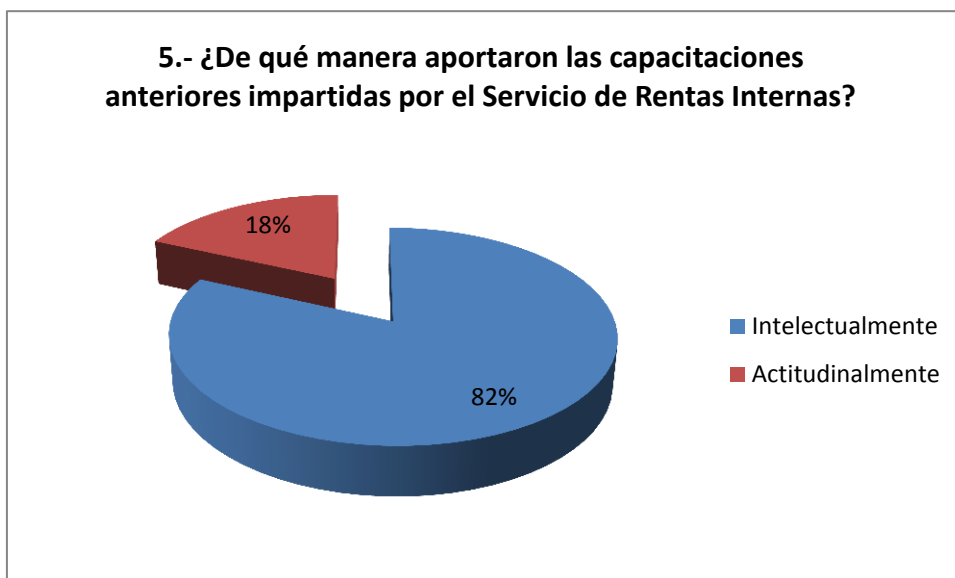
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 64% responde que si y el 36% responde que no ha detectado en algún o algunos compañeros sufre de un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 73: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 18 | 82 % |
| Actitudinalmente | 4 | 18 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 70: Pregunta 5

Fuente: Autor

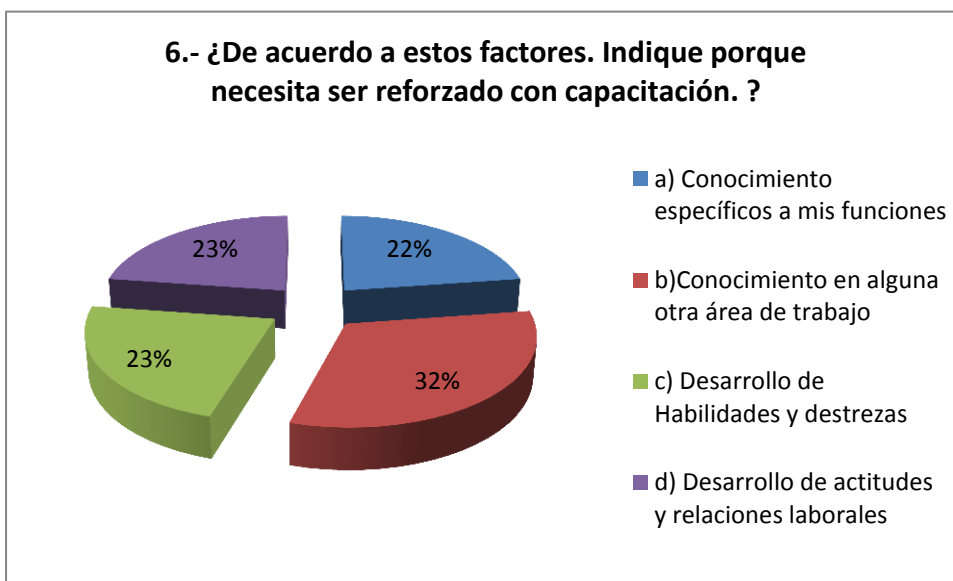
De las personas encuestadas, el 82% responde que Intelectualmente, y el otro 18% responde Actitudinalmente, aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 74: Pregunta 6

| 6.- ¿De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimiento específicos a mis funciones | 5 | 22 % |
| b) Conocimiento en alguna otra área de trabajo | 7 | 32 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 5 | 23 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 5 | 23 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 71: Pregunta 6



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 22% Conocimientos específicos a mis funciones, el 32% Conocimientos en el alguna otra área de trabajo, el 23% Desarrollo de habilidades y destrezas y el 23% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales, necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 75: Pregunta 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 22 | 100 % |
| NO | 0 | 0 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 72: Pregunta 7

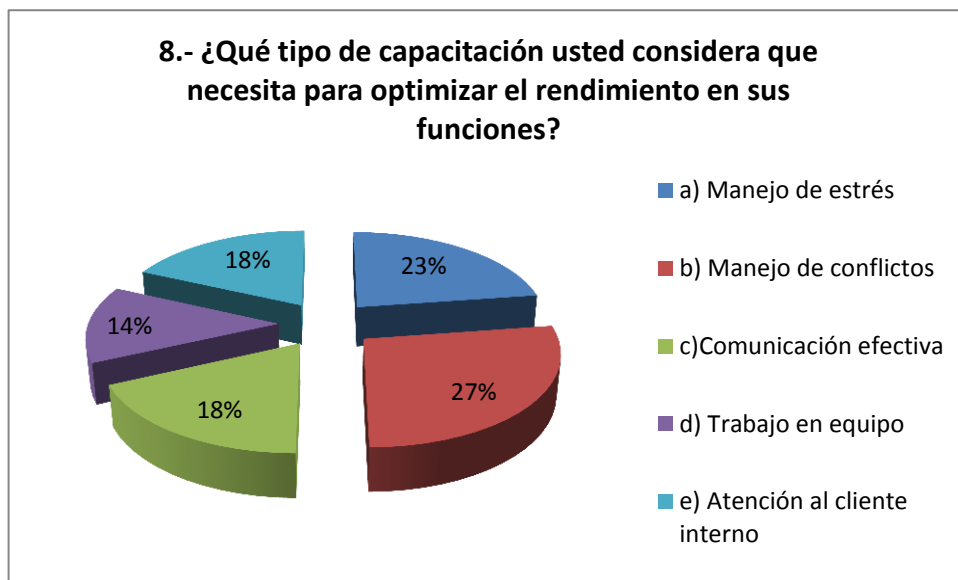
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 100% responde que si y el 0% responde que no considera que es necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 76: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 5 | 23 % |
| b) Manejo de conflictos | 6 | 27 % |
| c) Comunicación efectiva | 4 | 18 % |
| d) Trabajo en equipo | 3 | 14 % |
| e) Atención al cliente interno | 4 | 18 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 73: Pregunta 8

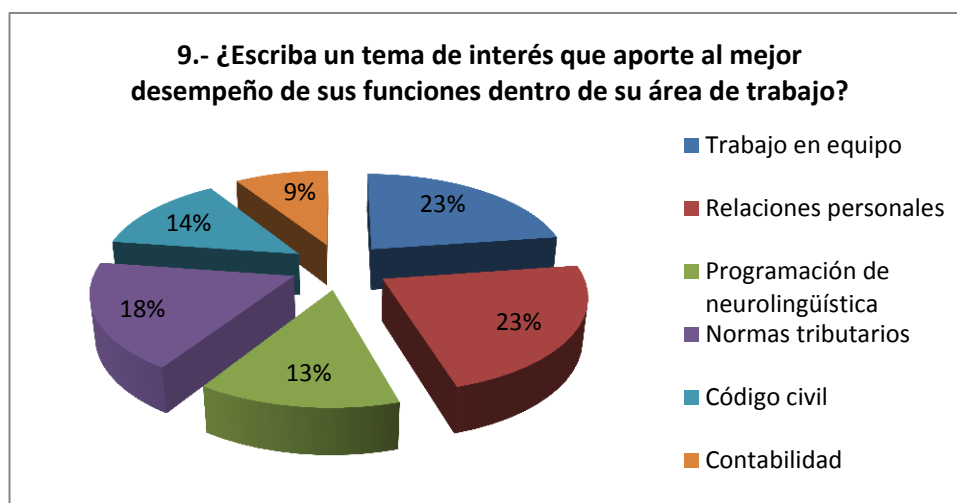
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 23% responde Manejo de estrés, y el 27% responde Manejo de conflictos, el 18% Comunicación efectiva, el otro 14% Trabajo en equipo y el 18% Atención al cliente interno, necesita este tipo de capacitación para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 77: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Trabajo en equipo | 5 | 23 % |
| Relaciones personales | 5 | 23 % |
| Programación de neurolingüística | 3 | 13 % |
| Normas tributarios | 4 | 18 % |
| Código civil | 3 | 14 % |
| Contabilidad | 2 | 9 % |
| TOTAL | 22 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 74: Pregunta 9

Fuente: Autor

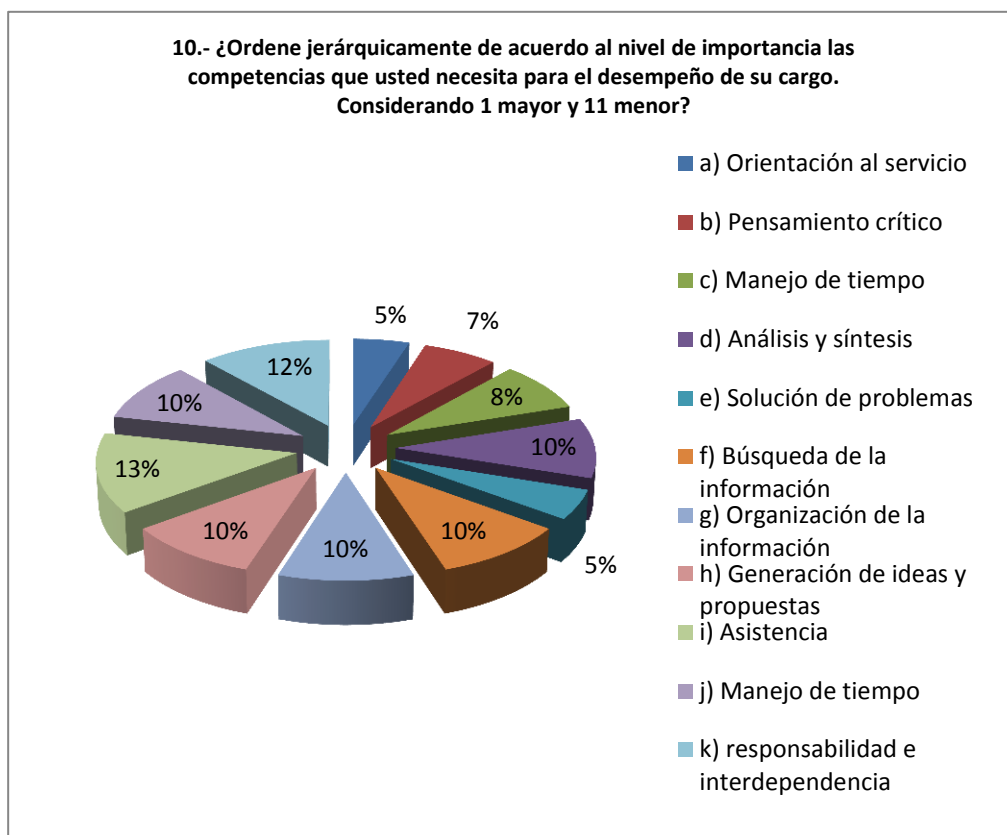
De las personas encuestadas, el 23% responde Trabajo en equipo, el 23% Relaciones personales, y el 13% Programación de neurolingüística, el 18 % Normas tributarias, 14% Código civil y 9% Contabilidad, sería el tema de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 78: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor. | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 3 | 5 % |
| b) Pensamiento crítico | 4 | 7 % |
| c) Orientación al logro | 5 | 8% |
| d) Análisis y síntesis | 6 | 10% |
| e) Solución de problemas | 3 | 5% |
| f) Búsqueda de la información | 6 | 10% |
| g) Organización de la información | 6 | 10% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 6 | 10% |
| i) Asistencia | 8 | 13% |
| j) Manejo de tiempo | 6 | 10% |
| k) responsabilidad e interdependencia | 7 | 12% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Autor

Gráfico 75: Pregunta 10



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 5% responde que Orientación al servicio, y el 7% responde Pensamiento crítico, el 8% Orientación al logro, el 10 % Análisis y síntesis, el 5% Solución de problemas, el 10% Búsqueda de información, el 10 % Organización de la información, el 10 % Generación de ideas y propuestas, el 13% Asistencia, el 10% Manejo de tiempo y el 12% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de competencias que necesita para el desempeño del cargo.

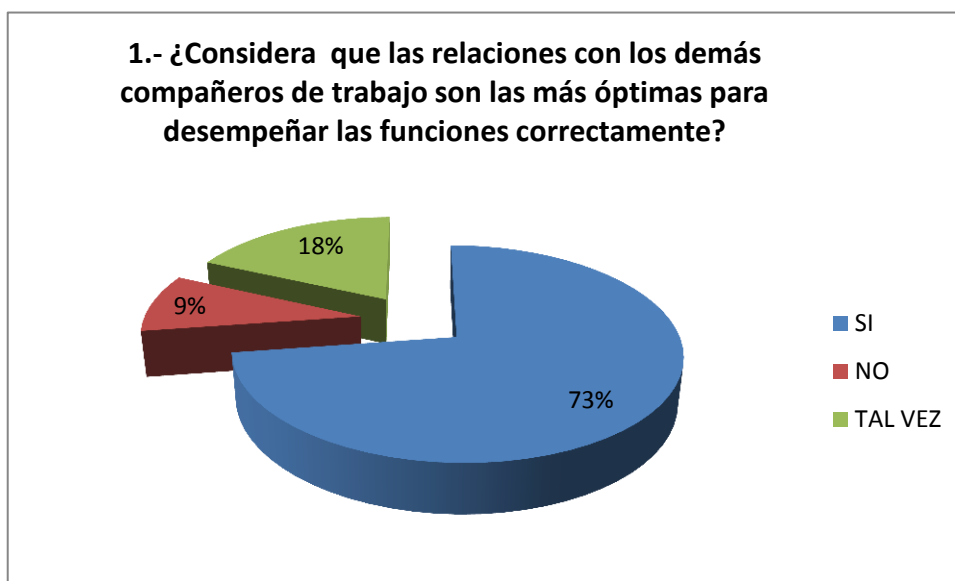
3.3.8 Departamento de Auditoria

Cuadro 79: Pregunta 1

| 1.- ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 8 | 73 % |
| NO | 1 | 9 % |
| Tal vez | 2 | 18 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 76: Pregunta 1



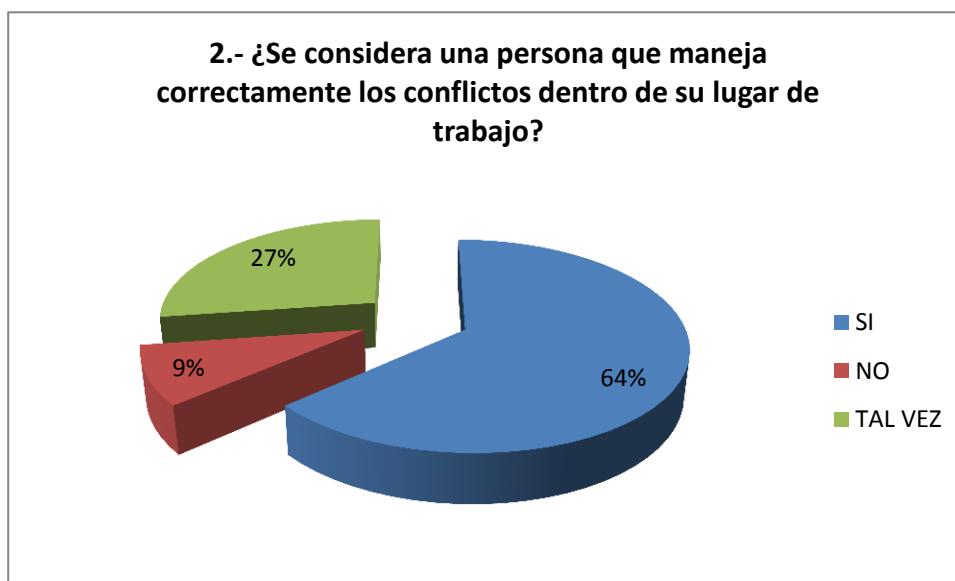
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 73% responde que si, el 9% que no, y el 18% que tal vez considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente.

Cuadro 80: Pregunta 2

| 2.- ¿Se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 7 | 64 % |
| NO | 1 | 9 % |
| Tal vez | 3 | 27 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 77: Pregunta 2

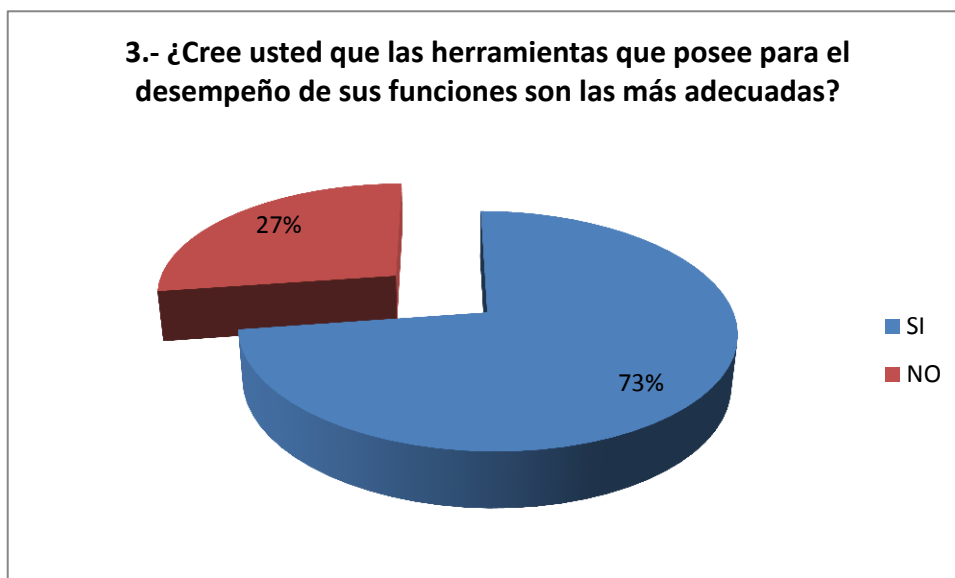
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 64% responde que si, el 9% no y el otro 27% responde que tal vez se considera una persona que maneja correctamente los conflictos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro 81: Pregunta 3

| 3.- ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 8 | 73 % |
| NO | 3 | 27 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 78: Pregunta 3

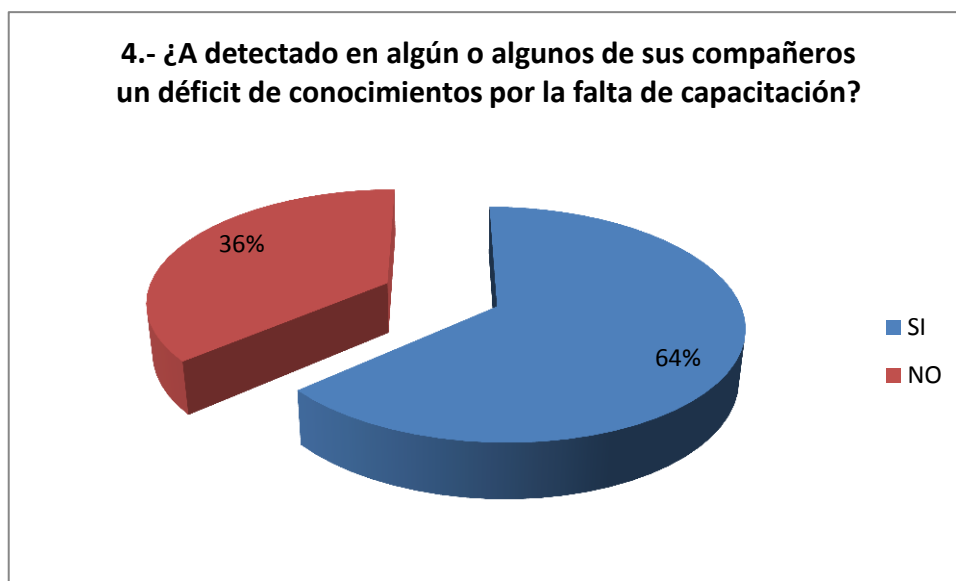
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 73% responde que si y el 27% responde que no, que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son adecuadas.

Cuadro 82: Pregunta 4

| 4.- ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 7 | 64 % |
| NO | 4 | 36 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 79: Pregunta 4

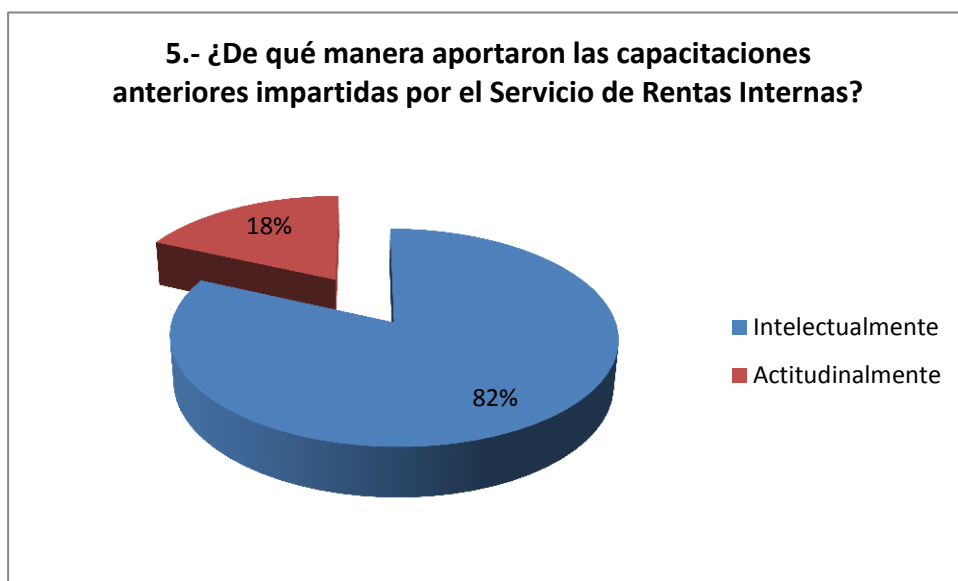
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 64% responde que si y el 36% responde que no ha detectado en algún o algunos compañeros sufre de un déficit de conocimientos por falta de capacitación.

Cuadro 83: Pregunta 5

| 5.- ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Intelectualmente | 9 | 82 % |
| Actitudinalmente | 2 | 18 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 80: Pregunta 5

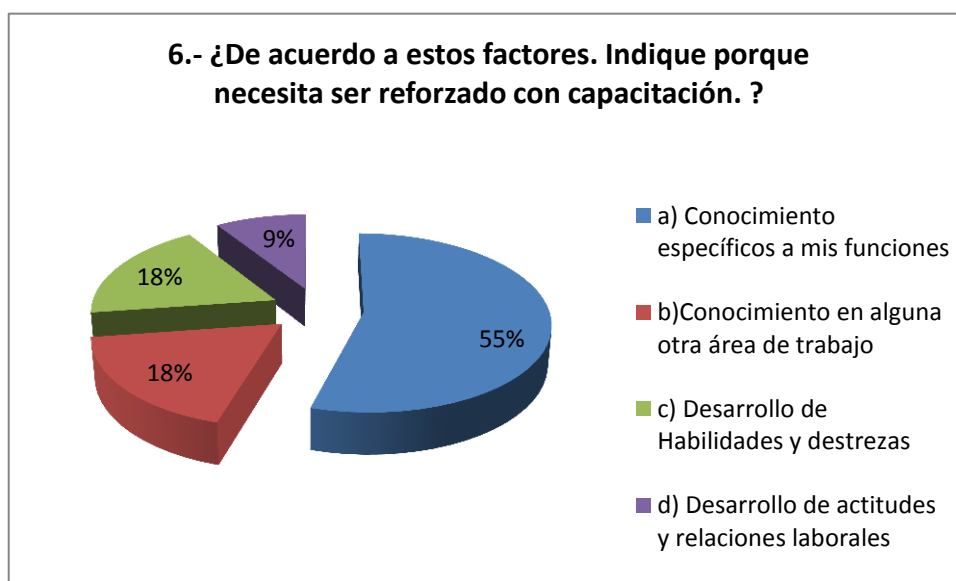
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 82% responde que Intelectualmente y el otro 18% responde Actitudinalmente aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas.

Cuadro 84: Pregunta 6

| 6.- ¿De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con capacitación? | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Conocimiento específicos a mis funciones | 6 | 55 % |
| b) Conocimiento en alguna otra área de trabajo | 2 | 18 % |
| c) Desarrollo de Habilidades y destrezas | 2 | 18 % |
| d) Desarrollo de actitudes y relaciones laborales | 1 | 9 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 81: Pregunta 6

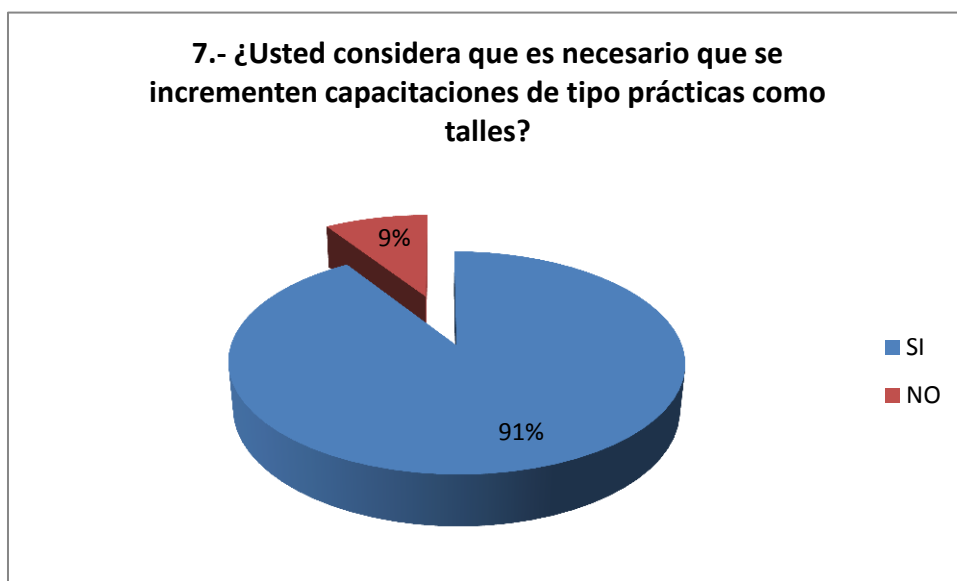
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 55% Conocimientos específicos a mis funciones, el 18% Conocimientos en el alguna otra área de trabajo, el 18% Desarrollo de habilidades y destrezas y el 9% Desarrollo de actitudes y relaciones laborales serían los factores que necesitan ser reforzados con capacitación.

Cuadro 85: Pregunta 7

| 7.- ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo prácticas como talleres? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| SI | 10 | 91 % |
| NO | 1 | 9 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 82: Pregunta 7

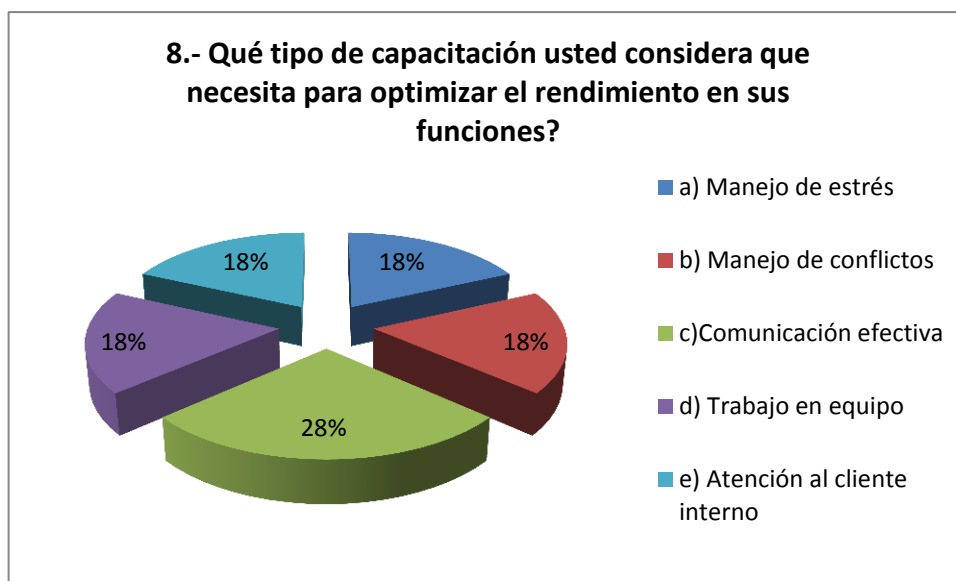
Fuente: Autor

De las personas encuestadas el 91% responde que si y el 9% responde que no considera que es necesario incrementar capacitaciones de tipo prácticas como talleres.

Cuadro 86: Pregunta 8

| 8.- ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Manejo de estrés | 2 | 18 % |
| b) Manejo de conflictos | 2 | 18 % |
| c) Comunicación efectiva | 3 | 28 % |
| d) Trabajo en equipo | 2 | 18 % |
| e) Atención al cliente interno | 2 | 18 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 83: Pregunta 8

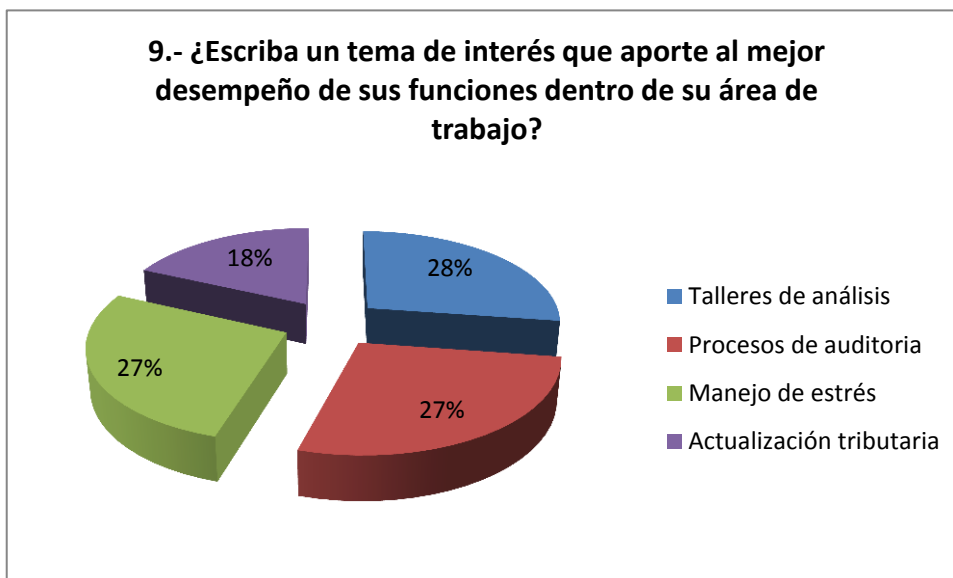
Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 18% responde Manejo de estrés, y el 18% responde Manejo de conflictos, el 28% Comunicación efectiva, el otro 18% Trabajo en equipo y el 18% Atención al cliente interno serían los tipos de capacitación que necesitan para optimizar el rendimiento en sus funciones.

Cuadro 87: Pregunta 9

| 9.- ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo? | | |
|--|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| Talleres de análisis | 3 | 28 % |
| Procesos de auditoria | 3 | 27 % |
| Manejo de estrés | 3 | 27 % |
| Actualización tributaria | 2 | 18 % |
| TOTAL | 11 | 100 % |

Fuente: Autor

Gráfico 84: Pregunta 9

Fuente: Autor

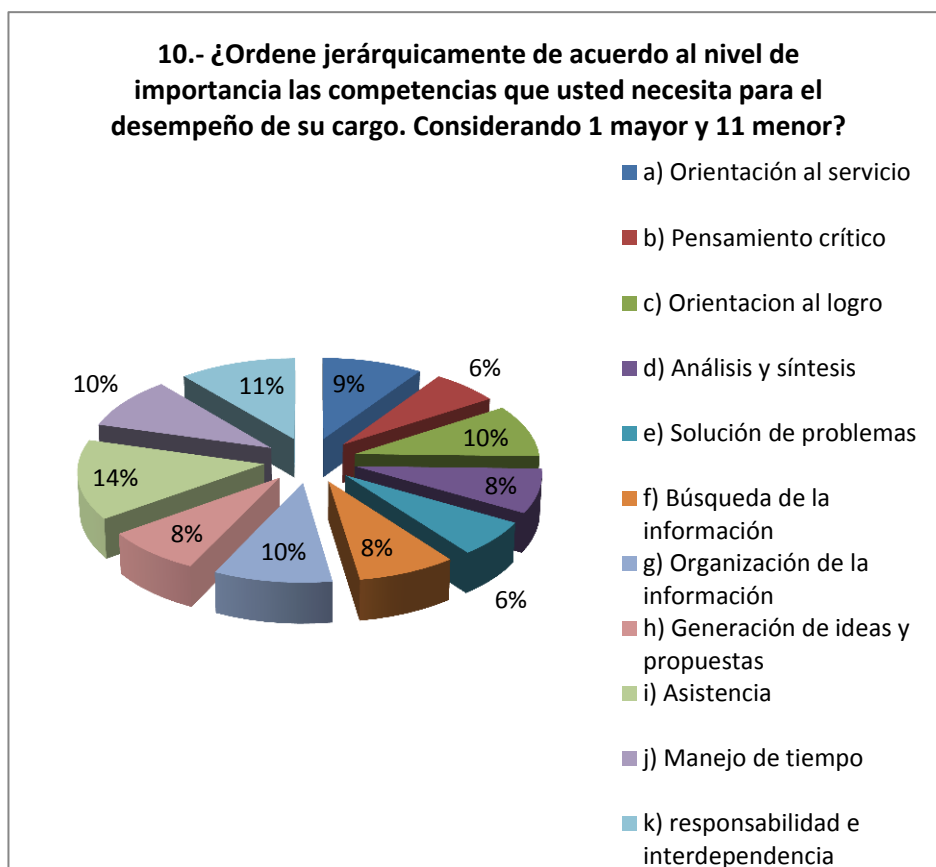
De las personas encuestadas, el 28% responde Talleres de análisis, el 27% Proceso de auditoría, el 27% Manejo de estrés y el 18 % responde Actualización tributaria, sería el tema de interés que aporte al desempeño de sus funciones dentro del área de trabajo.

Cuadro 88: Pregunta 10

| 10.- ¿Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo? Considerando 1 mayor y 11 menor. | | |
|---|------------|------------|
| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje |
| a) Orientación al servicio | 6 | 9 % |
| b) Pensamiento crítico | 4 | 6 % |
| c) Orientación al logro | 6 | 10% |
| d) Análisis y síntesis | 5 | 8% |
| e) Solución de problemas | 4 | 6% |
| f) Búsqueda de la información | 5 | 8% |
| g) Organización de la información | 6 | 10% |
| h) Generación de ideas y propuestas | 5 | 8% |
| i) Asistencia | 9 | 14% |
| j) Manejo de tiempo | 6 | 10% |
| k) responsabilidad e interdependencia | 7 | 11% |
| TOTAL | | 100% |

Fuente: Autor

Gráfico 85: Pregunta 10



Fuente: Autor

De las personas encuestadas, el 9% responde que Orientación al servicio, y el 6% responde Pensamiento crítico, el 10% Orientación al logro, el 8 % Análisis y síntesis, el 6% Solución de problemas, el 8% Búsqueda de información, el 10 % Organización de la información, el 8 % Generación de ideas y propuestas, el 14% Asistencia, el 10% Manejo de tiempo y el 11% Responsabilidad e interdependencia, es el nivel de importancia de competencias que necesitan para el desempeño del cargo.

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación percibidas por el personal en los departamentos de: Secretaria Regional, Jurídico, Reclamos, Cobranzas, Administrativo - Financiero, Gestión Tributaria, Servicios Tributarios y Auditoria; hacen mucho énfasis en aspectos propios de la formación técnica, operativa, personal, sobre todo en las áreas de: Servicio al cliente y relaciones humanas, manejo de estrés, conflictos y el Establecimiento de talleres de análisis.

Las competencias y desempeño en el puesto de trabajo que indicaron tener mayor necesidad de capacitación son:

- Orientación al servicio
- Pensamiento crítico
- Orientación al logro
- Análisis y síntesis
- Solución de problemas

- Búsqueda de la información
- Organización de la información
- Generación de ideas y propuestas
- Asistencia
- Manejo de tiempo
- Responsabilidad e Interdependencia

Los puestos de trabajo que requieren mayor capacitación para el cumplimiento de sus tareas, son todos los departamentos encuestados:

- Secretaría Regional
- Jurídico
- Reclamos
- Cobranzas
- Administrativo - Financiero
- Gestión Tributaria
- Servicios Tributarios
- Auditoria

4.2 Planes y programas de formación implementados

Los planes y programas de formación que se sugiere implementar en el Servicio de Rentas Internas deberá ser coordinado y gestionado en base a

convenios con otras instituciones públicas y privadas, siendo frecuente la modalidad de cursos o talleres, seminarios, entre otros con una duración de uno o dos días.

Las áreas temáticas tratadas según los resultados de la encuesta serán básicamente en áreas tributarias, ética en el servidor público, solución de problemas, relaciones humanas y atención al cliente.

4.3 Grado de requerimiento de la capacitación

Los resultados generales indicaron que el personal del Servicio de Rentas Internas requiere de mucha capacitación, los funcionarios que fueron encuestados el 89.1 % afirmaron que requieren capacitación en mayor o menor medida.

4.4 Importancia atribuida a la capacitación

A nivel de directores generales prácticamente el 100% consideran que la capacitación del personal es muy importante, sobre este aspecto los funcionarios encuestados el 95.5% consideraron muy importante la capacitación en el personal del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 Ambato, como una fuente de enriquecimiento mutuo tanto para la

Institución que brindará un servicio de excelencia y para una superación personal.

4.5 Horarios de mayor preferencia

Los horarios de capacitación que se sugieren y tienen mayor preferencia son: el vespertino (tarde) y los fines de semana. En este aspecto hay coincidencias entre los directores generales y los funcionarios encuestados.

4.6 Perfil demográfico del personal del Servicio de Rentas Internas

4.6.1 Composición por sexo.

Los resultados indican que a nivel de las direcciones generales existen una relación igual en cuanto a la composición por sexo, ya que se observó que el 50% del personal es masculino y el otro 50% es femenino, mientras que a nivel de departamentos la composición por sexo es de igual manera medianamente proporcional, mediante la observación a los encuestados, el 58.4% es femenino y el 41.6 % es masculino. Por cuanto existe más personal femenino que masculino.

4.6.2 Edad

En cuanto a las edades del personal, a nivel de los directores generales y el resto de encuestados oscila entre los 25 a 35 años.

4.6.3 Nivel educativo

Los directores generales muestran un alto grado de calificación en cuanto a su nivel de instrucción empezando con Especialidades, Diplomados hasta Maestrías y el resto del personal encuestado, básicamente tiene el nivel universitario completo. Otro dato importante es que de un total de 100 empleados encuestados, el 45.5% ha realizado cursos de capacitación por cuenta propia.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Tomando en cuenta los resultados de las Evaluaciones de Desempeño y de las Encuestas se puede decir que el desempeño de los funcionarios es alto en cuanto a temas conceptuales de conocimientos específicos y se pudo notar que necesitan más capacitaciones de tipo humano que ayuden al desarrollo personal que hoy en día hay que potencializarlo al máximo para un correcto rendimiento en sus funciones.

Al aplicar la herramienta – encuesta a todos los funcionarios del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1 se ha podido concluir y resaltar los aspectos más relevantes de cada departamento y en el que necesitarían cierto tipo de capacitación.

En base a lo antes mencionado uno de los aspectos importantes que se sacó de los resultados de las encuestas aplicadas al personal es sobre las Relaciones que se mantienen entre los funcionarios de los diferentes departamento del SRI, y, se concluye que el Departamento de Servicios

Tributarios obtuvo el porcentaje más bajo del 59%, indicando que no consideran que las relaciones con los demás compañeros son las más óptimas puesto que al ser un departamento que trabaja bajo la presión y expuesto al medio ya que trabajan directamente con atención al público, por lo tanto las relaciones se han venido deteriorando considerablemente. Indicando también que el departamento de Jurídico con un 100% indica que las relaciones con sus compañeros de trabajo son las más óptimas, todo esto en cuanto que en dicho departamento solo son cuatro personas lo que hace que las relaciones entre ellos se manejen correctamente.

Otro de los aspectos importantes a resaltar es sobre el Manejo de Conflictos teniendo como indicador relevante que en departamento de Cobranzas solo el 40% de los funcionarios consideran que son personas que manejan correctamente los conflictos, concluyendo que en relación a esta área el manejo de conflictos se ve afectados puesto que al ser un departamento que maneja toda la parte monetaria de la institución esta se ve afectada por factores externos que sin duda influye en los funcionarios, de ahí la importancia de entrenarlos en estos aspectos.

Además se pudo recopilar datos sobre las Herramientas que posee el personal, y, si estas son las más adecuadas para el desarrollo de sus funciones, en donde se concluyó que el departamento de Cobranzas con un 60% indica que no posee las herramientas adecuadas, lo que dificultaría el desenvolvimiento en sus funciones diarias provocando con esto malestar e insatisfacción al momento de trabajar y así una baja de ánimo, es así como

los demás departamentos con porcentajes superiores a este indican que si poseen las herramientas adecuadas para que sus funciones sean llevadas a cabo de la mejor manera.

Otro aspecto importante que cabe mencionar es sobre el Déficit de Conocimientos, en donde indican que algunos de sus compañeros si poseen un déficit en cuanto a conocimientos en temas importantes para que el desarrollo de sus funciones sean proactivas, y, se concluye que los departamentos de Secretaria Regional, Reclamos, Cobranzas, Administrativo – Financiero, Servicios tributarios, Jurídico, Gestión tributaria y Auditoria concuerdan con un porcentaje similar que oscila entre el 70 % que afirman que si han detectado que algunos de sus compañeros si poseen un déficit de conocimientos por falta de capacitación, lo que nos da a entender que todo el personal necesita de capacitaciones periódicas para disminuir estas lagunas que son perceptibles por los demás compañeros de área.

Este aspecto el cual considero es uno de los más importantes en donde indica si el personal del SRI tiene Necesidad de capacitación, ya sea en conocimientos específicos a las funciones, conocimientos en alguna otra área de trabajo, desarrollo de habilidades o desarrollo de actitudes; en donde concuerdan todos los departamentos con un porcentaje similar de un 50%, concluyendo que todo el personal tiene la necesidad de recibir capacitación ya sea inherente a sus funciones como otro tipo de capacitación de índole psicosocial, lo que sería de gran enriquecimiento

tanto para el funcionario como para la institución ya que se desarrollarían de una manera superior en sus funciones.

En conclusión general el Servicio de Rentas Internas esta consiente que el personal de la Regional Centro 1 tiene necesidades de capacitación en sus funcionarios, de ahí la importancia de este trabajo que identificó qué tipo de brechas y necesidades posee el personal, con el fin de que todo el personal independientemente del nivel educativo que posea y la capacitación externa que por cuenta propia reciba esté en la capacidad de rendir óptimamente en sus funciones todo en relación a la excelencia institucional.

5.2 Recomendaciones

La capacitación debe ser considerado como un proceso importante dentro de la institución, capaz de sensibilizar y actualizar al funcionario con estrategias innovadoras y la utilización de herramientas acordes que le permitan enfocar su gestión hacia el logro de cambio e innovaciones para la Institución, todo esto con un diagnóstico que se realice trimestralmente y dando un seguimiento adecuado de los resultados obtenidos.

Con el fin de que las relaciones entre los funcionarios de los diferentes departamentos del SRI se maneje de una manera óptima, se recomienda principalmente priorizar la realización de eventos formativos que vayan relacionas a estos aspectos de relaciones laborales, además la aplicación de

talleres prácticos seguidos en donde haya una interacción entre los mismos con el fin de que se conozcan, solucionar conflictos pasados y prevenir los futuros, y así, al momento de estar en sus funciones diarias estas se manejen en un ambiente propicio y armonioso para todos, de igual manera se debe dar un seguimiento constante, evaluando los eventos y mejorando cada día si se presentara alguna dificultad al respecto.

Se recomienda que se dé más seguimiento en ciertos departamentos del SRI puesto que uno en específico, el Departamento de Cobranzas obtuvo un porcentaje bajo en cuanto al Manejo de Conflictos, considerando que no tiene la facilidad o el entrenamiento para solucionar o manejar los conflictos del día a día ya sea entre ellos como con los demás departamentos, por lo que se debería y en especial en este departamento impartir capacitación al respecto del tema y no solo de tipo teórica sino ir a lo práctico.

Para este aspecto sobre las Herramientas que posee el personal, y, si estas son las más adecuadas para el desarrollo de sus funciones, se pudo diagnosticar que nuevamente el departamento de Cobranzas no cuenta con herramientas adecuadas, lo que dificulta el desarrollo de sus funciones diarias, sería de gran ayuda y se recomienda que una vez por mes los jefes departamentales trabajando conjuntamente con el departamento de Talento Humanos se encargue de detectar este tipo de inconvenientes y la forma que se consideraría es el diseño de un formato de recopilación de información para que mensualmente cada empleado tenga la facilidad de mencionar las herramientas que creen necesarias para el desarrollo de sus

funciones como tal, ya sean materiales o algún tema específico que necesite ser reforzado con capacitación pertinente, debido a que es necesario estar actualizado en conocimientos referentes a las funciones que se realiza como: reglamentos, leyes, etc.

Otra recomendación importante sería que aplique tal cual y se imparta el Plan Anual de Capacitación con todos los temas programados por el mismo, en los tiempos establecidos y al todo el personal de la institución, ya que al parecer si se detecta un déficit de conocimientos por la falta de capacitación es por ello la importancia de este proyecto de investigación ya que se ha diagnosticados las necesidades más importantes que posee el personal y sobre todo dar seguimiento constante de los mismos.

Como recomendación final es que se concientice para que la capacitación dentro del Servicio de Rentas Internas sea considerada uno de los aspectos más importantes dentro de los procesos establecidos por la institución, generando diálogos constantes con los jefes de área y a la vez con cada funcionario, no solo basarse en la evaluación de desempeño que al fin y al cabo es una calificación subjetiva, además la capacitación no debe verse como un gasto más, si no como un beneficio a corto plazo ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar óptimamente los recursos humanos y mejorar la calidad de servicio en la institución.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Plan capacitación sugerida para el Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1

Es importante una explicación adicional sobre el modelo propuesto en el cual se puede notar que consta de componentes que son: Planificación, Organización, Ejecución e Implementación y Evaluación del proceso de capacitación.

Cuadro 89: Plan Estratégico

| Proceso de Capacitación | Planeación | Organización | Ejecución e Implementación | Evaluación o Control |
|--|--|--|---|--|
| Estrategias | Plan de Acción de capacitación y desarrollo. Detección de necesidades de capacitación Programas de Capacitación y desarrollo | Estructura y funciones del comité de capacitación y desarrollo propuesto | Perfil de capacitados Temas a desarrollar | Evaluación de los capacitados Evaluación de los capacitadores Registro de asistencia de personal |
| Personas para realizar cada componente | Comité de capacitación y desarrollo | Jefe de Personal | Docentes Coordinador de Comité de Capacitación Autoridades Académicas | Jefe de Personal de Docentes |

Fuente: Autor

6.2 Objetivo General

Proponer el Plan de Capacitación para el personal del Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1.

6.3 Objetivos Específicos

- Identificar las áreas que necesitan capacitación según los resultados obtenidos de la encuesta y bajo los criterios de la LOSEP.
- Detallar los temas que se van a impartir a las áreas de Secretaria Regional, Jurídico, Reclamos, Cobranzas, Administrativo – Financiero, Gestión Tributaria, Servicios Tributarios, y, Auditoría.
- Diseñar un formato de Evaluación de reacción formativa para el capacitado y capacitador con el fin de que exista una retroalimentación, considerando que todo lo que no se evalúa se devalúa.

Cuadro 90: Plan de Capacitación sugerido para el Servicio de Rentas Internas

| Área o Departamento | Temas | Recursos | Responsables | Tiempo | Competencias desarrolladas |
|----------------------------|---|---|---|---------------|---|
| Administrativo Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos a las funciones (Contratación pública, normativa tributaria) • Motivación | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Trabajo en equipo • Iniciativa |
| Cobranzas | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de estrés • Manejo de conflictos • Comunicación efectiva • Atención al cliente interno | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Adaptación al cambio • Trabajo en equipo • Orientación de servicio al cliente |
| Reclamos | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento específicos a las funciones (Contabilidad, normativa tributaria, informática) • Desarrollo de Habilidades y destrezas • Comunicación efectiva • Solución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Análisis y síntesis • Orientación al cliente • Trabajo en equipo • Construcción de relaciones |
| Gestión Tributaria | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de estrés • Trabajo en equipo • Comunicación efectiva | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo |
| Auditoría | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento específicos a las funciones (Actualización de las normativa tributaria) • Comunicación efectiva • Talleres de análisis • Procesos de auditoria | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico • Solución de problemas • Trabajo en equipo |

| | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|--------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de estrés | | | | |
| Secretaria Regional | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento específicos a las funciones (Contabilidad, normativa tributaria, sistemas informáticos) • Manejo de conflictos • Solución de problemas | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Orientación al logro • Liderazgo |
| Servicios Tributarios | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en alguna otra área de trabajo (Programación neurolingüística, código civil, contabilidad) • Conocimiento específicos a las funciones (Normativa tributaria) • Manejo de conflictos • Relaciones personales | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Solución de problemas • Adaptación al cambio • Orientación de servicio al cliente • Construcción de relaciones |
| Jurídico | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en alguna otra área de trabajo (Contabilidad, informática, normativa tributaria) • Motivación | <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano (Capacitadores) • Infraestructura • Material didáctico | <ul style="list-style-type: none"> • Unidad Administrativa de Talento Humano • Jefe de Área | 1 vez al mes | <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Solución de problemas • Creatividad e innovación |

Fuente: Autor

6.4 Conclusiones del Plan de Capacitación sugerido para el Servicio de Rentas Internas Regional Centro 1

Se ha delimitado los temas extraídos de los resultados más relevantes y de los que se tuvo mayor incidencia con la aplicación de las encuestas al personal de cada departamento, el cual se ha propuesto que estos temas sean incorporados en el plan de capacitación anual que posee la institución.

Además los temas detallados a más de ser capacitaciones de tipo técnicas se puede observar que también se incluyen factores de tipo psicosocial, enfocando sobre todo al área de relaciones humanas, que al parecer se ve un tanto afectada, de ahí la importancia de diagnosticar temas que serán los más óptimos para el desarrollo funcional y personal.

Como conclusión final se puede decir que los temas que se han podido diagnosticar, dentro de los cuales el personal del Servicio de Rentas Internas han tenido la necesidad de que sean impartidos, son viables y se puede aplicar a todo el personal de la institución; la coordinación de la misma será responsabilidad del departamento de Talento Humano que verá los financiamientos necesarios de acuerdo a la que manda la LOSEP y de igual manera los convenios interinstitucionales que ayudarán con los capacitadores entrenados con la finalidad que todos los eventos de capacitación se vayan realizando de la mejor manera posible.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Jorge. El diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Primera Edición. México. Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de La Administración., Colombia. McGraw Hill. 1996.
---, Administración de recursos humanos. 8va Edición. Páginas 386, 392, 393, 397, 398, 403, 404.
- COLOMER, Salmons. La metodología y las técnicas en el trabajo social. Barcelona. 1987. núm. 69. op. cit pp.121-13.
- HELLRIEGEL, Slocum. Comportamiento Organizacional. Edición 10. México. Editorial Paraninfo.
---, Comportamiento Organizacional. Edición 12. México D.F. Editorial Cengage Learning. 2009.
- HOZ, Héctor, Principios prácticos para la normalización. Compañía Argentina de Marketing. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 2006.

- Ley Orgánica de Servicio Público. Registro Oficial Segundo Suplemento 294.Ecuador. Octubre2010.
- MAZABEL GALARZA, César. Diccionario de Recursos Humanos. Lima – Perú. Centro de Investigaciones. 2000.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Base de la estructura de la organización. Edición 10. España. Editorial Pearson. 2004.
- SAINZ Javier Francisco. Test Roschach y su aplicación en la psicología de las organizaciones. Edición Primera. México. Editorial Paidós. 2005.
- SENLLE Andrés. Calidad y Liderazgo. Edición primera. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. 2004.
- SIE Derecho Público. Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público.SIE-DP-11-79.Ecuador. Suplemento del Registro Oficial No. 418. 2011.
- SPECTOR, P. Psicología Industrial y Organizacional. Manual Moderno. México. 2002.

- VILLA, Juan Pablo. Cómo mejorar el rendimiento de las personas. Edición Primera. España. Editorial Bresca. 2010.
- ZEPEDA, F. Psicología Organizacional. Addison Wesley Longman. México. 2000.

LINKOGRAFÍA

- Diagnóstico de necesidades de capacitación, Humberto Quezada Martínez, 2010, Consultores Asociados (Perú) y Director de Recursos Humanos. 2012.
http://www.sht.com.ar/archivo/temas/diagnostico_capacitacion.htm.
- Oportunidades Laborales, 2010, Servicio de Rentas Internas, 2012,
<http://www.sri.gob.ec/web/guest/oportunidades-laborales>.
- Deteccion de necesidades de capacitación, Mateo Gaxiola, Mexico 2007, Instituto Tecnológico de Chihuahua II, 2012
<http://www.monografias.com/trabajos20/capacitacion/capacitacion.shtml#conclu>.
- Desarrollo Personal, 2012,
http://www.degerencia.com/tema/desarrollo_personal.

- Normativa Legal de capacitaciones en el Ecuador, Ministerio de Relaciones Laborales, 2012, http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=128&Itemid=79.
- Diagnóstico de necesidades de capacitación y formación en el área Administrativo – Financiero, 2003, Caja Costarricense de Seguro Social, 2012, www.cendeiss.sa.cr/investigacion/DNCF.pdf.
- Comportamiento Organizacional, Hellriegel Slocum, 2009, Cengage Learning, 2012, http://books.google.es/books?id=__g324XjZNwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Psicología de la Salud Ocupacional, Arturo Juárez, 2007, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, Volumen 8, 2012, <http://www.respyn.uanl.mx/viii/3/editorial/editorial.htm>.
- Medición, Evaluación y Diagnóstico en Psicología, 2012, <http://www2.udec.cl/~hbrinkma/psicodiagnostico.pdf>

GLOSARIO

- **Actitudinal**

El término se utiliza para referirse a todo aquello que tiene por objetivo determinar las disposiciones de ánimo manifestadas de algún modo para realizar ciertas actividades, ya sean de tipo educativas, sociales, laborales, etcétera.

- **Actitud**

Orientación duradera, afectiva y evaluativa hacia algún objeto que incluye: opiniones, creencias y expectativas. Se aprende con la experiencia

- **Assessment Center**

Es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación, basándose en la búsqueda del potencial de las personas.

- **Ampliación de puestos**

Incremento del número de tareas que realiza el individuo o integración horizontal. Es lo contrario de la fragmentación. No implica necesariamente mayor responsabilidad y autoridad.

- **Análisis funcional**

Técnica deductiva utilizada para identificar las competencias laborales. Parte de lo existente y de cómo se hace; compara los resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes.

- **Atención al cliente**

El éxito de un negocio se basa en la impresión que se lleve el cliente de nuestro producto o servicio. Por eso una buena atención al cliente es vital para generar esta buena impresión, porque nos garantiza que él regresará en otra oportunidad, además puede contar a otras personas sobre su experiencia agradable en nuestro negocio

- **Área tributaria**

Es la superficie que le corresponde a un elemento por su posición dentro del sistema estructural, la cual se transforma en carga puntual o carga repartida, ya sea uniforme o variable.

- **Cambio organizacional**

Reajuste radical de factores organizativos debido a cambios en el ambiente externo condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica o en el ambiente interno sistemas y procedimientos, recursos humanos.

- **Conflicto**

Conflicto designa al conjunto de dos o más hipotéticas situaciones excluyentes, es decir, que no pueden darse simultáneamente.

- **Encuesta**

En ciencias sociales el término hace referencia a la técnica de investigación que se utiliza para la recopilación de información, datos y antecedentes, en base a un formulario previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad.

- **Eficiencia**

La eficiencia es la capacidad para lograr los mejores resultados posibles, con recursos limitados y una utilización más racional para la obtención de los resultados requeridos. La eficiencia relaciona los beneficios medidos por la efectividad, con los costos que supone obtenerlos.

- **Estrategia**

La estrategia es pensar el plan en acción interactuando con los distintos actores sociales y con las circunstancias que ninguno de los actores controla. Conjunto de tácticas o decisiones condicionales que determinan la acción de cada actor con relación a su plan y las posibles contingencias.

- **Estrés laboral**

El criterio general que pretende curar la enfermedad en forma aislada mediante tratamiento paliativo de las alteraciones emocionales o reparación

de las lesiones orgánicas es sumamente simplista, limitado y poco racional. Así, el tratamiento contra el estrés deberá ser preventivo y deberá lograrse ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.

- **Evaluación**

La evaluación es un proceso encaminado a determinar objetivamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de todas las actividades, a la luz de los objetivos propuestos, con el propósito de proponer las correcciones o reajustes necesarios de modo que contribuya a la toma de decisiones.

- **Intelectual**

El aprendizaje intelectual supone la adquisición de conocimientos tanto teóricos como prácticos, a través de un proceso de comunicación de ideas y conceptos transmitidos mediante el lenguaje. Este aprendizaje exige precisar las percepciones verbales, para establecer conexiones entre ellas, y así captar el significado de las palabras y crear ideas mediante su conexión y relación.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de la Encuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL CENTRO 1 AMBATO

La presente encuesta está diseñada con fines académicos, agradezco la sinceridad en sus respuestas que serán confidenciales.

Objetivo: Recopilar información acerca de las necesidades que posee el personal del Servicio de Rentas Internas en cuanto a capacitación se refiere.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas.
- Marque con una X la opción que considere la correcta, si la pregunta lo requiere escriba su opinión de la manera más clara.

Desarrollo:

1. ¿Considera que las relaciones con los demás compañeros de trabajo son las más óptimas para desempeñar las funciones correctamente?
a. Si b. No c. Tal vez
2. ¿Se considera una persona que maneja correctamente los Conflictos dentro de su lugar de trabajo?
a. Si b. No c. Tal vez
3. ¿Cree usted que las herramientas que posee para el desempeño de sus funciones son las más adecuadas?
a. Si b. No
4. ¿A detectado en algún o algunos de sus compañeros un déficit de conocimientos por la falta de capacitación?
a. Si b. No
5. ¿De qué manera aportaron las capacitaciones anteriores impartidas por el Servicio de Rentas Internas?
a. Intelectualmente b. Actitudinalmente

6. De acuerdo a estos factores, indique porque necesita ser reforzado con Capacitación.

- a. Conocimientos específicos a mis funciones
- b. Conocimientos en alguna otra área de trabajo
- c. Desarrollo de Habilidades y destrezas
- d. Desarrollo de actitudes y relaciones laborales

Porqué.....

7. ¿Usted considera que es necesario que se incrementen capacitaciones de tipo Prácticas como talleres?

- a. Sí
- b. No

8. ¿Qué tipo de capacitación usted considera que necesita para optimizar el rendimiento en sus funciones?

- a. Manejo de estrés
- b. Manejo de conflictos
- c. Comunicación efectiva
- d. Trabajo en equipo
- e. Atención al cliente interno

9. ¿Escriba un tema de interés que aporte al mejor desempeño de sus funciones dentro de su área de trabajo?

.....

10. Ordene jerárquicamente de acuerdo al nivel de importancia las competencias que usted necesita para el desempeño de su cargo. Considerando 1 mayor y 11 menor.

- a. Orientación al servicio
- b. Pensamiento crítico
- c. Orientación al logro
- d. Análisis y síntesis
- e. Solución de problemas
- f. Búsqueda de la información
- g. Organización de la información
- h. Generación de ideas y propuestas
- i. Asistencia
- j. Manejo de tiempo
- k. Responsabilidad e interdependencia

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Modelo de Evaluación de Desempeño aplicado dentro del Servicio De Rentas Internas

Servicio de Rentas Internas

Formulario para la Evaluación del Desempeño para uso del Jefe Inmediato
Nombramiento Provisional
A Febrero 2011



4. Datos Personales del Funcionario / Colaborador

Apellidos y Nombres: ROBALINO PEREZ MARIA VERONICA
Cédula Ciudadanía: 1803443496
Fecha Nombramiento: 06/09/2010
Administración: Dirección Regional Regional: CENTRO I
Dirección: Dirección Regional
Departamento: N/A
Área: N/A
Cargo: SECRETARIA DIRECCIÓN REGIONAL
Apellidos y Nombre del Jefe Superior Inmediato [Evaluador]:
FREIRE GUERRERO LORENA ELIZABETH
Período de Evaluación [dd/mm/aaaa]
Desde: 16/12/2010
Hasta: 15/02/2011

5. Evaluación de las Actividades del Puesto

b.1. Indicadores de Gestión del Puesto

| | |
|--------------|-----|
| Actividades: | 2 |
| Factor: | 60% |

| N° | Descripción Actividades | Indicador | Meta Periodo Evaluado (Nro) | Cumplidos | [%] Cumplimiento | Nivel Cumplimiento | |
|---|--|---|-----------------------------|-----------|-------------------------|--------------------|----------------|
| | | | | | | Calificación | Equivalencia |
| 1 | Ejecución de trabajos dentro de los plazos establecidos | Trabajos realizados dentro del plazo/ total de trabajos solicitados | 100 | 97 | 97% | 5 | Sobresaliente |
| 2 | Estandar de calidad desarrollado en las tareas asignadas | Calidad de tareas desarrolladas [Escala del 1 al 10] | 10 | 9 | 90% | 4 | Muy Bueno |
| ¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente periodo de evaluación? | | | | | [+] Aplica 4% Adicional | - | [%] de Aumento |
| [=] Total Actividades Esenciales: | | | | | | 52.5% | |

b.2. Conocimientos

| | |
|----------------|----|
| Conocimientos: | 1 |
| Factor: | 8% |

| N° | Descripción Conocimientos | Nivel Conocimiento | |
|---------------------------------|--|--------------------|---------------|
| | | Calificación | Equivalencia |
| 1 | Conocimientos que empleó el funcionario en el desempeño de su puesto | 5 | Sobresaliente |
| [=] Total Conocimientos: | | 8% | |

b.3. Competencias Técnicas del Puesto

| | |
|---------------|----|
| Competencias: | 7 |
| Factor: | 8% |

| N° | Destreza | Relevancia | Comportamiento Observable | Nivel Desarrollo | |
|---|----------------------------------|------------|---|------------------|------------------------|
| | | | | Calificación | Equivalencia |
| 1 | Orientacion Al Servicio | Alta | Es servicial y cortés con los demás. Despliega el esfuerzo necesario para satisfacer los requerimientos presentados e indaga si la ayuda / servicio ofrecido ha sido efectivo. | 5 | Altamente Desarrollada |
| 2 | Manejo Del Tiempo | Alta | Cumple con los plazos o tiempos establecidos. Con frecuencia, termina sus compromisos antes del tiempo acordado. | 4 | Desarrollada |
| 3 | Solucion De Problemas | Alta | Anticipa el surgimiento de problemas ejecutando acciones preventivas. Sus actuaciones son oportunas y sus soluciones atacan a la raíz de los problemas. | 4 | Desarrollada |
| 4 | Organización De La Información | Alta | Organiza, registra o clasifica de manera sistemática la información que maneja. Usa registros o procedimientos para hacer un manejo técnico de los datos e informaciones que están bajo su responsabilidad. | 5 | Altamente Desarrollada |
| 5 | Generación De Ideas Y Propuestas | Alta | Innovador, creativo, sus ideas, propuestas, etc., son originales y viables. Siempre se muestra propositivo. | 4 | Desarrollada |
| 6 | Asistencia | Alta | Llega a tiempo y asiste regularmente a trabajar. Cuando debe ausentarse lo comunica y justifica oportunamente. | 5 | Altamente Desarrollada |
| 7 | Responsabilidad E Independencia | Alta | Trabaja de manera independiente y orientado al detalle. No requiere vigilancia o supervisión. | 5 | Altamente Desarrollada |
| [=] Total Competencias Técnicas: | | | | 7.1% | |

Servicio de Rentas Internas
Formulario para la Evaluación del Desempeño para uso del Jefe Inmediato
Nombramiento Provisional
A Febrero 2011



b.4. Competencias Universales

| | |
|---------------|----|
| Competencias: | 5 |
| Factor: | 8% |

| N° | Destreza | Relevancia | Comportamiento Observable | Nivel Desarrollo | |
|----|-------------------------|------------|--|------------------|----------------|
| | | | | Calificación | Equivalencia |
| 1 | Orientación Al Logro | Alta | Trabaja con ahínco y despliega todo el esfuerzo necesario cuando se requiere. No se deja vencer por las dificultades y logra las metas con constancia y dedicación. | 5 | Siempre |
| 2 | Autocontrol | Alta | Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Mantiene un buen nivel de desempeño a pesar de la presión y controla de manera pertinente, la expresión de sus emociones. | 5 | Siempre |
| 3 | Atención Al Detalle | Alta | Actúa de manera planificada y organizada. Cuida los detalles y muestra elevados niveles de minuciosidad y precisión en su trabajo. | 4 | Frecuentemente |
| 4 | Apertura Al Aprendizaje | Alta | Es receptivo y abierto a las sugerencias y a la retroalimentación, lo que demuestra en cambios de comportamiento. Solicita sugerencias y retroalimentación, y escucha sin ponerse defensivo. | 5 | Siempre |
| 5 | Confianza E Integridad | Alta | Es consecuente entre lo que dice y lo que hace, respeta las opiniones de otros y muestra lealtad y respeto por los demás miembros del equipo. | 5 | Siempre |

[=] Total Competencias Universales: 7.6%

b.5. Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo

| | |
|---------------|-----|
| Competencias: | 2 |
| Factor: | 16% |

| N° | Destreza | Relevancia | Comportamiento Observable | Nivel Desarrollo | |
|---|-------------------|------------|--|------------------|----------------|
| | | | | Calificación | Equivalencia |
| 1 | Trabajo En Equipo | Alta | Trabaja con los demás de manera coordinada. Intercambia información de manera activa. Sugiere acciones para solucionar los problemas del equipo. Clarifica las metas del equipo. Apoya a los demás de buen agrado y de manera efectiva. | 5 | Siempre |
| 2 | Iniciativa | Alta | Dedicar una parte considerable del trabajo al desarrollo de iniciativas. Dedicar tiempo o esfuerzo a temas que no son parte de la rutina pero que tienen el potencial de generar consecuencias positivas al puesto, área u organización. | 4 | Frecuentemente |
| Llenar el campo de liderazgo, sólo para quienes tengan subordinados bajo su responsabilidad de gestión. | | | | | |
| 3 | Liderazgo | Alta | Comunica una visión clara y construye metas desafiantes con su equipo. Anima el esfuerzo del grupo, delega tareas para suscitar el desarrollo de habilidades y genera un ambiente de confianza y apoyo mutuo | - | |

[=] Total Trabajo en Equipo: 14%

Observaciones del Jefe Inmediato [en caso de que las tenga]

Resultado de la Evaluación

| Factores: | | Calificación Alcanzada |
|---|------|------------------------|
| Indicadores de Gestión del Puesto | b.1. | 52.5 |
| Conocimientos | b.2. | 8.0 |
| Competencias Técnicas del Puesto | b.3. | 7.1 |
| Competencias Universales | b.4. | 7.6 |
| Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo | b.5. | 14.0 |

[=] Total Evaluación del Desempeño: 89.2

Muy Bueno: Desempeño Mejor a lo Esperado

D. Certificación Funcionario Evaluador

Certifico que he evaluado al (a la) funcionario (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño y que los resultados obtenidos servirán como insumo para la toma de decisiones posteriores en otorgarle nombramiento definitivo o dar por terminada su relación laboral.

Fecha [dd/mm/aaaa]: 15/02/2011

Firma del Jefe Inmediato
FREIRE GUERRERO LORENA ELIZABETH
CC:1602536977

Firma del Jefe Inmediato (Opcional)
Nombre:
CC:

Firma Evaluado (Opcional)
ROBALINO PEREZ MARIA VERONICA
CC:1603443496

2611

Anexo 3: Modelo de Evaluación de Reacción Formativa

| SERVICIO DE RENTAS INTERNAS | | | | | | | |
|--|----|--|---|---|------------------------|---|---|
| RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE LA REACCIÓN FORMATIVA | | | | | | | |
| I. DATOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN | | | | | | | |
| Nombre de la Capacitación | | | | | Nombre del Facilitador | | |
| Lugar | | | | | Fecha | | |
| II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN | | | | | | | |
| Por favor lea las siguientes afirmaciones y exprese su grado de acuerdo con las mismas usando esta escala. Marque sus respuestas con una X. 1 = Total desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Mediano acuerdo 4 = De acuerdo 5 = Total acuerdo | | | | | | | |
| Dimensión | # | Indicadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Planificación y duración | 1 | Fue notificado con anticipación, sobre la fecha y hora del evento | | | | | |
| | 2 | La duración del evento fue apropiada | | | | | |
| | 3 | El horario del evento fue adecuado | | | | | |
| Logro de objetivos y contenidos | 4 | Se cumplieron los objetivos del evento | | | | | |
| | 5 | Se cubrieron todos los contenidos planificados dentro del evento | | | | | |
| Metodología utilizada | 6 | La metodología utilizada fue adecuada para la consecución de objetivos | | | | | |
| | 7 | Se promovió el intercambio de ideas entre los participantes | | | | | |
| Capacitador | 8 | El capacitador mostró conocimientos en los temas expuestos | | | | | |
| | 9 | El capacitador explicó de una manera clara los temas tratados | | | | | |
| | 10 | Volvería a participar en nuevos eventos con el mismo capacitador | | | | | |
| Aplicabilidad | 11 | Los temas impartidos tienen incidencia en su puesto o ámbito de trabajo | | | | | |
| | 12 | Los planificación del evento va ligada a la realidad de la institución y del país | | | | | |
| Ambiente | 13 | Las condiciones ambientales (ruido, iluminación, temperatura) favorecieron a la realización del evento | | | | | |
| | 14 | La limpieza y orden de las instalaciones fue adecuada | | | | | |
| | 15 | Las instalaciones y espacios para la realización del evento fueron adecuadas | | | | | |
| | 16 | La calidad de la alimentación y servicios ofrecidos fueron satisfactorios | | | | | |
| Percepción global | 17 | El evento satisfizo sus expectativas y necesidades | | | | | |
| | 18 | Considera que sus opiniones fueron tomadas en cuenta en este evento | | | | | |
| | 19 | Volvería a participar en eventos próximos | | | | | |
| III. COMENTARIOS | | | | | | | |
| COMENTARIOS | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| SUGERENCIAS | | | | | | | |
| | | | | | | | |