



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN
EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES.
APLICACIÓN DE METODOLOGÍA KIRKPATRICK Y ANÁLISIS
DE CASO EN LA EMPRESA MASPROMO S.A.**

AUTORA: Alexandra Yadira Chico Patiño

DIRECTOR: Ing. Patricio Torres, MBA.

2014

Quito - Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Alexandra Yadira Chico Patiño, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Alexandra Yadira Chico Patiño
Graduando

Yo, José Patricio Torres Fernández, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, a la señora Alexandra Yadira Chico Patiño, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Ing. José Patricio Torres Fernández, MBA.
Director de Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTO

En este trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por darme la fortaleza, siendo un bocado de aire fresco cuando lo necesite y porque con su grandeza hizo realidad este sueño.

A mi papás Jorge y Marthita porque ellos fueron con su amor y cuidado edificando la persona que soy, por su apoyo incondicional y porque NUNCA dejaron de creer en mí.

A mis hermanas Chiquito, Ani, Vicky, Jaz y Chabi y a mis sobrinos Cris, Sebas, Pepita, Sole, Negrito, Arianita y Joaquín por su comprensión, por alegrarme la vida y por siempre esperarme con sus brazos abiertos, su gran amor y una gran sonrisa en sus caritas.

También me gustaría agradecer a mis profesores porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación, y en especial al Ing. Patricio Torres Fernández quien además de ser un excelente docente fue mi Director de Tesis, por sus consejos, sus enseñanzas y más que todo por su amistad.

A la Msc. Angelita Pazmiño por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida y la rectitud en su profesión que tanto admiro de ella.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todos sus buenos deseos.

Para todos ustedes... Muchas gracias y que Dios los bendiga siempre.

DEDICATORIA

Al amor de mi vida, mi esposo Luis Eduardo quien con su apoyo incondicional ha sido y será por siempre mi compañero inseparable en este hermoso viaje de la vida y es además mi mejor amigo, fuente constante de sabiduría, calma y consejo en todo momento.

Gracias por ser el impulso y la fuerza cuando más lo necesito, por ser mi equilibrio y por tu ayuda en los momentos más difíciles, siempre serás mi inspiración.

A ti dedico mi esfuerzo y mis ganas de salir adelante.

Gracias por compartir tu vida junto a mí.

Te amo infinitamente.

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA DE “ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA”

TÍTULO: “ESTUDIO DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA KIRKPATRICK Y ANÁLISIS DE CASO EN LA EMPRESA MASPROMO S.A.”

AUTOR: ALEXANDRA YADIRA CHICO PATIÑO

DIRECTOR: ING. JOSÉ PATRICIO TORRES FERNANDEZ. MBA

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: MASPROMO S.A.

FINANCIAMIENTO: SI NO: X

FECHA DE ENTREGA DE TESIS: 01 10 2014
Día Mes Año

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

No. Págs. **No. Ref. Bibliográfica:** **Anexos:** **Planos:**

RESUMEN

La alta competitividad existente en los diferentes sectores económicos en el mundo en general, obliga a las empresas a establecer acciones que basadas en la creatividad permitan un mayor reconocimiento e identificación. Dentro de estas, el desarrollo científico y tecnológico ha dado lugar a profundas transformaciones en los patrones de comportamiento de la población, siendo elementos a considerar en la formulación de los objetivos estratégicos internos, que permitan a las empresas alcanzar un direccionamiento adecuado para mejorar su gestión interna.

Este entorno, demanda de personal altamente calificado que soporte las diferentes actividades empresariales orientadas a transformar los objetivos propuestos es realidad. Como se observa, el conocimiento en el personal no puede ni debe ser visto como un proceso estático, debiendo estar esté relacionado con los cambios propios que exige la sociedad para satisfacer sus necesidades.

En base a lo expuesto, los procesos de capacitación tienden a ser determinantes pudiendo marcar la diferencia en el cumplimiento de los objetivos empresariales, aspecto que se busca analizar en la presente investigación.

PALABRAS CLAVES:

MATERIA PRINCIPAL:

Retorno de Inversión, Capacitación, Objetivos Estratégicos, Impacto, Metodología, Colaboradores, Metas, Desempeño

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE: "IMPACT STUDY OF TRAINING IN STRATEGIC BUSINESS OBJECTIVES. KIRKPATRICK IMPLEMENTATION METHODOLOGY AND ANALYSIS MASPROMO COMPANY S.A. CASE"

ABSTRACT:

The existing high competitiveness in the different economic sectors in the world in general, requires companies to set up actions based on creativity allow greater recognition and identification. Within these, the scientific and technological development has led to profound changes in the behaviour patterns of the population, being elements to be considered in the formulation of internal strategic objectives that enable companies achieve adequate routing to improve management internal. This environment, demand for highly qualified staff to support different business activities to the objectives is to transform reality. As noted, the knowledge staff cannot and should not be seen as a static process, and must be is related to the own society changes required to meet their needs. Based on the above, the training processes tend to be decisive and can make the difference in meeting business objectives, something that seeks to analyse in this investigation.

KEYS WORDS:

Return on Investment, Training, Strategic Objectives, Impact, Methodology, Contributors, Goals, Performance

FIRMAS:

DIRECTOR

GRADUADO

NOTAS:

ÍNDICE

CAPITULO I	1
1 PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 TEMA DE TESIS	1
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 Planteamiento del Problema	2
1.2.2 Formulación del Problema.....	3
1.2.3 Sistematización del Problema.....	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	5
1.5.1 Marco Teórico.....	5
1.5.2 Marco de Referencia.....	20
1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.7.1 Método de Investigación.....	27
1.7.2 Tipo de Estudio de Investigación.....	27
1.7.3 Tipo de Fuente	28
1.7.3.1 Fuentes Primarias	28
1.7.3.2 Fuentes Secundarias	28
CAPITULO II.....	29
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	29
2.1.1 Análisis de la Industria	29
2.1.2 Análisis de tendencia de la Industria	30

2.1.3	Análisis PEST	33
2.1.3.1	Factores Políticos.....	33
2.1.3.2	Factores Económicos	35
2.1.3.2.1	PIB Nacional.....	35
2.1.3.2.2	Aporte de la Industria al PIB	36
2.1.3.2.3	Inflación.....	37
2.1.3.2.4	Balanza Comercial.....	38
2.1.3.2.5	Tasas de Interés	39
2.1.3.3	Factores Sociales	41
2.1.3.3.1	Índice de Natalidad	41
2.1.3.3.2	Crecimiento Poblacional.....	42
2.1.3.4	Factores Tecnológicos	43
2.2	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	47
2.2.1	Ubicación Geográfica	47
2.2.2	Aporte Económico	47
2.2.3	Modelo del Negocio.....	48
2.2.3.1	Clientes	48
2.2.3.2	Proveedores	49
2.2.3.3	Competencia	49
2.2.3.4	Análisis de la matriz FODA	50
CAPITULO III		52
3	DATOS DE LA EMPRESA	52
3.1	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	52
3.2	PERSONAL.....	53
3.3	PROMEDIO DE VENTAS	59
3.3.1	Cumplimiento de Metas.....	61
3.3.2	Presupuestos Establecidos	62
3.4	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	63
3.5	INDICADORES DE GESTIÓN.....	64
3.6	PLAN DE CAPACITACIÓN.....	65
3.7	COSTOS DE CAPACITACIÓN.....	66

3.7.1	Directos	66
3.7.2	Indirectos	67
CAPITULO IV.....		69
4	APLICACIÓN DE METODOLOGÍA.....	69
4.1	SELECCIÓN DE GRUPOS	69
4.1.1	Grupo Control	69
4.1.2	Grupo Experimental.....	72
4.2	ANÁLISIS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	73
4.2.1	Descripción de los objetivos estratégicos	73
4.3	APLICACIÓN DE CAPACITACIÓN	77
4.3.1	Medición Nivel de Reacción.....	77
4.3.2	Medición Nivel de Aprendizaje	83
4.3.3	Medición Nivel de Aplicación	85
4.3.4	Medición Nivel de Impacto	89
4.3.5	Medición Nivel ROI	91
CAPITULO V		93
5	EVALUACIÓN DEL IMPACTO.....	93
5.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS	93
5.1.1	Cumplimiento de indicadores	93
5.1.2	Resultados entre grupos de control y experimental	95
5.2	APORTE A OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	96
CAPITULO VI.....		102
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
6.1	CONCLUSIONES	102
6.2	RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA		106
ANEXOS		108

SÍNTESIS

Una de los grandes interrogantes que siempre afloran cuando se habla de capacitación está relacionada con su efectividad en el incremento del desempeño en las gestiones de cada uno de los colaboradores en una organización. El alto nivel de competitividad entre las empresas ha demandado la búsqueda de nuevos y mejores métodos de capacitación que han llevado a procesos innovadores y novedosos para lograr así demostrar que vale la pena invertir en el mejoramiento de los conocimientos del personal, en el entrenamiento de las habilidades y en el desarrollo de actitudes y comportamientos cada vez más alineados con las necesidades de la organización.

El éxito de la capacitación se demuestra cuando se puede afirmar que la empresa cuenta con personas capaces tanto técnicamente como en temas de actitud, es decir con desempeños superiores al promedio del mercado y por tanto con personas competentes que contribuyan de modo positivo y permanente en el logro de los objetivos estratégicos.

Si un programa de capacitación es diseñado pensando en cumplir con los objetivos organizacionales llegando, incluso, a la mejora de la rentabilidad, entonces la evaluación de la capacitación no puede limitarse a medir el nivel de satisfacción de los asistentes a la misma, sino que debe mostrar en qué grado logra la mejora de los procesos, impacta favorablemente en los clientes e incrementa la rentabilidad, aspecto que se busca analizar en la presente investigación

CAPITULO I

1 PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE TESIS

Estudio del impacto de la capacitación en los objetivos estratégicos empresariales. Aplicación de Metodología kirkpatrick y análisis de caso en la empresa MASPROMO S.A.

La alta competitividad existente en los diferentes sectores económicos en el mundo en general, obliga a las empresas a establecer acciones que basadas en la creatividad permitan un mayor reconocimiento e identificación. Dentro de estas, el desarrollo científico y tecnológico ha dado lugar a profundas transformaciones en los patrones de comportamiento de la población, siendo elementos a considerar en la formulación de los objetivos estratégicos internos, que permitan a las empresas alcanzar un direccionamiento adecuado para mejorar su gestión interna.

Este entorno, demanda de personal altamente calificado que soporte las diferentes actividades empresariales orientadas a transformar los objetivos propuestos es realidad. Como se observa, el conocimiento en el personal no puede ni debe ser visto como un proceso estático, debiendo estar esté relacionado con los cambios propios que exige la sociedad para satisfacer sus necesidades.

En base a lo expuesto, los procesos de capacitación tienden a ser determinantes pudiendo marcar la diferencia en el cumplimiento de los objetivos empresariales, aspecto que se busca analizar en la presente investigación

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del Problema

La capacitación es un recurso orientado a que el personal adquiera y perfeccione sus competencias, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para aportar valor agregado en el cumplimiento de sus funciones y para de manera permanente proponer acciones de mejoramiento continuo que permitan a una empresa ser más eficiente, eficaz y efectiva.

Sin embargo, pese a su importancia, son pocas las empresas que implementan programas internos de capacitación estables y debidamente planificados, contando con presupuestos sustentables que permitan al personal estar relacionado con los cambios de la sociedad. Esta situación genera brechas que retardan la actualización de una empresa frente a los procesos vigentes de servicio, dando como principal resultado la pérdida de la competitividad.

Según Ries Al (2009), en la actualidad el pez grande no se come al pez pequeño, sino el pez rápido al lento. (Ries, 2009, p. 22). Este enunciado establece un entorno vigente, en donde la velocidad de reacción que tenga una empresa frente a la forma como el cliente satisface su necesidad, marca la diferencia en cuanto al posicionamiento de mercado. Se puede observar que, el propio avance científico y tecnológico ha traído consigo un mayor dinamismo, situación en la cual la falta de actualización del personal condena a la empresa a un pronto decaimiento de su posicionamiento.

La falta de procesos estructurados de capacitación orientados a las necesidades formativas del personal en cada una de las áreas empresariales tiende a provocar falencias que afectan la calidad de los servicios y productos prestados, dando oportunidad a la competencia para que adquiera una mayor participación. Como se observa, son las propias empresas producto de su inactividad en temas de desarrollo del personal las que provocan barreras que limitan su propio crecimiento.

Es más grave aun entender que a pesar de estar conscientes muchas empresas de la importancia de la capacitación, la única evaluación que se realiza es la de reacción, donde se cuantifica el nivel de satisfacción de los participantes y se evalúa la logística del evento. Aspectos como estos, hacen entender que los procesos de capacitación no están sustentados en función de la importancia que tienen, siendo en la mayoría de los casos formalismos que aplican como mecanismos con poca transcendencia.

Procesos como la planificación estratégica apoyada en metodologías como el Cuadro de Mando Integral, han reposicionado la importancia de la capacitación. Dentro de sus modelos de gestión, han incorporado como una de las áreas de mayor relevancia “El aprendizaje”, en donde se evidencia que este factor genera diferenciación y permite a una empresa llegar a cumplir con sus objetivos. Esta situación da cabida a un cambio en la gestión interna que dependerá de las decisiones de los diferentes directivos hacer uso o no de este recurso.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el aporte que brinda la capacitación al logro de los objetivos estratégicos planteados por la empresa?

1.2.3 Sistematización del Problema

¿Qué metodologías existen en la actualidad para medir el impacto de la capacitación en el logro de los objetivos estratégicos?

¿Qué mecanismos de evaluación existen para identificar el impacto de la capacitación y su relación con los objetivos estratégicos?

¿Cómo se puede relacionar el impacto de la capacitación con la satisfacción del cliente y la rentabilidad alcanzada por una empresa?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un estudio del impacto de la capacitación en los objetivos estratégicos empresariales. Aplicación de metodología Kirkpatrick y análisis de caso en la empresa Maspromo S.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Seleccionar los indicadores de gestión que se van a medir en este estudio.
- Seleccionar los grupos de control y experimental, previamente recolectando información previa a la capacitación, asociada a los indicadores.
- Efectuar análisis estadístico, según tipos de indicadores y variables asociadas posteriores a la capacitación y determinar los resultados obtenidos.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La **importancia** en la realización de la presente investigación radica en disponer de información especializada y debidamente sustentada que determine la relación que tienen los procesos de capacitación implementados por las empresas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, factor que se sustenta con el caso de estudio Maspromo S.A.

Su **relevancia** se establece en la medida que los estudios permitirán tener una visión clara sobre la incidencia de la capacitación y como esta se relaciona con el crecimiento de la empresa, factor que se apoyará en la utilización de varios indicadores de gestión que permitan brindar una información confiable y debidamente comprobada.

La **utilidad teórica** de la investigación se focaliza en conocer a profundidad la metodología Kirkpatrick, la cual se ha desarrollado en función de diversos ejes de

cobertura en los cuales se determina la reacción, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados alcanzados por los procesos de capacitación. Su aplicación permite una focalización útil para alcanzar los objetivos estratégicos transformando este proceso en inversión comprobable y no es un gasto.

Por otra parte, utilidad práctica de la investigación se basa en la presentación de resultados reales, mediante la aplicación de un caso de estudio, los mismos que permiten sustentar las conclusiones obtenidas, siendo un recurso de consulta y aporte para el mercado en general.

Los **beneficiarios** de la investigación son de manera directa los socios, directivos, personal, proveedores y clientes de la empresa Maspromo S.A. quienes contarán con una evaluación actual que permita obtener información pertinente para la toma de decisiones que mejoren su rendimiento. Son también beneficiarios los consultores, personal de talento humano, empresarios y la sociedad entera quienes interesados en este tema encuentren la presente investigación información que les faculte una mejor comprensión de la importancia de la capacitación.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

DEFINICIÓN DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

FORMACIÓN

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo (Aquino, Areco, 1996)

La formación es un proceso continuo y estructurado que puede ser formal e informal. El primero responde a normativas dadas por los organismos públicos de control, mismos que entregan grados académicos reconocidos. Al respecto, es importante citar que la educación es un derecho reconocido, expresado en la Constitución de la República del Ecuador.

Por otra parte, la educación informal es aquella generalmente especializada en diversos temas de interés los cuales no disponen de un grado académico pero permiten a sus participantes actualizar y perfeccionar sus competencias y conocimientos en diferentes áreas requeridas para su mejor desenvolvimiento.

La formación continua y orientada en necesidades de la persona es un recurso viable para elevar su condición, permitiendo que el conocimiento adquirido pueda ser útil en el cumplimiento de sus funciones, actividades, gustos y preferencias. Su desarrollo debe orientarse al cumplimiento de objetivos claramente definidos. Al respecto Rodríguez, Marta (2010) señala:

“Es muy importante a la hora de llevar a cabo el proceso de formación, tener muy claro cuáles son los objetivos que persigue nuestra organización, ya que en función de dichos objetivos, se impartirá un tipo de formación u otro.” (Rodríguez, 2010, p. 8)

Como se observa, la utilidad de la formación, se basa en la definición y cumplimiento de objetivos, los cuales pueden ser cumplidos mediante la participación de las personas en diversos programas académicos formales e informales.

CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. 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 que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el colaborador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. (Molina, 1996)

En el campo empresarial, la capacitación provee de conocimientos especializados, los cuales se relacionan directamente con la productividad. Es decir, su desarrollo permite un mejoramiento del desempeño expresado en diversas variables como, el nivel de producto elaborado, la calidad del servicio, la atención, entre otras. Pese a estas condiciones, son varios los expertos que consideran que su utilidad no es totalmente reconocida por las empresas, considerándola en muchos casos un gasto antes que una inversión. Este es el caso de Siliceo, Alfonso (2008) que indica;

El papel que juega la capacitación es determinante, es esencial, pero desafortunadamente su importancia y trascendencia no está evaluada en su exacta dimensión. (...). El tema sigue siendo un reto, pues aunque la capacitación se ha elevado a garantía constitucional, ha quedado transformada en letra muerta pues falta a los empresarios, directivos y líderes tener una concepción más sana, más de fondo, mas educativa, mas estratégica de lo que esta función significa. (Siliceo, 2008, p. 55)

La capacitación es un recurso que fomenta el crecimiento empresarial a través del mejor desempeño del personal. Su desarrollo permite promover la implementación de recursos, cambios, ajustes y actualizaciones en los diferentes procesos, permitiendo que la empresa se alinee de mejor manera a las necesidades de la población.

DESARROLLO

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.

DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

Cuadro No. 1- Diferencias 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: “Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica”

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. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca

preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

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 (Chiavenato, 1998).

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

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

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas. Su

desarrollo debe responder a una necesidad formativa claramente identificada y evaluada, la cual permite una vez cumplida obtener resultados que son identificables y controlables. Es decir, la capacitación enfocada en el personal debe en primera instancia estar dirigida en áreas requeridas, necesarias tanto para el personal como para el proceso en el que se desenvuelve, permitiéndole actualizar y adquirir conocimientos los cuales generarán resultados tangibles y cuantificables.

Lo expuesto, establece mecanismos que deben ser identificados y que se describen en los siguientes aspectos:

- La capacitación demanda de una programación efectiva y debidamente presupuestada que permita que se realice de manera constante.
- La capacitación debe orientarse en objetivos identificados.
- La capacitación debe solventar necesidades formativas del personal en relación a los procesos en donde se desenvuelve la empresa.
- La capacitación debe ser evaluada en relación a los objetivos, implementando indicadores que permitan identificar su aporte.

La capacitación se sustenta en procesos organizados, controlados y evaluados, debiendo cada empresa establecer mecanismos para que su desarrollo aporte al cumplimiento de objetivos definidos, debiendo estos ser evaluados permanentemente.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA EL COLABORADOR Y LA EMPRESA

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 (Chiavenato, 1998, p. 17)

- 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.

La capacitación forma parte del concepto Win to Win, en donde se puede identificar varios beneficiarios con su desarrollo. En el ámbito organizacional, estos pueden ser definidos de la siguiente manera:

Beneficios individuales (personal participante en el programa de capacitación)

- El conocimiento adquirido le permite ser más eficiente en sus funciones laborales
- Mejora el entorno laboral
- Fomenta el trabajo en equipo
- Brinda mayores posibilidades de ser promocionado
- Le permite innovar, crear y desarrollar.

Beneficios colectivos (todo el personal)

- Eleva la productividad en la empresa
- Elimina errores, falencias, duplicidad de funciones
- Incrementa los ingresos y reduce los costos y gastos
- Fomenta la competitividad a través de la productividad.

El modelo Win to Win determina que las acciones que cumple una empresa deben replicarse en beneficios globales en los cuales se incluyan los clientes, socios, directivos, personal, proveedores y sociedad en general. La capacitación bajo esta visión es un mecanismo de impulso para el mejoramiento, siendo su desarrollo una necesidad que amerita procesos de gestión definidos y sustentados con los recursos necesarios para su adecuado cumplimiento.

PASOS HACIA LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes (Schultz, 1991):

1. DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- **Análisis Organizacional:** que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

- **Análisis de Tareas:** se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- **Tiempo:** a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- **Ámbito:** generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- **Situación laboral:** para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

Lo expuesto, determina que la capacitación debe ser focalizada en áreas requeridas por la empresa, para que esta pueda generar beneficios esperados con su desarrollo. Según Salanova, (2009), la conformación de un proceso de capacitación debe estar basado en un completo análisis situacional interno y externo, que identifique paralelamente, el valor agregado de cada área interna y los requerimientos del mercado, estableciendo una relación que debe apoyarse con personal capacitado. (Salanova, 2009, p. 31)

De esta manera, las necesidades formativas se fundamentan en áreas requeridas por la empresa para cubrir y satisfacer los requerimientos de los clientes, siendo un mecanismo que permite una mejor relación. La capacitación se orientará en brindar competencias al personal para que sus funciones aporten valor, permitiendo que la empresa pueda ser reconocida e identificada en el mercado.

2. SELECCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN.

- Nivel de profundidad de la capacitación. Si es para la formación, integración, complementación o de especialización.
- Definir la población objetivo, características de los participantes, conformación de grupos. Nivel de conocimientos previos necesarios.
- Definir si va a ser una capacitación interna o externa (instructores).
- Selección de instructores.
- Definir el cronograma, para efectos de las partidas presupuestarias.
- Definir la metodología de la capacitación: instrucción en el centro de capacitación, rotación de puestos, pasantías, aprendizaje en el puesto, visitas a otras empresas, trabajo junto a un experto, etc. (Rodríguez, 2000)

Los temas de capacitación se enfocan en las áreas en donde el personal se desenvuelve, los requerimientos del cliente y las tendencias vigentes. Su desarrollo, brinda al participante una visión integral de la importancia de las

funciones desarrolladas y como esas puedan optimizarse y mejorar su rendimiento.

PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE

Conocido como Principio Pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

Participación: el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.

- **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.
- **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- **Retroalimentación:** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

3. HERRAMIENTAS DE CAPACITACIÓN

La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición. A pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto de trabajo actual,

para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales (Mondy y Noe, 1007)

En la actualidad, producto al avance científico y tecnológico, las necesidades formativas varían constantemente, debiendo la capacitación ser dinámica, flexible y adaptable a los cambios. Este aspecto ha influenciado en los mecanismos y herramientas disponibles. Dentro de estas, la capacitación ha superado la necesidad de la presencia física en un mismo espacio del tutor y los participantes, aspecto que universaliza el conocimiento y brinda mejores alternativas de formación.

Herramientas como el internet, han aportado en gran medida a la capacitación, pudiendo estas desarrollarse paralelamente en varias partes del mundo, eliminando las barreras geográficas, que limitaban su desarrollo. Su funcionalidad, además de reducir los costos permite una mejor comunicación y actualización de los conocimientos, factores que en la capacitación son fundamentales.

Su aprovechamiento, será viable en la medida en que sean soportadas con conocimientos relacionados a las necesidades formativas de los participantes, quienes aprovechen los mecanismos para poder acceder a información necesaria para elevar su desempeño. Es importante, que el uso adecuado de las herramientas sea de conocimiento de los participantes para que estos puedan ser aprovechados. En este caso, es claro que una de las necesidades formativas es el propio uso de las herramientas sobre las cuales se desarrolla la capacitación.

Los cambios de la sociedad impulsados por el desarrollo científico, humano y tecnológico genera cada vez más necesidades formativas, situación que hace de la capacitación un mecanismo indispensable y no una ventaja competitiva. Es decir, quien la realiza se adaptará a las necesidades del entorno, permitiendo

que sus bienes y servicios sean reconocidos. Por el contrario, quien no la realiza, limitará su gestión progresivamente.

FACTORES PARA SELECCIONAR UNA TÉCNICA DE CAPACITACIÓN

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Las preferencias y capacidades del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN APLICADAS

En este punto se puede mencionar las siguientes técnicas:

Técnicas de Capacitación aplicadas en el sitio de trabajo: dentro de este contexto podemos señalar las siguientes técnicas:

Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo.

Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renunciadas. Se realiza una instrucción directa.

Relación Experto-Aprendiz: se da una relación "Maestro" y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo: en este segmento pasaremos a definir las siguientes técnicas:

Conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

Simulación de condiciones reales: permite transferencia, repetición y participación notable, generalmente las utilizan las compañías aéreas, los bancos y los hoteles. Consiste en la simulación de instalaciones de operación real, donde el trabajador se va a aprender de manera práctica su puesto de trabajo.

Actuación o socio drama: esta técnica da la oportunidad al trabajador a desempeñar diversas identidades; crea vínculos de amistad y de tolerancia entre los individuos y permite reconocer los errores.

Estudio de casos: permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones. En esta técnica de capacitación, se practica la participación, más no así la retroalimentación y la repetición.

Lectura, estudios Individuales, instrucción programada: se refiere a cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación, la transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en Laboratorios de Sensibilización: consiste en la modalidad de la capacitación en grupo. Se basa en la participación, retroalimentación y repetición. Se propone desarrollar la habilidad para percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas. (Werther y Davis, 1995)

4. EVALUACIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones.

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador. La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

La evaluación de la capacitación debe responder a un proceso que identifique si los objetivos esperados fueron cumplidos, para ello, es importante establecer una relación entre las metas propuestas y los resultados, siendo la formulación de indicadores de gestión una alternativa viable.

Tomando como referencia a Harrington, James (2009), el control efectivo debe proporcionar información actualizada que identifique la existencia de debilidades que ameriten cambios y toma de decisiones pertinente. En el caso

de la capacitación, es necesario contar con indicadores los cuales permiten determinar si los resultados alcanzados se relacionan a los esperados. La formulación de indicadores debe ser parte de la programación de la capacitación, debiendo estos contener mecanismos viables de levantamiento y análisis para determinar si su desarrollo ha sido adecuado o no. (Harrington, 2010, pp. 112-115)

1.5.2 Marco de Referencia

La terminología utilizada en el Marco Teórico se detalla a continuación:

NIVELES DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN (MODELO KIRCKPATRICK) I

La evaluación es un proceso elemental dentro de la administración que debe ser replicado en cada uno de los procesos llevados a cabo en una empresa, dentro de los cuales se encuentra la capacitación. Su funcionalidad se basa en brindar información sobre la gestión realizada determinando si los objetivos esperados se cumplieron satisfactoriamente. De igual manera, señalan elementos que afectaron su cumplimiento dando lugar a su perfeccionamiento y mejoramiento continuo.

Según Kirkpatrick, Donald (2006);

La razón de la evaluación es determinar la efectividad de una acción informativa. Una vez que se ha realizado la evaluación, podemos esperar que los resultados sean positivos y gratificantes tanto para las personas responsables de la acción formativa como para los gerentes de alto nivel que tomarán decisiones en base a su evaluación de acción formativa. (Kirkpatrick, 2006, p. 21)

En base a lo expuesto, se observa que los procesos de capacitación no solo deben cubrir las áreas formativas, sino también aspectos administrativos que permitan su ejecución y control. En este caso, su desarrollo debe ser integral, debiendo planificarse

cada uno de los aspectos necesarios que permitan su ejecución y relación con el cumplimiento. La evaluación provee de información necesaria para determinar si el desarrollo de la capacitación ha aportado o no al crecimiento de la empresa, permitiendo mejorar sus estructuras permanentes, convirtiéndola en un insumo útil para que la empresa pueda sostenerse y mejorar su gestión.

La falta de una evaluación estructurada, no permite contar con un programa de capacitación efectivo, en la medida que no se puede identificar de manera adecuada si esta ha aportado a la empresa en lo que se esperaba. La capacitación no concebida con un proceso de evaluación, hace que sus resultados no puedan ser verificables, desmotivando a los responsables de ejecutarla, pudiendo esta decisión afectar a la empresa en el cumplimiento de sus labores.

El modelo Kirkpatrick, establece cuatro niveles de evaluación de los procesos de capacitación llevados a cabo, siendo un modelo secuencial, sistemático, ordenado y lógico. Es decir, cada nivel genera impacto en el siguiente proporcionando información útil que permita determinar si la gestión realizada ha sido útil, entendiendo que la capacitación ha promovido un desarrollo individual y colectivo en la organización.

Los cuatro niveles propuestos por este modelo son:

NIVEL I, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: "¿Le gustó la actividad a los participantes?", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.

El primer nivel de evaluación comprende las reacciones del personal frente a la capacitación recibida. Determina la existencia de posibles resistencias generadas frente a los programas, identificando las causas y posibles efectos a presentarse. Si bien es cierto, la capacitación permite al personal mejorar sus competencias, no siempre su desarrollo es bien visto, pudiendo inclusive desmotivar su desarrollo al personal.

Aspectos como la disponibilidad de tiempos, motivación, entorno laboral, la obligación de asistir entre otros pueden generar una percepción negativa frente a la capacitación la cual dé lugar a resistencias en cuanto a su desarrollo. Muchos programas se convierten de esta manera en una presión antes que en un apoyo, no permitiendo contar con una participación activa, voluntaria y decida de los participantes.

La reacción frente a los procesos de capacitación, permiten aportar información sobre las condiciones de trabajo existentes en la empresa, la voluntad del personal, el empoderamiento y el trabajo en equipo, situación que orientan a sus directivos sobre medidas necesarias a tomar para mejorar el entorno laboral.

La evaluación de la reacción también permite determinar la validez y pertinencia de los programas de capacitación desarrollados. Permitiendo determinar si su planificación y contenido se encuentran acorde a las necesidades formativas del personal. Esta situación tiende a eliminar los programas que no han sido elaborados con los estudios previos requeridos y necesarios para que puedan aportar a los resultados esperados.

NIVEL II, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: "¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.

La evaluación del aprendizaje comprende los cambios en las actitudes, comportamientos y acciones del personal participante en los programas de capacitación desarrollados. Su funcionalidad se basa en determinar si los conocimientos impartidos han fomentado un mejor desempeño en las funciones realizadas.

Es claro que si la capacitación no ha permitido obtener un cambio y mejoramiento interno, su desarrollo no ha contribuido a elevar el rendimiento empresarial, aspecto que puede ser visto desde varios ejes, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Falencias en los procesos de desarrollo de la capacitación
- Problemas de motivación y participación del personal.

El primer caso, implica que la capacitación desarrollada no se ha enfocado en verdaderas necesidades formativas, o que su metodología no ha sido especializada en función del personal participante. El segundo caso, establece problemas en cuanto al personal que no le han permitido aprovechar los conocimientos impartidos, dando como resultado falencias en cuanto a los cambios esperados en los procesos.

Si los programas de capacitación no han dado como resultado un aprendizaje útil para mejorar la gestión de sus participantes, su desarrollo no puede calificarse como efectivo, transformándose en un gasto y no en una inversión.

NIVEL III, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: "¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

El cambio obtenido a través de la capacitación es un elemento vital esperado en su desarrollo. En este caso, este nivel se concentra en la conducta del personal, la cual mide como ha ocurrido el cambio. Su evaluación se concentra en los siguientes aspectos:

- La persona debe tener el deseo de cambiar
- La persona debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo
- La persona debe trabajar en un clima adecuado
- La persona debe ser recompensada por el cambio

Los aspectos citados permiten observar que la actitud positiva de cambio esperada mediante la capacitación solo será viable en la medida que la empresa establezca

acciones complementarias en donde el cumplimiento de los objetivos propuestos permita alcanzar beneficios para todos los integrantes. Elementos como la recompensa por el cambio, son áreas que deben desarrollarse, motivando al personal a mejorar su gestión, apoyados en el conocimiento alcanzado.

NIVEL IV, Resultados, que da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es el impacto operacional?", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en dinero, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).

El elemento final de evaluación toma en consideración los resultados finales que se dan lugar producto de la capacitación desarrollada. Estos se relacionan a factores como el aumento de la producción, el mejoramiento de la calidad, la reducción de los costos, la reducción de accidentes de trabajo, el incremento en ventas, la reducción de la rotación externa del personal, entre otros.

Como se puede observar, los términos de evaluación se basan en la mejoría real y medible que los programas de capacitación han alcanzado en la empresa, los cuales incluyen una visión económica, social y financiera, permitiendo que la empresa pueda a través de este tipo de actividades alcanzar un desarrollo sostenible y sustentable.

El modelo de evaluación citado, permite en cada uno de los niveles expuestos obtener información que perfeccione los procesos de capacitación. Su desarrollo brinda información referente a la utilidad de los programas desarrollados y las áreas que ameritan correcciones y ajustes para que puedan apoyar al cumplimiento de los objetivos. Conforme se ha visto, su estructura marca una visión general que promueve importantes cambios en la empresa que los aplica los cuales no solo se enfocan en el desarrollo del programa de capacitación sino también en los beneficios que producto de su desarrollo alcanzan todos los participantes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Toda empresa demanda de un direccionamiento que delimite su accionar en el mercado, generando ventajas competitivas que le permitan alcanzar un posicionamiento efectivo y rentable. Es necesario que su gestión cuente con una clara visión que determine lo que la empresa quiere llegar a ser en un tiempo determinado.

Los altos niveles de competitividad exigen que las empresas adopten modelos de gestión que les permitan optimizar sus recursos y mejorar su desempeño, no solo enfocándose a satisfacer al cliente sino a superar sus propias expectativas.

El direccionamiento estratégico en una organización busca establecer una orientación altamente competitiva que permita a la empresa diferenciarse de las demás y consolidar una adecuada participación que le permita crecer. Según Amaya, Jairo (2010), su desarrollo establece los lineamientos que se espera alcanzar, siendo la definición de una filosofía corporativa una necesidad elemental. Al respecto, señala los siguientes;

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización” (Amaya, 2010, p. 50)

Dentro del direccionamiento, un elemento fundamental de su desarrollo es la definición de los objetivos, los cuales enmarcan de manera concreta y clara lo que la empresa quiere obtener en cada una de sus áreas. La definición de objetivos permite a la empresa establecer las estrategias requeridas a aplicarse para que estos puedan convertirse en una realidad.

Su desarrollo demanda del cumplimiento de un proceso estructurado en el cual se definan por áreas las propuestas de valor que se quieren alcanzar. Es decir, cada objetivo debe aportar valor a la empresa, permitiendo elevar la calidad de sus productos

y servicios y la rentabilidad del negocio. Por ello, su definición debe abarcar una serie de conceptos que definan lo que se quiere alcanzar, para que y donde se consolidarán.

El objetivo estratégico marca un destino que permite enrumbar a la empresa hacia su logro, mismo que al transformarse en realidad mejora la condición de la empresa y de cada uno de sus integrantes. Su definición es el resultado de profundos estudios del entorno y el interior de la organización, debiendo en estos procesos participar proveedores, clientes, socios, directivos y personal en general. Una vez formulados los objetivos estos deben ser ampliamente difundidos, debiendo conocerse para verificar cada día si se está aportando a su cumplimiento o no.

Al conocer lo que se quiere llegar a ser, la empresa adopta modelos de gestión internos los cuales aportan a su consolidación. De igual manera, facilitan su control, conociendo lo que se espera con cada una de las actividades emprendidas. Es decir, los objetivos estratégicos permiten a una empresa destinar sus recursos a la consolidación de metas que permitirán mejorar su desempeño constantemente, factor que eleva su competitividad y le permite alcanzar mejores oportunidades de desarrollo. Por esta razón, su formulación es esencial y requerida ya que fomenta la focalización de la empresa en acciones que permiten a los clientes identificar y diferenciar sus productos de los demás.

Por el contrario, la falta de definición de objetivos estratégicos genera en la empresa serios riesgos que pueden derivarse en errores y falencias que afecten su desempeño, elevando sus costos y gastos los cuales no permitan alcanzar un desarrollo sostenido. El personal que no cuenta con metas establecidas trabaja sin mayor relación entre las áreas, dando lugar a duplicidad de funciones y desperdicios los cuales impactan en la rentabilidad. Esta situación permite analizar la importancia de los objetivos estratégicos ya que estos empoderan a los diferentes recursos y procesos existentes, creando valor y a través de este crecimiento.

Una vez definidos los objetivos estratégicos, la empresa debe delimitar acciones que deben ser monitoreadas permanentemente. En este caso, la fijación de indicadores

de gestión es determinante para disponer de información útil que de paso a un mejoramiento continuo. Dentro de estos indicadores, la rentabilidad sobre la inversión ROI, es adecuada para analizar si los resultados justifican la inversión realizada. Su medición permitirá establecer el adecuado uso de los recursos y su verdadero aporte. Acciones como la capacitación, el perfeccionamiento de las competencias del personal entre otras, forman parte de la inversión cuya evaluación determinará si efectivamente han contribuido al cumplimiento de los objetivos, definiendo además el nivel en que estas actividades han incidido, aspecto que permitirá concluir si son adecuadas y pertinentes para la empresa.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Los procesos de capacitación implementados por la empresa Maspromo S.A han permitido el cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales propuestos.

1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Método de Investigación

La orientación experimental busca establecer la relación causa – efecto (capacitación –resultados), considerando un grupo experimental (al que se le aplica la capacitación), y un grupo control (al que no se le aplica dicha variable). Esta orientación permite determinar en qué medida la capacitación mejoró o empeoró el desempeño, los resultados financieros, indicadores de gestión definidos previamente, y de esta forma se aísla en gran medida el efecto de otras variables en los resultados, y que son ajenas a la capacitación.

1.7.2 Tipo de Estudio de Investigación

El estudio se desarrollará bajo el diseño de cuatro grupos de Solomon, ya que en este diseño, los sujetos del estudio son asignados aleatoriamente, al azar, al grupo experimental y al grupo de control. Luego se siguen los siguientes pasos:

- Se hace, en ambos grupos, una medición "antes" (pre-test) de la variable dependiente (el fenómeno o característica en cual se desea apreciar el efecto de la variable independiente llamada también tratamiento o factor causal);
- A continuación se aplica o hace actuar la variable independiente (un cierto método, la exhibición de un video, etc.) en el grupo designado como experimental;
- Se hacen mediciones "después" (post-test) en ambos grupos
- Finalmente se hacen comparaciones de las mediciones "después" de ambos grupos, tomando en cuenta los valores de las mediciones "antes".

1.7.3 Tipo de Fuente

1.7.3.1 Fuentes Primarias

Como fuente primaria para el estudio se revisarán las Evaluaciones de Desempeño del grupo experimental y del grupo de control ya que de acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos previa y posteriormente a la capacitación se puede definir el impacto de la misma, conforme el tema que se está abordando.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

Como fuentes secundarias se utilizará:

- Cuadro de Mando Integral de la empresa MASPROMO S.A.
- Cuestionarios a aplicarse
- Datos estadísticos;
- Estudios previos;
- Bibliografía especializada.

CAPITULO II

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

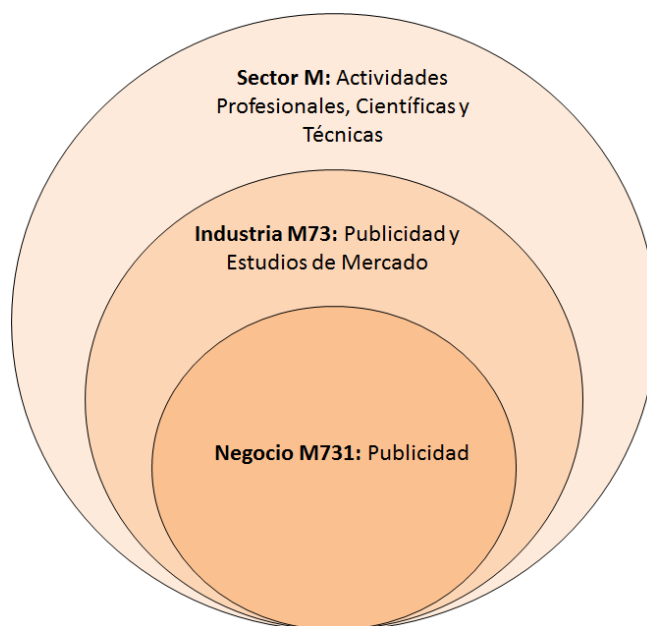
El marco entorno se desarrolla en función de cambios constantes promovidos por mecanismos más ágiles de información y comunicación, los cuales se sustentan en proceso de globalización los cuales hacen que las empresas adquieran mayor capacidad económica que los propios países en donde se desarrollan sus actividades.

Identificar los factores externos no controlables que inciden en la industria de la empresa Maspromo S.A., permiten tener una visión más clara sobre la importancia que tiene la capacitación, como un recurso indispensable para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Su desarrollo faculta el aprovechamiento de las oportunidades existentes a la vez que minimiza el impacto de las amenazas, permitiendo que la empresa se desarrolle sobre una base más segura y con mejor capacidad de proyección.

2.1.1 Análisis de la Industria

Tomando como referencia los datos referentes a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU REV 4.0 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la industria en donde participa la empresa Maspromo S.A puede ser clasificada de la siguiente manera:

Gráfico No. 1- Análisis de la Industria



Fuente: (CIUU Rev 4, 2014)

2.1.2 Análisis de tendencia de la Industria

Definida la industria, es importante analizar su comportamiento. Acorde a la clasificación de sectores dadas por el CIUU Rev. 4.0, la empresa Maspromo S.A se encuentra en el sector terciario, es decir aquel enfocado en la prestación de servicios. En este caso, su desarrollo se enfoca en los ámbitos de la mercadotécnica, información, publicidad y promoción.

Este tipo de servicios en la actualidad muestran una tendencia creciente, principalmente por los altos niveles de competitividad existentes en el mercado local producto principalmente a la globalización que ha facilitado el ingreso de transnacionales y productos importados. Si bien es cierto, en este último aspecto, el Gobierno Nacional en Ecuador ha iniciado una serie de medidas relacionadas a la restricción y sustitución de importaciones, el producto internacional tiene una alta acogida en la mayoría de mercados, en donde sus proceso de comercialización incluyen la asesoría de empresas especializadas que les permitan focalizar sus estrategias a los mercados que atienden.

Maspromo S.A producto de estas tendencias ha logrado consolidar una importante participación de mercado, con una tendencia creciente de la demanda de sus servicios, los cuales como se indicó se relacionan a mejorar el posicionamiento de sus clientes. Sin embargo, el mercado se ha vuelto más competitivo, existiendo una mayor apertura de empresas que compiten con servicios integrales relacionados a la mercadotecnia y publicidad, siendo las más importantes las siguientes:

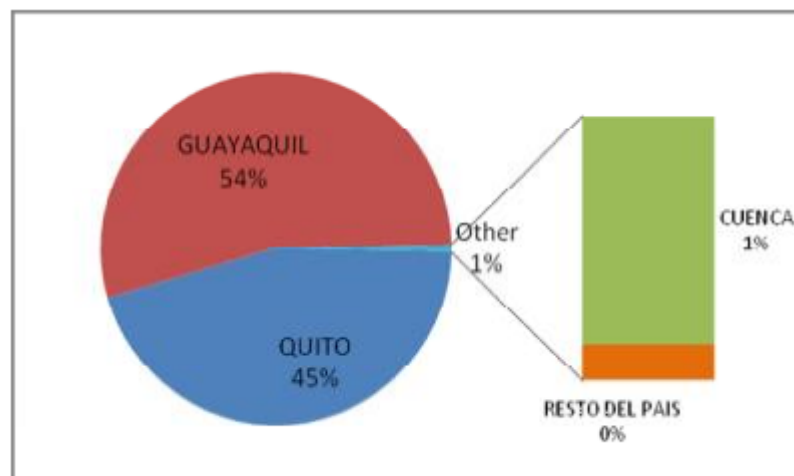
Cuadro No. 2- Lista de clientes

Empresa	Representación Internacional
Maruri	Grey
Mayo Publicidad	Draft FCB
Garwich S.A	Garwich BBDO
JR Vallejo	Euro RSCG
Norlop	JWT
Saltiveri	OGILVY AND MATHER
Publicitas	PUBLICIS, SAATCHI & SAATCHI
Rivas Herrera	YOUNG & RUBICAN
Veritas	DDB
TBWA Viteri	TBWA
La Facultad	LEO BURNETT
Creacional	DMB&B
Maccann Erickson	MACCANN ERICKSON
Mark Plan	STARCOM

Fuente: (Servicios de publicidad y Diseño en Ecuador, 2013)

Los ingresos brutos del sector publicitario mantienen tasas crecientes, factor que revela un desarrollo de estos servicios, los cuales se encuentran principalmente concentrados en Guayaquil y Quito.

Gráfico No. 2-Participación Ingresos por ciudad Sector Publicitario



Fuente: (Servicios de publicidad y Diseño en Ecuador, 2013)

Los sectores de mayor inversión en publicidad son el comercio al por mayor y al por menor, la industria manufacturera y el sector del transporte conforme se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 3-Gastos en publicidad por sector económico

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009
No. Cías	41,489	43,000	42,410	40,202
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	6,408,810.78	5,112,668.01	6,231,057.14	2,999,122.48
Pesca.	263,191.98	249,305.67	196,807.54	229,980.83
Explotación de minas y canteras.	1,441,627.89	711,526.04	1,563,730.83	652,130.33
Industrias manufactureras.	233,624,825.98	263,068,263.17	276,453,715.54	290,020,018.28
Suministros de electricidad, gas y agua.	3,111,238.38	4,595,422.03	4,328,134.48	2,785,941.10
Construcción.	3,784,041.90	3,952,957.07	4,362,845.74	3,407,568.75
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.	251,641,606.67	290,059,238.27	306,966,552.32	272,893,518.98
Hoteles y restaurantes.	13,256,820.17	11,223,360.51	12,830,980.16	13,275,198.81
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	111,255,083.73	105,514,253.38	71,085,301.32	54,582,579.68
Intermediación financiera.	2,697,722.83	1,429,443.31	2,576,068.74	2,428,050.29
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	51,074,540.52	78,892,649.22	49,361,852.38	71,969,472.94
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.	22,306.50	13,645.96	12,404.34	11,920.71
Enseñanza.	1,719,347.88	1,678,574.30	1,845,453.71	1,670,091.23
Actividades de servicios sociales y de salud.	4,197,297.80	4,924,274.16	5,800,902.22	5,454,992.96
Otras actividades comunitarias sociales y personales de tipo servicios.	11,128,589.43	13,101,375.58	14,922,673.13	11,757,907.27
Hogares privados con servicio doméstico.	443.4	497	822.6	0
TOTAL GASTOS PROMOCION Y PUBLICIDAD	695,627,495.84	784,527,453.68	758,539,302.19	734,138,494.64
TOTAL INGRESOS COMPAÑÍAS	51,484,045,429.42	57,697,423,877.40	69,154,014,173.50	59,540,293,716.30
% DE GASTOS EN PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN RESPECTO A LOS INGRESOS	1.35	1.36	1.10	1.23

Fuente: (Servicios de publicidad y Diseño en Ecuador, 2013)

Como se puede observar, el crecimiento del gasto en publicidad se fundamenta en la importancia que este servicio provee a cada uno de los sectores económicos. El servicio demanda por lo tanto de personal altamente calificado que responda a estas necesidades con profesionalismo, experiencia, creatividad y claro conocimiento de las estrategias más efectivas que cada cliente demanda.

2.1.3 Análisis PEST

El análisis PEST se concentra en varios factores que inciden en la industria y que pueden alterar su desarrollo. Su estudio permite entender la importancia que tiene el personal calificado y su incidencia acorde la situación actual.

2.1.3.1 Factores Políticos

La política en Ecuador ha mantenido profundos cambios, pasando de una alta inestabilidad, principalmente en la década de los 90 en donde la constante se basó en el derrocamiento de los gobiernos nacionales constituidos, hasta una estabilidad que inclusive ha permitido la reelección del Gobierno Nacional.

Las tendencias políticas desde el triunfo de Alianza País en el 2006, han girado hacia una visión de izquierda, denominada “Revolución Ciudadana”, la cual ha dado priorización al gasto social, desarrollando importantes programas de asistencia enfocados en los grupos vulnerables, dentro de los cuales se encuentra la población discapacitada, la mujer, los ancianos y niños.

Su base política se ha sustentado en el Sumak Kawsay o Buen Vivir, el cual ha formulado varios ejes de direccionamiento enfocados en el bien común y el mejoramiento de la calidad de vida. Dentro de sus principales avances se encuentran las reformas a la Constitución, las cuales han incluido principios enfocados a sustentar los derechos fundamentales del ser humano, basados en los principios de igualdad, equidad y legalidad principalmente.

El Buen Vivir, más que una originalidad de la Carta Constitucional, forma parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales de América Latina durante las últimas décadas, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico neoliberal. En el caso ecuatoriano, dichas reivindicaciones fueron reconocidas e incorporadas en la Constitución, convirtiéndose entonces en los principios y orientaciones del nuevo pacto social. (Semplades, 2014)

El enfoque en el bienestar social de la política vigente, establece una gestión focalizada en mejorar la calidad de servicios, dentro de los cuales se encuentra la educación, salud y vivienda. En cada uno de estos se han alcanzado un importante desarrollo, como por ejemplo las escuelas del milenio, el equipamiento hospitalario del sector público y bonos de vivienda a través del Banco del Fomento. Esta situación ha sido socializada de manera efectiva en la población, permitiendo que el gobierno disponga de tasas entre el 42% al 80% de aceptación en el país. (El Verdadero, 2011)

Sin embargo, el fantasma de la inestabilidad no se ha erradicado totalmente, el último evento de riesgo ocurrió el 30 de septiembre del 2010, con el secuestro del presidente por parte de la propia Policía Nacional, lo que demuestra que los escenarios futuros son inciertos, pudiendo presentarse variantes que atenten contra la estabilidad en general del país. Esta situación hace que la necesidad de personal calificado en las empresas sea determinante, capaces de gestionar bajo diferentes variantes políticas que puedan presentarse.

Lo analizado permite observar que existe una estabilidad política que permite a las empresas desarrollar proyecciones de mercado que tengan menor volatilidad lo que fomenta la definición de estrategias más efectivas. Esto sin duda es una oportunidad que debe aportar a la empresa a mejorar su situación, en la medida que su personal disponga de las competencias necesarias para poder asumir los retos de un mercado con altas proyecciones de crecimiento.

2.1.3.2 Factores Económicos

Uno de los eventos de mayor trascendencia en la economía del país, es la dolarización ocurrida en el año 2000. Su vigencia impide la emisión de moneda, aspecto que fue muy común en la década de los 90. Actualmente, la economía muestra un crecimiento sostenido y estable situación que se sustenta con los siguientes indicadores:

2.1.3.2.1 PIB Nacional

Tomando como referencia datos del Banco Central del Ecuador, BCE, la economía nacional mantiene escenarios de crecimiento estable, manteniendo un crecimiento promedio del PIB real del 4,36% conforme se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 4-Desempeño económico del país (PIB Total)

AÑOS	VALOR PIB		CRECIMIENTO ECONÓMICO	
	NOMINAL	REAL	NOMINAL	REAL
2006	41.763.230,00	21.962.131,00		
2007	45.789.374,00	22.409.653,00	9,64%	2,04%
2008	54.208.522,00	24.032.490,00	18,39%	7,24%
2009	52.208.522,00	24.119.453,00	-4,03%	0,36%
2010	57.978.116,00	24.983.318,00	11,45%	3,58%
2011	65.945.432,00	26.607.840,00	13,74%	6,50%
2012	71.625.395,00	28.031.231,00	8,61%	5,35%
2013	82.789.004,00	32.456.234,00	8,65%	5,42%
PROMEDIO	59.038.449,38	25.575.293,75	9,49%	4,36%

Fuente: BCE, 2014

El comportamiento del PIB se relaciona con el crecimiento de la productividad interna, situación que va directamente ligada a la participación del personal. En este

caso, se entiende que el conocimiento y la gestión de las empresas han permitido a las empresas elevar su competitividad.

Es importante señalar que si bien las tasas muestran un desarrollo, la economía del país sigue sustentada en la exploración, explotación y comercialización del petróleo, procesos que representan el 40% del total del PIB. Esto ha generado una necesidad de cambio de la matriz productiva, proceso que en la actualidad se ha convertido en una de las prioridades del Gobierno Nacional. Esto implica que es necesario un cambio en la matriz productiva, misma que demanda de personal competente en todas las áreas.

2.1.3.2.2 Aporte de la Industria al PIB

La industria de la mercadotecnia y la publicidad mantiene tasas crecientes de desarrollo representando en promedio el 0,92% del PIB. Si bien no alcanza una representación preponderante, su desarrollo prevé un importante escenario. Conforme a los resultados de los premios Cándor de Oro, Caribe, FIAP, El Ojo de Iberoamérica y New York Festival las 10 agencias más importantes son:

Cuadro No. 5- Agencias más importantes del Ecuador

LUGAR	AGENCIA	PUNTOS CREATIVIDAD	PUNTOS EFICIENCIA	TOTAL
1	NORLOP JWT	403	332	735
2	MC CANN ERICKSON	484	224	708
3	MARURI	361	96	457
4	RIVAS HERRERA H&R	109	300	409
5	KEONIG & PARTNERS	274	0	274
6	VERITAS DDB	119	128	247
7	SALTIMERY OGILVY	26	164	190
8	BBDO ECUADOR	134	48	182
9	LA FACULTAD	158	0	158
10	PUBLICITAS S&S	78	48	126

Fuente: Premios EFFIE, 2009

La industria en la actualidad es más competitiva, situación que determina la necesidad de competencias especializadas en su personal que permitan cubrir las expectativas del mercado, siendo responsabilidad de cada negocio el definir programas que impulsen su mejoramiento dentro de los cuales se encuentra la capacitación.

Los resultados señalan un crecimiento económico del país, con una tendencia al fortalecimiento de la industria que solo será viable en la medida que el personal tenga competencias adecuadas y requeridas. Concretamente en el mercado de la publicidad, se observa que el mercado se encuentra en un amplio desarrollo lo que constituye una oportunidad.

2.1.3.2.3 Inflación

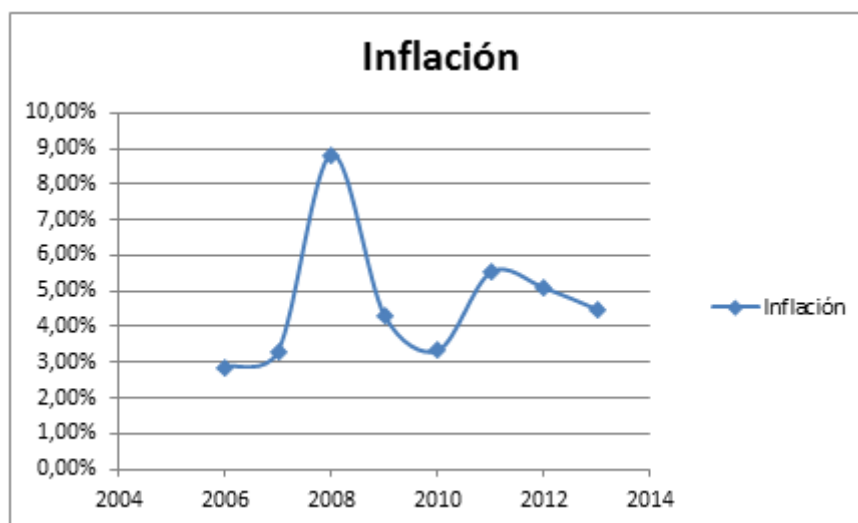
En el período 2006-2013, la inflación promedio se ha mantenido en un dígito con una tasa promedio referencial del 4,72%. Los años de mayor variabilidad son el 2008 con un incremento de la tasa del 8,8% y el 2010 con la menor tasa alcanzando el 3,33%.

Cuadro No. 6- Comportamiento de la Inflación

INFLACIÓN	
AÑO	% ANUAL
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,53%
2012	5,09%
2013	4,48%
PROMEDIO	4,72%

Fuente: BCE, 2014

Gráfico No. 3- Inflación



Fuente: BCE, 2014

Las tasas inflacionarias permiten concluir que la economía en el país ha atravesado un proceso de desarrollo económico el cual fomenta el crecimiento de los mercados y permite una mejor atención de las necesidades de la población. Se entiende que estos resultados incentivan la apertura de negocios y mayor inversión, los cuales demandan de personal calificado para poder aprovechar las oportunidades generadas por el crecimiento económico.

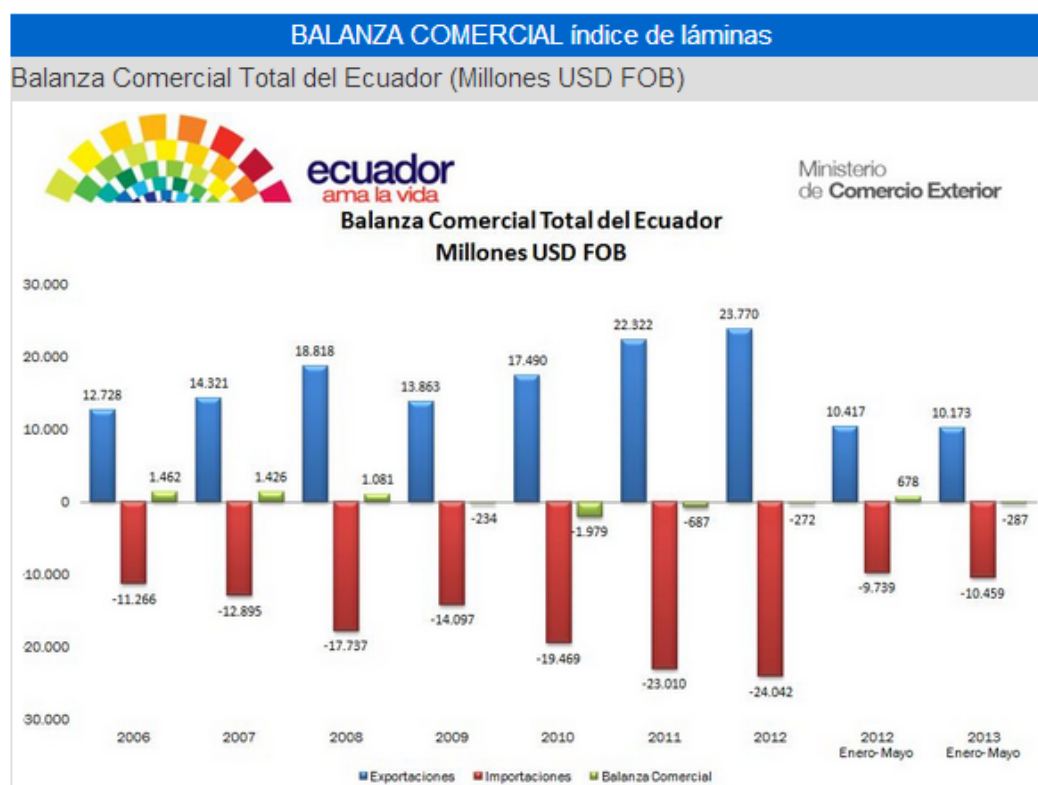
2.1.3.2.4 Balanza Comercial

La balanza comercial permite tener una visión real de la economía, la cual ha mantenido un crecimiento constante sin embargo no ha podido sostener adecuados resultados a nivel de comercio internacional. Los resultados muestran un déficit comercial sostenido desde el 2010, originado principalmente por la variabilidad de los precios del mercado de los productos primarios.

Ecuador exporta productos primarios e importa productos secundarios principalmente, mostrando deficiencias en cuanto a la industrialización nacional que no permite un mayor desarrollo. El cambio de matriz productiva es una realidad, sin

embargo su desarrollo solo será viable en la medida que se disponga de personal capacitado y preparado para apoyar los procesos de transformación requeridos.

Cuadro No. 7-B alanza Comercial



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, 2013

2.1.3.2.5 Tasas de Interés

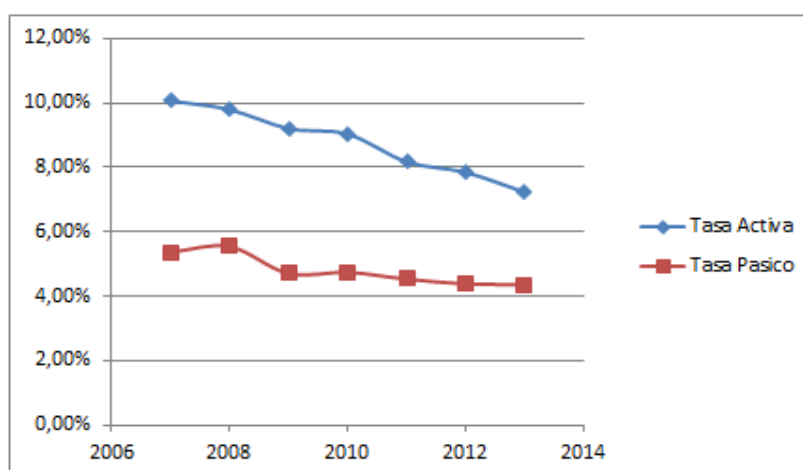
La tasa de interés activa muestra un comportamiento relacionado a la inflación, manteniendo un comportamiento estable con una tendencia decreciente, aspecto que es altamente favorable en la medida que hace más accesible las fuentes de financiamiento para el incentivo económico y para la cobertura de las necesidades de la población.

Cuadro No. 8- Tasas de interés

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS			
AÑO	TASA REFERENCIAL		MARGEN FINANCIERO
	ACTIVA	PASIVA	
2007	10,06%	5,36%	4,70%
2008	9,79%	5,54%	4,25%
2009	9,20%	4,70%	4,50%
2010	9,03%	4,74%	4,29%
2011	8,17%	4,53%	3,64%
2012	7,84%	4,38%	3,46%
2013	7,22%	4,36%	2,86%

Fuente: BCE, 2014

Gráfico No. 4- Tasas de interés



Fuente: BCE, 2014

El comportamiento de las tasas muestra una reducción en la brecha existente entre la tasa activa y pasiva, situación que determina mayor estímulo para el financiamiento y la inversión, siendo ambos factores que estimulan la productividad. Esta estabilidad genera interés en la población y las empresas de optar por procesos de financiamiento que eleven el rendimiento y rentabilidad, lo que representa una clara oportunidad que se maximizará en la medida que el personal tenga competencias que direccionen campos de crecimiento.

El escenario económico apoyado en los indicadores señalados, revela un crecimiento interno positivo el cual eleva la competitividad y hace necesario contar con personal altamente calificado. Los procesos internos relacionados a la capacitación se convierten en mecanismos necesarios para que el personal pueda responder positivamente a este escenario, permitiendo aprovechar las oportunidades que el crecimiento genera.

2.1.3.3 Factores Sociales

Uno de los principales problemas del país es la distribución equitativa de la riqueza, situación que ha dado lugar a que el 13% de la población se encuentre en una pobreza crítica. No obstante, se han alcanzado importantes avances conforme los señalan los siguientes indicadores:

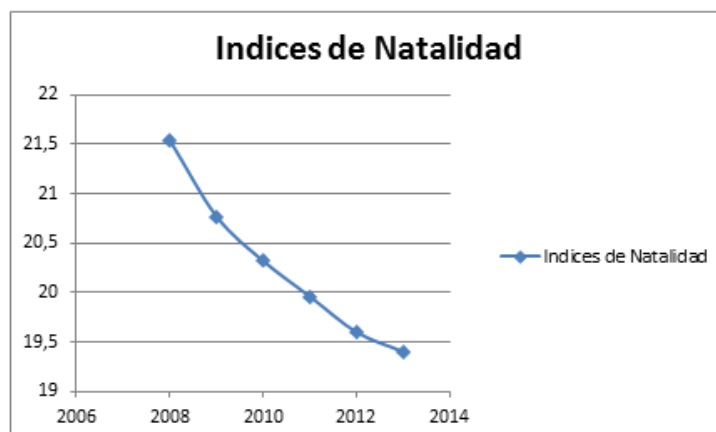
2.1.3.3.1 Índice de Natalidad

Cuadro No. 9-Índices de Natalidad

Año	Tasa
2008	21,54
2009	20,77
2010	20,32
2011	19,96
2012	19,6
2013	19,4

Fuente: INEC CENSO 2010, 2010

Gráfico No. 5-Índices de Natalidad



Fuente: INEC CENSO 2010, 2010

El comportamiento del índice de natalidad revela un mayor control y concientización de la población en cuanto al incremento de la población, siendo un factor que evita el desarrollo de la pobreza. En la actualidad, las tasas indican un nacimiento de 20 bebés por cada 1000 habitantes, en donde se evidencia los resultado de campañas de prevención del embarazo infantil, planificación familiar, entre otros.

2.1.3.3.2 Crecimiento Poblacional

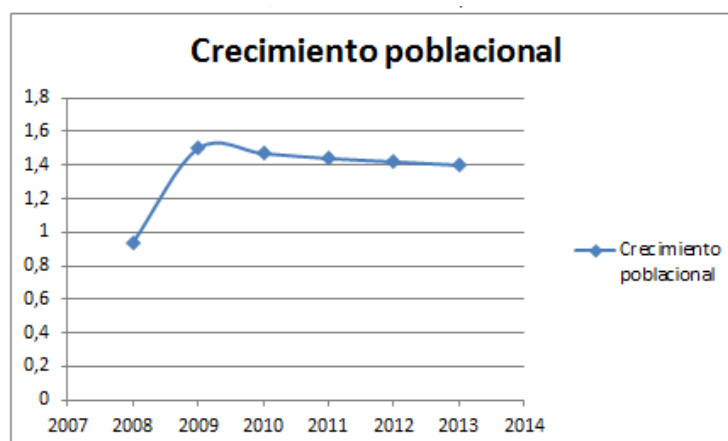
El comportamiento de la tasa poblacional revela una tendencia estable la cual va relacionada con los resultados del anterior indicador. El mayor control de la población promueve a su vez una mejor distribución de la riqueza, factor que es esencial para el mejoramiento de la calidad de vida.

Cuadro No. 10- Crecimiento Poblacional

Año	Tasa
2008	0,94
2009	1,5
2010	1,47
2011	1,44
2012	1,42
2013	1,4

Fuente: INEC CENSO 2010, 2010

Gráfico No. 6-Crecimiento Poblacional



Fuente: INEC CENSO 2010, 2010

La visión social que ha emprendido el actual Gobierno, ha sido uno de los aspectos más importantes de su gestión. Programas como el Bono Joaquín Gallegos Lara, la Misión Manuela Espejo, la conformación de la Secretaría de discapacidades han permitido una mejor atención a los grupos vulnerables, buscando mejorar sus condiciones y calidad de vida.

De igual manera, programas enfocados en la educación como los procesos de acreditación de la educación superior, los cuales cerraron 14 universidades en el país, revelan un enfoque a disponer de mejor capacitación, entendiendo que el conocimiento es una de las bases necesarias para mejorar la condición individual y colectiva de la sociedad. Lo expuesto es una oportunidad, en la medida que se espera que el personal eleve su perfil y contribuya a buscar mejores soluciones a las necesidades de la sociedad. Esto a su vez, incrementa las posibilidades de incremento de la oferta académica a través de programas especializados los cuales sean más accesibles a la población.

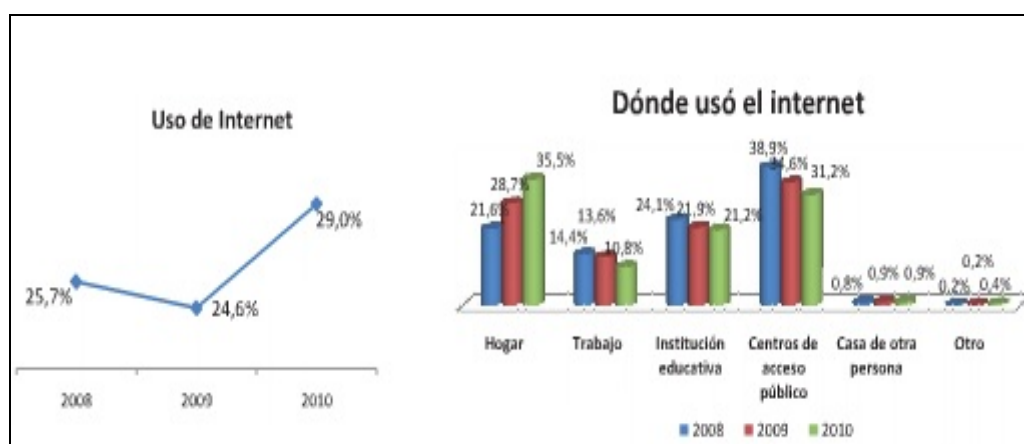
2.1.3.4 Factores Tecnológicos

El desarrollo tecnológico se ha convertido en una de las plataformas de cambio de la sociedad más relevantes. Su cobertura se extiende a la mayoría de sectores, siendo un impulsador de diferentes formas para atender las necesidades de la sociedad.

Herramientas como el internet, han dado lugar a nuevos canales de comunicación e información, contribuyendo estos a mejorar la gestión empresarial, convirtiéndose en un medio frecuentemente utilizado por las empresas para darse a conocer en el mercado.

Según datos del INEC, el uso del internet ha mantenido tasas crecientes, siendo los centros de acceso público los lugares de mayor utilización por parte de la población, lo que permite observar que a nivel de la población contar con este servicio no es viable totalmente por los costos que tiene, sin embargo, es destacable la gestión de las entidades públicas las cuales los proveen y permiten su conectividad.

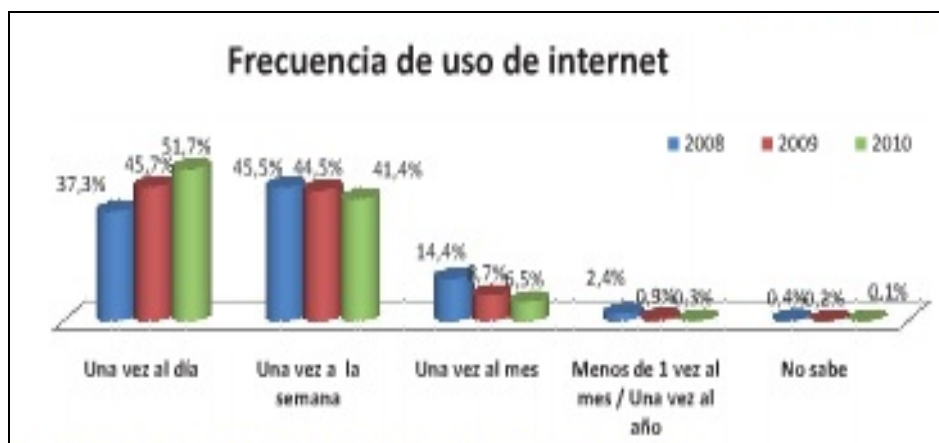
Gráfico No. 7- Uso del Internet a nivel nacional en Ecuador



Fuente: INEC, 2010

Conforme datos del mismo estudio, la frecuencia del uso del internet ha aumentado, siendo diaria principalmente, aspecto que representa una clara tendencia del reconocimiento de su utilidad en los diferentes campos de la sociedad.

Gráfico No. 8- Uso del internet a nivel nacional



Fuente: INEC, 2010

Los resultados indican que 29 de cada 100 personas acceden al internet, manteniendo una tendencia creciente que señala que este recurso se convierte en el país en uno de los medios de comunicación e información más importantes. Sin embargo, su accesibilidad es limitada, situación que afecta principalmente a la población con menor capacidad económica, siendo una clara barrera para el desarrollo de la población. Analizando la capacidad de servicio basada en la banda ancha disponible, Ecuador está por debajo de la mayoría de países de América Latina conforme lo señala la Asociación Ecuatoriana de software.

Cuadro No. 11- Índice de penetración de banda ancha 2011

País	Penetración de Banda Ancha
Chile	9.7%
Argentina	9.3%
Uruguay	8.5%
Brasil	5.8%
Colombia	4.7%
Venezuela	4.0%
Perú	2.9%
Ecuador	2.7%

Fuente: Aesof, 2011

Otro aspecto relacionado con la tecnología es su desarrollo, mismo que en el país es limitado y generalmente costoso, siendo un país consumidor antes que un productor,

situación que limita altamente el desarrollo productivo. Los altos costos de la tecnología tienen a encarecer los servicios, aspecto que afecta a las empresas que se ven obligadas a disponer de presupuestos para poder implementarla, siendo esto una amenaza que debe ser tomada en consideración. Solo el 23,30% de la población tiene acceso a servicios de internet siendo su costo uno de los más altos de Latinoamérica. (Supertel, 2014)

Estos elementos limitan la capacidad de la población en desarrollar, administrar y utilizar la tecnología incidiendo en un retroceso frente a las principales potencias del mundo, en donde este factor generalmente es uno de los principales sostenedores de su desarrollo económico.

La alta variabilidad de la tecnología produce una necesidad de la población en su capacitación, para poder aprovecharla y utilizarla adecuadamente. Este factor tiende a dejar obsoleta la gestión de la población en el mercado laboral cuando no puede acceder a eficientes procesos de capacitación. Se puede indicar bajo este elemento que la capacitación en tecnología es determinante para la productividad y competitividad económica. Los rápidos cambios de la tecnología producen cambios en los patrones de comportamiento de la población. En el caso de las empresas, aquellas que no puedan incorporarla de manera eficiente pueden presentar problemas en la atención y entendimiento de los clientes, aspecto que es una amenaza que debe tomarse en consideración.

“Las actuales características tecnológicas de Ecuador lo han ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) del análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación” (Foro económico mundial, 2011)

La realidad actual con respecto a la tecnología es una debilidad que el país debe buscar superar. La accesibilidad de su uso, capacitación y aprovechamiento no permiten contar con altos mecanismos de desarrollo, aspecto que limita el crecimiento económico y social. Es claro que la tendencia de la tecnología mantendrá un

comportamiento cada vez más incisivo en los mercados, debiendo establecerse mecanismos viables para que la población pueda conocer la tecnología y aprovecharla de mejor manera.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

2.2.1 Ubicación Geográfica

La empresa Maspromo S.A. se encuentra ubicada en el país, acorde a la siguiente delimitación desarrollada:

País:	República del Ecuador
Provincia:	Pichincha
Ciudad:	Quito
Dirección:	Ignacio Bosano y Bosmediano

2.2.2 Aporte Económico

Maspromo S.A. es una empresa focalizada en el negocio del mercadeo, publicidad y promoción. Su gestión principal acorde a la razón social aprobada se basa en la importación y comercialización de artículos promocionales, apoyando la consecución de planes de mercadeo, expansión del negocio, difusión y posicionamiento de sus clientes.

Sus funciones buscan convertirse en un socio estratégico de sus clientes, brindándoles asesoría y productos enfocados a apoyar sus gestiones de mercadeo, enfocados a permitir que su marca sea reconocida en el mercado, generando atributos en la mente de sus consumidores que permitan su identificación y diferenciación.

El aporte económico que brinda la empresa se puede evaluar desde las siguientes perspectivas:

Oferta laboral: Las actividades de la empresa generan fuentes directas e indirectas de trabajo, apoyando el objetivo de mejoramiento de las condiciones de vida del Plan del Buen Vivir.

Tributación: La empresa producto de sus actividades cumple con las obligaciones tributarias existentes en el país, contribuyendo con el financiamiento del presupuesto de las entidades públicas.

Desarrollo económico: Sus servicios promueven el crecimiento empresarial de sus clientes, permitiendo aumentar su gestión y productividad.

2.2.3 Modelo del Negocio

2.2.3.1 Clientes

Al ser las actividades de la empresa focalizadas en un área comercial, estas generalmente son requeridas por el mercado en general. De esta manera, la prestación de servicios de Maspromo S.A. se enfoca en diferentes segmentos de mercado, principalmente conformado por personas jurídicas que demanden de la realización de campañas publicitarias como estrategia para fomentar un crecimiento en el mercado que atienden.

Acorde a su nómina de clientes, los segmentos de mayor demanda de sus servicios son:

- Farmacéuticas
- Empresas del sector automotriz
- Empresas de comercio de bienes inmuebles
- Empresas de comercio de bienes muebles
- Agencias de viaje
- Instituciones de educación media y superior
- Otras industrias

Principalmente, el servicio se enfoca en grandes y medianas empresas cuya gestión y actividad se desarrolla a nivel regional y nacional. Estas empresas definen anualmente presupuestos para actividades comerciales y de publicidad, demandando los servicios de empresas especializadas para el cumplimiento de campañas promocionales y de publicidad, con fines de expandir su posicionamiento de mercado a través de la mayor identificación de la marca.

2.2.3.2 Proveedores

Los productos comerciales que provee Maspromo S.A. son principalmente importados, aspecto que marca un factor diferenciador que ha permitido mantener un posicionamiento atractivo en el mercado. Los productos principalmente son importados de China, aspecto que en la actualidad se encuentra en un proceso de riesgo debido a las políticas de sustitución y restricción de importaciones dadas por el Gobierno Nacional.

En cuanto a proveedores nacionales, estos principalmente se enfocan en insumos administrativos necesarios para la operatividad del negocio.

2.2.3.3 Competencia

La demanda en el sector de la publicidad y mercadeo ha tenido un importante crecimiento en el país. Esta situación ha derivado un crecimiento de la competitividad, la cual fomenta un crecimiento integral en el sector. Este aspecto es importante señalar en la medida que representa una amenaza para las empresas que deben mantenerse en renovación para poder ser innovadores, proponiendo alternativas que mejoren la calidad de los servicios.

Entre los principales competidores se encuentran los siguientes:

Empresa Target: Presta servicios de asistencia promocional y campañas publicitarias, para el mejor posicionamiento de sus clientes. Cuenta con sistemas de importación directa de implementos publicitarios. Cuenta con 23 años de experiencia

en el mercado, siendo una empresa innovadora, especializada en la importación y fabricación de artículos promocionales.

Empresa Promostock: Empresa importadora y comercializadora de artículos promocionales ideales para campañas publicitarias, ferias, eventos. Su principal ventaja competitiva es la diversidad de regalos corporativos disponibles para los clientes, ajustándose a diferentes presupuestos, acorde la necesidad del cliente.

Plastitek: Dedicada a la comercialización de artículos promocionales basados en plástico. Pertenece al Grupo Tec, conformado por las empresas Maletec, Sportec, Fashiontec, Plastitec y Promotec, contando con 30 años de experiencia.

Gift Center Ecuador: Se especializa en artículos promocionales para regalo en fechas específicas. Atiende a grupos corporativos y personas naturales.

2.2.3.4 Análisis de la matriz FODA

En función del análisis desarrollado, se presenta la siguiente matriz FODA

Cuadro No. 12- Matriz FODA

Código	Descripción
Fortalezas	
F1	Amplia experiencia en el mercado en relación a la actividad de promoción y publicidad
F2	Nómina de clientes satisfechos por la calidad en la prestación de los servicios
F3	Servicios con una amplia diversidad de opciones permiten satisfacer las necesidades de varios mercados
F4	Empresa dispone de un servicio innovador apoyado con recursos de alta calidad especializados en la realización de campañas promocionales y publicitarias
F5	Empresa cuenta con la totalidad de su nómina de personal registrada, cumpliendo con las obligaciones descritas en el Código de Trabajo
Debilidades	
D1	No se dispone de estudios de perfiles por cada uno de los cargos
D2	No se dispone de un plan estructurado de capacitación
D3	Falencias en cuanto a la definición de procesos de selección, promoción y evaluación de personal
D4	No existen registros en la empresa que determinen la utilidad de los programas de capacitación realizados
D5	Falencias en la definición de la estructura orgánica funcional, genera problemas para identificar las necesidades formativas
D6	No dispone de un portal web que facilite la identificación por parte de la demanda objetivo
D7	No dispone de procesos de planificación estratégica definidos
Oportunidades	
O1	Crecimiento económico del país fomenta el desarrollo de una mayor demanda de servicios de publicidad y mercadeo
O2	Mejoramiento de la educación con controles de calidad en las universidades provee de personal calificado y mayor accesibilidad a programas de capacitación
O3	Tasas de interés con comportamiento estable abren mayor accesibilidad a las fuentes de financiamiento
O4	Estabilidad política permite establecer presupuestos y proyecciones con menor volatilidad, permitiendo a las empresas establecer acciones más efectivas.
Amenazas	
A1	Rápido cambio de la tecnología genera cambios constantes en los patrones de comportamiento de los clientes
A2	Crecimiento de la competitividad atraída por las condiciones de estabilidad de la economía
A3	Tendencias del Gobierno Nacional en mecanismos de sustitución y restricción de importaciones puede afectar los procesos de importación
A4	Costos altos de la tecnología encarecen los servicios de mercadeo basados en el uso de este recurso.

Se entiende que en base a los factores internos y externos levantados, la empresa Maspromo S.A debido haber formulado objetivos y posteriormente estrategias que incluyen programas de capacitación. Esto mediante la metodología kirkpatrick será analizado con mayor profundidad.

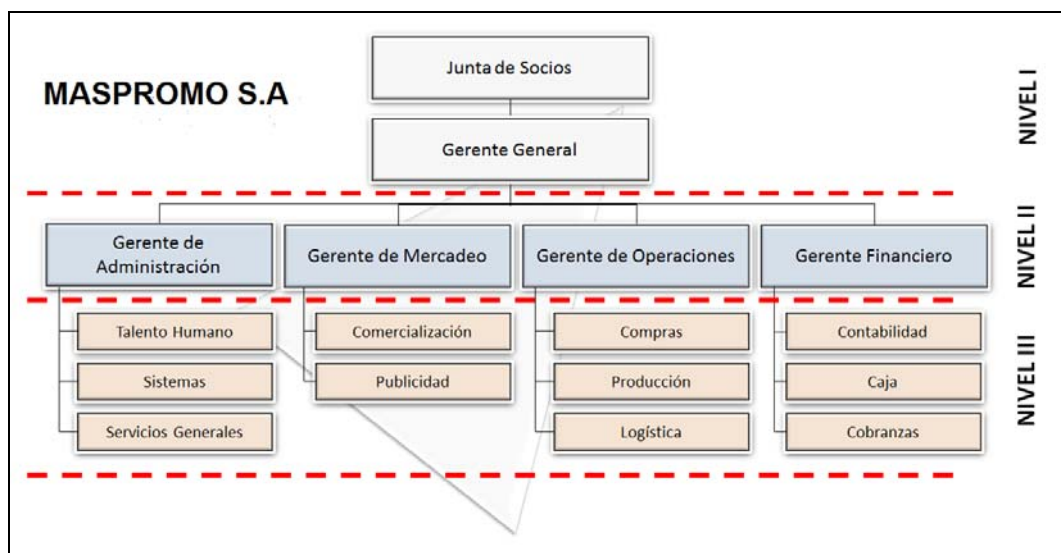
CAPITULO III

3 DATOS DE LA EMPRESA

3.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Maspromo S.A. ha conformado una estructura jerárquica vertical compuesta de tres niveles de gestión, clasificados conforme se describe en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 9- Estructura Orgánica Funcional



Fuente: Maspromo S.A, 2014

Como se puede observar, el primer nivel está compuesto por los socios de la empresa y el Gerente General, siendo estos responsables de la dirección de la empresa en cada una de sus áreas. El segundo nivel está compuesto por las gerencias medias, identificándose cuatro áreas independientes pero complementarias dadas por la Gerencia Administrativa, Mercadeo, Operaciones y Financiera. Finalmente, el tercer nivel se conforma del personal operativo, clasificado en áreas acorde las responsabilidades de la empresa necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

3.2 PERSONAL

Conforme la estructura presentada se describe a continuación, las funciones cumplidas por cada una de estas para identificar su aporte dentro de la empresa.

Cuadro No. 13- Descripción de las áreas

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
ÁREA	Junta de Accionistas
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	
SUPERVISA A	Gerente General
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Aprobar los lineamientos a seguir por parte de la empresa para que esta pueda cumplir con los objetivos propuestos.	
III. FUNCIONES	
• Intervenir mediante asambleas en todas las decisiones y deliberaciones de la empresa • Solicitar convocatorias ordinarias y extraordinarias requeridas para el direccionamiento de la empresa • Aprobar las cuentas y balances que presente el Gerente General • Resolver sobre el reparto de utilidades • Decidir sobre el aumento o disminución de capital • Disponer que se entablen acciones correspondientes en contra del Gerente General en el caso de ser necesario. • Las demás que permite la Ley de Compañías.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	No existen requisitos del socio, quien ingresa a la empresa por su inversión en acciones comunes comercializadas.
EXPERIENCIA	
HABILIDADES	
FORMACIÓN	

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente General
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Junta de Accionistas
SUPERVISA A	Todas las áreas de la empresa
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir con los direccionamientos aprobados por la Junta de Socios, controlando el desempeño de cada una de las áreas de la empresa.	
III. FUNCIONES	
• Administrar todas las áreas de la empresa • Presidir la Junta de Accionistas. • Cumplir las decisiones establecidas en la Junta General de Accionistas, ejecutando programas que permitan alcanzar los objetivos propuestos. • Aprobar o Negar la contratación de Personal en las diferentes áreas • Controlar el rendimiento de todos los procesos administrativos y de servicio • Aprobar la planificación estratégica de la empresa • Dirigir a todo el personal a cargo • Organizar la empresa y ejecutar los cambios conforme se requiera	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Administración de empresas
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia General
HABILIDADES	Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación efectiva
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente Administrativo
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Talento Humano, Sistemas, Servicios Generales
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Proveer a todas las áreas de la empresa los recursos humanos, técnicos y tecnológicos requeridos para su adecuado funcionamiento	
III. FUNCIONES	
Talento Humano: • Controlar los procesos de selección, contratación y rotación de personal • Controlar el cumplimiento del Código de Trabajo en sueldos y beneficios del personal • Evaluar el rendimiento por resultados alcanzados por el personal a cargo • Gestionar medidas de capacitación y perfeccionamiento de competencias en función a requerimientos por cargo • Establecer programas de integración y mejoramiento del clima laboral • Asistir y controlar al personal en las diferentes áreas a cargo. Sistemas: • Aprobar la implementación de sistemas y tecnología en las diferentes áreas de la empresa • Controlar la asistencia al personal en función del uso de tecnología • Controlar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos disponibles. Servicios Generales: • Controlar el servicio de limpieza y mantenimiento de las áreas • Controlar servicios de seguridad de la empresa.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Administración de empresas
EXPERIENCIA	5 años en cargos Gerente Administrativo
HABILIDADES	Toma de decisiones, Liderazgo, Comunicación efectiva
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente Mercadeo
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Comercialización, Publicidad
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir con los presupuestos de venta establecidos, manteniendo un adecuado posicionamiento de mercadeo e identificación de marca.	
III. FUNCIONES	
Comercialización: • Desarrollar el plan estratégico de comercialización • Controlar el uso de marketing virtual • Evaluar las estrategias de comercialización • Controlar la identificación de la demanda potencial de los productos ofertados • Organizar eventos y participación de la empresa para exponer sus productos. Publicidad: • Coordinar con los medios de comunicación la publicidad aprobada • Evaluar la efectividad de las estrategias de publicidad • Desarrollar campañas publicitarias para mejor identificación del producto • Administrar la web corporativa como medio de publicidad.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Mercadeo
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia de Mercadeo
HABILIDADES	Facilidad de comunicación, habilidad de comercialización, liderazgo, manejo de grupo de ventas
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente de Operaciones
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Compras, Producción, Logística
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir con la programación de producción de los elementos publicitarios contratados por los clientes, garantizando su entrega acorde a lo ofertado	
III. FUNCIONES	
Compras: • Cumplir con los procesos de importación de los productos publicitarios • Controlar los procesos de desaduanización para la disponibilidad de los productos Producción: • Personalizar los productos publicitarios con logos e imágenes de los clientes acorde a los contratos establecidos. • Revisar la calidad de los productos para aprobar la entrega al cliente final Logística: • Administrar las bodegas de almacenamiento de los productos • Controlar la entrega de los productos a clientes conforme contratos establecidos	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Administración de Empresas Master en Operaciones y Logística
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia de Operaciones
HABILIDADES	Conocimientos de administración de inventarios, procesos de calidad, sistemas de producción
FORMACIÓN	Superior

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO	Gerente Financiero
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	Gerente General
SUPERVISA A	Contabilidad, Caja, Cobranzas
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir los presupuestos definidos por la empresa, administrando los recursos financieros para atender las obligaciones contraídas, respetando las obligaciones impuestas por los órganos de control	
III. FUNCIONES	
Contabilidad: • Controlar el registro de las transacciones ejecutadas durante el período contable • Revisar los balances resultantes en los períodos Caja: • Aprobar los pagos a los proveedores, personal • Controlar el manejo de cajas chicas asignadas Cobranzas • Aprobar el otorgamiento de crédito • Cumplir el proceso de cobranzas	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Finanzas Comerciales Master en Finanzas
EXPERIENCIA	5 años en cargos de Gerencia Financiera
HABILIDADES	Conocimiento de leyes tributarias y obligaciones contables, proceso de valoración y control de rentabilidad.
FORMACIÓN	Superior

Fuente: Maspromo S.A, 2014

3.3 PROMEDIO DE VENTAS

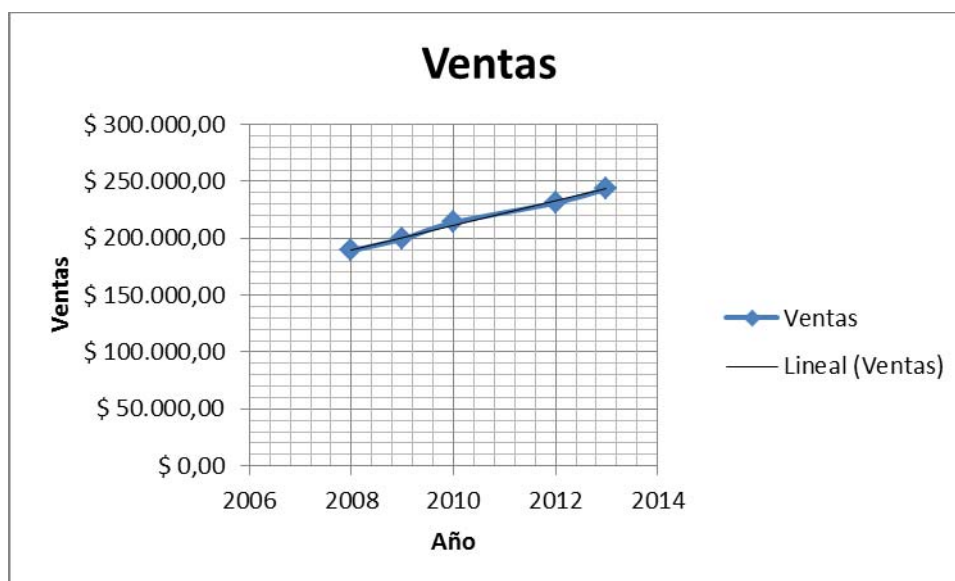
La empresa ha mantenido un crecimiento constante en cuanto a sus ventas, aspecto que permite identificar que sus productos tienen una alta aceptación en el mercado. El volumen de ventas promedio se describe a continuación:

Cuadro No. 14- Promedio de Ventas

Ingresos	2009	2010	2011	2012	2012	Promedio
Ingresos	\$ 189.340,00	\$ 199.564,36	\$ 213.932,99	\$ 231.261,57	\$ 243.518,43	\$ 215.523,47
Ventas						
Tasa		5,40%	7,20%	8,10%	5,30%	6,50%

Fuente: Maspromo S.A, 2014

Gráfico No. 10- Promedio de ventas



Como se observa, la tendencia de las ventas es creciente, manteniendo un nivel promedio de \$ 215.523,47 que representa un crecimiento del 6,50% anual. Con los datos obtenidos, se procede a determinar la tendencia mediante la aplicación de los mínimos cuadrados, obteniendo los siguientes resultados:

Ecuación No. 1- Mínimos Cuadrados

$$S_{XY} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i y_i - \overline{XY}$$

$$S_X^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i^2 - \overline{X}^2$$

$$b = \frac{S_{XY}}{S_X^2} ; \quad a = \overline{Y} - b\overline{X}$$

Fuente: Amat, 2010

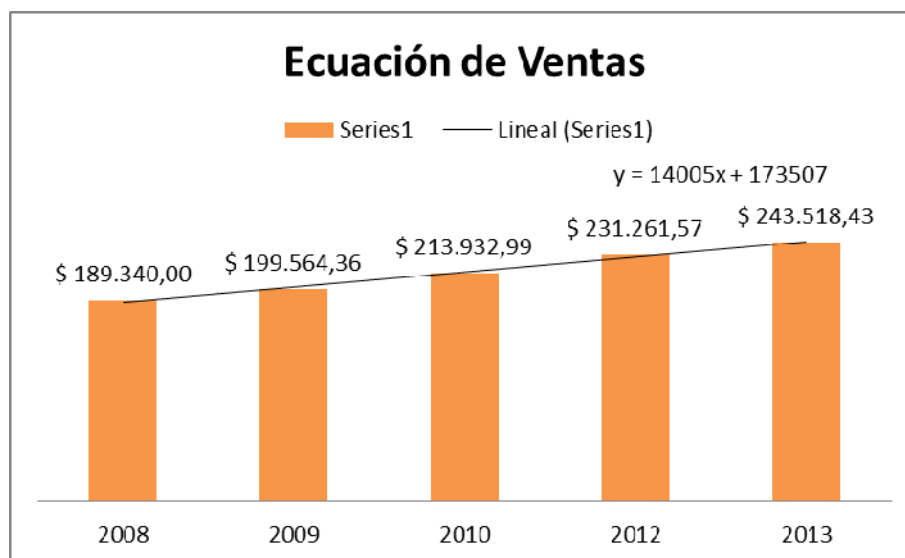
Cuadro No. 15- Cálculo de Mínimos Cuadrados

Ingresos	Año (x)	Ingresos Ventas (y)	x ²	y ²	xy
2009	1	\$ 189.340,00	1	35849635600	\$ 189.340,00
2010	2	\$ 199.564,36	4	39825933782	\$ 399.128,72
2011	3	\$ 213.932,99	9	45767325888	\$ 641.798,98
2012	4	\$ 231.261,57	16	53481912107	\$ 925.046,27
2013	5	\$ 243.518,43	25	59301225481	\$ 1.217.592,15
Suma	15	1077617,35	55	2,34226E+11	3372906,115
Promedio	3	215523,47	11	46845206571	674581,2229

SXY	28010,81306
SX2	2
b	14005,40653
a	173507,2504

La ecuación resultante es $y = 14005x + 173507$, a cual se comprueba gráficamente.

Gráfico No. 11-Comprobación Gráfica



La tendencia resultante es creciente, lo que implica que la empresa mantiene aceptación de mercado, siendo este un factor determinante. Con la ecuación se proyectó las posibles ventas para los próximos cinco años.

Cuadro No. 16- Proyección de Ventas

Año	Proyección
2014	\$ 257.537,00
2015	\$ 271.542,00
2016	\$ 285.547,00
2017	\$ 299.552,00
2018	\$ 313.557,00

3.3.1 Cumplimiento de Metas

Maspromo S.A. no mantiene un programa de planteamiento de metas definido en función de los ingresos esperados, aspecto que es un limitante dentro de la gestión del control. No obstante, mantiene dentro de su filosofía corporativa un planteamiento de cobertura de mercado, dado por un incremento del 10% para el 2014 y un crecimiento sostenido anual del 0,5%. Estos valores permitieron proyectar las ventas y compararlas con los resultados reales.

Cuadro No. 17- Metas de ingresos vs ingresos reales

	Ingresos	Ventas	Metas	Ventas Esperadas	Desviación
REALES	2009	\$ 189.340,00			
	2010	\$ 199.564,36	10%	\$ 208.274,00	\$ 8.709,64
	2011	\$ 213.932,99	10,50%	\$ 230.142,77	\$ 16.209,78
	2012	\$ 231.261,57	11%	\$ 255.458,47	\$ 24.196,91
	2013	\$ 243.518,43	11,50%	\$ 284.836,20	\$ 41.317,77

3.3.2 Presupuestos Establecidos

Para determinar con mayor exactitud la desviación de las metas del presupuesto establecido y las ventas reales se aplicó la técnica de desviación estándar, obteniendo los siguientes resultados:

Ecuación No. 2- Desviación Estándar

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

Fuente: Amat, 2010

Cuadro No. 18-Cálculo de desviación de las metas de ingresos

Ingresos	Ventas	$x_i - \bar{x}$	$(x_i - \bar{x})^2$
2010	\$ 8.709,64	-\$ 13.898,88	193.178.963,90
2011	\$ 16.209,78	-\$ 6.398,75	40.943.969,17
2012	\$ 24.196,91	\$ 1.588,38	2.522.966,03
2013	\$ 41.317,77	\$ 18.709,25	350.035.896,88
Promedio	\$ 22.608,52	Suma	586.681.795,97

Desviación	12.110,76
Rango Mayor	\$ 34.719,28
Rango Menor	\$ 10.497,77

En base al cálculo de la desviación estándar se pudo determinar que la desviación de los ingresos reales en relación a las metas propuestas oscila entre \$ 10.497,77 a \$ 34.719,28. Esta desviación permite concluir lo siguiente:

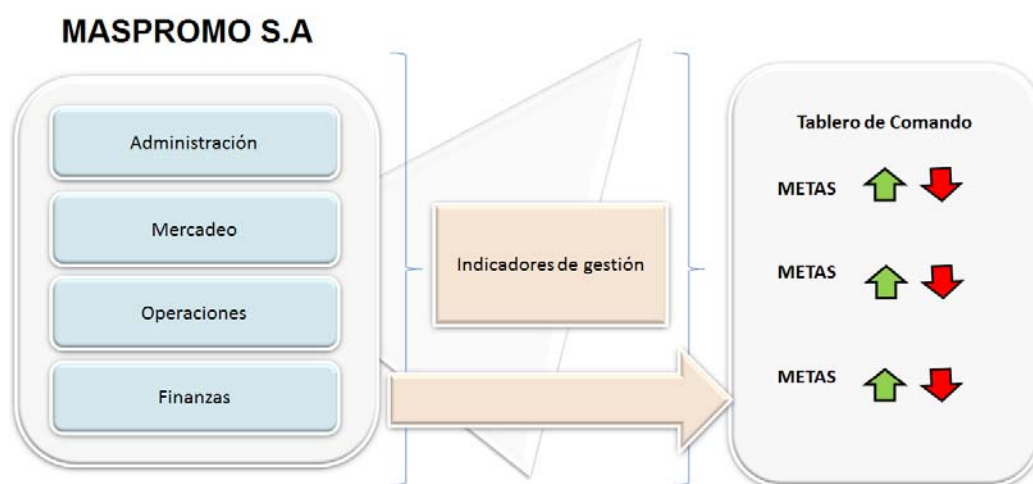
- La fijación de metas sobre ingresos carece de una técnica adecuada basada en proyecciones y gestión de estrategias.
- La alta desviación determina falencias en cuanto a la gestión de ventas, aun cuando los productos son aceptados por parte de la demanda objetivo.

3.4 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

La evaluación por desempeño se establece en función de un proceso estructurado basado en el uso de indicadores de gestión. La empresa no dispone de un software para la evaluación realizándola de manera manual.

El proceso de gestión aplicado se fundamenta en la conformación de tablas de comando, los cuales determinan si el resultado alcanzado es adecuado o no. El proceso utilizado se describe en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 12-. Evaluación de desempeño



Fuente: Maspromo S.A, 2014

Analizando el proceso de evaluación, se identifican los siguientes aspectos:

Elementos favorables:

- El sistema mediante indicadores es adecuado ya que se adapta a cada proceso permitiendo evaluar el rendimiento del personal.
- La interpretación mediante el uso del tablero de comando se considera eficiente, en la medida que transforma los datos levantados en información útil para la empresa.

Elementos desfavorables

- No se han definido indicadores para todas las áreas
- El proceso no ha sido delimitado temporalmente
- No se han definido metas para conformar el tablero de comando por lo que el control no es viable.

3.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Maspromo S.A. no ha definido indicadores para todas sus áreas, por lo que la evaluación de desempeño no se realiza de manera adecuada. En este caso, los indicadores identificados se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 19-Indicadores de gestión definidos por Maspromo S.A

Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Responsable
% Satisfacción del Cliente	Determinar si el cliente se encuentra satisfecho con el servicio recibido	$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Percepción Recibida}}{\text{Percepción Esperada}}$	Mensual	Dpto. Mercadeo
Tiempo de Atención al Cliente	Determinar si la respuesta al cliente está dentro del parámetro de calidad	$\text{Tiempo} = \frac{\text{Tiempo de Respuesta}}{\text{Tiempo de Requerimiento}}$	Mensual	Dpto. Mercadeo
Costos Incurridos en el proceso	Determinar si los costos incurridos están dentro de los presupuestados	$\text{Costos} = \frac{\text{Costos Incurridos}}{\text{Costos presupuestados}}$	Mensual	Dpto. Finanzas

Fuente: Maspromo S.A, 2014

3.6 PLAN DE CAPACITACIÓN

La capacitación es responsabilidad de la Gerencia Administrativa en el área de talento humano, debiendo establecer acciones enfocadas a mejorar las competencias del personal acorde las necesidades de los cargos.

Pese a esta situación, la empresa no cuenta con un programa de capacitación establecido y debidamente presupuestado, siendo este producto a solicitudes de cada una de las áreas.

En el año 2013, la empresa cumplió con las siguientes capacitaciones:

Cuadro No. 20- Programas de capacitación cumplidos en el 2013

Programa	Contratante	Descripción	Participantes
Servicio al Cliente	Manpower	Curso destinado a identificar los diferentes comportamientos del cliente y como deben ser atendidos para satisfacer sus requerimientos de manera adecuada. El curso está destinado a administrar de mejor manera al cliente, identificando su comportamiento, para brindarle una mejor atención	14
Normativas de Importación- Comercio Exterior	Cámara de Comercio de Quito	Identificar los procesos y reformas referentes a la importación. Identificando barreras arancelarias y no arancelarias vigentes con Asia.	5
Marketing Virtual	ESPE- Formación Continua	Identificar las herramientas disponibles en internet para que sean utilizadas como canales de comunicación y difusión	3
Logística Aplicada	Malcolm Baldrige Centro de Formación	Identificar técnicas para optimizar la administración de los inventarios, mejorando los procesos de preparación y distribución de pedidos	20

Fuente: Maspromo S.A, 2014

3.7 COSTOS DE CAPACITACIÓN

3.7.1 Directos

Los costos directos se conforman por los siguientes rubros:

- Personal a cargo del programa (Capacitador, Asistentes)
- Material entregado al personal para soporte de los contenidos
- Movilización si el programa se dicta fuera de las instalaciones de Maspromo S.A
- Lunch para los participantes.
- Equipos tecnológicos requeridos (Proyector, Laptop)

En base a los programas cumplidos, los costos directos se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 21- Costos directos

Costos/Programa	Servicio al Cliente	Normativas de Importación- Comercio Exterior	Marketing Virtual	Logística Aplicada
Personal a cargo del programa (Capacitador, Asistentes)	\$ 450,00	\$ 1.800,00	\$ 720,00	\$ 850,00
Material entregado al personal para soporte de los contenidos	\$ 250,00	\$ 120,00	\$ 90,00	\$ 450,00
Movilización si el programa se dicta fuera de las instalaciones de Maspromo S.A	\$ 120,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Lunch para los participantes.	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos tecnológicos requeridos (Proyector, Laptop)	\$ 0,00	\$ 180,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 820,00	\$ 2.150,00	\$ 860,00	\$ 1.350,00

Fuente: Maspromo S.A, 2014

3.7.2 Indirectos

Los costos indirectos relacionados a los procesos de capacitación cubren los siguientes aspectos:

- Viáticos incurridos para que el personal pueda capacitarse cuando el programa se realiza en una ciudad diferente a Quito.
- Gastos incurridos para determinar las necesidades formativas del personal en cada área.

En base a lo expuesto los costos indirectos de la capacitación cumplida, se describe en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 22- Costos indirectos de capacitación

Costos/Programa	Servicio al Cliente	Normativas de Importación- Comercio Exterior	Marketing Virtual	Logística Aplicada
Viáticos incurridos para que el personal pueda capacitarse cuando el programa se realiza en una ciudad diferente a Quito.	\$ 0,00	\$ 210,00	\$ 110,00	\$ 0,00
Gastos incurridos para determinar las necesidades formativas del personal en cada área	\$ 90,00	\$ 0,00	\$ 140,00	\$ 0,00
Total	\$ 90,00	\$ 210,00	\$ 250,00	\$ 0,00

Fuente: Maspromo S.A, 2014

En base a la información presentada, los costos totales por capacitación son:

Gráfico No. 13- Costos totales

Programa	Costo
Servicio al Cliente	\$ 910,00
Normativas de Importación-Comercio Exterior	\$ 2.360,00
Marketing Virtual	\$ 1.110,00
Logística Aplicada	\$ 1.350,00
Total	\$ 5.730,00

Fuente: Maspromo S.A, 2014

En base a lo expuesto se conoce que:

- Se han capacitado en el año 2013 un total de 42 colaboradores de 100 existentes en el nómina, lo que representa el 42%
- El costo per cápita incurrido en la capacitación es de \$ 136,43
- El valor incurrido en la capacitación en comparación a los ingresos brutos obtenidos es del 2,35%, siendo un porcentaje limitado.
- No existen programas anticipados de programación, lo cual se evidencia en los costos relacionados a los estudios sobre las necesidades formativas.

CAPITULO IV

4 APLICACIÓN DE METODOLOGÍA

4.1 SELECCIÓN DE GRUPOS

La evaluación del impacto de la capacitación en los objetivos estratégicos empresariales propuestos por la empresa Maspromo S.A. en base a los niveles de evaluación correspondiente a la metodología Kirkpatrick, comprende la necesidad de conformar grupos específicos de evaluación que permitan hacer viable el proceso de obtención de datos. Su desarrollo analiza la relación que los programas de capacitación han tendido en función de las necesidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno levantadas anteriormente, verificando si estas han sido adecuadamente utilizadas en el direccionamiento que se espera alcanzar.

En este caso, la metodología comprende la conformación de dos grupos internos que permitirán disponer de los datos requeridos para posteriormente en base a procesos técnicos y subjetivos determinar si la capacitación llevada a cabo ha sido incidente en la consecución de los objetivos propuestos. Además, si la respuesta es positiva determinar el nivel de incidencia, aspecto que apoyará a la empresa a tomar decisiones efectivas con respecto a este proceso.

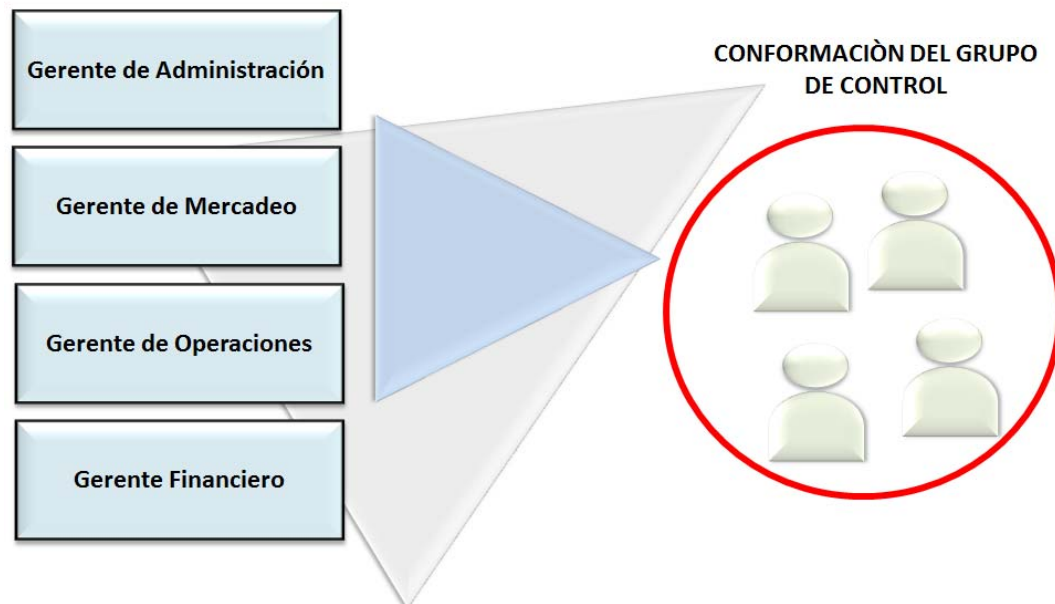
4.1.1 Grupo Control

Como indica su nombre, el grupo de control apoyará la aplicación de la metodología brindando garantías de su ejecución y levantamiento de datos reales. En este caso, su conformación buscará representar las diferentes áreas de la empresa para evitar distorsiones con respecto a la información obtenida, brindando oportunidad a cada área a verificar los datos proporcionados.

La estructura del grupo de control se describe en el siguiente organizador gráfico:
(Ver Gráfico No. 14)

Como se observa, cada una de las áreas mantiene representación, permitiendo que el grupo disponga de una visión completa que permita ejecutar un levantamiento de datos adecuado y su posterior procesamiento, obteniendo información vital para el desarrollo del análisis.

Gráfico No. 14- Conformación de Grupo de Control



El grupo de control requiere de una estructura que delimite las funciones del personal y optimice su participación en este proceso. Para ello, tomando como referencia los círculos de calidad propuestos por Juran y descritos por Varo, Jaime (2011), se conoce que;

Los círculos de calidad son un constituyente importante de la calidad total y no un mero instrumento de la dirección. La finalidad de los círculos de calidad es doble. La primera es de naturaleza social, los círculos facilitan la integración de los individuos cotidianos de la tarea, por otra parte, la implantación de los círculos refleja el reconocimiento de la competencia de los trabajadores, satisface la necesidad de autorrealización de estos y es un factor de motivación. (Varo, 2011, p. 451)

Los círculos de calidad, permitirán además de cumplir con los procesos de evaluación interna, motivar al personal, permitiéndoles una participación enfocada a apoyar la gestión de la empresa y en función de sus resultados direccionar adecuadamente los procesos de capacitación requeridos.

De esta manera la relación entre el grupo de control y los círculos de calidad puede establecerse en base de los siguientes aspectos:

- Los círculos de calidad agrupan personal de diferentes áreas por lo que se fomenta una visión integral de la empresa que es necesario para disponer de una permanente evaluación del rendimiento, aspecto que es uno de los principales objetivos de los grupos de control
- Los círculos de calidad promueven el trabajo en equipo, permitiendo en base de las competencias del personal obtener una visión amplia que permite identificar debilidades y transformarlas en fortalezas. Los grupos de control tienen dentro de sus responsabilidades tomar decisiones para lo cual demandan de permanente información sobre sus procesos.
- Los círculos de calidad facilitan la estandarización de los procesos en la medida que permiten agrupar de mejor manera las necesidades de las diferentes áreas. Esto es vital en los grupos de control cuya función es más factible en la medida que dispongan de procesos unificados que respondan a lineamientos establecidos, facilitando el control interno.

Los elementos citados establecen que los círculos de calidad son un elemento que ayuda a conformar los grupos de control, debiendo estos últimos disponer de mecanismos que les permitan acceder a las diferentes áreas para conocer su desempeño. La participación activa del personal en los círculos brinda seguridad al personal, facilitando su accesibilidad a los procesos, aspecto que es necesario para obtener información relevante para la toma de decisiones.

Es fundamental establecer una estructura interna que delimite al grupo de control y permita su adecuado cumplimiento de la evaluación. En base a lo expuesto se han definido las siguientes funciones:

Cuadro No. 23- Funciones del Grupo de Control

Función	Descripción
Líder	Encargado de controlar a ejecución de las actividades del grupo de control en el proceso de evaluación del impacto de la capacitación en los objetivos estratégicos
Time Keeper	Encargado de controlar el cumplimiento de los cronogramas definidos para el cumplimiento del levantamiento
Analista	Encargado de presentar los informes de resultados finales.

En base a las actividades delimitadas, es importante citar que las funciones de analista fueron asumidas por la autora de la investigación, resultados que se expresan en la presente investigación y responden a los objetivos propuestos.

4.1.2 Grupo Experimental

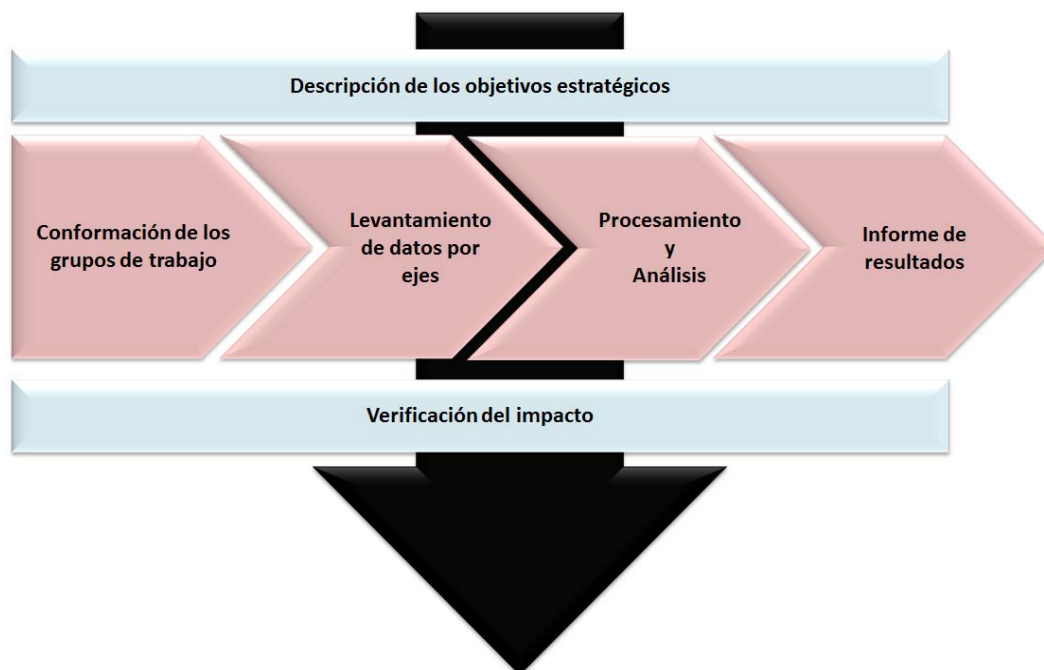
El grupo experimental es un grupo complementario al de control, encargado de los procesos físicos de levantamiento de datos y procesamiento para disponer de información requerida. Las funciones acorde a lo citados son:

Cuadro No. 24- Funciones del grupo experimental

Función	Descripción
Recopilador	Encargado de levantar los datos requeridos en los diferentes procesos estudiados
Tabulador	Encargado de tabular los datos y transformarlos en información

Mediante las funciones asignadas se procede a cumplir con los estudios de levantamiento, procesamiento necesario para evaluar el impacto real de la capacitación en los objetivos estratégicos. Para ello, la metodología implementada se describe en el siguiente organizador gráfico:

Gráfico No. 15- Metodología implementada



Fuente: Kirkpatrick, 2006, p. 93

4.2 ANÁLISIS DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

4.2.1 Descripción de los objetivos estratégicos

Una de las grandes debilidades que tiene la empresa Maspromo S.A. es la definición de los objetivos estratégicos, no teniendo un plan aprobado. En este caso, la determinación del cumplimiento del desempeño es difusa en la medida que la empresa no ha definido alcances requeridos. Por ello, en función de la información levantada sobre la empresa, se pudo determinar los siguientes objetivos estratégicos en cada una de sus áreas:

Cuadro No. 25- Definición del los objetivos estratégicos

Perspectiva	Eje	Propuesta de Valor
Financiera	Crecimiento de la empresa	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los servicios prestados
	Rentabilidad	
	Eficiencia Capital Circulante	
Cliente	Diversificación de servicios	Ofertar servicios de calidad en función de las condiciones establecidas, cumpliendo con los entregables determinados al cliente en los tiempos y costos ofrecidos
	Sistemas de comunicación	
	Calidad en servicio	
Internos	Integración áreas	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad
	Control interno	
Aprendizaje	Tecnología	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal
	Entorno laboral	

Perspectiva	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico
Financiera	Mantener la empresa con un sólido crecimiento sostenido y sustentable, obteniendo rentabilidad en los servicios prestados	Incrementar los ingresos de la empresa en función de los servicios prestados
		Mejorar la eficiencia de relación entre ingresos, costos y gastos
		Reducir los tiempos de cobranza de las cuentas por cobrar
Cliente	Ofertar servicios de calidad en función de las condiciones establecidas, cumpliendo con los entregables determinados al cliente en los tiempos y costos ofrecidos	Incrementar la participación de mercado para diversificar el riesgo de quiebra
		Integrar al cliente interno y externo para garantizar un servicio acorde a sus necesidades
		Cumplir con las expectativas del cliente en función de sus requerimientos alcanzando una plena satisfacción
Internos	Procesos orientados al cliente que permitan superar sus propias expectativas. Procesos ágiles, flexibles y enfocados a brindar un servicio de calidad	Optimizar los recursos disponibles para alcanzar un mayor rendimiento
		Eliminar errores en el cumplimiento de los procesos para atender al cliente adecuadamente
Aprendizaje	Alinearse al avance científico y tecnológico del mercado en base al mejoramiento de los procesos internos y capacitación del personal	Incorporar procesos automatizados que permitan mejorar la información y comunicación del cliente
		Aprovechar las competencias individuales para fortalecer las generales

Fuente: Maspromo S.A, 2014

Es importante citar que la empresa para la formulación de los objetivos presentados, no ha tenido una relación directa con los factores internos y externos descritos en la Matriz FODA, lo que evidencia falencias de la empresa en la medida que los programas de capacitación pueden haberse ejecutado en función de gustos y preferencias de las áreas y no de necesidades existentes.

En este caso, los programas de capacitación no son adecuados si estos no mantienen una relación directa que busque principalmente los siguientes aspectos:

- Transformar las debilidades en fortalezas
- Aprovechar las oportunidades para fomentar el crecimiento de la empresa
- Minimizar el impacto de las amenazas, estableciendo medidas que eviten impactos que afecten el desempeño de la empresa.

Determinados los objetivos estratégicos esperados, se dispone de los ejes de evaluación necesarios para determinar el impacto de la capacitación. En este caso, para mantener referencias numéricas sobre los objetivos se describen las metas planteadas por cada uno de estos:

Cuadro No. 26- Descripción de las metas planteadas

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	KPI	LÍNEA BASE	METAS			Evaluación el grupo de control		
				CP	MP	LP	Alto	Precaución	OK
Financiera	Incrementar los ingresos de la empresa en función de los servicios prestados	Ventas	10%	15%	20%	25%	X<=10%	10%<X<15%	X>15%
	Mejorar la eficiencia de relación entre ingresos, costos y gastos	Rentabilidad	21%	25%	27%	29%	X<=21%	21%<X<25%	X>25%
	Reducir los tiempos de cobranza de las cuentas por cobrar	Liquidez	5%	6%	7%	8%	X<=5%	5%<X<6%	X>8%
Cliente	Incrementar la participación de mercado para diversificar el riesgo de quiebra	Participación	10%	15%	20%	25%	X<=10%	10%<X<15%	X>15%
	Integrar al cliente interno y externo para garantizar un servicio acorde a sus necesidades	Eficacia	70%	75%	80%	85%	X<=70%	70%<X<75%	X>75%
	Cumplir con las expectativas del cliente en función de sus requerimientos alcanzando una plena satisfacción	Satisfacción	80%	85%	90%	95%	X<=85%	85%<X<90%	X>90%
Internos	Optimizar los recursos disponibles para alcanzar un mayor rendimiento	Eficiencia	20%	15%	10%	5%	X>=15%	15%>X>10%	
	Eliminar errores en el cumplimiento de los procesos para atender al cliente adecuadamente	Respuesta	80%	85%	90%	95%	X<=85%	85%<X<90%	X>85%
Aprendizaje	Incorporar procesos automatizados que permitan mejorar la información y comunicación del cliente	Automatización	2%	25%	40%	70%	X<=2%	2%<X<25%	X>25%
	Aprovechar las competencias individuales para fortalecer las generales	Motivación	60%	70%	75%	80%	X<=60%	60%<X<70%	X>60%
		Competencias	80%	85%	90%	95%	X<=80%	80%<X<85%	X>80%

Fuente: Maspromo S.A, 2014

4.3 APLICACIÓN DE CAPACITACIÓN

En el año 2013, la empresa incurrió en cuatro programas de capacitación que involucraron a 42 colaboradores de la nómina. Su desarrollo pese a no tener un programa de capacitación definido muestra que la empresa considera a este recurso como un mecanismo viable que eleve las competencias del personal y permita mejorar los resultados internos, acorde a las metas definidas.

A continuación en base de la nómina actual y producto de los resultados obtenidos por el grupo experimental, los resultados obtenidos son:

4.3.1 Medición Nivel de Reacción

La medición en el nivel de reacción se enfocó en los siguientes objetivos:

- Medir la pertinencia de los programas de capacitación dictados en relación a las funciones del personal
- Determinar la calidad de los programas de capacitación incurridos
- Determinar la satisfacción del personal participante en los programas de capacitación

Desarrollo:

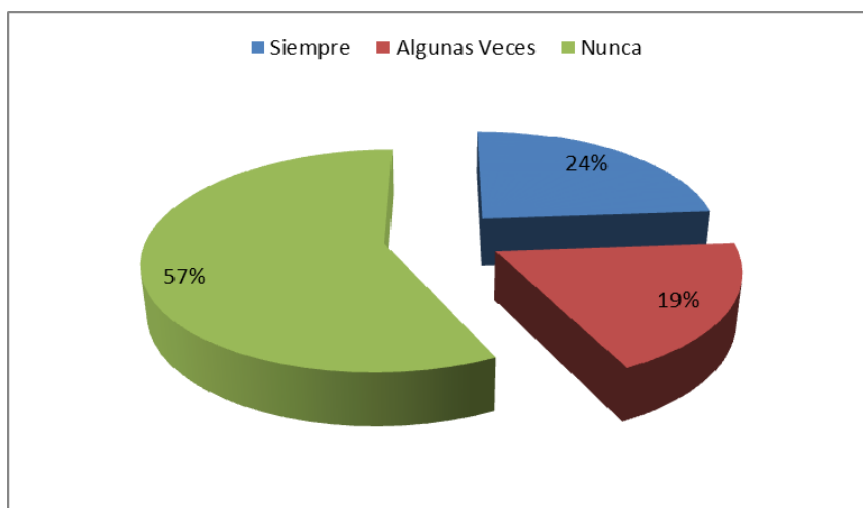
Objetivo: Medir la pertinencia de los programas de capacitación dictados en relación a las funciones del personal.

1. ¿Los programas de capacitación recibidos se relacionaron en temas acorde a sus funciones laborales?

Cuadro No. 27- Pregunta No.1

Opción	Frecuencia	Tasa
Siempre	10	23,81%
Algunas Veces	8	19,05%
Nunca	24	57,14%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 16- Pregunta No.1



Análisis e interpretación

La capacitación debe necesariamente relacionarse con las funciones del personal, permitiéndole tener competencias adecuadas para mejorar su gestión. Los datos señalan que el 57% del personal señala que nunca estuvo relacionada la capacitación a las necesidades, factor que es una debilidad. El 24% señala que siempre y el 19% algunas veces.

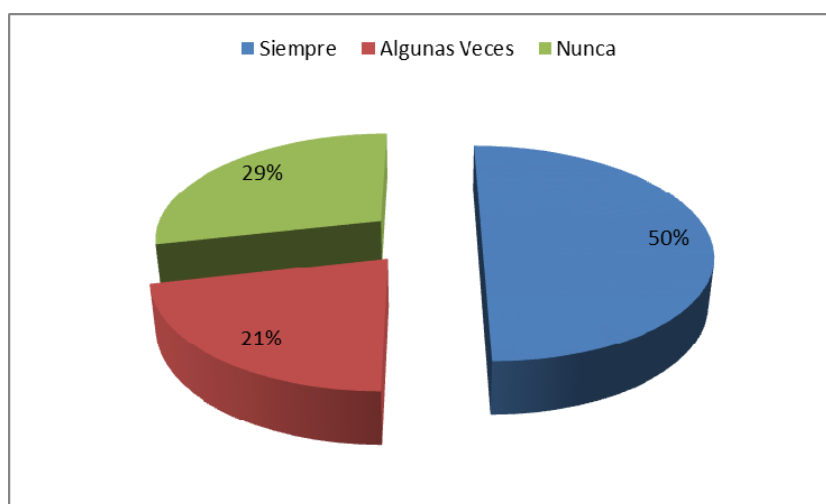
Los resultados evidencian las falencias de no disponer de un programa de capacitación estructurado y delimitado en base a las necesidades del personal. Este factor es un elemento negativo.

2. ¿El temario de los programas de capacitación recibidos le permitieron tener una mejor visión de sus responsabilidades?

Cuadro No. 28-Pregunta No.2

Opción	Frecuencia	Tasa
Siempre	21	50,00%
Algunas Veces	9	21,43%
Nunca	12	28,57%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 17-Pregunta No.2



Análisis e interpretación

Antes de contratar cualquier proceso de capacitación, es necesario evaluar su contenido, verificando si este aporta al desarrollo del personal. El 50% del personal señala que siempre, el 29% nunca y el 21% algunas veces. En este caso, se evidencia un poco pertinencia de los programas de capacitación situación que tiende a afectar los resultados obtenidos.

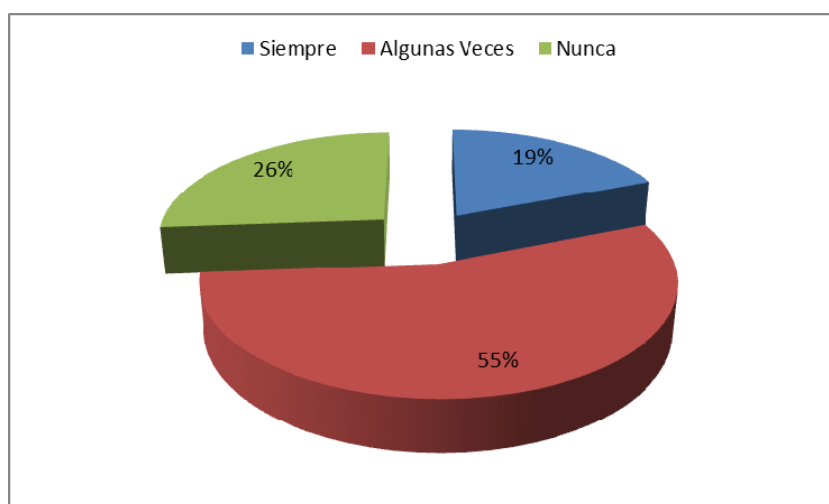
Objetivo: Determinar la calidad de los programas de capacitación incurridos

3. ¿El docente a cargo del programa recibido, disponía de conocimientos actualizados sobre el tema tratado?

Cuadro No. 29-Pregunta No.3

Opción	Frecuencia	Tasa
Siempre	8	19,05%
Algunas Veces	23	54,76%
Nunca	11	26,19%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 18-Pregunta No.3



Análisis e interpretación

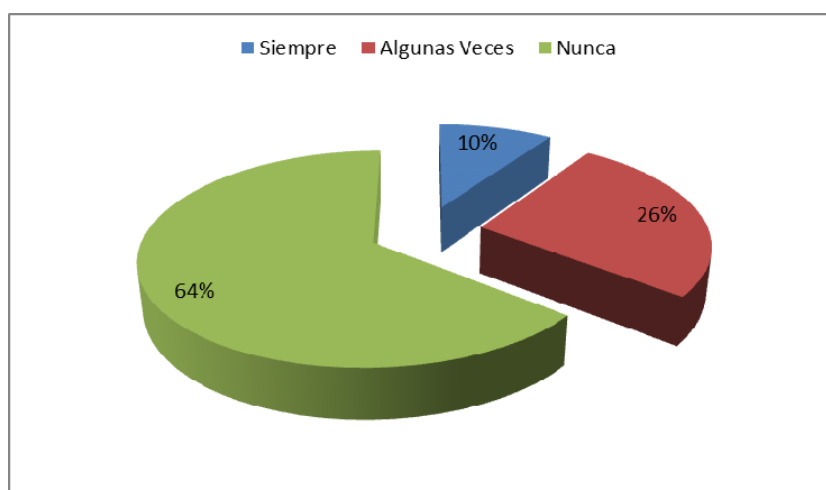
El docente responsable de los procesos de capacitación deben tener competencias especializadas en el tema tratado para garantizar la calidad en la formación el 55% señala que alguna veces, el 26% nunca y el 19% siempre. Se evidencia otra falencia en el proceso, dada por la falta de una revisión previa de los perfiles de los docentes, lo que no permite que el proceso aporte de mejor manera al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

4. ¿El docente a cargo dispuso de una metodología académica que facilitó la comprensión de los temas?

Cuadro No. 30-Pregunta No.4

Opción	Frecuencia	Tasa
Siempre	4	9,52%
Algunas Veces	11	26,19%
Nunca	27	64,29%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 19-Pregunta No.4



Análisis e interpretación

La falta de una metodología adecuada anula los conocimientos del docente y perjudica al personal participante. Los datos confirman que el 64% señala que nunca dispusieron de una buena metodología, el 26% algunas veces y el 10% siempre.

Se observa que los programas de capacitación en su mayoría son improvisados, con poca estructuración y focalización a las necesidades del personal-

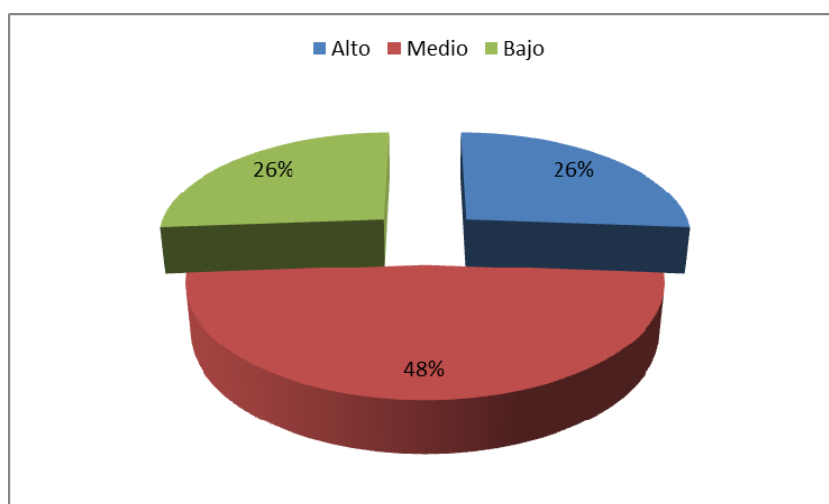
Objetivo: Determinar la satisfacción del personal participante en los programas de capacitación.

5. ¿Señale el nivel de satisfacción que usted obtuvo de los programas de capacitación en los cuales participó?

Cuadro No. 31-Pregunta No.5

Opción	Frecuencia	Tasa
Alto	11	26,19%
Medio	20	47,62%
Bajo	11	26,19%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 20-Pregunta No.5



Análisis e interpretación

El nivel de reacción tiene como principal objetivo determinar la satisfacción el personal frente a los programas de capacitación recibida. En este caso el 48% señala que la satisfacción es media, el 26% alta y baja respectivamente.

Se evidencia en este nivel que pesa la falta de una programación estructurada enfocada en la capacitación. Los resultados muestran situaciones negativas resultantes de una capacitación no totalmente relacionada a las necesidades y con procesos no garantizarles.

4.3.2 Medición Nivel de Aprendizaje

El nivel de aprendizaje se enfoca en verificar la calidad de los conocimientos adquiridos y como estos aportan al personal a mejorar su desempeño. Los objetivos a evaluarse en el nivel son:

- Evaluación de la estructura del curso
- Asimilación del conocimiento por parte del personal

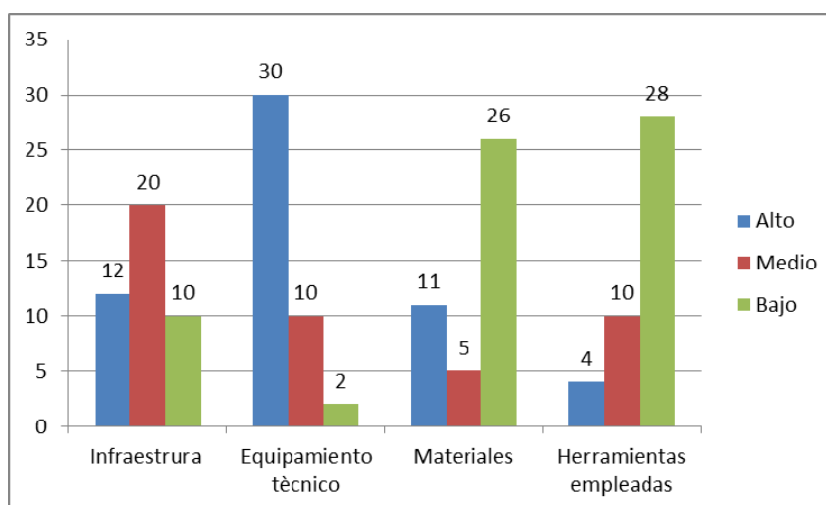
Objetivo: Evaluación de la estructura del curso

6. ¿Califique la calidad de los siguientes elementos que obtuvo en el curso?

Cuadro No. 32-Pregunta No.6

Rubro	Alto	Tasa	Medio	Tasa	Bajo	Tasa	Total
Infraestructura	12	28,57%	20	47,62%	10	23,81%	42
Equipamiento técnico	30	71,43%	10	23,81%	2	4,76%	42
Materiales	11	26,19%	5	11,90%	26	61,90%	42
Herramientas empleadas	4	9,52%	10	23,81%	28	66,67%	42

Gráfico No. 21-Pregunta No.6



Análisis e interpretación:

Los recursos utilizados en un programa de capacitación son necesarios para brindar comodidad al participante y permitirle alcanzar un conocimiento que pueda traducirse en productividad. Los resultados obtenidos señalan que el equipamiento técnico es el rubro mejor evaluado por los participantes, seguido de la infraestructura. Por otra parte, las herramientas empleadas y los materiales entregados en el curso son los más bajos.

Los resultados confirman que los programas no han tenido una supervisión previa, aspecto que no ha permitido aportar de la mejor manera al empleado.

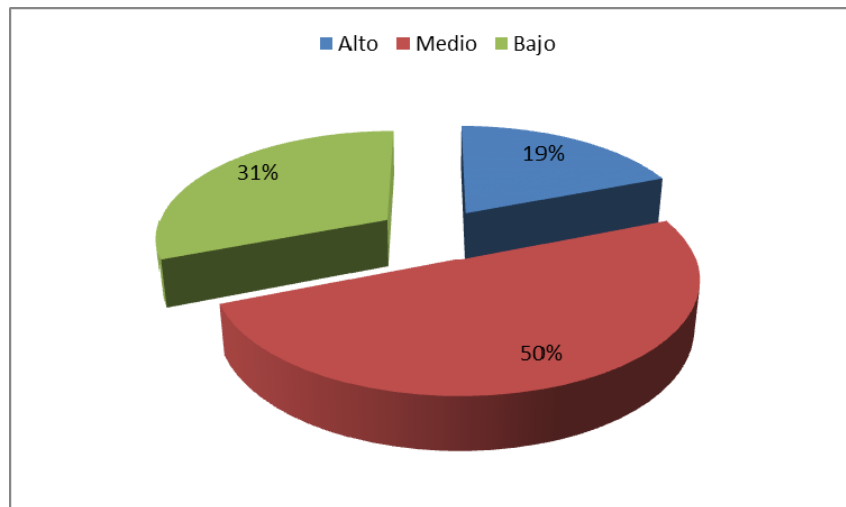
Objetivo: Asimilación del conocimiento por parte del personal

7. ¿Terminado el curso, el nivel de conocimientos nuevos útiles adquiridos fue?

Cuadro No. 33-Pregunta No.7

Opción	Frecuencia	Tasa
Alto	8	19,05%
Medio	21	50,00%
Bajo	13	30,95%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 22-Pregunta No.7



Análisis e Interpretación:

El objetivo principal del nivel de aprendizaje es obtener conocimientos que permitan mejorar el desempeño del personal. Los resultados en que el 50% indica que ha obtenido un nivel medio de conocimientos, el 31% bajo y el 19% alto. Como se observa, la capacitación generada ha aportado en los objetivos, no obstante no en la medida como se esperaba.

4.3.3 Medición Nivel de Aplicación

El nivel de aplicación, como indica su nombre determina la aplicación del conocimiento en la productividad del personal. En este caso, su medición comprende los elementos básicos que generan la aprobación de la capacidad en la empresa.

Los objetivos a evaluar son:

- Nivel de productividad alcanzado
- Resultados tangibles

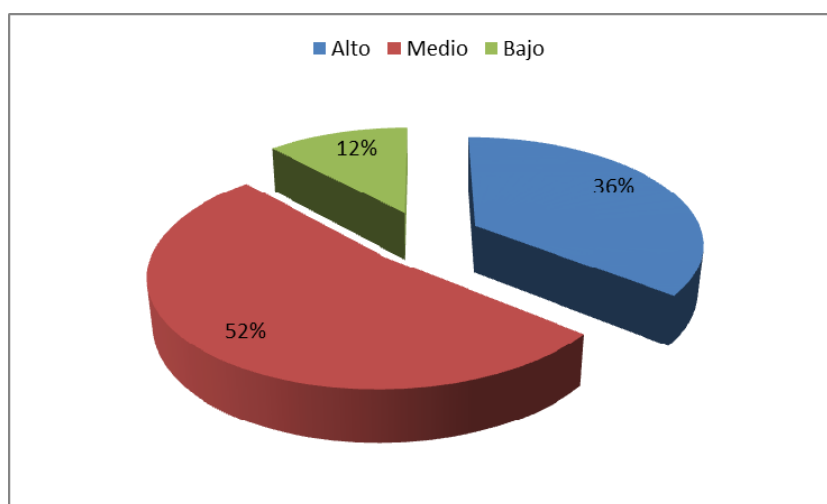
Objetivo: Nivel de productividad alcanzado

8. ¿En qué nivel considera que los conocimientos adquiridos le permitieron reducir los gastos necesarios para poder cumplir con sus responsabilidades?

Cuadro No. 34-Pregunta No.8

Opción	Frecuencia	Tasa
Alto	15	35,71%
Medio	22	52,38%
Bajo	5	11,90%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 23-Pregunta No.8



Análisis e Interpretación:

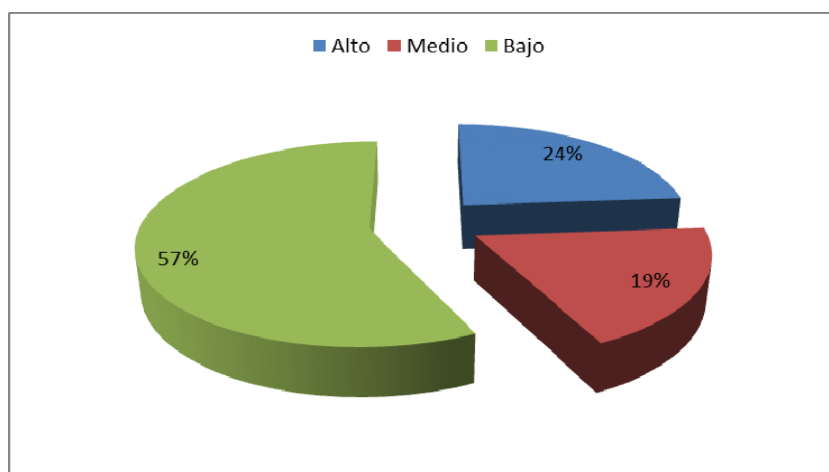
El personal no siempre tiene acceso a información financiera que identifique los resultados alcanzados. No obstante, identifica la calidad de su gestión. En este caso el 52% indica que ha aportado medianamente a reducir los gastos, el 36% ha aportado significativamente y el 12% de manera baja. Estos resultados deben posteriormente ser comparados con el análisis financiero que determine la veracidad de la interpretación del personal.

9. ¿Considera que los conocimientos adquiridos le permitieron incrementar los ingresos producto de su gestión?

Cuadro No. 35--Pregunta No.9

Opción	Frecuencia	Tasa
Alto	10	23,81%
Medio	8	19,05%
Bajo	24	57,14%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 24-Pregunta No.9



Análisis e Interpretación:

El crecimiento de la empresa demanda de incrementar la productividad reflejada en los ingresos producto a las ventas obtenidas. En este caso, los resultados muestran un menor impacto percibido por el personal, en donde el 57% indica que no ha contribuido a incrementar los ingresos, el 24% si ha aportado y el 19% medianamente.

Al igual que el caso anterior, los valores se deben comparar con análisis matemáticos pertinentes que determinen el verdadero impacto, proceso que se ejecutará en el siguiente capítulo.

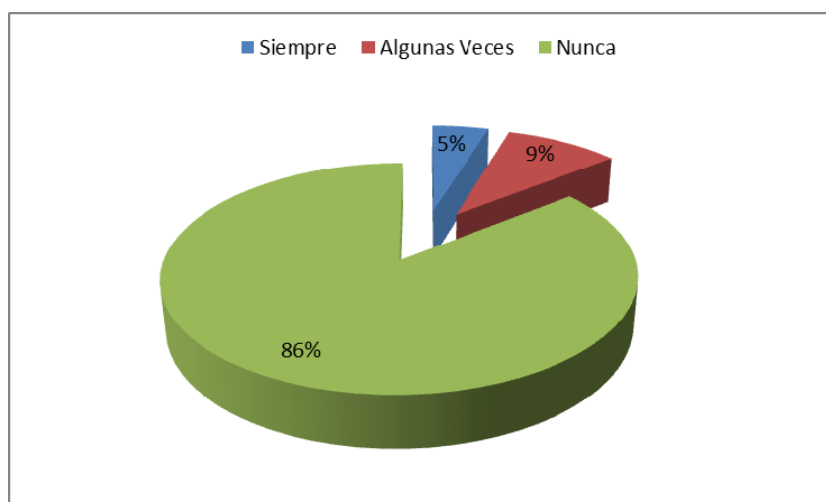
Objetivo: Resultados tangibles

10. ¿Conoce los resultados financieros de la empresa?

Cuadro No. 36-Pregunta No.10

Opción	Frecuencia	Tasa
Siempre	2	4,76%
Algunas Veces	4	9,52%
Nunca	36	85,71%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 25-Pregunta No.10



Análisis e Interpretación:

La falta de acceso de los empleados a la información financiera, evita que se corrijan acciones internas que no aportan adecuadamente al crecimiento de la empresa. El 86% señala que nunca tienen acceso a esta información, el 9% algunas veces y el 5% siempre.

Se evidencia problemas en cuanto a la identificación del aporte del personal al cumplimiento de los objetivos estratégicos, factor que no permite una gestión más adecuada de cada una de las áreas.

4.3.4 Medición Nivel de Impacto

El nivel de impacto determina si la empresa utiliza la información para poder mejorar la gestión el personal, permitiendo la corrección de errores y el mejoramiento constante de sus procesos. Los objetivos a medirse en este factor son:

- Cumplimiento de la gestión
- Relación con el impacto

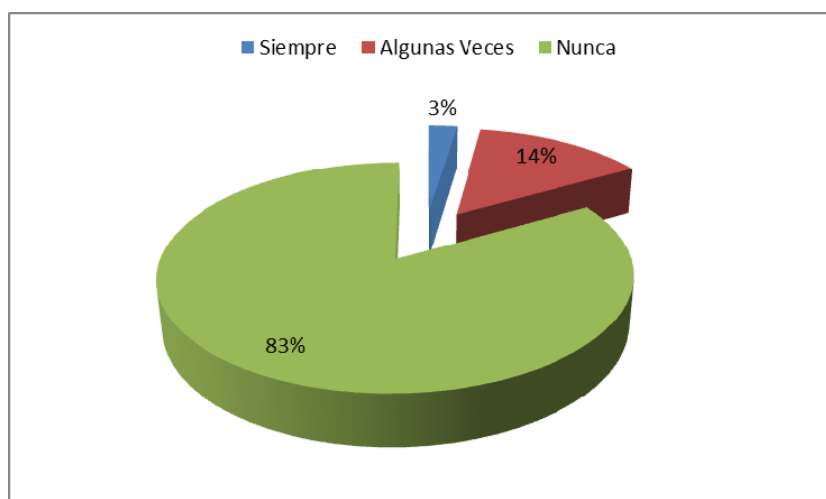
Objetivo: Cumplimiento de la gestión

11. ¿Conoce la verdadera gestión de su función en la empresa?

Cuadro No. 37-Pregunta No.11

Opción	Frecuencia	Tasa
Siempre	1	2,38%
Algunas Veces	6	14,29%
Nunca	35	83,33%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 26-Pregunta No.11



Análisis e Interpretación:

El conocimiento de la gestión permite al personal mejorar su desempeño, no obstante existe una desintegración entre lo realizado y lo alcanzado. El 83% confirma que nunca se dispone de acceso a información sobre los resultados, el 14% algunas veces y el 3% siempre.

Los resultados confirman que existe una desconexión entre la gestión y los resultados, aspecto que no permite al personal evaluar su desempeño y la utilidad propia de la capacitación recibida. En este caso, el grupo de control debe realzar el análisis con los balances para disponer de una perspectiva real.

Objetivo: Relación con el impacto

12. ¿Dispone de la empresa de una efectiva retroalimentación de los resultados para disponer de un direccionamiento adecuado.

Cuadro No. 38-Pregunta No.12

Opción	Frecuencia	Tasa
Siempre	1	2,38%
Algunas Veces	3	7,14%
Nunca	38	90,48%
Total	42	100,00%

Gráfico No. 27-Pregunta No.12



Análisis e Interpretación:

La retroalimentación es un proceso vital en las empresas, necesario para tomar decisiones enfocadas a un mejoramiento de sus procesos y resultados, direccionados acorde a los objetivos estratégicos definidos. El 91% indica que nunca ha tenido acceso a retroalimentación, el 7% algunas veces y el 2% siempre.

Es claro que los resultados confirman falencias en al gestión de información interna, aspecto que al personal no le permite conocer si su rendimiento ha sido el adecuado.

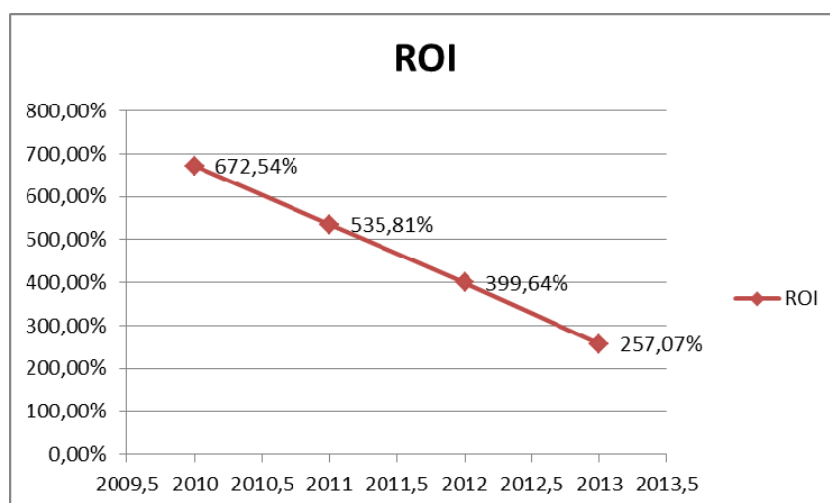
4.3.5 Medición Nivel ROI

El ROI evalúa la rentabilidad en base a la utilidad neta y el valor promedio invertido. En este caso, tomando en consideración los balances obtenidos y el gasto de capacitación, se obtiene el siguiente resultado.

Cuadro No. 39- ROI

Rubro	2010	2011	2012	2013
Utilidad Neta	\$ 32.000,00	\$ 26.805,22	\$ 21.067,58	\$ 14.730,36
Capacitación	\$ 4.758,11	\$ 5.002,75	\$ 5.271,60	\$ 5.730,00
ROI	672,54%	535,81%	399,64%	257,07%

Gráfico No. 28-ROI



Los resultados del ROI permiten observar que el gasto de capacitación ha aumentado, no obstante la rentabilidad ha disminuido, aspecto que invita a realizar un análisis profundo a realizarse en el siguiente capítulo.

CAPITULO V

5 EVALUACIÓN DEL IMPACTO

La evaluación del impacto de los programas de capacitación en base a los objetivos estratégicos se desarrolla en función de los objetivos planteados, aplicando diversas técnicas requeridas para justificar y sustentar cada una de los procesos desarrollados.

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

5.1.1 Cumplimiento de indicadores

En función de los indicadores viables a obtener información se procedió a evaluar el cumplimiento de metas.

Cuadro No. 40- Indicadores de gestión

Perspectiva:	Financiera			
Rubro	2010	2011	2012	2013
Ingreso Ventas	199.564,36	213.932,99	231.261,57	243.518,43
Tasa Real		7,20%	8,10%	5,30%
Comparativo con Meta (10%)		-2,80%	-1,90%	-4,70%
Utilidad Neta	32.000,00	26.805,22	21.067,58	14.730,36
Tasa Real		-16,23%	-21,40%	-30,08%
Comparativo con Meta (21%)		-37,23%	-42,40%	-51,08%
Liquidez	2010	2011	2012	2013
Activos Corrientes	238.900,00	262.312,20	285.920,30	309.079,84
Pasivos Corrientes	145.729,00	160.535,07	180.129,79	195.029,38
Liquidez	1,64	1,63	1,59	1,58
Tasa Real		-0,33%	-2,86%	-0,16%
Comparativo con Meta (5%)		-5,33%	-7,86%	-5,16%
Perspectiva:	Cliente			
Satisfacción del Cliente (Muestra 32)	2010	2011	2012	2013
Valor Obtenido (Levantamiento)	80%	82%	83%	83%
Comparativo Meta (80%)		2%	3%	3%
Perspectiva:	Internos			
Número de errores promedio en entregas	2%	2,10%	1,20%	1,05%
Eficiencia	98%	98%	99%	99%
Comparativo con Meta(80%)	18%	18%	19%	19%
Perspectiva:	Aprendizaje			
Motivación personal	91%	91,19%	92%	93,90%
Comparativo con Meta (60%)	31%	31%	32%	34%
Personal Capacitado	36%	37,12%	38,12%	42,00%
Comparativo con Meta (80%)	-44%	-43%	-42%	-38%

Del total de personal existente en la empresa (42) solo el 42% fue capacitado en el 2013, es decir 18 colaboradores lo que no permitió cumplir con las metas fijadas que señalaban la necesidad de capacitar a 34 colaboradores. En base a los datos expuestos se evidencian los siguientes aspectos derivados de la aplicación de la metodología kirkpatrick:

- La empresa no ha desarrollado estrategias de capacitación enfocadas en sus necesidades que permitan fortalecer su estructura interna. En este caso, las debilidades existentes no fueron atendidas y tampoco las fortalezas aprovechadas.
- En cuanto a los factores externos, los programas de capacitación desarrollados no se enfocan a aprovechar las oportunidades de manera específica ni a minimizar el impacto de las amenazas.
- La empresa no ha definido objetivos estratégicos basados en el entorno y sus capacidades, por lo que los programas de capacitación realizados responden más a situaciones desarrolladas con poca planificación.
- Las metas de capacitación no se han cumplido tampoco en relación a la cantidad de personal requerida. En este caso el 42% del personal ha recibido una capacitación, habiéndose señalado la meta del 80%.

Los resultados evidencian la necesidad de enfocar de mejor manera los programas de capacitación para que estos tengan mayor impacto en el ROI de la empresa. Es rescatable no obstante el interés de la empresa en capacitar al personal, entendiendo que este proceso es elemental para mejorar la productividad y rendimiento.

Conforme a las metas establecidas, se observa que no fueron cumplidas, registrándose un incremento en los ingresos, menor al esperado. En el caso de la utilidad, esta muestra un decrecimiento, afectando la liquidez.

En este caso, es evidente que la empresa muestra un crecimiento en cuanto al volumen de ventas, no obstante su relación es menor al de los gastos, afectando el cumplimiento de sus metas.

En cuanto a la perspectiva de cliente, se observa un cumplimiento superior a las metas propuestas, lo que confirma que los productos comercializados y los procesos de servicio satisfacen al cliente, siendo un factor importante e indispensable para el sostenimiento de la empresa.

La perspectiva interna muestra también resultados favorables, manteniendo adecuados niveles de eficiencia, lo que se describe con menor cantidad de errores en entregas y atención oportuna del cliente.

La perspectiva de aprendizaje donde se ubica la capacitación muestra dos situaciones. La primera una motivación del personal interno y la otra una tasa de capacitación menor a la esperada.

En base a lo expuesto, se puede concluir lo siguiente:

- La capacitación entregada al personal no ha aportado a reducir los gastos internos, factor que ha afectado la utilidad y rendimiento de la empresa.
- La capacitación ha permitido un mejoramiento en la atención del cliente. Esto se observa en función del crecimiento de los ingresos, la reducción de errores en entregas y los niveles de satisfacción de los clientes.
- La capacitación ha generado un ambiente laboral adecuado, existiendo una importante motivación en el personal.

5.1.2 Resultados entre grupos de control y experimental

Como se puede observar, los indicadores muestran una realidad en cuanto al impacto de la capacitación desarrollada, la cual se complementa con los datos obtenidos en el levantamiento, pudiendo establecerse los siguientes aspectos:

- La empresa Maspromo S.A. no cuenta con un programa de capacitación definido, enfocado en las necesidades de formación del personal. Esta

situación, acorde al levantamiento se evidenció en las falencias de contenido, pertinencia y planificación. Sin embargo, pese a esta situación, el estudio de indicadores muestra que ha existido importantes avances principalmente en la atención al cliente, calidad de servicio, procesos internos y aprendizaje.

- Los programas de capacitación no han impactado positivamente en la reducción de gastos, aspecto que afecta la utilidad de la empresa, siendo uno de los factores más críticos identificados.
- La empresa muestra un crecimiento en los ingresos, manteniendo proyecciones crecientes. Sin embargo, los gastos tienen una pendiente más pronunciada, aspecto que limita el crecimiento de la empresa. A nivel financiero, las metas propuestas no se han cumplido, aspecto que no necesariamente se puede relacionar con la capacitación, sino principalmente a una estructura adecuada de definición de metas, aspecto que en la actualidad no es parte del comportamiento organizacional de la empresa.

El levantamiento desarrollado y los estudios de perspectivas permiten determinar que la capacitación pese a no disponer de una estructura, ha aportado al desarrollo de la empresa. Este aspecto, no obstante debe ser sustentado, por lo que se aplicará a continuación procesos numéricos.

5.2 APORTE A OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para evaluar el impacto de la capacitación en el ROI de la empresa, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, basando la interpretación de los resultados acorde al siguiente cuadro:

Cuadro No. 41- Coeficiente de Correlación de Pearson

RESULTADO DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	TIPO DE RELACIÓN
$r=0$	No existe ninguna correlación
$r=1$	Existe una correlación positiva perfecta
$0 < r < 1$	Existe una correlación positiva
$r= -1$	Existe una correlación negativa perfecta
$-1 < r < 0$	Existe una correlación negativa

Fuente: Pérez, 2008, p. 17

En base a lo expuesto, en el caso de obtener un valor igual a cero, se puede concluir que no ha existido un impacto de la capacitación en los objetivos específicos. Por el contrario, si el coeficiente es positivo o negativo se determina que si ha existido un impacto, el cual dependiendo de las variables evaluadas se puede determinar si ha sido positivo o negativo.

El cálculo del Coeficiente de Pearson, se realizará mediante la siguiente ecuación:

$$r = SXY / (SX * SY)$$

Donde,

r: Coeficiente de Correlación de Pearson

SXY: Covarianza

SX: Varianza Marginal de X

SY: Varianza Marginal de Y

Para el presente cálculo se tomarán los siguientes indicadores de evaluación:

Cuadro No. 42- Variables de evaluación

Ingresos	2010	2011	2012	2013
Ingresos Ventas	199.564,36	213.932,99	231.261,57	243.518,43
Capacitación	\$ 4.758,11	\$ 5.002,75	\$ 5.271,60	\$ 5.730,00
ROI	672,54%	535,81%	399,64%	257,07%
Utilidad Neta	32.000,00	26.805,22	21.067,58	14.730,36
Liquidez	1,64	1,63	1,59	1,58
Satisfacción del cliente	80%	82%	83%	83%
Eficiencia	98%	98%	99%	99%
Motivación personal	91%	91,19%	92%	93,90%

Los resultados obtenidos se describen a continuación. Con el objetivo de mostrar de manera didáctica se expone el cálculo de dos variables y posteriormente los resultados obtenidos:

Cuadro No. 43- Cálculo Ingreso de ventas-capacitación

Año	Ingresos Ventas (Variable X)	Capacitación Variable (Y)	X²	Y²	XY
2010	\$ 199.564,36	\$ 4.758,11	\$ 39.825.933.782,21	\$ 22.639.610,77	\$ 949.549.176,96
2011	\$ 213.932,99	\$ 5.002,75	\$ 45.767.324.210,34	\$ 25.027.507,56	\$ 1.070.253.265,72
2012	\$ 231.261,57	\$ 5.271,60	\$ 53.481.913.758,86	\$ 27.789.766,56	\$ 1.219.118.492,41
2013	\$ 243.518,43	\$ 5.730,00	\$ 59.301.225.749,66	\$ 32.832.900,00	\$ 1.395.360.603,90
Suma	\$ 888.277,35	\$ 20.762,46	\$ 198.376.397.501,08	\$ 108.289.784,89	\$ 4.634.281.538,99
Promedio	\$ 222.069,34	\$ 5.190,62	\$ 49.594.099.375,27	\$ 27.072.446,22	\$ 1.158.570.384,75

SXY	5893950,481
S ² X	279308717,6
SX	16712,53175
S ² Y	129962,1454
SY	360,5026289
r	0,978263391

El Coeficiente de Pearson obtenido da un valor de 0,97 lo que implica que existe una amplia relación entre la capacitación desarrollada y los ingresos obtenidos,

permitiendo concluir que la capacitación ha sido un elemento fundamental para apoyar el alcance de los objetivos estratégicos.

Aplicando el mismo procedimiento en la relación de los siguientes indicadores, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro No. 44- Resultados del Coeficiente de Pearson

Indicadores	Coeficiente de Correlación	Descripción
ROI-Capacitación	-0,99	El indicador negativo señala que la capacitación ha impactado en el ROI, no obstante no ha podido apoyar a su crecimiento. En este caso, es claro identificar que la capacitación no es pertinente y su desarrollo no responde a procesos eficientes.
Utilidad Neta-Capacitación	-0,99	El indicador indica que la capacitación ha impactado en la utilidad neta, sin embargo no ha podido apoyar a la empresa a reducir su rendimiento anualmente
Liquidez-Capacitación	-0,89	El indicador indica que la capacitación impacta en la liquidez. Su desarrollo no ha podido reducir los gastos de manera adecuada, afectando la disponibilidad de efectivo de la empresa
Satisfacción del cliente-Capacitación	0,84	El indicador ha impactado en la satisfacción del cliente,
Eficiencia-Capacitación	0,89	El indicador confirma que la capacitación aporta a la eficiencia de la empresa, ayudando a mejorar la calidad de los servicios.
Motivación persona-Capacitación	0,97	El indicador confirma que la capacitación motiva al personal, siendo un factor que mejora la calidad del entorno laboral

Analizando los resultados obtenidos mediante el Coeficiente de Pearson se obtiene la siguiente información:

ROI-Capacitación: -0,99

El valor obtenido como se indicó anteriormente señala que la capacitación realizada no impacto positivamente en el ROI. Las razones se describen en los siguientes aspectos:

- La empresa no ha formulado claramente objetivos que describan el direccionamiento que se espera alcanzar. En este caso,
- Los programas de capacitación no se enfocan a necesidades puntuales de la empresa ni a condiciones del mercado por lo que no tienen un impacto en el ROI,
- La inversión ocupada en los programas de capacitación no es adecuada en la medida que no disponen de una metodología técnica que permitan definir adecuadamente los temas a incorporarse en los programas desarrollados.

Utilidad Neta-Capacitación: -0,99

Los logros de la capacitación frente a la utilidad neta son bajos. Esto implica que si bien es adecuada la incorporación de capacitación al personal, esta si no está estructurada de manera efectiva afecta no produce mejores resultados, siendo una medida que no apoya en gran medida a forjar un mejor desarrollo.

Liquidez-Capacitación: -0,89

A diferencia del caso anterior, se observa que la capacitación ha permitido mejorar la administración de la liquidez en la medida que este indicador se ha ajustado a las necesidades de capital acorde a los compromisos contraídos. No obstante, es importante señalar que el mejoramiento de este campo no implica un rendimiento sobre la inversión. Es decir, puede no tener problemas la empresa de liquidez, pero mantenerse estancada en el mercado.

Satisfacción del cliente-Capacitación: 0,84

Se puede observar que la capacitación aun cuando responda a procesos técnicos de definición, es positiva. En este caso ha entregado al personal competencias que le permiten mejorar la atención con el cliente. En este factor se observa uno de los mejores logros alcanzados.

Eficiencia-Capacitación: 0,89

La capacitación desarrollada ha contribuido a mejorar la eficiencia del personal, aspecto que se orienta a elevar su desempeño. Las competencias obtenidas son adecuadas pero no suficientes y podrían alcanzar mejores resultados si se enfocaran a objetivos esperados.

Motivación personal-Capacitación:

La capacitación ha contribuido en mejorar la motivación del personal, factor que es el elemento más destacable y relevante alcanzado por la empresa.

Es importante citar que la capacitación no ha tenido un alto impacto en el ROI pero ha contribuido al mejoramiento de la motivación aspecto que es destacable.

CAPITULO VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación, se formulan las siguientes conclusiones en base a los objetivos planteados.

- La capacitación en las empresas es un factor determinante que puede aportar positivamente en el desarrollo de la empresa. Para ello, es fundamental establecer indicadores que permitan en función de su comportamiento verificar los niveles de provecho que la empresa ha tendido mediante su utilización. En la presente investigación, tomando como referencia el modelo Kirckpatrick, los indicadores utilizados en cada uno de sus niveles han sido basados en una perspectiva financiera, procesos internos, aprendizaje y cliente. En cada uno de estos se definieron indicadores acorde a metas planteadas para su evaluación.
- Para poder evaluar el impacto de la capacitación en la empresa Maspromo S.A, se conformó dos grupos de trabajo. El grupo de control y experimental. Ambos conformados por personal de las diferentes áreas de la empresa, a los cuales se definió una estructura y funciones específicas. Su aporte permitió en base a la aplicación de instrumentos de campo, obtener datos actualizados y pertinentes que permitieron llegar a obtener una perspectiva clara del impacto de la capacitación en los objetivos estratégicos de la empresa.
- En base a los datos levantados, se utilizó la desviación estándar, mínimos cuadrados, covarianza y el coeficiente de relación de Pearson para determinar el verdadero impacto de la capacitación. Los resultados evidenciaron los siguientes aspectos:

- La empresa no ha determinado un programa eficiente de capacitación relacionado a las necesidades formativas de la empresa, factor que no ha permitido mejorar aspectos críticos relacionados al control de los gastos. Esta situación ha dado lugar a una tendencia negativa en cuanto a la utilidad neta que es altamente riesgosa para la empresa.
- La empresa no diseña sus programas de capacitación en base a objetivos esperados ni apoyados en los factores internos y externos, por lo que el impacto en el ROI es limitado.
- La capacitación ha sido identificada por el personal como beneficiosa, aunque los niveles de satisfacción sobre la calidad de la misma no son totalmente aceptables. El principal impacto de su gestión se basa en la eficiencia alcanzada en las entregas, los niveles de satisfacción del cliente y la motivación interna, en donde se ha fortalecido el ambiente laboral.
- La capacitación ha aportado a generar un crecimiento de los ingresos, no obstante esto no es suficiente en la empresa, por lo que debe enfocarse además en un mejor control de los gastos.
- Solo el 42% del personal ha sido capacitado, es decir 18 de 42 colaboradores, lo que no ha apoyado a consolidar mejores resultados. En este caso, existe un incumplimiento de las metas propuestas por la propia empresa que bordeaban el 80%
- La capacitación no ha podido mantener una cobertura completa al personal, aspecto que ha limitado su impacto.
- En base a lo expuesto, se concluye que la capacitación ha impactado en la empresa, siendo un recurso adecuado que debe continuar. Su desarrollo demanda de una planificación y control más efectivo para que este pueda aportar de mejor manera.

- La metodología Kirkpatrick ha mostrado ser una herramienta de diagnóstico altamente efectiva, permitiendo conocer más sobre el desempeño de la empresa para que los directivos tomen decisiones que impulsen un crecimiento sostenido y sustentable.

6.2 RECOMENDACIONES

Tomando como referencia las conclusiones presentadas, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Es recomendable que las empresas establezcan procesos internos de evaluación de las necesidades formativas de las empresas, apoyadas con presupuestos que permitan hacer de la capacitación un recurso indispensable que apoye al mejoramiento continuo de su gestión. La definición clara de objetivos y metas en las distintas perspectivas debe ser parte de la operatividad del negocio, facilitando de esta manera la evaluación y la toma de decisiones. En este sentido, se recomienda que la empresa desarrolle una planificación estratégica interna que le permita tener claramente definidos sus objetivos y sobre estos establecer los programas de capacitación.
- Se recomienda que los grupos de trabajo de control y experimentación de la empresa Maspromo S.A. dispongan de una capacitación que les permita mantenerse operativos. Es fundamental que emitan en base al conocimiento adquirido informes de los resultados alcanzados, comparando con los anteriores para verificar si las tendencias muestran un desarrollo de cada una de las perspectivas. En este sentido, es importante que adopten un sistema de control en base a semáforos que les ayude a conocer el desenvolvimiento de cada área y como la capacitación desarrollada contribuye al crecimiento del ROI.
- Se recomienda que los procesos estadísticos utilizados se mantengan, ya que han contribuido a obtener información actualizada sobre el rendimiento de la

capacitación y su aporte en cada una de las perspectivas. En este caso, la empresa debe establecer con mejor claridad los objetivos, metas y principalmente procesos de capacitación a fin de que estos contribuyan su desarrollo. En la actualidad, acorde a los resultados obtenidos, se recomienda que el personal se capacite en proceso de control de gastos y mejoramiento interno, para poder superar los niveles del ROI actuales.

- Se recomienda que la empresa aproveche los programas de vinculación con la colectividad que disponen las Universidades y Escuelas Politécnicas para poder acceder a procesos de capacitación adecuados, que dispongan de una buena calidad a fin de que aporten a las necesidades existentes. Estos deben ser desarrollados en base a los factores internos y externos a fin de que la empresa pueda aumentar y mejorar sus fortalezas aprovechando las oportunidades existentes. Esta situación a su vez permitirá tener mayor accesibilidad a capacitaciones sin que se demande de mayores presupuestos.
- Se recomienda que se desarrolle un blog sobre la metodología Kirkpatrick a fin de que esta sea más conocida por los ejecutivos a fin de aprovechar su implementación en el mejoramiento de las empresas. En el caso concreto de Maspromo S.A, es fundamental que la metodología se mantenga, evaluando los resultados que se vayan presentando en los siguientes años. El uso de la tecnología permitirá reducir las debilidades señaladas en el ámbito tecnológico, contribuyendo estas a permitir que el personal tenga acceso a información que fomente la autocapacitación como medio complementario para su mayor progreso.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aesof, E. (2011). *Índice de penetración de banda ancha en la región*. Recuperado el 21 de Abril de 2014, de http://www.revistalideres.ec/tecnologia/Estudio-mercado-software-hardware-Ecuador_LIDFIL20120620_0001.pdf
2. Amat, O. (2010). *Estadística Aplicada*. Madrid-España: ESIC.
3. Amaya, J. (2010). *Gerencia & Planeación Estratégica*. Madrid-España: Santo Tomás.
4. Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores Económicos*. Recuperado de www.bce.gob.ec
5. El Verdadero. (2011). *Aceptación Gobierno Nacional*. Recuperado de <http://www.ppelverdadero.com.ec/pp-policial/item/80-de-aceptacion-a-gestion-del-presidente-rafael-correa.html>
6. Foro Económico Mundial. (2011). *Tecnología y Desarrollo*. Recuperado de <http://poderes.com.ec/2013>, Dirección. Ginebra.
7. Harrington, J. (2010). *Direccionamiento de la calidad*. Madrid-España: Pearson Educación.
8. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Análisis de la Industria: CIIU Rev 4*. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
9. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. . (2010). *Cobertura digital. Uso de internet a nivel nacional*. Recuperado el 25 de Abril de 2014, de <http://www.coberturadigital.com/wp-content/uploads/2011/04/internetenecuador2010.jpg>
10. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. . (2010). *Estadísticas demográficas*. Recuperado de <http://www.inec.gob.ec>. Quito-Ecuador.
11. Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro Niveles*. Barcelona-España: Gestión 2000.
12. Maspromo S.A. (2014). *Informes Internos*. Quito-Ecuador: Maspromo S.A.
13. Ministerio de Comercio Exterior. (2013). *Balanza Comercial*. Recuperado de <http://comercioexterior.gob.ec/balanza-comercial>
14. Observación. (2014). *Observación*. Quito-Ecuador.
15. Pérez, R. (2008). *Estadística Aplicada*. Madrid- España: Pearson Educación.

16. Premios EFFIE. (2009). *Revista Markka*. Recuperado de http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/estudio_mercado_ecuador.pdf
17. Ries, A. (2009). *The 22 Immutable laws of branding*. Estados Unidos: Harper Collins.
18. Rodríguez, M. (2010). *Gestión de la formación: La importancia de la formación*. Madrid-España: Ideas Propias.
19. Salanova, M. (2009). *El Plan de Formación en la empresa*. Madrid-España: FC Editorial.
20. Semplades. (2014). *El Plan del Buen Vivir*. Recuperado de <http://plan.senplades.gob.ec/3.3-el-buen-vivir-en-la-constitucion-del-ecuador>
21. Servicios de Publicidad y Diseño en Ecuador. (2013). *Principales compañías publicitarias en Ecuador*. Recuperado de http://www.chilexportaservicios.cl/ces/portals/18/Estudio_mercado_ecuador.PDF
22. Siliceo, A. (2008). *Capacitación y desarrollo del personal*. México-México: Limusa.
23. Superintendencia de Telecomunicaciones. (2014). *Estadísticas de accesibilidad de servicios de internet*. Recuperado de <http://www.supertel.gob.ec/>
24. Varo, J. (2011). *Gestión Estratégica de la Calidad*. Madrid-España: Díaz de Santos.

ANEXOS

FORMATO DE ENCUESTA

La presente encuesta tiene fines académicos. Favor responder con una X en la o las opciones que mejor expresen su criterio.

Objetivo: Medir la pertinencia de los programas de capacitación dictados en relación a las funciones del personal.

1. **¿Los programas de capacitación recibidos se relacionaron en temas acorde a sus funciones laborales?**

Opción	Frecuencia
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	

2. **¿El temario de los programas de capacitación recibidos le permitieron tener una mejor visión de sus responsabilidades?**

Opción	Frecuencia
Siempre	21
Algunas Veces	9
Nunca	12

Objetivo: Determinar la calidad de los programas de capacitación incurridos

3. **¿El docente a cargo del programa recibido, disponía de conocimientos actualizados sobre el tema tratado?**

Opción	Frecuencia
Siempre	8
Algunas Veces	23
Nunca	11

4. ¿El docente a cargo dispuso de una metodología académica que facilitó la comprensión de los temas?

Opción	Frecuencia
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	

Objetivo: Determinar la satisfacción del personal participante en los programas de capacitación.

5. ¿Señale el nivel de satisfacción que usted obtuvo de los programas de capacitación en los cuales participó?

Opción	Frecuencia
Alto	
Medio	
Bajo	

Objetivo: Evaluación de la estructura del curso

6. ¿Califique la calidad de los siguientes elementos que obtuvo en el curso?

Rubro	Alto	Medio	Bajo
Infraestructura			
Equipamiento técnico			
Materiales			
Herramientas empleadas			

Objetivo: Asimilación del conocimiento por parte del personal

7. ¿Terminado el curso, el nivel de conocimientos nuevos útiles adquiridos fue?

Opción	Frecuencia
Alto	
Medio	
Bajo	

Objetivo: Nivel de productividad alcanzado

8. ¿En qué nivel considera que los conocimientos adquiridos le permitieron reducir los gastos necesarios para poder cumplir con sus responsabilidades?

Opción	Frecuencia
Alto	
Medio	
Bajo	

9. ¿Considera que los conocimientos adquiridos le permitieron incrementar los ingresos producto de su gestión?

Opción	Frecuencia
Alto	
Medio	
Bajo	

Objetivo: Resultados tangibles

10. ¿Conoce los resultados financieros de la empresa?

Opción	Frecuencia
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	

Objetivo: Cumplimiento de la gestión

11. ¿Conoce la verdadera gestión de su función en la empresa?

Opción	Frecuencia
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	

Objetivo: Relación con el impacto

12. ¿Dispone de la empresa de una efectiva retroalimentación de los resultados para disponer de un direccionamiento adecuado?

Opción	Frecuencia
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	

GRACIAS