

## MEJORAS EN LA GESTIÓN DE CAPACITACIONES EXTERNAS DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN ECUADOR

### IMPROVEMENTS IN THE MANAGEMENT OF EXTERNAL TRAINING OF A TELECOMMUNICATIONS COMPANY IN ECUADOR

Betsy Jara Macias<sup>1</sup>, Génesis Yela Álvarez<sup>2</sup>

#### Palabras clave:

Gestión de  
capacitación,  
Modelo de  
Stufflebeam,  
CIPP evaluation  
model,  
Resultados de  
aprendizaje.

#### Resumen

La correcta gestión de las capacitaciones externas genera una considerable ventaja competitiva, a través del retorno de la inversión que representa el aprendizaje adquirido. De esta manera, la empresa asegura que sus colaboradores cuenten con los conocimientos requeridos para brindar el mejor servicio posible a sus clientes. En este estudio, se analizó la gestión de capacitaciones externas de una importante empresa ecuatoriana de telecomunicaciones utilizando el modelo de Stufflebean al programa Manejo Seguro Mandlift, con el objetivo de (re)conocer sus debilidades y fortalezas, como también proponer alternativas de mejora. La metodología aplicada se basó en entrevistas dirigidas al personal encargado del proceso y a los solicitantes, además de observaciones y un mapa de proceso. Como resultado se obtuvo un diagnóstico general de las deficiencias, las cuales se relacionaron con la comunicación entre partes, la automatización de procesos y la revisión de evaluaciones. De aquello, se concluye que la aplicación del modelo de Stufflebean puede facilitar el proceso de mejora continua de la institución. Finalmente, se recomienda evaluar otros tipos de capacitaciones que brinda la empresa a sus empleados, mediante el modelo aplicado.

**Códigos JEL:** M12, M14.

---

<sup>1</sup> Escuela Superior Politécnica del Litoral, (ESPOL)  
E-mail: [betvjara@espol.edu.ec](mailto:betvjara@espol.edu.ec)

<sup>2</sup> Escuela Superior Politécnica del Litoral, (ESPOL)  
E-mail: [gyela@espol.edu.ec](mailto:gyela@espol.edu.ec)

**Keywords:**

Training management, Stufflebeam model, CIPP evaluation model, Learning outcomes.

**Abstract**

Effective management of external training generates a significant competitive advantage through the return on investment represented by the acquired learning. This ensures that employees have the knowledge required to provide the best possible service to customers. This study analyzed the external training management of a major Ecuadorian telecommunications company using the Stufflebeam model for the Safe Manlift program, with the objective of identifying weaknesses and strengths, as well as proposing improvement alternatives. The methodology applied was based on interviews with process managers and applicants, as well as observations and a process map. As a result, a general diagnosis of the deficiencies was obtained, which were related to communication between parties, process automation, and evaluation review. It is concluded that the application of the Stufflebeam model can facilitate the continuous improvement process of the institution. Finally, it is recommended to evaluate other types of training offered by the company to its employees using the applied model.

**INTRODUCCIÓN**

Producto de la pandemia de la covid-19, el mundo se volvió más interconectado, puesto que, por la cuarentena, muchas empresas implementaron el teletrabajo, así como también muchos estudiantes adoptaron la educación online. Esto generó un incremento en la demanda de internet fijo, y se evidencia en un crecimiento del 1.5% en el número de cuentas de este servicio. Se trata pues de una gran oportunidad de crecimiento para el sector de telecomunicaciones (El Universo, 2020).

La empresa de telecomunicaciones, que se aborda en este trabajo de titulación, tiene gran prestigio en el mercado ecuatoriano. Además, debido al constante crecimiento en el sector, la organización ha aumentado la cantidad de sus colaboradores en un 43%, desde el año 2020 hasta inicios del 2023.

Con la finalidad de contar con personal debidamente capacitado, la compañía requiere de una mayor cantidad de capacitaciones para ellos. Sin embargo, el proceso de gestión de capacitaciones externas ha presentado varias limitaciones. Por un lado, se observa sobrecarga laboral y, por otro, se ha generado inconvenientes

para la empresa por no contar con la información oportunamente.

Debido a esto, en el presente trabajo se realiza un análisis del proceso de gestión de las capacitaciones externas. El objetivo es identificar puntos críticos y sugerir mejoras al proceso. De este modo, se espera reducir la carga laboral del personal que realiza esta planificación. Así mismo, se pretende alcanzar los objetivos de aprendizaje solicitados y evitar problemas legales para la compañía al ser auditados.

**El proceso de gestión**

El origen del término proceso se deriva del latín *processus* y significa avanzar, dirigirse a una meta. Según Franklin Fincowsky (2022) esta palabra se refiere a la transformación que tiene un individuo, empresa u objeto desde un punto de inicio hasta un punto final. De esta manera, dentro de un proceso existe una serie de acciones que permiten alcanzar un objetivo trazado.

Además, es muy común creer que los términos administración y gestión son sinónimos. Sin embargo, tienen procedimientos y alcances muy diferentes. En consecuencia, el proceso administrativo y el proceso de gestión son distintos. A continuación, se explica los

significados de administración y gestión, para comprender la divergencia de sus procesos.

Por un lado, la palabra administración es el conjunto de acciones que conlleva a la planificación, dirección, coordinación y control de las actividades en una empresa. Este término se relaciona con la toma de decisiones que, junto con los recursos humanos, monetarios y tecnológicos de una organización, producen productos rentables y valiosos para los consumidores (López y Arévalo, 2010).

En cambio, la gestión se basa en la ejecución y dirección de estrategias que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. No es solamente hacer diligencias. Además, en la gestión se evidencia la interacción de varios actores internos y externos, es decir, del entorno externo de la empresa (López y Arévalo, 2010). De esta manera, el proceso de gestión es dinámico y aprovecha las condiciones actuales del entorno (interno y externo), ya que, con ello, es posible establecer estrategias para alcanzar las metas institucionales.

### La gestión de procesos

Otra diferencia importante de señalar es entre proceso de gestión y gestión de procesos. De acuerdo con Hammer, la gestión de procesos constituye una disciplina que permite a la empresa identificar, diseñar, controlar y mejorar los procesos de la organización con el fin de convertirlos en productivos (Hammer, 2006). Por ello, dentro de una organización con procesos correctamente gestionados es común encontrar prácticas enfocadas tanto en sus colaboradores, como en usuarios. Así mismo, se mantiene procesos capaces de ser medibles y controlables mediante métricas de seguimiento.

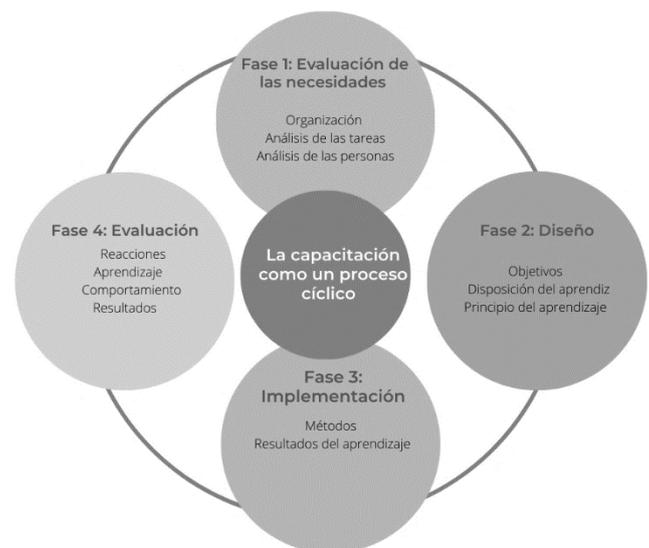
### El proceso de capacitación

El proceso de capacitación referencia las herramientas o métodos que utilizan las empresas para dotar de habilidades al personal para la ejecución eficaz de sus labores. Anteriormente, este proceso se diferenciaba por instruir al personal en habilidades técnicas. Sin embargo, actualmente, también se capacita para mejorar sus

habilidades blandas, tecnológicas y computacionales.

Por ello, la actividad de capacitación debe ser continua y constante, todavía cuando el desempeño de los colaboradores sea excelente. Pues, con el tiempo, se obtiene resultados eficaces. Según Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso cíclico que consta de cuatro fases que se ilustran a continuación en la Figura 1.

**FIGURA 1**  
**La capacitación como un proceso cíclico.**



*Fase 1. Necesidades de capacitación:* La primera fase del proceso implica una revisión exhaustiva al interior de la empresa para identificar las necesidades de capacitación que existan (Chiavenato, 1994). Estas necesidades nacen con la diferencia entre lo que el profesional del área o tarea encargada conoce y lo que debería conocer y hacer.

**FIGURA 2**

**Método para conocer las necesidades de capacitación.**

**1. Análisis organizacional**

- Parte del diagnóstico general de toda empresa, sus objetivos estratégicos, su misión y visión.

**2. Análisis de recursos humanos**

- Se enfoca en las aptitudes del personal para evaluarlos y conocer qué tanto favorecen al alcance de los objetivos organizacionales.

**3. Análisis de los puestos de trabajo**

- Es necesario un estudio de las capacidades y conocimientos que debe tener el profesional para la realización de las tareas correspondientes a su cargo.

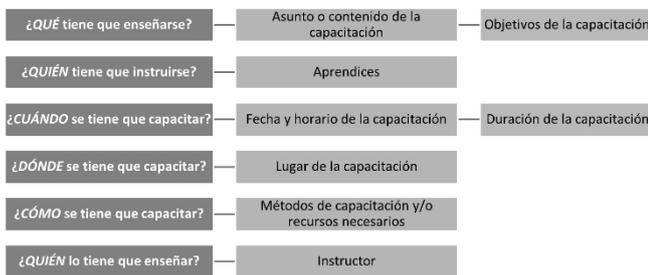
**4. Análisis de capacitación**

- Se considera los criterios de evaluación para desarrollar los objetivos de capacitación alineados a los parámetros de eficacia.

*Fase 2. Planificación de la capacitación:* En la segunda etapa, se establecen objetivos para que, a través de un programa de capacitación, se corrija los problemas diagnosticados en la fase anterior.

**FIGURA 3**

**Método para conocer las necesidades de capacitación.**



*Fase 3. Ejecución de la capacitación:* En esta tercera fase del proceso, se decide qué técnica de capacitación se va a emplear con el fin de transmitir eficazmente la información y cumplir con los objetivos del programa de capacitación.

**FIGURA 4**

**Clasificación de las técnicas de capacitación.**

Técnicas de capacitación	En razón a su uso	Orientadas a su contenido	Lectura, instrucción por computadora
		Orientadas al proceso	Dramatización, grupos focales
		Mixtas	Casos de estudio, juegos y simulaciones
	En razón al tiempo	Antes de ingresar a la empresa	Programa de inducción
		Después del ingreso a la empresa	Capacitación en servicio o fuera de servicio
	En razón al lugar	En el lugar de trabajo	Tareas, rotación y enriquecimiento de puestos
		Fuera del lugar de trabajo	Paneles, debates, casos, simulaciones

*Fase 4. Evaluación de la capacitación:* Finalmente, se procede a evaluar el proceso de formación y a verificar el cumplimiento de los objetivos trazados. Para realizar la evaluación se debe tomar en cuenta el costo, calidad, rapidez y resultados. Si estos parámetros resultan positivos, entonces la capacitación habrá tenido éxito, de lo contrario, no lo habrá tenido.

**FIGURA 5**

**Evaluación de los resultados de capacitación.**



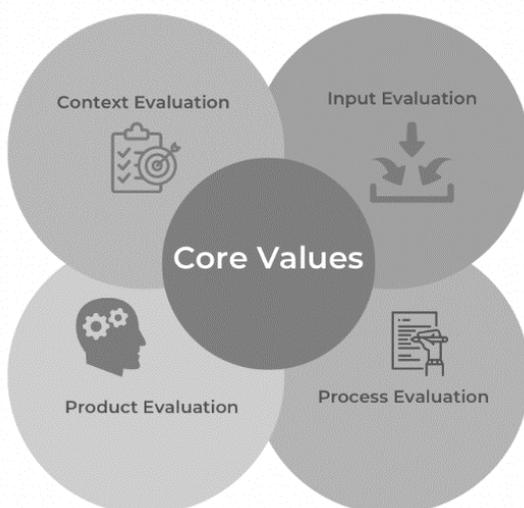
**Modelo de evaluación CIPP**

Para efectuar una correcta evaluación de los procesos se debe de implementar herramientas que permitan realizar una revisión integral. El context, input, process, product evaluation model (CIPP), tal como lo indican las letras de su

acrónimo en inglés, es un modelo de gestión que se centra en cuatro áreas: revisión del contexto, factor de entrada, proceso y producto (Stufflebeam, 1960). Fue desarrollado en 1960 por el Centro de Evaluación del Estado de Ohio y suele ser muy utilizado para la valoración de programas formativos.

En primer lugar, se evalúa las necesidades, los problemas y las oportunidades a fin de definir las metas y objetivos de la empresa y/o el departamento encargado del proceso en particular, para así conocer el contexto de manera general. Según Mora (2004) indica que esta evaluación permite conocer el estado general del programa con el objetivo de proponer los ajustes necesarios. Posteriormente, se analiza los insumos, considerando la estimación de los recursos financieros y humanos disponibles, además de las estrategias de acción. En la tercera etapa, se evalúa las actividades del programa, enfocando los objetivos en la mejora continua, pues la evaluación del proceso se enfoca en la implementación para realizar las valoraciones adecuadas del programa. Para culminar este proceso, se realiza la evaluación del producto, que busca comprobar si los objetivos establecidos al principio han sido alcanzados. Se trata de una evaluación final y global.

**FIGURA 6**  
**Modelo de evaluación CIPP**



De acuerdo con Stufflebeam y Zhang (2017), los cuatro tipos de evaluación que se realizan con

el modelo CIPP contestan las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se necesita hacer?
2. ¿Cómo se debería de hacer?
3. ¿Qué se está haciendo?
4. ¿Tuvo éxito?

El modelo incentiva al evaluador a utilizar varios tipos de recolección de datos, es decir, cualitativa y cuantitativa. Además, resalta el enfoque de la evaluación orientada al cliente y respalda la evaluación orientada al liderazgo a lo largo de todo el proceso. De igual manera, el modelo CIPP incluye a la evaluación formativa y sumativa.

La evaluación formativa evalúa todo el proceso educativo desde el inicio hasta el final. En consecuencia, se puede guiar planes y la ejecución del programa, alcanzar su éxito y documentar las actividades y costos. Por otro lado, la evaluación sumativa, evalúa el éxito del programa educativo una vez que éste ha culminado. En otras palabras, ofrece una evaluación del valor del proceso educativo, el alcance de objetivos de aprendizaje, y de su valor con respecto a su costo (Stufflebeam y Zhang, 2017).

Ambas evaluaciones, formativa y sumativa, son importantes en el modelo CIPP, pues con ellas se obtiene un reporte de la calidad del programa, de los logros, puntos débiles, su impacto y sus costos. Con ello, el modelo CIPP provee información suficiente para el mejoramiento del proceso para que, de esta manera, se alcance las metas establecidas, se planifique y se desarrolle efectivamente las actividades (Stufflebeam y Zhang, 2017).

## METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este estudio, se utilizó el modelo de evaluación de Daniel Stufflebeam para identificar los puntos fuertes o débiles del proceso con el fin de mejorarlos. El modelo de evaluación CIPP permite analizar especialmente procesos formativos, prestando gran atención a las actividades involucradas antes, durante y después de la capacitación brindada. Su finalidad es

incrementar la efectividad y eficiencia del proceso.

Para la aplicación del modelo CIPP se optó por un método de investigación mixto. En otras palabras, se realizó investigación exploratoria (cualitativa) y descriptiva (cuantitativa). De esta manera, para la investigación cualitativa se empleó un diseño transversal simple y la herramienta de la guía de entrevista. En cambio, en la investigación cuantitativa se eligió un diseño transversal longitudinal y la guía de observación.

**Diagnóstico general del proceso de gestión de capacitaciones externas**

En primer lugar, se realizó entrevistas a profundidad a las dos personas encargadas de la

gestión de capacitaciones externas a nivel nacional para poder conocer del proceso en forma general. Estas entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual, a través de la plataforma Zoom, con una duración de entre 30 a 45 minutos por sesión. Además, fueron efectuadas el 17 de julio del 2023.

Para la recolección de esta información, se elaboró una guía de entrevista que constaba de cuatro categorías, debido a las cuatro evaluaciones que realiza el modelo CIPP: evaluación del contexto, evaluación de los insumos, evaluación del proceso y evaluación del producto. Las preguntas desarrolladas para el cuestionario de las entrevistas a profundidad son presentadas en la Tabla 1.

**TABLA 1**  
**Necesidades de información y preguntas de investigación para conocer el proceso de gestión de capacitaciones externas.**

Componente	Objetivo de investigación	Necesidad de Información	Preguntas para la guía de entrevista
OE1: Describir el proceso actual de gestión de capacitaciones externas que realiza la empresa para la identificación de puntos críticos que pueden ser mejorados.	PI1: Identificar los pasos a seguir para solicitar una capacitación externa al equipo encargado de su gestión.	NI1: Entender el proceso para el requerimiento de una capacitación externa.  NI2: Identificar puntos de mejora presentes en el proceso de solicitud de capacitaciones externas.	NI1-PG1: ¿Quiénes exclusivamente pueden solicitar capacitaciones externas? NI1-PG2: ¿Qué requisitos se deben cumplir para que el requerimiento sea aprobado? NI1-PG3: ¿De pronto existe algún costo, duración o cantidad de personal máximo o mínimo para la aprobación del requerimiento? NI1-PG4: ¿Tal vez existe una cantidad mínima o máxima de capacitaciones externas que pueden ser solicitadas en el mes o en el año? NI1-PG4: ¿Podría describirnos cuál es el proceso que se debe llevar a cabo para solicitar una capacitación externa, por favor? NI2-PG1: ¿Cómo se da a conocer este proceso para solicitar una capacitación externa a los actuales y futuros aplicantes? NI2-PG2: ¿Con qué frecuencia se presentan solicitudes de estas capacitaciones que no siguen el proceso establecido?
	PI2: Conocer el proceso de gestión de capacitaciones externas por parte del personal encargado de esta actividad.	NI1: Entender el proceso de gestión de capacitaciones externas.	NI1-PG1: Tengo entendido que la división encargada de gestionar las capacitaciones externas cuenta con dos colaboradoras que realizan esta labor, siendo usted una de ellas. ¿Cómo se organizan ustedes para gestionar estas capacitaciones requeridas? NI1-PG2: Por favor, ¿podría explicarnos cuál es el proceso de gestión de capacitaciones externas que usted realiza? NI1-PG3: En caso de que la capacitación se deba recibir en una ciudad diferente a donde labora el colaborador, ¿cuál es el proceso a seguir?
OE1: Describir el proceso actual de gestión de capacitaciones externas que realiza la empresa para la identificación de puntos críticos que pueden ser mejorados.	PI2: Conocer el proceso de gestión de capacitaciones externas por parte del personal encargado de esta actividad.	NI2: Identificar puntos de mejora presentes en el proceso de gestión de capacitaciones externas.	NI2-PG1: ¿Existe un tiempo determinado para la ejecución de cada fase dentro del proceso de gestión de capacitaciones externas? NI2-PG2: ¿Cuáles son los requisitos que se debe cumplir para la elección del proveedor? NI2-PG3: En caso de que el personal que solicitó la capacitación externa no haya mencionado la modalidad de estudio (e-learning o presencial), ¿cómo se procede? NI2-PG4: ¿Qué medidas se toman cuando los asistentes a la capacitación no cumplen con la documentación a tiempo? Por ejemplo, cuando no han firmado los convenios, cartas de compromiso o no han facilitado los certificados correspondientes oportunamente.
	PI3: Identificar las acciones que se llevan a cabo una vez culminada las capacitaciones externas.	NI1: Conocer el proceso que se realiza cuando finaliza una capacitación externa.	NI1-PG1: Se conoce que una forma de evaluar la efectividad de estas capacitaciones es por medio de evaluaciones de eficacia que realizan las jefaturas que las solicitaron. ¿Podría explicarnos cómo se lleva a cabo esto? NI1-PG2: Además de las evaluaciones de eficacia, ¿de qué otra manera se mide la efectividad de las capacitaciones externas?

		NI2: Identificar puntos de mejora presentes en la culminación de las capacitaciones externas.	NI2-PG1: ¿Qué medidas se toman cuando las jefaturas que han solicitado las capacitaciones externas no han realizado las evaluaciones de eficacia en el tiempo establecido? NI2-PG2: ¿Qué acciones se realizan con los resultados de las evaluaciones de eficacia?
--	--	---	--

Luego, se elaboró un mapa del proceso de gestión de capacitaciones externas para su documentación (Figura 7 y 8). Además, para la realización de este flujograma de tareas, se optó por la herramienta en línea llamada Lucidchart. Así mismo, se consideró la información obtenida en las entrevistas a profundidad efectuadas.

**Aplicación del modelo de evaluación CIPP**

A través del estudio del proceso de gestión para la capacitación externa llamada Manejo

seguro manlift – elevadores de personas, realizada en Guayaquil y en Quito, se empleó el modelo CIPP para evaluar cada una de sus fases. Con ello se identificó las acciones y decisiones que, natural o mecánicamente, toma el personal a cargo de la gestión de capacitaciones externas y que pueden ser mejoradas. Similarmente, se conoció sobre las situaciones imprevistas y errores que pueden surgir al gestionar una capacitación de este tipo.

**TABLA 2**

**Necesidades de información y preguntas de investigación para evaluar el proceso de gestión de capacitaciones externas empleando el modelo CIPP al programa educativo Manejo Seguro Manlift – elevadores de personas.**

Componente	Objetivo de investigación	Necesidad de Información	Preguntas para la guía de entrevista
OE2: Evaluar el proceso de gestión de capacitaciones externas mediante el modelo de evaluación CIPP que permita el planteamiento de posibles mejoras.	PI1: Evaluar el contexto del proceso de gestión de capacitaciones externas según el modelo CIPP.	NI1: Realizar una evaluación formativa para analizar el contexto del proceso de gestión de la capacitación Manejo seguro manlift – elevadores de personas.  NI2: Realizar una evaluación sumativa para analizar el contexto del proceso de gestión de la capacitación Manejo seguro manlift – elevadores de personas.	NI1-PG1: Al solicitarse la capacitación externa, ¿los objetivos del programa son comunicados? NI1-PG2: En caso de conocerse los objetivos de la capacitación, ¿estos son alcanzables y medibles? NI1-PG3: ¿Qué herramienta se ha utilizado para la valoración de las necesidades de la capacitación? (Evaluación de desempeño, de clima laboral u otro) NI1-PG4: ¿Qué activos de la empresa se encuentran disponibles para alcanzar los objetivos de aprendizaje trazados? NI2-PG1: ¿En qué medida este programa abordó las necesidades formativas de los solicitantes? NI2-PG2: ¿Considera usted que los objetivos del programa tomaron en cuenta los posibles obstáculos que impediría alcanzar el éxito? ¿por qué? NI2-PG3: ¿De qué manera se usó los activos disponibles en la empresa para alcanzar los objetivos planteados?
	PI2: Evaluar los insumos del proceso de gestión de capacitaciones externas según el modelo CIPP.	NI1: Realizar una evaluación formativa para analizar los insumos del proceso de gestión de la capacitación Manejo seguro manlift – elevadores de personas.	NI1-PG1: ¿El contenido de la capacitación es el adecuado ante las necesidades formativas expuestas? NI1-PG2: ¿Los recursos con los que dispone la empresa para esta capacitación externa son suficientes? ¿por qué? NI1-PG3: ¿De qué otra manera el programa puede dotarse de los recursos necesarios para su ejecución eficaz? NI1-PG4: ¿Qué obstáculos considera que pueden afectar la gestión eficaz de esta capacitación? NI1-PG5: ¿Cuáles son los planes de acción en caso de presentarse los obstáculos anteriormente mencionados? NI1-PG6: ¿Cuenta con la información completa por parte de los solicitantes para gestionar la información?
OE2: Evaluar el proceso de gestión de capacitaciones externas mediante el modelo de evaluación CIPP que permita el planteamiento de posibles mejoras.	PI2: Evaluar los insumos del proceso de gestión de capacitaciones externas según el modelo CIPP.	NI2: Realizar una evaluación sumativa para analizar los insumos del proceso de gestión de la capacitación Manejo seguro manlift – elevadores de personas.	NI2-PG1: ¿Qué estrategias fueron consideradas para la ejecución del programa? NI2-PG2: ¿En qué medida la estrategia elegida se transformó en una guía o plan de trabajo sólido? NI2-PG3: ¿Los planes de contingencia fueron efectivos para superar los inconvenientes que se presentaron?
	PI3: Evaluar el proceso de gestión de capacitaciones externas según el modelo CIPP.	NI1: Realizar una evaluación formativa para analizar el proceso de gestión de la capacitación	NI1-PG1: ¿Los objetivos trazados se desarrollan dentro de la planificación del programa, presupuesto y parámetros de eficacia? NI1-PG2: De ser el caso, ¿cuáles son los impedimentos que evitan una ejecución satisfactoria del plan?

		Manejo seguro manlift – elevadores de personas. NI2: Realizar una evaluación sumativa para analizar el proceso de gestión de la capacitación Manejo seguro manlift – elevadores de personas.	NII-PG3: De ser necesario, ¿cómo puede mejorarse el diseño y ejecución del programa?  NI2-PG1: ¿En qué medida el plan se llevó a cabo según lo previsto? NI2-PG2: ¿Existieron modificaciones que se realizaron al plan establecido?, por favor explique.
	PI4: Evaluar el producto de gestión de capacitaciones externas según el modelo CIPP.	NII: Realizar una evaluación formativa para analizar el producto del proceso de gestión de la capacitación Manejo seguro manlift – elevadores de personas.	NII-PG1: ¿En qué medida el programa de capacitación satisface eficazmente las necesidades del aprendiz o del departamento solicitante? NII-PG2: ¿Podría indicarnos en qué porcentaje el programa de capacitación alcanza sus objetivos planteados? Y ¿por qué? NII-PG3: De ser el caso, ¿qué logros adicionales han surgido al finalizar el programa? NII-PG4: ¿Cómo puede mejorarse el desarrollo del programa para incrementar el éxito de este, o de ser el caso, eliminar el bajo rendimiento?
OE2: Evaluar el proceso de gestión de capacitaciones externas mediante el modelo de evaluación CIPP que permita el planteamiento de posibles mejoras.	PI4: Evaluar el producto de gestión de capacitaciones externas según el modelo CIPP.	NI2: Realizar una evaluación sumativa para analizar el producto del proceso de gestión de capacitaciones externas.	NI2-PG1: ¿En qué medida el programa atendió con éxito las necesidades prioritarias y los objetivos establecidos? NI2-PG2: De ser el caso, ¿cuáles fueron los resultados positivos y negativos no esperados? NI2-PG3: ¿Qué se puede concluir del programa en cuanto a calidad, rentabilidad, sostenibilidad y aplicabilidad?

Siguiendo el modelo de evaluación CIPP, se utilizó guías de observación y pequeñas entrevistas dirigidas al colaborador a cargo de su gestión, aplicándose una evaluación formativa conforme avanzó el proceso de la capacitación brindada en Quito. Por otro lado, se realizó una evaluación sumativa para la capacitación que había culminado en Guayaquil, por medio de entrevistas. En la Tabla 1 se observa las preguntas planteadas para la guía de entrevistas por cada fase y según su categoría, es decir, si es parte de la evaluación formativa o sumativa.

Las observaciones y entrevistas se realizaron desde el martes 1 de agosto hasta el jueves 10 de agosto de 2023. Se brindó seguimiento diario y se registró lo observado y consultado por cada etapa del proceso de gestión.

Finalmente, se efectuó dos entrevistas cortas a la jefatura que solicitó la capacitación en ambas ciudades, el martes 8 de agosto para la capacitación brindada en Guayaquil y el miércoles 9 de agosto para la de Quito, empleando las preguntas establecidas para la evaluación del producto según el modelo CIPP, como se muestra en la Tabla 2. De esta manera, se recopiló la información referente a la efectividad de la capacitación brindada sin tener que esperar hasta

obtener los resultados de las evaluaciones de eficacia, ya que esto último conllevaba mucho más tiempo.

## RESULTADOS

### Diagnóstico general del proceso de gestión de capacitaciones externas

En primer lugar, se enlista los hallazgos producto de las entrevistas a profundidad realizadas al personal que gestiona capacitaciones externas. Estos ayudaron a la comprensión del proceso de gestión que ellos ejecutan y se complementa con el mapa de proceso (Figura 7 y 8):

- Las capacitaciones externas que se soliciten deben estar alineadas a las funciones departamentales. Estas necesidades deben ser justificadas para así poder ser aprobadas por la gerencia del área, pues esto representa una inversión para la empresa.

- Por lo general, no existe restricciones al momento de requerirse una capacitación externa. No obstante, se suele brindar prioridad a las áreas administrativas con respecto a estudios de educación superior como maestrías y tecnologías.

Esto se debe a la alta rotación de personal que existe con el área operativa en comparación con la administrativa.

- No existe un presupuesto anual limitado para capacitaciones externas. Es un presupuesto abierto y dispuesto a cubrir las necesidades formativas que se presenten.

- De existir un presupuesto anual destinado para capacitaciones, el personal encargado de estas tareas se organizaría mejor para ejecutar su gestión. Sin embargo, esa situación también limitaría el cumplimiento de los objetivos departamentales.

- Existe al menos un 60% de capacitaciones que no son solicitadas de forma adecuada, es decir, presentando datos completos, como cantidad del personal a capacitar, tarea o habilidad a aprender y modalidad del proceso.

- Los programas formativos se gestionan por prioridad más no por orden de solicitud.

- Si el valor de la capacitación es inferior a \$1000, se realiza cartas de compromiso; mientras que, si es superior a este valor, se elabora convenios. Cabe mencionar, que los valores y el tiempo que se detalle en dichos documentos varían de acuerdo con cada colaborador, aunque tome el mismo curso que los demás participantes.

- El proceso completo se realiza de manera manual, pues no está automatizado. A pesar de que la plataforma virtual debería facilitar el proceso, últimamente ha presentado problemas.

- La carta de compromiso es una herramienta nueva. Se la empezó a implementar debido a la necesidad de asegurar el retorno de la inversión a través del conocimiento adquirido por parte de los colaboradores.

- Cuando los asistentes no presentan oportunamente la debida documentación, se debe

dar seguimiento. De no ser esto suficiente para que la acción sea ejecutada, se debe mencionar a la jefatura del colaborador. La última medida que se debe tomar es reportarlo a la jefatura del departamento de capacitaciones.

- Por su parte, cuando las jefaturas no han realizado las evaluaciones de eficacia a tiempo, solamente se les puede dar seguimiento.

- En caso de no contar con algún documento, no recibir respuesta y estar frente a una auditoria, el personal encargado de la gestión de capacitaciones externas deberá justificar la falta de documentación mostrando el seguimiento realizado al colaborador.

- Si un colaborador recibió una capacitación externa de estudios superiores, por ejemplo, una maestría, tras seis meses de haber culminado el programa, deberá entregar algún documento o certificado que avale la culminación del curso de manera exitosa. Caso contrario, el personal que gestiona las capacitaciones tiene como política descontarle el valor total del curso.

- Cuando no se cuenta con un proveedor preseleccionado, se presenta a la jefatura que solicitó la capacitación un mínimo de tres proformas para que decida qué proveedor le conviene de acuerdo con sus necesidades. Esto se realiza para cumplir con la política antisoborno de la empresa.

- La efectividad de los programas se valora únicamente mediante las evaluaciones de eficacia que realizan las jefaturas que solicitaron las capacitaciones.

- Actualmente, se trabaja en la plataforma Moodle para que, al culminar la etapa de evaluaciones, esta entregue un reporte general de eficacia con el objetivo de tomar medidas correctivas en el caso de que se requieran.

FIGURA 7

Mapa del proceso de gestión de capacitaciones externas (Parte A).

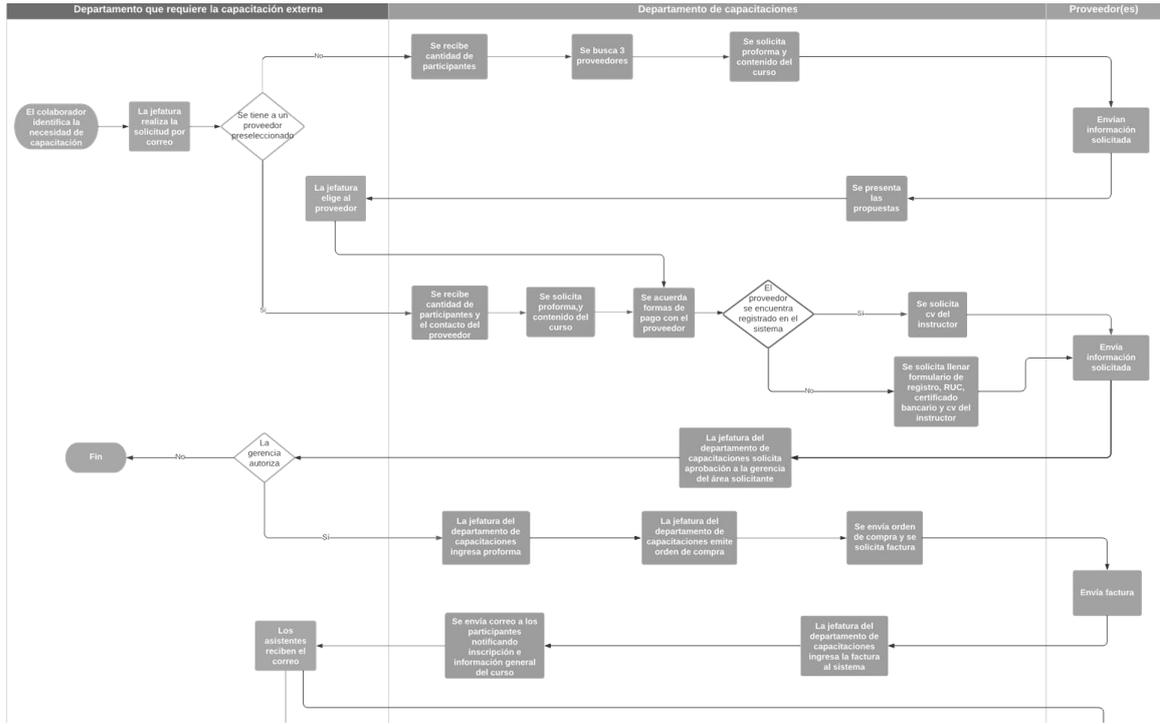
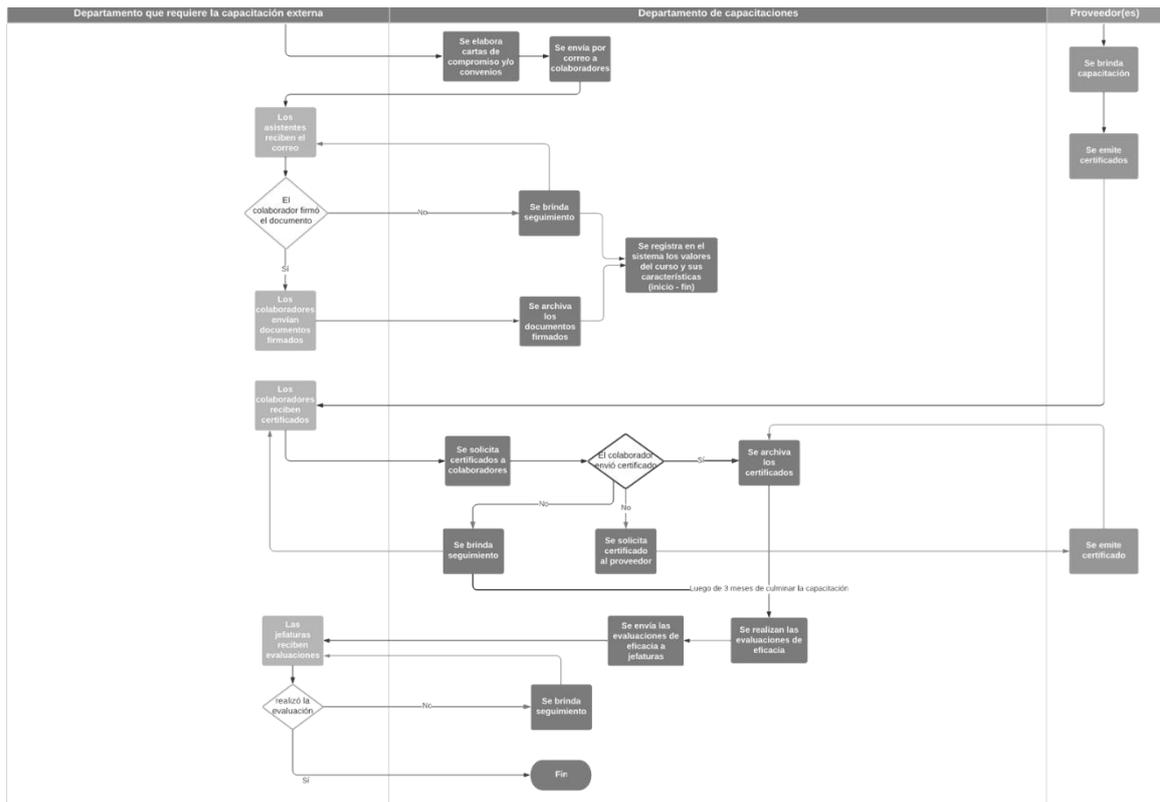


FIGURA 8

Mapa del proceso de gestión de capacitaciones externas (Parte B).



## Aplicación del modelo de evaluación CIPP

La capacitación externa que se analizó empleando el modelo CIPP fue la de Manejo seguro manlift – elevadores de personas. Este programa se llevó a cabo en Guayaquil, el viernes 21 de julio de 2023, y en Quito el lunes 7 de agosto de 2023, de manera presencial. Surgió tras la adquisición de un elevador de personas tipo tijera (ver Figura 9).

**FIGURA 9**  
**Elevador de personas tipo tijera**



## Aplicación del modelo de CIPP para evaluar la capacitación brindada en Guayaquil

A continuación, se presenta los hallazgos obtenidos tras aplicar la evaluación sumativa del programa realizado en Guayaquil:

- La forma de asegurarse que se cubrió las necesidades formativas del programa fue contar con la presencia de la subjefta, quién solicitó la capacitación, durante su desarrollo, a pesar de que la persona encargada de la gestión no estuviera.
- Debido a que el elevador tipo tijera era una nueva adquisición de la empresa, esta invirtió en las certificaciones de su personal para cumplir con las normativas y con el proyecto del cliente.
- Además del elevador y las certificaciones, la empresa invirtió en movilización del personal que se encontraba fuera de la ciudad de Guayaquil, donde se realizó la capacitación.
- La comunicación por llamadas telefónicas fue la estrategia que se empleó para coordinar la

fecha y hora del programa y para agilizar la recolección del listado de participantes.

- Se identificó que el personal que gestionó la capacitación percibe una mayor colaboración por parte de los coordinadores o jefaturas pertenecientes a Guayaquil o a la región donde labora.
- Según la percepción de la persona encargada del programa, el plan se llevó a cabo en un 15% de lo previsto. Esto sucedió debido a la poca disponibilidad, tanto de los asistentes como del proveedor. Inclusive, se cambió de proveedor para realizar la capacitación en un día que no interfiera con las actividades planificadas de los asistentes.
- En esta gestión, fue sorprendente contar con una alternativa de proveedor, para resolver el inconveniente de la poca disponibilidad del primero.
- En la entrevista realizada a la jefatura del área que solicitó la capacitación, se mencionó que “fue excelente” y que se cumplió con los objetivos establecidos, otorgándole una calificación de 9/10. Esta calificación se confirma, dado que, en la parte práctica del programa, cada uno de los colaboradores se subió a la canastilla de la plataforma y maniobró hasta controlarla completamente. Es más, actualmente, el personal que recibió aquella capacitación se encuentra utilizando ya el elevador en Guayaquil. De esta manera, se cumplió con la normativa y, además, se garantizó la seguridad de los trabajadores.
- La jefatura que solicitó la capacitación consideró que el soporte y seguimiento por parte del proveedor, aún una vez culminada la capacitación, generó un resultado positivo, no esperado, pero muy importante. Ella expresó que “el problema es que uno a veces recibe la capacitación. Ahora bien, en el proceso se nos puede escapar algo. En esos casos, llamé al ingeniero por medio de videollamada, quien me explicó nuevamente cómo hacerlo y nos ayudó” (Segura, V., comunicación personal, 8 de agosto de 2023).

- Por otro lado, la jefatura mencionó algunos comentarios que varios participantes habían realizado a partir de la capacitación. Algunos de ellos expresaron que la calificaban con una puntuación de 10/10 y que otro resultado positivo inesperado fue que el instructor “les había explicado no solo lo que se puede, sino lo más importante, lo que no se debe de hacer con la plataforma elevadora para prevenir algún incidente” (Segura, V., comunicación personal, 8 de agosto de 2023).

- Sin embargo, el proveedor no cargó las certificaciones al sistema del Ministerio de Trabajo en la fecha prevista. Es más, hasta el último día de recolección de información para el estudio, no se las había subido. No obstante, los diplomas emitidos por el proveedor fueron el respaldo que el cliente aceptó para continuar con la ejecución del proyecto.

### **Aplicación del modelo de CIPP para evaluar la capacitación brindada en Quito**

Por su parte, luego de realizar la evaluación formativa del programa Manejo seguro manlift – elevadores de personas desarrollada en Quito, se evidenció los siguientes hallazgos:

#### *Referente a la evaluación del contexto*

- A pesar de estimarse una cantidad de 10 participantes inicialmente, debido a la necesidad y urgencia de adquirir la certificación para cumplir con el proyecto del cliente, se convocó a 17 personas.

- Se realizó la capacitación, aunque no se contaba con la autorización de la gerencia. Esto sucedió debido a la premura de las certificaciones, además de que, al ser un proyecto con clientes, estaba asegurada su aprobación. Por otro lado, aquellas certificaciones serían un respaldo legal para la empresa en caso de que ocurra algún accidente en el manejo del elevador. Esto se debe a que los colaboradores cuentan con los conocimientos suficientes para evitar estos siniestros.

- En el correo que envió la subjefta nacional de seguridad y ambiente solicitando la

capacitación, se explicó con detalle la necesidad de formación.

- Las evaluaciones de eficacia fueron la única forma de conocer si los objetivos del programa eran alcanzables y medibles.

- No se evidenció el uso de alguna herramienta para la identificación de la necesidad, simplemente se recibió el requerimiento de capacitación.

#### *Referente a la evaluación de los insumos*

- Ya se contaba con un proveedor preseleccionado e inclusive con una alternativa en caso de no poder trabajar con el sugerido en primer lugar.

- El proveedor elegido por la jefatura solicitante ya conocía del contenido del curso que se requería. El personal del departamento de capacitaciones solo se encargó de gestionar la logística para que se lo pueda realizar. Además, era un proveedor con el que se había trabajado anteriormente, por lo que no fue necesario registrarlo en el sistema ni acordar los términos de pago porque esto ya se conocía.

- Para la capacitación, la empresa puso a disposición la sala, sillas, equipos electrónicos (proyector, computadoras, aire acondicionado), materiales de oficina (hojas, bolígrafos, grapadora), el elevador tipo tijera adquirido, la inversión monetaria por persona para adquirir las certificaciones y los gastos en movilización (2 boletos de avión ida y vuelta para el personal de Manta, y transporte terrestre para 2 colaboradores de Ibarra). De esta manera, el personal encargado de la gestión afirmó que los recursos con los que disponía la empresa para esa capacitación fueron suficientes.

- Según el personal que gestionó la capacitación, otra forma en la que se pudo haber dotado de los recursos necesarios hubiese sido que los asistentes de Manta hubieran viajado en bus y no en avión, pero, de todas maneras, serían recursos de la empresa. Otra opción pudo ser que se haya realizado en modalidad virtual. Sin embargo, no hubiese sido lo ideal.

- Entre los posibles obstáculos que pudieron haber afectado la gestión eficaz de la capacitación se mencionó las faltas del personal convocado debido a actividades emergentes y muy importantes con clientes, imprevistos con el instructor y eventos climáticos que imposibiliten la ejecución del programa.

- Ante los escenarios anteriormente mencionados, el plan de acción que el personal a cargo de la gestión hubiera seguido hubiese sido el reprogramar la capacitación. Aunque, para evitar que los colaboradores convocados falten, el coordinador podría haber planificado sus rutas de manera que no intervengan con el horario de la capacitación. No obstante, si existiera boletos de avión comprados, la capacitación se hubiese tenido que realizar sí o sí, y, en el peor de los casos, si algún participante no pudiera asistir, se le hubiese descontado aquel valor.

#### *Referente a la evaluación del proceso*

- El personal que gestionó la capacitación consideró que los objetivos trazados sí se desarrollaron dentro de la planificación del programa, presupuesto y parámetros de eficacia, debido a que se cumplió con el horario y con lo que se tenía que enseñar.

- El mayor impedimento que evitó una ejecución satisfactoria del plan fue la poca disponibilidad de los asistentes, puesto que, como era una capacitación urgente, tenían ya actividades agendadas. Por ello, el personal que estuvo a cargo de su gestión solamente debía coordinarlo para un día en el que todos pudieran asistir. Esto sucedió, porque se priorizó a los clientes, respetando el cronograma de actividades que se tenía con ellos.

- La persona que gestionó la capacitación mencionó que hubiese sido más fácil coordinar fecha y hora si todos se hubiesen reunido (proveedor, coordinadores y gestor) a una breve sesión de Zoom, por no más de 5 o 10 minutos. Además, explicó que el proveedor no le respondía a sus mensajes y llamadas, y cambiaba la fecha constantemente. De igual manera, se tardó alrededor de 5 días laborables en reunir la información de los participantes, debido a que los

coordinadores no le respondían a tiempo. Con esto, expuso la creencia de que como no la conocen, se dificulta la comunicación con las jefaturas que no pertenecen al sector donde ella labora, expresando "...bueno, de Guayaquil ya me responden más rápido porque ya me conocen..." (Preciado, R., comunicación personal, 3 de agosto de 2023).

- El avance del proceso de gestión se vio afectado por la demora en la entrega de la proforma por parte del proveedor. Por ende, no se pudo generar orden de compra, solicitar factura, ni crear las cartas de compromiso. Hasta el último día en el que se realizaron las entrevistas y el seguimiento con la guía de observación, había pasado ya una semana desde que la proforma fue solicitada.

#### *Referente a la evaluación del producto*

- En la entrevista realizada a la jefatura que estuvo presente en la capacitación que se brindó en Quito, se indicó que el programa pudo satisfacer eficazmente las necesidades de formación presentadas para la ejecución del proyecto.

- Se afirmó que el programa alcanzó en un 90% los objetivos planteados, debido a que, a pesar de que todos los asistentes utilizaron el elevador, fue muy limitado el tiempo y no hubo evaluación.

- El logro adicional de la capacitación fue, bajo su percepción, el sensibilizar sobre los riesgos existentes al usar el elevador. Además, mencionó que, el programa podría mejorarse con un video que muestre los accidentes por volcamiento para analizar en conjunto.

- Por último, aunque el proveedor no cargó las certificaciones a tiempo en el sistema del Ministerio de Trabajo, sí emitió diplomas del curso, considerándolos como un respaldo con el cliente.

## Propuesta

Luego del análisis de los resultados obtenidos, y con el fin de mejorar el proceso de gestión de capacitaciones externas, se propone lo siguiente:

- Mejorar la comunicación interna y las relaciones interpersonales entre el departamento de capacitación y sus usuarios. Para lo cual, se sugiere realizar pequeñas actividades de vinculación que fomenten esa cercanía entre colaboradores de la empresa.

- Sistematizar las actividades de seguimiento y de elaboración de cartas de compromiso y convenios para el aumento de la eficiencia en el proceso. Por ende, se anima a trabajar en el desarrollo y la resolución de problemas que presenta la plataforma que actualmente utiliza el personal encargado de esta gestión.

- Revisar periódicamente las evaluaciones que se realizan al culminar la capacitación para obtener una mejor retroalimentación y tomar los correctivos del caso.

- Supervisar los programas formativos durante su desarrollo para garantizar el alcance de los objetivos de aprendizaje. De esta manera, se exhorta a considerar al menos a un miembro del departamento de capacitaciones o a la jefatura que la solicitó en su ejecución.

- Respetar y hacer cumplir las capacitaciones externas programadas con los colaboradores, considerando al personal que los podría suplir en sus labores emergentes. De esta manera, no se afectaría el servicio que recibe el cliente ni la transferencia de conocimientos por parte de los empleados y la empresa.

## CONCLUSIONES

La inversión en capacitaciones externas que realiza la empresa de telecomunicaciones analizada garantiza la ventaja competitiva y el aumento del valor entregado al cliente. No obstante, se ha evidenciado varias deficiencias en cuanto a las tareas ejecutadas en el proceso, en el manejo de la documentación y en las acciones de

control. Estos podrían afectar el avance del proceso y el logro de los objetivos de aprendizaje.

En el proceso de gestión de capacitaciones externas, intervienen varios factores internos y externos al departamento a cargo de esta tarea. Por medio de su consideración, se puede tomar acción y así mejorar el proceso para alcanzar la eficiencia y eficacia. Luego de la evaluación del proceso y el análisis de los resultados, se concluye que:

1. Después de realizar el mapa del proceso y de su diagnóstico general, los puntos críticos encontrados son la limitada utilidad de su plataforma digital, la ausencia de medidas correctivas para el incumplimiento de las jefaturas con respecto a las evaluaciones de eficacia, el no uso del reporte de estas evaluaciones, y las inconsistencias presentadas al solicitar capacitaciones externas.

2. Para identificar alternativas de mejora, por medio de la aplicación del modelo CIPP, se evaluó un proceso de capacitación, identificando que existe su flexibilización según la urgencia del caso. Además, la supervisión durante la ejecución del programa asegura su efectividad. No obstante, no existe una buena comunicación entre el personal a cargo de la gestión, los coordinadores y el proveedor.

3. Respecto a los aspectos del proceso que pueden mejorarse para incrementar su efectividad, está la comunicación entre el gestor y los usuarios, el desarrollo de su plataforma digital, el análisis de las evaluaciones de eficacia y sus reportes, y la concientización de la importancia de las capacitaciones externas.

Finalmente, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el modelo de evaluación CIPP de manera periódica en los demás tipos de capacitaciones que ofrece la empresa, para la mejora continua en sus procesos de gestión y así asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

- Utilizar el presente estudio como referencia para que otras empresas analicen y

mejoren sus procesos de capacitación logrando los resultados de aprendizaje planteados y la eficiencia en el uso de los recursos destinados a este tipo de actividades.

## REFERENCIAS

- Benjamín, E. (2022). *Organización de empresas*. (5a ed.). McGraw-Hill. <https://bibliotecadigital-espol-edu-ec.espol.proxybk.com/reader/organizacion-de-empresas-1683135596?location=6>
- Bishop, J. (1994). *The Impact of Previous Training on Productivity and Wages*, 161-200. En: Lisa M. Lynch, *Training and the Private Sector*. Chicago: NBER, University of Chicago Press
- Bravo, J. (2009, p. 45-46): *Gestión de Procesos, desde la mejora hasta el rediseño*. [https://www.academia.edu/6236588/Gestion\\_de\\_Procesos\\_Juan\\_Bravo\\_Carrasco](https://www.academia.edu/6236588/Gestion_de_Procesos_Juan_Bravo_Carrasco)
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- López, P., Mariño, A. (2010). *Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones*. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 75-93. <https://doi.org/10.18359/rfce.2273>
- Franco, P. T. (2020, junio 26). El tráfico de internet en los hogares creció hasta 63 % en medio de la pandemia del COVID-19. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/06/23/nota/7881924/internet-fijo-servicio-operadoras-demanda-cuarentena-covid-19/>
- Hammer, M. (2006, p:68). *La agenda*, Barcelona, Deusto
- Champy, J. (1994): *Reingeniería*, Bogotá, Norma.
- Hitt M., Ireland R. & Hoskisson R. (2020). *Strategic management : competitiveness & globalization : concepts & cases* (13th ed.). Cengage. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=2638347>.
- Mincer, J. (1994). *Investment in U.S. Education and Training. National Bureau of Economic Research, Working Paper 4844*. (DOI): 10.3386/w4844
- Pikos, A. K. (2017). *The causal effect of multitasking on work-related mental health: The more you do, the worse you feel*. Hannover: Leibniz Universität Hannover, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.
- Stufflebeam, D., Zhang, G. (2017). *The CIPP Evaluation Model: How to Evaluate for Improvement and Accountability* - Google Books
- Stufflebeam, D. (2000). *The CIPP Model for Evaluation*, In: Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F., Kellaghan, T. (eds) *Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services*, vol 49. Springer, Dordrecht.
- Torres, J. L. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio*. *Pensamiento y gestión*, 18, 151-176.
- Wherther, W. B. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill - Interamericana.
- Parra, R. y Ruiz, C. (2020). *Evaluación de impacto de los programas formativos: aspectos fundamentales, modelos y perspectivas actuales*. *Revista Educación*. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v44n2/2215-2644-edu-44-02-00541.pdf>
- Pineda, P. (2000). *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Educar.