



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **CARLOS DANIEL MUÑOZ MARTÍNEZ, CC. 1716347388**, autor del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA PARA DIEBOLD ECUADOR S.A.(Desarrollo de Planes Microcurriculares para todos los cargos tipo)”**., previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGO INDUSTRIAL**, en la Facultad de **Psicología**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2014

CARLOS DANIEL MUÑOZ MARTÍNEZ,

CC. 1716347388

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

PSICÓLOGO INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA PARA
DIEBOLD ECUADOR S.A. (DESARROLLO DE PLANES
MICROCURRICULARES PARA TODOS LOS CARGOS TIPO)**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: CARLOS DANIEL MUÑOZ MARTÍNEZ

DIRECTOR: MAGISTER LUIS AGUILAR CUEVA

QUITO – 2014

DEDICATORIA

Deseo dedicar este proyecto a mi familia, en primer lugar a mi madre Luly quien gracias a su cariño e integridad supo inculcar en mí los valores que contribuyeron a formarme como persona de bien; de igual manera a mi hermano Xavier quien ha sido la persona que con sus consejos supo orientarme a conseguir muchos logros, y en especial este proyecto; a mi hermana Malu quien de igual manera ha sido ayuda importante tanto para mí como para las personas indicadas más arriba.

Una dedicatoria especial a mis amigos, quienes gracias a su invaluable amistad han sabido acompañarme en diversos momentos.

El proyecto es para todos ustedes.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a mi Director del proyecto, Magister Luis Aguilar quien a través de su paciencia supo guiar con criterios objetivos a todo el desarrollo y finalización del presente trabajo.

Agradezco también a Diebold Ecuador S.A, que a más de ser una prestigiosa Empresa a nivel internacional, supo abrir sus puertas para realizar el proyecto que estoy seguro será de mucha utilidad para el desarrollo de su talento humano.

TABLA DE CONTENIDOS

I.	CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO.....	7
1.1	DATOS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO.....	7
1.1.1.	Nombre.....	7
1.1.2.	Actividad.....	7
1.1.3.	Ubicación:	7
1.1.4.	Características:	7
1.1.5.	Contexto.....	8
1.1.6.	Planificación Estratégica:	9
1.1.7.	Organigrama:.....	10
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	13
II.	CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1	CAPACITACIÓN.....	14
2.2	DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.....	14
2.3	IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.....	15
2.4	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.....	16
2.5	BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.....	16
2.5.1	Beneficios para la organización.....	16
2.5.2	Beneficios para el empleado.....	17
2.5.3	Beneficios en las relaciones humanas.....	17
2.6	CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.6.1	Definición.....	17
2.6.2	Proceso de capacitación estratégica.....	18
2.6.3	Revisión y análisis de la planificación estratégica de la organización.....	18
2.6.4	Análisis de Estructura de la empresa.....	19
2.6.5	Detección estratégica de necesidades de capacitación.....	19
2.6.6	Análisis de los resultados obtenidos en la DeNC.....	22
2.7	DISEÑO CURRICULAR.....	22
2.7.1	Currículum (definición).....	22
2.7.2	Diseño curricular o diseño instruccional.....	23
2.8	NIVELES DE EVALUACIÓN.....	24
2.8.1	Reacción.....	24
2.8.2	Aprendizaje.....	24

2.8.3	Aplicación o transferencia.....	24
2.8.4	Impacto.....	25
2.8.5	ROI o Retorno de inversión.....	25
III.	CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA.....	26
3.1	METODOLOGÍA.....	26
3.1.1	Antecedentes del proyecto.....	26
3.2	DESARROLLO DEL PROYECTO.....	28
3.2.1	Levantamiento de información.....	28
3.2.2	Sensibilización a Líderes de área.....	28
3.2.3	Detección estratégica de necesidades de capacitación.....	28
3.3	RESULTADOS DEL PROYECTO.....	39
3.3.1	Análisis de resultados de DeNC.....	39
3.3.2	Análisis de acciones de capacitación.....	40
3.3.3	Definición de métodos de capacitación.....	61
3.3.4	Diseño de planes microcurriculares.....	61
3.3.5	Levantamiento de planes microcurriculares.....	62
IV.	CAPÍTULO 4: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	64
4.1	OBJETIVO DEL PROYECTO.....	64
4.2	RESULTADOS ESPERADOS.....	64
4.3	ACTIVIDADES.....	64
4.4	PRECONDICIONES.....	65
4.5	INDICADORES.....	65
4.6	FUENTES DE VERIFICACIÓN.....	65
4.7	SOSTENIBILIDAD.....	66
4.8	MEDIOS E INSUMOS.....	66
4.9	PRESUPUESTO.....	67
4.10	MONITOREO.....	67
4.11	EVALUACIÓN.....	67
4.12	BENEFICIARIOS.....	67
4.13	CRONOGRAMA.....	68
4.14	INTRODUCCIÓN AL PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	69
4.14.1	Importancia.....	69
4.14.2	Planificación de capacitación estratégica.....	70
4.14.3	Programa de capacitación estratégica.....	79
4.15	MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	83
4.16	FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.....	83

V. CAPÍTULO 5: MARCO CONCLUSIVO.....	85
5.1 CONCLUSIONES.	85
5.2 RECOMENDACIONES.	85
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	87

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura No. 1: Organigrama.....	10
Figura No. 2: Tabla de acciones de capacitación área de Recursos Humanos	63
Figura No. 3: Flujograma capacitación estratégica.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Muñoz Carlos, 2014, Productos Diebold Ecuador S.A.....	8
Tabla No. 2: Focus group con participantes de las áreas	34
Tabla No. 3: Tabla de acciones de capacitación área de Servicios	41
Tabla No. 4: Tabla de acciones de capacitación departamento de CGS	44
Tabla No. 5: Tabla de acciones de capacitación departamento de Almacén.....	45
Tabla No. 6: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación departamento de Depot. 47	
Tabla No. 7: Tabla de acciones de capacitación departamento de Campo.....	52
Tabla No. 8: Tabla de acciones de capacitación área de Contabilidad	55
Tabla No. 9: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación área de Proyectos.....	57
Tabla No. 10: Tabla de acciones de capacitación área de Recursos Humanos	60
Tabla No. 11	
Cronograma implementación proyecto	68
Tabla No. 12 Planificación de capacitación estratégica	78

I. CAPÍTULO 1: MARCO INTRODUCTORIO.

TEMA: “Diseño de un plan de capacitación estratégica para Diebold Ecuador S.A. (Desarrollo de planes microcurriculares para todos los cargos tipo)”.

1.1 DATOS DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO.

1.1.1. Nombre.

Diebold Ecuador S.A.

1.1.2. Actividad.

Diebold Ecuador S.A. es una empresa con experiencia en soluciones de autoservicio financiero, automatización de transacciones y seguridad.

1.1.3. Ubicación:

Diebold posee presencia directa en más de 90 países y operación en toda América Latina. Al momento cuenta con más 17,000 empleados alrededor del mundo. Posee sus oficinas en Quito en la Av. Orellana N6-70 y Av. La Coruña, y en Guayaquil en la Av. Felipe Pezo Campuzano y Tercer Pasaje, Bodegas La Carlota #6.

1.1.4. Características:

La Empresa ofrece una línea de soluciones de autoservicio, seguridad y mantenimiento. Con un rango amplio de software, seguridad, así como servicios de consultoría y soporte.

Su principal línea de cajeros automáticos Opteva® y terminales de alta tecnología, con soluciones que están cambiando la manera en la que el mundo tiene acceso al dinero en efectivo y la forma en la que las entidades financieras interactúan con sus clientes. Además prioriza la seguridad de los cajeros automáticos y prevención del fraude. Ofrece soluciones de seguridad para proteger a las personas y los activos de su organización. De igual manera son proveedores de sistemas de seguridad física y electrónica, programas integrales de prevención de pérdidas y soluciones de seguridad. (Diebold Latinoamerica, 2012, <http://www.diebold.com/es/default.htm>).

En la siguiente tabla se muestran los principales productos de Diebold:

Productos Diebold Ecuador S.A.	
Producto	Marcas de los productos
Cajeros automáticos y terminales de última tecnología para acceso a dinero en efectivo. Soluciones de autoservicio	Opteva®
Sistemas de integración de seguridad	Pacom, Lenel, Prowatch
Sistemas de automatización de edificios (iluminación)	Lutron
Sistemas de control de accesos	Pacom, Lenel, Prowatch, HID, Gianni, Soyal
Alarmas	Pacom, DSC, Honeywell, Rokonet, Secolarm
Circuitos Cerrados de TV IP	Eudox, XTS, Arecont, Verint, March
Circuitos Cerrados de TV Análogos	Eudox, XTS, Honeywell, Samsung, Ikegami, March
Detección de incendios	Bosch, Litefier, Firelite
Extinción de incendios	Siemens
Sistemas de parqueo (parking)	Amano, Gunnebo, Proytex, Wolpac
Control de accesos para hoteles	Xeeder

Tabla No. 1 Muñoz Carlos, 2014, Productos Diebold Ecuador S.A.

Al momento cuenta con 135 personas que trabajan a nivel nacional con presencia en las ciudades de Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Machala, Manta, Portoviejo, Quevedo, Loja, Ibarra, Latacunga, Esmeraldas, Lago Agrio, Ambato y Riobamba.

La estructura en Ecuador está conformada por la Gerencia General que a su vez tiene como supervisión las áreas de Servicio, Proyectos, Recursos Humanos, Contabilidad y Servicios Profesionales, cada una conformada por responsables de área en primera y segunda línea, así mismo por niveles de analistas y finalmente por niveles de asistencia.

1.1.5. Contexto.

Diebold Ecuador S.A. se encuentra en el sector de servicios con la fabricación, instalación, servicio, comercio y mantenimiento de equipos tecnológicos de autoservicios y

seguridad. Las empresas consideradas como competencia directa son NCR (inicialmente llamada National Cash Register Company), Wincor Nixdorf y ADT (antes conocida como American District Telegraph Company).

La idea de la Empresa es brindar soluciones de servicios en protección de activos y objetos de valor, es por ello que no se limita únicamente al comercio en sí sino también al mantenimiento de los equipos. Actualmente posee clientes del sector financiero como bancos, cooperativas; en el sector comercial como centros comerciales, tiendas departamentales, industrias; y en el sector de construcción como urbanizaciones, hoteles, comida rápida, telecomunicaciones, servicios, entre otros.

1.1.6. Planificación Estratégica:

A. Misión:

Entregar tecnología y servicios innovadores que mejoren el negocio a través de una poderosa combinación de: Conocimiento del cliente- Pensamiento con inspiración- Empleados atentos. (Diebold Latinoamerica, 2012, <http://www.diebold.com/es/default.htm>)

B. Visión:

Ser reconocidos como un socio estratégico en la creación e implementación de ideas que optimicen convivencia, eficiencia y seguridad. (Diebold Latinoamerica, 2012, <http://www.diebold.com/es/default.htm>)

1.1.7. Organigrama:

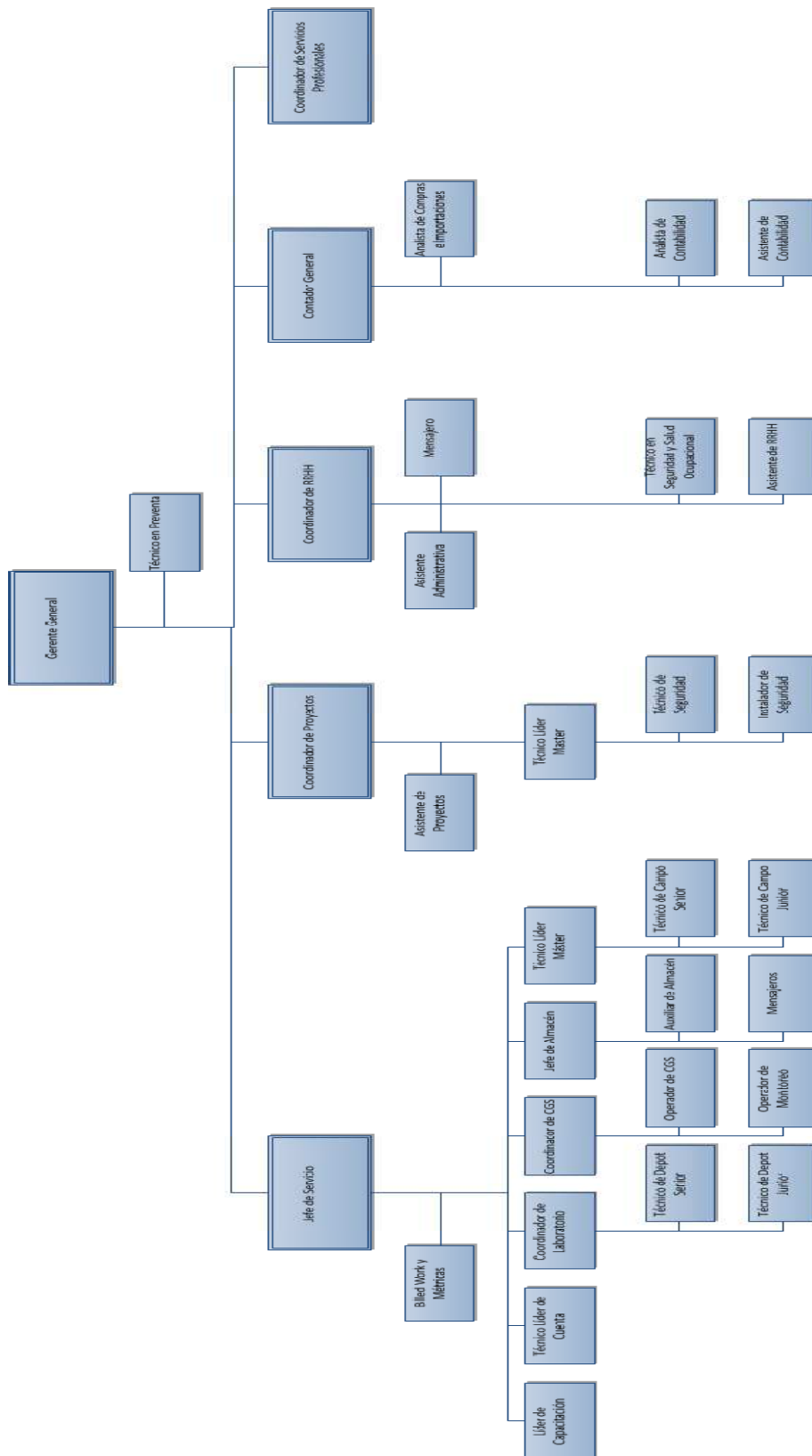


Figura No. 1: Diebold Ecuador S.A. 2013. Organigrama.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad la capacitación es un tema que se trata mucho en las organizaciones, las que le dan un peso significativo en el desarrollo profesional de sus empleados, dado que es una herramienta que contribuye a la retención del personal y también al mejoramiento del desempeño.

La Empresa no posee un plan estratégico de capacitación para su personal, su capacitación como tal principalmente está enfocada al desarrollo de conocimientos fundamentada en la parte técnica, debido a que el 80% del personal se concentra en el área técnica.

Ante ello los planes de capacitación en general se encuentran enfocados en el desarrollo técnico – formal, principalmente por los cumplimientos eficientes de las atenciones técnicas exigidas por los clientes y especialmente para el personal alcance niveles de desempeño adecuados.

Los esfuerzos de la empresa por contar con personal capacitado, iniciaron con la herramienta en internet (e-learning) llamada COMPASS para llevar a cabo la formación de su personal en cursos en gestión administrativa y técnicos, ambos en diversos idiomas con el fin de que los empleados la utilicen para potenciar su actividad, sin embargo de acuerdo a los reportes que son arrojados por el sistema, se evidencia una participación baja a los objetivos planteados por la Corporación. Esto puede provocar pérdidas económicas a la compañía por un sistema contratado pero sin tener el uso debido.

Al momento se cuenta con un área de capacitación dedicada exclusivamente al personal técnico, mas no al personal en general en donde los temas instruidos son netamente sobre aspectos técnicos como ATM's o Automatic Teller Machine, sistemas de automatización y sistemas de seguridad, los mismos que deben ser manejados por los Ingenieros de Campo para la resolución de problemas de los clientes que lo requieran. Es decir, que estratégicamente hablando no existe capacitación a todos los niveles y en lo que se necesita para que cada área cumpla con los objetivos planteados.

Ante lo mencionado, es necesario mejorar no solamente competencias técnicas como lo realizan los Ingenieros de Campo sino también otro tipo de competencias: laborales, corporativas y principalmente de estrategia.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Este proyecto se desarrolla debido a la importancia que se da hoy en día al manejo de la capacitación del personal en las distintas empresas y que de esta manera se planifique tanto a nivel de tiempos como de presupuestos en una organización para cumplir con la estrategia que esta se ha planteado. Es importante mencionar que mediante la capacitación estratégica se contribuye a cumplir con los objetivos planteados por la Empresa y de cada una de sus áreas.

El trabajo que se piensa llevar a cabo servirá para beneficiar al personal en su formación de carrera y para estar mejor capacitados con herramientas que realmente resulten útiles a la labor partiendo desde un levantamiento de información real en que se podrán identificar necesidades reales y competencias de diverso tipo que el personal necesite para contribuir a cumplir con los objetivos planteados por la Empresa. Es decir, el personal se verá respaldado al tener una capacitación íntegra y direccionada a la estrategia de la Organización y producto de ello a contribuir en el desempeño y motivación de su gente.

Otro beneficio se verá reflejado también a nivel de Empresa por el incremento en la productividad de los empleados en sus actividades diarias así como el impacto en el desempeño, mejoramiento de procesos internos de las diferentes áreas y niveles de calidad efectivos en el cumplimiento de los objetivos propuestos. El manejo y uso del Sistema COMPASS será otro de los elementos de la Empresa que saldrá favorecido debido a que con la investigación y producto a obtener se potencializará la herramienta y se justificará aún más para lo que fue creada, permitirá que se involucre más al personal en dicho sistema y que se lo aproveche dado a la inversión que hace la Compañía en ello.

A nivel personal se considera importante el aprendizaje respecto al tema de capacitación y el campo de acción en el que se trabajará debido a la investigación a realizar y la contribución del producto como valor agregado para el área de Recursos Humanos, al personal de la Compañía y a la Compañía como tal.

Se pretende que los clientes de la Empresa se vean beneficiados en algunos aspectos como en el servicio que esta presta en lo que respecta a instalación, reparación y mantenimiento de cajeros automáticos; permitirá que el personal de la Empresa tenga soluciones precisas para los usuarios como, por ejemplo, mejoras en el servicio, así como la satisfacción y la atención oportuna de los clientes, producto de contar con gente capacitada estratégicamente.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

1.4.1. Objetivo General.

Diseñar un plan de capacitación estratégica para Diebold S.A. con desarrollo de planes microcurriculares para todos los cargos tipo.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Realizar una investigación bibliográfica respecto del tema.
- Realizar levantamiento de información mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación estratégicas.
- Definir objetivos de aprendizaje de las iniciativas de formación identificadas.
- Definir los métodos de formación y técnicas de evaluación más adecuadas.
- Determinar el programa de capacitación y los planes microcurriculares de las iniciativas levantadas.
- Elaborar el manual de procedimientos y políticas de capacitación.

II. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 CAPACITACIÓN.

Hoy en día al hablar de capacitación del personal o recurso humano significa un proceso que cada vez gana más peso en las organizaciones debido a la necesidad de ser competitivas en el mercado con colaboradores calificados para llevar a cabo el trabajo diario de manera productiva y sin errores.

La capacitación implica un pilar fundamental en la consecución de los objetivos planteados por una empresa por lo que se sitúa como una actividad estratégica que adicionalmente contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas. Entonces, ya no se entiende a la capacitación como un gasto sino como una inversión y la razón de ello radica en que los ganadores van a ser las dos partes, es decir, tanto el empleado como la empresa misma.

Desde la perspectiva del aprendizaje, la capacitación forma parte de la Andragogía que viene a ser la ciencia que estudia el arte de enseñar o generar aprendizaje en los adultos, a diferencia de la Pedagogía que se enfoca en los niños y adolescentes.

2.2 DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

Existen algunas definiciones de capacitación, por ejemplo Chiavenato, Idalberto (2000) señala que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de una manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, habilidades, en función de objetivos definidos; de igual manera Mendoza, Alejandro (2000) indica que la capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desarrollar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. Así mismo, Siliceo, Alfonso (2004) menciona que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

2.3 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

Muchos líderes no entienden o no interpretan de manera correcta la gran importancia que tiene la capacitación en las empresas y por lo tanto no le dan el tiempo y preocupación necesarias e incluso en algunos casos se cree que no es nada extraordinario que exista personal destinado exclusivamente al diagnóstico, planeación y ejecución de la capacitación, por lo tanto se llega a considerar una pérdida de tiempo.

La capacitación tiene su vital importancia debido a que interviene en los diferentes cambios que se puedan presentar en las empresas, es decir, a contribuir en que el personal se encuentre calificado, preparado y/o productivo ante variaciones previstas o también a evitar la obsolescencia en los diferentes procesos empresariales y actualizar los conocimientos con nuevas técnicas o métodos de trabajo. Alles, Martha (2005) menciona que ante los cambios que se puedan presentar en las organizaciones, estas deben poseer la capacidad para reaccionar y tener una adaptación.

En los párrafos anteriores, se ha hablado de una importancia empresarial pero no hay que olvidar el ámbito humano en el cual la importancia de la capacitación se ve marcada por la contribución al desarrollo profesional y personal de los empleados, lo que se manifiesta con una mejor especialización a nivel técnico y como factor motivante para el futuro de las personas, lo que Alles, Martha (2005) menciona como una preparación a ellas. La idea de esto es tener individuos conscientes de su mejoramiento continuo, que a la vez beneficia a la empresa ya sea para su crecimiento, consolidación o simplemente para su supervivencia dentro del mercado en que compita.

Mager (2001) menciona que la capacitación es apropiada únicamente cuando existe algo que las personas no saben cómo hacerlo, o también cuando necesitan saber hacerlo.

2.4 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación tiene como objetivo principal dentro de la empresa el lograr la adquisición de conocimientos tanto técnicos como de gestión del personal de una organización para su aplicación en la misma e impactar en los resultados del negocio.

Una vez revisado el objetivo principal se pueden hallar muchos objetivos específicos, pero de igual manera entre los principales se detallan los siguientes para la gran mayoría de empresas:

- Mejorar el desempeño de los empleados.
- Mejorar los procesos en general de la empresa.
- Contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Contribuir a los cambios organizacionales.
- Mejorar el ambiente laboral.
- Actualizar conocimientos.
- Fortalecer la cultura organizacional.
- Entre otros.

2.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

La capacitación existe debido al aporte que tiene esta en los resultados de los objetivos propuestos por las empresas por ello los beneficios son de ganar-ganar tanto para la organización y para el personal. A continuación se enumeran algunos de los beneficios que tienen cada una de estas partes y adicionalmente otros que enumera Werther, William (2008):

2.5.1 Beneficios para la organización.

- Contribuye a mantener la competitividad de la Empresa.
- Incremento de rentabilidad.
- Crea mejor imagen
- Identificación de los empleados con la Empresa
- Integración del personal.

- Mejorar las necesidades del personal
- Contribuye a la retención del personal

2.5.2 Beneficios para el empleado.

- Preparación para el empleado
- Mejora sus habilidades y conocimientos dentro del puesto de trabajo.
- Contribuye a su vida personal y profesional
- Motivación del personal
- Identificación con la empresa
- Incrementa posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

2.5.3 Beneficios en las relaciones humanas.

Werther, William (2008) también incorpora beneficios en las relaciones humanas en donde se encuentran las siguientes:

- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Mejora la calidad del hábitat en la empresa.
- Mejor comunicación entre las personas y áreas o grupos.
- Contribuye a tener un ambiente de aprendizaje.

2.6 CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.

2.6.1 Definición.

De acuerdo a la investigación realizada se ha llegado a la definición que la capacitación estratégica es una actividad que debe ser planificada dentro de la empresa con el objetivo de mejorar el desempeño de los colaboradores de una empresa para el logro de objetivos que esta tiene propuestos. Según Dessler, Gary (2001) la capacitación tiene un papel vital creciente en la implementación de planes estratégicos de la organización. Como señala un instructor: “Ya no tan solo nos concentramos en los objetivos tradicionales de capacitación [...] nos sentamos con

la gerencia y la ayudamos a identificar las metas y objetivos estratégicos, así como las habilidades y conocimientos necesarios para lograrlos”.

Es decir, la esencia de la capacitación estratégica es atacar directamente las metas que una empresa tiene propuestas y en que manera la formación puede contribuir al cumplimiento de dichas metas. Entonces, de manera evidente se puede comprobar que el modelo tradicional en que las necesidades y la capacitación como tal, son realizadas de manera reactiva y en cierta manera pueden apoyar al negocio pero no de manera efectiva que es lo que se busca. El modelo de capacitación estratégica significa establecer un vínculo con la proactividad y contribuir a los resultados esperados a largo plazo.

2.6.2 Proceso de capacitación estratégica

El proceso de capacitación estratégica consta de una secuencia de pasos generales similares a la forma en que se lleva a cabo la capacitación tradicional, la diferencia radica en la forma en que el proceso impacta directamente a la estrategia de organización y de las áreas que la conforman:

2.6.3 Revisión y análisis de la planificación estratégica de la organización.

El punto de partida para llevar a cabo el proyecto supone la revisión y análisis del plan estratégico que la empresa tiene para que el Analista o Responsable de capacitación se familiarice con esta información, pero principalmente porque se trata de la base y una herramienta indispensable para el levantamiento de la información.

Es recomendable realizar un documento parafraseado o resumen que contenga la información más relevante del plan estratégico de la empresa donde se piensa realizar el plan de capacitación estratégica, para con ello tener un informativo de mano que servirá para la fase de levantamiento de información que se analizará posteriormente.

Suele suceder que los empleados de las empresas no se interesan o desconocen el plan estratégico que existe en una compañía, las causas pueden ser varias como por ejemplo un deficiente trabajo a nivel comunicación interna, carencia o mala inducción del personal que

ingresa, entre otras. Con el avance del proyecto, de manera indirecta el método de capacitación estratégica influye de manera positiva a que los líderes, en primera instancia, y el personal en general se involucren más en los resultados esperados por la organización y de sus áreas.

2.6.4 Análisis de Estructura de la empresa.

Una vez analizado el plan estratégico se procede con el análisis del organigrama estructural de la organización con el fin de definir las áreas que formarán parte de los distintos métodos de levantamiento de información.

El análisis en esta fase es bastante simple y no involucra complejidad sino más bien clarifica el número de personas, áreas y departamentos de la organización para poder realizar la investigación.

2.6.5 Detección estratégica de necesidades de capacitación.

La detección estratégica de necesidades de capacitación es el punto que da inicio al levantamiento de información respecto a necesidades reales de capacitación en una empresa. Para ello se pueden emplear distintas técnicas de las cuales podemos obtener información real respecto a las necesidades.

Para realizar dicho levantamiento se pueden combinar diversas técnicas que se profundizarán a continuación y de donde se obtienen algunas clases de necesidades que serán también analizadas. Algunas de las técnicas son:

- La entrevista (sea abierta, estructurada o semiestructurada)
- La encuesta mediante un cuestionario
- Evaluación externa o auditoría
- La observación directa
- El análisis de datos
- Resultados de evaluaciones de desempeño
- Focus group

- Entre otros

Para un mejor análisis y levantamiento de necesidades de capacitación estratégica se recomienda utilizar las siguientes técnicas:

A. Entrevista.

La entrevista es un método mediante el cual se puede obtener información de una o varias personas, mediante la indagación de varios temas. Con esta herramienta se pueden aclarar muchas dudas especialmente de las líneas de supervisión quienes deben conocer sus objetivos de área y a su personal a cargo.

En cuanto a la detección estratégica de necesidades de capacitación, la entrevista puede ser una herramienta para verificar el nivel de conocimientos que tiene una línea de supervisión acerca de la planificación estratégica de la organización o también la problemática actual de su área o departamento. De igual manera puede contribuir al levantamiento de actividades importantes como la misión del área o también los objetivos estratégicos alineados a dicha planificación.

Según Moreno, Jaime (2009), en la entrevista de DeNC se pueden tratar los siguientes temas:

- Revisión de aspectos generales del área o departamento: Es importante indagar el campo de acción del área o departamento, así como su estructura, posiciones, headcount e información relevante que pueda servir al proceso.
- Elaboración de misión del área o departamento: En muchos casos las áreas o departamentos de una empresa carecen de una misión alineada al plan estratégico de la organización, por lo que es importante realizar la misión para dar inicio a dicho alineamiento. Para este punto es estrictamente necesario contar en mano con el plan estratégico de la empresa.
- Levantamiento de objetivos estratégicos, indicadores y metas: Para proceder con la realización de los objetivos estratégicos, los dos puntos anteriores son de mucha ayuda.

El levantamiento de objetivos con sus indicadores y metas, que influyan directamente a la estrategia de la empresa constituye la parte clave del proceso debido a que es información crítica para elaborar el plan de capacitación. No hay que olvidar los elementos que hacen de un objetivo un componente estratégico: Delimitación del indicador (o la manera en que será medido el objetivo ya sea en números o porcentajes), la meta a lograr, el carácter específico y real del objetivo y finalmente con un límite de tiempo.

- Análisis de prioridades importantes que el área debe llevar a cabo: Es importante dar un breve vistazo de los proyectos que como área se deben cumplir o son solicitados por los altos mandos de la empresa.
- Análisis de competencias de gestión o competencias técnicas a desarrollar tanto en el equipo como en el área para contribuir a cumplir con los objetivos estratégicos planteados.
- Expectativas o recomendaciones del proyecto: Los líderes pueden aportar con ideas interesantes al proyecto por lo que es recomendable tomar nota las ideas que se presenten.
- Comentarios: De igual manera es importante indagar que comentarios tienen de la entrevista realizada y del método que se está siguiendo

B. Focus Group con personal de las áreas.

El levantamiento de información puede continuar con otro método como el focusgroup o grupo focal el cual funciona para obtener datos más reales de los empleados que se encuentran en medio del negocio. Si bien un líder maneja la información de toda el área, sus subordinados pueden aportar otro tipo de ideas que la línea de supervisión no las visualiza o no las toma en cuenta.

Para realizar el grupo foco se emplea, en primer lugar, un análisis/discusión de la misión de área y de los objetivos estratégicos de la misma, ambos levantados en el paso anterior con el líder. El objeto de dicho análisis se enfoca en contemplar la realidad de la información y en

función de ello levantar las necesidades puntuales de formación cuyo impacto sea directo a los objetivos mencionados.

2.6.6 Análisis de los resultados obtenidos en la DeNC.

Al concluir los métodos recomendados de levantamiento de información se podrán evidenciar iniciativas instruccionales que tienen impacto o enfoque directo a cumplir con los objetivos planteados.

Una vez obtenidas las necesidades de capacitación estratégicas, es importante proceder con un análisis previo a la determinación del plan como tal, para lo cual se redactan todas las acciones de capacitación definidas en el grupo focal y en cada una se delimitan el nivel de necesidad, nivel o niveles de evaluación y objetivos de aprendizaje, aplicación e impacto; finalmente se establecen los cargos tipo a los que irán dirigidos cada acción de capacitación.

Para la determinación final, es necesario llevar a cabo una reunión con el líder de área para aclarar y validar la información mencionada en el párrafo anterior y, con ello, que el plan quede definido para que pueda ser llevado a cabo. Cabe indicar que en esta reunión también se definen la prioridad alta, media o baja de los objetivos estratégicos del área, esto ayudará a que el plan sea estrictamente estratégico y se enfoque en lograr los resultados esperados.

2.7 DISEÑO CURRICULAR

2.7.1 Currículum (definición)

Desde una perspectiva etimológica la palabra currículum se deriva del latín del verbo *curro* que quiere decir carrera haciendo alusión a la disciplina deportiva del atletismo; por otro lado como menciona H. Aebli (1991) “la expresión “currículo”, hablando gráficamente, significa que los alumnos se dirigen a su objetivo (*currere* en latín, significa caminar; los currículos son los caminos del aprendizaje)”.

Para definir al currículum se tomará en cuenta la aclaración al respecto que menciona Casarini Ratto, Martha (2002) en que el currículum es la planeación necesaria tanto de los fines

(resultados de aprendizaje) como de los medios educativos para obtenerlos. En la categoría de medios caben la planeación de todos los componentes del diseño de un programa curricular para la conducción de los procesos de enseñanza-aprendizaje de cualquier nivel educativo.

2.7.2 Diseño curricular o diseño instruccional.

Según Moreno, Jaime (2014) consiste en diseñar entornos y experiencias formativas que susciten la construcción de aprendizajes significativos en los participantes, lo cual viene a formar parte del modelo ADDIE.

El modelo ADDIE consta de 5 etapas las cuales serán enumeradas a continuación:

Análisis: Etapa en la cual se identifican las necesidades de aprendizaje de los participantes para poder realizar una actividad, su aplicación dentro de la organización, los resultados esperados y en qué manera impactarían, las actividades que deben llevar a cabo para lograr dichos resultados y quiénes serían los asistentes.

Diseño: En esta etapa se realiza la definición de objetivos de aprendizaje, a partir de lo cual se delimitan los contenidos o temas a impartirse, posibles metodologías y recursos a utilizar y finalmente el establecimiento de un plan de evaluación y aplicación.

Desarrollo: En esta fase se da creación real de contenidos y materiales de aprendizaje basados en la etapa anterior. Algunas de las actividades en esta sección son la elaboración de materiales del evento formativo, establecimiento de secuencia y estructura, entre otros.

Implementación: Constituye la ejecución y puesta en práctica del evento formativo con los participantes; aquí se determina la logística y se realiza el programa.

Evaluación: Esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación de cada una de las fases mencionadas anteriormente; por otro lado también se llevan a cabo los distintos niveles de evaluación de un evento formativo.

2.8 NIVELES DE EVALUACIÓN.

En investigaciones realizadas por Donald Kirkpatrick, JacFitz-Enz, Jack J Philips y la ASTD acerca de evaluación de eventos formativos se han determinado que dichos eventos deben ser sujetos a evaluación y de hecho pueden ser evaluados. Inicialmente Kirkpatrick (1959) es quien establece los cuatro niveles de evaluación de acciones formativas y posteriormente la ASTD mejora estas técnicas:

2.8.1 Reacción.

Esta evaluación consiste en la identificación de los participantes en cuanto a la satisfacción del evento formativo. En dicha evaluación se toman en cuenta temas como: metodología, materiales, logística, alimentación, pero principalmente el desempeño del facilitador o instructor. Es recomendación de la ASTD aplicar este tipo de evaluación a todos los participantes y a todos los cursos que se organicen, debido a las mejoras o correctivos que se pueden tomar en cuenta para futuras organizaciones.

2.8.2 Aprendizaje.

Constituye a los conocimientos adquiridos durante la acción formativa y a la mejora que tienen en su desempeño como consecuencia. Al igual que el nivel anterior se aplica al finalizar el evento formativo, sin embargo la evaluación de aprendizaje es aplicable más en capacitaciones que requieran una licencia o certificación en algún tema.

2.8.3 Aplicación o transferencia.

Este tipo de evaluación se realiza por lo menos tres meses después de concluido el evento formativo y tiene el fin de verificar la aplicación de la capacitación. Para esta etapa es necesario que exista apoyo por parte de la organización para que la transferencia sea evidente. Pineda, Pilar (2003) menciona algunas barreras del nivel de aplicación:

A. Organizativas:

Entre las más importantes se pueden mencionar apoyo de personas clave, disponibilidad de recursos necesarios, clima presente en el entorno laboral, entre otras.

B. Pedagógicas:

Las barreras pueden ser diseño adecuado de la formación, desarrollo orientado a la transferencia, entre otros.

C. Personales:

Barreras que tienen que ver directamente con el individuo como pueden ser sus características personales, su preparación, nivel de competencias, motivación, etc...

2.8.4 Impacto.

La evaluación de impacto se puede dar si se pudo conseguir transferencia o aplicación de conocimientos o habilidades y significan aquellos resultados tanto tangibles como no tangibles por consecuencia del evento formativo recibido. Para poder realizar la evaluación de impacto es necesario tener un indicador base (previo a la capacitación) y un indicador de corte (posterior a la acción formativa) por lo menos seis meses después.

2.8.5 ROI o Retorno de inversión.

La capacitación al considerarse una inversión en el capital humano tiene en este nivel adicional que incorpora Philips, Jack (1997) y que debe ser examinado cuidadosamente. El ROI permite identificar la recuperación en dinero de invertido en un programa de capacitación. Como menciona Moreno (2009) existen tres condiciones para poder evaluar el ROI, las cuales son tener una medición de impacto favorable, que estos indicadores puedan ser costeados y llevar un registro de los costos adicionales en la organización del evento formativo.

Como se puede ver este tipo de evaluación no se puede aplicar a todo tipo de acciones formativas sino a aquellas en donde los impactos sean tangibles (dinero). Fitz-Enz, Jac (2003) menciona su apoyo a la formación y al desarrollo de las personas de una organización para obtener fidelidad del personal pero también hace énfasis en que la inversión en programas formativos constituyen un aporte importante al logro de objetivos de una empresa.

III. CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO: FASE DIAGNÓSTICA.

3.1 METODOLOGÍA.

3.1.1 Antecedentes del proyecto.

Para llevar a cabo el proyecto fue necesario iniciar con una investigación bibliográfica en lo referente a capacitación a nivel tradicional en las empresas, así como también información concerniente a capacitación estratégica, la cual no se halla mucho a nivel documental dado que justamente es lo primero lo que prima en este tópico.

De la información encontrada se pudo revisar que la fundamentación que tiene la capacitación estratégica es evidentemente más sustancial debido a la importancia que tiene en los resultados esperados en la organización y, por lo tanto su proceso se enfoca y alinea con aquello que globalmente se desea cumplir.

Otro tipo de investigación que se llevó a cabo fue mediante un análisis de la documentación interna que la Empresa tenía hasta ese momento a nivel de procedimientos generales, presentaciones, manuales, políticas, página web y demás información que pudiera indicar un contexto general de donde se iba a realizar el proyecto. Dentro de lo concreto, la investigación más profunda se la realizó en las áreas de Recursos Humanos y Capacitación Técnica en verificar justamente cual era el antecedente y prácticas manejadas en temas de capacitación.

Para un análisis más profundo se decidió emplear la técnica de reunión – entrevista con el Supervisor de Recursos Humanos y analizar cuál es la problemática, la necesidad o aplicabilidad del proyecto, donde en resumen se pudo determinar que la capacitación se la realizaba sin tener un plan establecido formalmente y sin una identificación oportuna de necesidades de capacitación. De igual manera se pudo conocer acerca del uso de la herramienta COMPASS la cual es utilizada para realizar cursos internos vía e-learning para instruir en varios temas de la organización y que son designados a nivel corporativo para toda la compañía. Además, al tratar sobre formación se conoció el antecedente de varias capacitaciones externas

realizadas con proveedores sin tener un sustento de ser una necesidad real para los colaboradores. Finalmente, se trató un punto relevante acerca de la capacitación técnica, que es dirigida a principalmente al área de Campo que viene a conformar aproximadamente el 80% de todo el personal de la Empresa.

Otra parte de la investigación se la realizó con la persona que ocupa el cargo de Líder de Capacitación, el cual tenía como función principal, instruir a todo el personal de la empresa respecto a los productos y/o módulos que se comercializan a los clientes externos. Ahora, la capacitación es netamente a nivel técnico y los temas tratados son exclusivamente para reforzar los conocimientos y habilidades de personal que trabaja con ellos en el día a día, es decir a áreas como Campo, Depot o Laboratorio Técnico (Reparación), tomando a la primera como la que más requiere de estos temas, dado el soporte que brinda en el sitio. En todos los casos el único método de evaluación utilizado al finalizar las capacitaciones era mediante una prueba de los conocimientos adquiridos y no existe un seguimiento al respecto. El personal de otras áreas recibe una instrucción pero su contenido tiene un criterio más general de los productos o módulos.

La conclusión obtenida de estas dos reuniones – entrevistas fue diseñar un proyecto de capacitación pero no de la manera tradicional sino más bien estratégica por tres motivos: reforzar el conocimiento de las personas a la planificación estratégica de Diebold Ecuador S.A. y también direccionarlas mediante formación hacia ese destino; el segundo motivo planificar la capacitación con planes microcurriculares cuyos contenidos tengan influencia directa en los resultados esperados por la empresa; y finalmente determinar los métodos de evaluación de la capacitación recibida y la verificación del cumplimiento de los objetivos propuestos en cada una de las áreas.

3.2 DESARROLLO DEL PROYECTO.

3.2.1 Levantamiento de información.

Para el levantamiento de información fue necesario obtener la planificación estratégica vigente de la Compañía, el cual fue el punto de partida para de esta manera alinear la detección estratégica de necesidades de formación y posteriormente el plan de capacitación a la estrategia.

3.2.2 Sensibilización a Líderes de área.

El proyecto tuvo como fase inicial una sensibilización a todos los responsables de las áreas de la Empresa sobre el plan estratégico de la Compañía y sobre el método de detección estratégica de necesidades de capacitación, la formación como tal y los métodos de evaluación al concluir los planes de capacitación. Para ello se elaboró una presentación concreta (Anexo 1).

Con esta sensibilización se trató de concientizar a los Líderes de la Empresa en la importancia de la metodología de DeNC para contribuir al cumplimiento de las definiciones establecidas en el plan estratégico.

3.2.3 Detección estratégica de necesidades de capacitación.

A. Entrevista estructurada con líderes de área.

Para que el plan de capacitación sea estratégico fue indispensable iniciar el levantamiento de información con los responsables de las áreas conjuntamente con el apoyo de la Gerencia General como tal.

Para ello se realizó una investigación bibliográfica acerca de formatos de levantamiento de necesidades de capacitación y posterior a ello se elaboró un formato de entrevista con los líderes de área o departamento (Anexo 2) en el cual se detallaron algunos puntos de la siguiente manera:

- Revisión de aspectos generales del área o departamento: Esta sección se la realizó con el fin de indagar el campo de acción del área o departamento y aspectos adicionales del mismo (personas, headcount, etc...).

- Elaboración de misión del área o departamento: Se decidió desarrollar con cada líder una misión del área que esté alineada al plan estratégico de la organización. Para este punto de la entrevista fue estrictamente necesario contar en mano con el plan estratégico de la empresa.
- Levantamiento de objetivos estratégicos, indicadores y metas: De la definición de la misión del área se propusieron los objetivos estratégicos, indicadores y metas. Para mejor ayuda se decidió utilizar la regla SMART en el levantamiento de objetivos.
- Análisis de prioridades importantes que el área debe llevar a cabo: Breve vistazo de los proyectos que el área se debía cumplir.
- Análisis de competencias de gestión o competencias técnicas a desarrollar tanto en el personal y en el área.
- Expectativas, recomendaciones y comentarios del proyecto: Aportes o sugerencias del tema.

B. Resultados de las entrevistas de DeNC.

• Entrevista con el Jefe de Servicio.

Con la asesoría brindada al Jefe de Servicio y luego de un análisis del plan estratégico de Diebold en conjunto con la realidad del área, se definieron tanto una misión del área y de ella, los objetivos de área alineados a la estrategia:

Misión: “Gestionar, anticipar y brindar soluciones innovadoras a los problemas reportados por los clientes a través de recursos humanos y tecnológicos apropiados”.

Objetivos de área alineados a la estrategia, indicadores y metas: Del levantamiento de la misión del área se procedió a realizar los objetivos importantes a cumplir en el corto plazo y que mantienen relación directa con el plan estratégico. Se obtuvieron tres objetivos los cuales se muestran en el Anexo 3.

Como se puede visualizar en el anexo de los resultados obtenidos en la entrevista, todos los objetivos de área alineados a la estrategia requieren de acciones de capacitación o formación para su cumplimiento.

- **Entrevista con Coordinador de Depot (Laboratorio).**

De la entrevista estructurada mantenida y tomando como referencia tanto el plan estratégico como la misión del área de Servicio se determinó la misión del departamento de Depot:

Misión: “Analizar y realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos y módulos tecnológicos a reparar de acuerdo a las necesidades del Departamento de Almacén”.

A partir de la misión, se levantaron cinco objetivos de área alineados a la estrategia, indicadores y metas los cuales constan en el Anexo 4.

En cada uno de los objetivos definidos, el análisis indica que para llegar a los resultados esperados son necesarias acciones de formación/capacitación.

- **Entrevista con Jefe de Almacén.**

En base al análisis de la realidad de este departamento conjuntamente con la planificación estratégica, se procedió a levantar la siguiente información:

Misión: “Contar con el stock de repuestos y proveer los mismos en el lugar y momento requeridos mediante el control de recursos humanos y tecnológicos y un adecuado manejo de inventarios”.

Del levantamiento de la misión del área se propusieron tres objetivos alineados a la estrategia, indicadores y metas que se pueden visualizar en el Anexo 5.

Al finalizar el levantamiento de objetivos se concluyó que todos ellos necesitan de acciones de capacitación para llegar a las metas propuestas.

- **Entrevista con Técnicos Master de Campo y Líder de Capacitación.**

En esta entrevista se decidió incluir a los tres Técnicos Master de Campo como supervisores directos pero también al Líder de Capacitación quien por los conocimientos que posee resultaba necesario incluirlo.

Con la información recopilada durante la entrevista se elaboraron las siguientes actividades:

Misión: “Atender y garantizar el servicio técnico cumpliendo nuestros compromisos con calidad, enfrentando desafíos y oportunidades adecuadamente, optimizando los recursos en todo sentido y anticipándonos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes”.

Levantamiento de seis objetivos de área alineados a la estrategia, indicadores y metas que constan en el Anexo 6.

Como se puede visualizar en la tabla de los seis objetivos definidos para este departamento, dos de ellos no evidencian necesidades de formación o capacitación debido a que para su cumplimiento se requieren acciones de seguimiento al personal así como propuestas de actividades para ayudarlos en su gestión.

- **Entrevista a Coordinador de Centro de Gestión de Servicio (CGS).**

Del análisis de la realidad del departamento, conjuntamente con la revisión de la planificación estratégica, se procedió a levantar la misión, la cual fue establecida de la siguiente manera:

Misión: “Recibir y gestionar las necesidades del cliente a través de atención, seguimiento y cierre oportuno de los requerimientos, utilizando los recursos humanos y tecnológicos disponibles”.

De inmediato al concluir la misión del departamento se levantaron cuatro objetivos de área alineados a la estrategia, indicadores y metas incluidos en el Anexo 7.

Como se puede apreciar en uno de los objetivos no son necesarias acciones de capacitación, sino más bien requiere del levantamiento de una herramienta de utilidad para los Operadores, con el fin de tener la información en el momento que se necesite.

- **Entrevista Coordinadora de Proyectos y Técnico Líder Master de Seguridad.**

La entrevista tomó buen tiempo en ser realizada debido a la complejidad para lograr comprender el giro en el que se desenvolvía el área, por lo que se debió indagar a la Coordinadora de Proyectos de manera concreta para obtener la información. En resumen, la información que proveía esta persona tenía una perspectiva demasiado administrativa, ante ello se decidió ampliar la entrevista también con el Líder master de seguridad para complementar el levantamiento de la información a nivel técnico y fortalecer los objetivos estratégicos en ese ámbito.

Tomando en cuenta el criterio de ambas personas se realizó la misión del área:

Misión: “Planificar y ejecutar los proyectos de seguridad en cumplimiento de los compromisos pactados con los clientes y optimizando los recursos de la Empresa”.

De igual manera se levantaron tres objetivos de área alineados a la estrategia, indicadores y metas, como indica el Anexo 8.

Al momento de analizar los objetivos de esta área, fue evidente que el primero no requeriría acciones de capacitación, no así los dos siguientes y, especialmente el último que muestra necesidades de aprendizaje en productos críticos que se manejan.

- **Entrevista a la Contadora.**

En esta entrevista hubo una situación particular por motivo de que el Contador que estuvo presente en la sensibilización inicial del proyecto de capacitación estratégica decidió renunciar voluntariamente a la Compañía, por lo que fue necesario realizar una nueva explicación a la persona que ingresó en su reemplazo y, posterior a ello levantar la misión del área:

Misión: “Gestionar la información financiera de la Empresa en pleno cumplimiento de las normativas legales para una toma preventiva y correctiva de decisiones para lograr resultados confiables y oportunos”.

De la definición de la misión se obtuvieron cinco objetivos de área alineados a la estrategia, indicadores y metas como se muestra en el Anexo 9.

Como se puede visualizar en la tabla de objetivos del área Contable, solamente en uno de ellos no son necesarias acciones de capacitación a causa de que se trata de una actividad de control que se debe fortalecer y que no se la tiene establecida.

- **Entrevista con Supervisor de Recursos Humanos.**

De la entrevista realizada se concretaron la misión del área y con ello los objetivos:

Misión: “Ser partícipes en el progreso y el crecimiento de la compañía a través del reclutamiento del personal calificado, promocionando su formación y desarrollo profesional. Aportar valor a la Compañía garantizando una correcta gestión del potencial humano en toda la organización evaluando su desempeño y cumplimiento”.

Se obtuvieron 13 objetivos de área alineados a la estrategia, indicadores y metas que se pueden apreciar en el Anexo 10.

En el área de Recursos Humanos se definieron más objetivos en relación a las otras áreas y en casi todos ellos se requieren acciones de capacitación.

C. Validación de objetivos por la Gerencia General.

De la información obtenida en las entrevistas con cada responsable de área y el levantamiento tanto de la misión como de los objetivos fue necesario preparar una presentación para la Gerencia General para su revisión, corrección y aprobación.

La revisión debió ser por área y en cada una indicando la misión levantada desde la estrategia y también los objetivos definidos. Posterior a la aprobación de la Gerencia, se explicó

la siguiente etapa del proceso de detección estratégica de necesidades de capacitación mediante focus group. (Anexo 11).

D. Planificación focus group con personal de las áreas.

Como continuación del proyecto se procedió a planificar los focus group con el fin de obtener más información de las áreas, pero principalmente, para difundir la misión y objetivos de área aprobados por la Gerencia General, y de ello, discutir las acciones y métodos de capacitación adecuados para cumplir los resultados esperados. Con ayuda de los líderes de las áreas, se designaron a las personas que debían contribuir con este método de levantamiento de información, el cual ayudó obtener datos más precisos de los empleados que se encuentran en medio del negocio. La planificación con las personas designadas a participar en los focus group fue de la siguiente manera:

GRUPOS FOCALES			
GRUPO NO.	ÁREA/DEPTO.	ASISTENTES	FECHA
1	Contabilidad	5	12 de abril de 2013
2	CGS	3	10 de abril de 2013
3	Depot	3	10 de abril de 2013
4	Campo	5	11 de mayo de 2013
5	Proyectos	4	13 de mayo de 2013
6	Almacén	4	11 de abril de 2013
7	Servicios	7	28 de mayo de 2013
7	Recursos Humanos	3	28 de mayo de 2013

Tabla No. 2: Muñoz Carlos, 2014, Focus group con participantes de las áreas.

E. Propósitos de los focus group.

El focus group como un método de investigación para obtener distintas perspectivas de las personas que intervienen, fue tomado como una herramienta adecuada para contribuir a receptar información real y de primera mano debido a que los colaboradores son los que conocen y aplican directamente los procesos de trabajo en cada uno de sus cargos.

Para ello, un criterio importante fue mantener una asesoría permanente al grupo, sin caer solamente en recepción de inquietudes sino en colaborar a que este mismo determine las

posibles soluciones. Concretamente para este proyecto los principales propósitos fueron los siguientes:

- Realizar una explicación de la detección estratégica de necesidades de capacitación.
- Difundir el plan estratégico de la Empresa.
- Difundir y analizar la misión del área a la que pertenecen los participantes del focus group.
- Difundir y analizar los objetivos de área alineados a la estrategia y a la misión del área.
- Discutir y analizar cada objetivo estratégico mediante la delimitación del proceso a seguir
- Levantar iniciativas que requieran o no instrucción (necesidades de capacitación) para el cumplimiento de resultados esperados.
- Recopilar recomendaciones acerca del método.

Para esta parte del proceso se desarrolló una matriz, la cual además contener la misión, objetivos, indicadores y metas aprobados se decidió incluir los siguientes puntos para obtener la mayor cantidad de información posible y que las necesidades que los participantes sean de impacto directo hacia los objetivos.

- Descripción del proceso que el objetivo de área alineado a la estrategia debía seguir.
- Obtención de un macro de todos los conocimientos, habilidades y destrezas generales necesarias para su cumplimiento;
- Finalmente de ese macro se delimitaban las iniciativas instruccionales o no instruccionales más críticas o con más brechas dentro del área.
- Observaciones acerca de la necesidad de iniciativas instruccionales o no instruccionales.

F. Resultados de focus group.

Durante el desarrollo de los focus group se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Focus group con el Departamento de Centro de Gestión de Servicio (CGS).**

Contó con la presencia de tres personas: Dos Operadores CGS de Quito y un Operador de monitoreo de Guayaquil.

Una vez aclarados los objetivos y realizado el análisis correspondiente, de cuatro objetivos de área, tres de ellos requerían de iniciativas instruccionales para contribuir a su cumplimiento. En el Anexo 12 se incluye el cuadro de focus group donde se puede apreciar la información levantada con los participantes.

- **Focus group con el Departamento de Depot (Laboratorio).**

El focus group contó con la presencia de dos Técnicos de Depot Sr. y un Técnico de Depot Jr.

La misión del área fue difundida y comprendida, sin embargo lo que mayor tiempo tomó fue el análisis de los objetivos de área alineados a la estrategia con sus indicadores y metas, esto debido a ciertos requerimientos que tenían en temas de herramientas y espacio físico.

Una vez aclarada la importancia del focus en definir necesidades de capacitación para cumplir con ello los objetivos de área alineados a la estrategia se establecieron las iniciativas instruccionales. En esta área, los cinco objetivos arrojaron necesidades de capacitación reales. En el Anexo 13 se incluye el cuadro de focus group de este departamento.

- **Focus group con el Departamento de Almacén.**

El focus group contó con la presencia de dos Mensajeros (Quito y Guayaquil) y dos Auxiliares de Almacén (Quito y Guayaquil); se definieron las necesidades de capacitación para cumplir con ello los objetivos de área alineados a la estrategia. En esta área, los tres objetivos arrojaron necesidades de capacitación reales que se las detalla en el Anexo 14.

- **Focus group con el Departamento de Campo.**

El focus group contó con la presencia de cuatro Técnicos de Campo Sr. (Quito, Guayaquil y Latacunga) y un Técnico de Campo Jr. (Quito).

Al analizar uno a uno los objetivos de área alineados a la estrategia, los participantes aportaron activamente con iniciativas tanto instruccionales como no instruccionales. De los seis objetivos, cuatro de ellos arrojaron necesidades de capacitación especialmente a nivel técnico en el manejo y reparación de equipos y módulos que representa gran importancia en el día a día, sin embargo no se perdió el enfoque en competencias de gestión que se requerían para la gestión en campo. El detalle se puede visualizar en el Anexo 15.

- **Focus group con el Área de Servicios.**

El focus group con el área de Servicios se realizó en dos sesiones y contó con la presencia de casi todos los líderes que conforman dicha área.

Se evidenció mucha preocupación en los objetivos propuestos, lo cual generó un análisis minucioso de la responsabilidad de cada departamento para cumplir y aportar cada uno con lo suyo y, justamente por ello la reunión debió ser ampliada un día más para poder terminarla. De la información levantada en el focus group, los tres objetivos arrojaron necesidades de formación estratégicas como se muestra en el Anexo 16.

- **Focus group con el Área de Contabilidad.**

El focus group contó con la presencia de cinco personas: Un Analista de Contabilidad, tres Asistentes de Contabilidad y un Analista de Compras e Importaciones.

Al analizar los objetivos se pudo constatar que existían algunas recomendaciones y problemas para su cumplimiento, sin embargo de los cinco objetivos se detectaron iniciativas instruccionales necesarias. La reunión concluyó con bastantes expectativas sobre lograr los resultados esperados. En el Anexo 17 se detallan los resultados del focus group.

- **Focus group con el Área de Proyectos.**

El focus group tuvo la presencia de dos Técnicos de Seguridad (Quito y Guayaquil) y un Instalador de Seguridad (Quito).

Se evidenció interés por los objetivos planteados por los líderes de área ya que dos de tres arrojaron necesidades de capacitación reales y sumamente necesarias, que incluso los participantes mencionaron como falencias importantes en el área y para la Empresa. Finalmente los participantes realizaron recomendaciones generales para uno de los objetivos cuyas necesidades involucraban temas técnicos. La información levantada se puede ver en el Anexo 18.

- **Focus group con el Área de Recursos Humanos.**

En este caso particular, por la realidad del área no se realizó focus group en Recursos Humanos sino se procedió a convocar a una reunión con cada persona ocupante de los siguientes cargos:

- Analista de Recursos Humanos y Selección
- Médico Ocupacional
- Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional.

La reunión tenía como fin analizar la misión del área y los objetivos que competían a cada responsable y de esta manera se simplificó en tiempo. De 13 objetivos definidos, en 11 de ellos se obtuvieron necesidades de capacitación estratégicas reales como se puede evidenciar en el Anexo 19.

3.3 RESULTADOS DEL PROYECTO.

3.3.1 Análisis de resultados de DeNC.

Al concluir los focus group de todas las áreas se elaboró la matriz de acciones de capacitación en la cual se transcribieron las iniciativas identificadas y luego, se procedió a realizar las siguientes actividades:

- Modificación o eliminación de las iniciativas instruccionales encontradas.
- Establecer las iniciativas o temas identificados en el ejercicio grupal.
- Definición de la acción o técnica de formación más adecuada dependiendo la complejidad de la iniciativa.
- Establecimiento del nivel de necesidad ya sea por desempeño del personal o por tratarse de una necesidad de la organización.
- Identificar los objetivos o necesidades puntuales de aprendizaje.
- Identificar el desempeño esperado luego de obtener el punto anterior.
- Indicadores o métodos de evaluación de la iniciativa de instrucción

- Finalmente determinar el o los niveles de evaluación de la formación que eran aplicables:
 - Aprendizaje: Los conocimientos adquiridos durante cada evento de capacitación.
 - Aplicación o transferencia: Del aprendizaje adquirido en la capacitación la aplicación de ello en el puesto de trabajo
 - Impacto: Resultados obtenidos de la aplicación de conocimientos.
 - Retorno de inversión (ROI): Resultados obtenidos de recuperación del capital invertido en la capacitación

Para continuar, fue importante realizar una reunión con cada líder de área para definir a quien estaría dirigida cada iniciativa de capacitación, establecer la prioridad (alta, media o baja) y finalmente la aprobación de la matriz de acciones o plan de capacitación del área.

En el caso de áreas técnicas como Campo, Depot (Laboratorio Técnico), aparte del análisis técnico realizado, se decidió consultar con el Líder de Capacitación quien con sus conocimientos y recomendaciones contribuyeron a mejorar, simplificar y también apoyar en la validación los planes de dichas áreas. El trabajo en conjunto con esta persona consistió en analizar las necesidades establecidas por los integrantes de los focus group, entenderlas, modificarlas por diversos casos (repetición en necesidades o necesidades de instrucción de equipos obsoletos o por dar de baja) y establecer planes microcurriculares con objetivos y contenidos reales en función de su criterio técnico; de esta manera se aprovechó en obtener la información de necesidades de capacitación estratégicas a nivel técnico y ajustadas a la realidad de la Empresa.

3.3.2 Análisis de acciones de capacitación.

De toda esta validación se obtuvieron las matrices de acciones de capacitación de donde se realizó el análisis de los resultados obtenidos por área o departamento conforme se puede apreciar en las siguientes tablas:

A. Acciones de capacitación área de Servicios.

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Calidad en servicio y atención al cliente	Programa de formación	Organización	Aprendizaje, aplicación e impacto	Porcentaje de diseño de plan de control de calidad en el servicio y atención al cliente	Implementar un plan de control de calidad en el servicio y atención al cliente	Identificar e incorporar dentro del área las características de calidad en servicio y atención al cliente y mejora continua	Líderes de Área de Servicios	ALTA
Sistemas de calidad	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de propuesta para control de calidad en el área de servicios y diseño de propuesta de implementación de una norma de calidad a largo plazo (ISO 9000) dentro del área de servicios	Diseñar una propuesta para control de calidad a corto plazo y una propuesta de implementación de una norma de calidad a largo plazo (ISO 9000) dentro del área de servicios	Identificar e incorporar las características de calidad en una empresa	Líderes de Área de Servicios	MEDIA
Herramienta XMS	Curso	Organización	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de implementación de herramienta XMS en los clientes estratégicos planificados	Implementar la herramienta XMS en los clientes estratégicos planificados	Reconocer el funcionamiento de la herramienta XMS y los clientes estratégicos en los que será implementada	Líderes de Área de Servicios	ALTA

Tabla No. 3: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación área de Servicios.

B. Acciones de capacitación de departamento de CGS:

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Sistema informático DOC BASE WEB 3	Curso Taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Sistema DOC BASE WEB 3 implementado y migrado	Los participantes migrarán al sistema DOC BASE WEB 3 y manejarán el mismo en el Centro de Gestión de Servicio	Los participantes estarán en capacidad de identificar y manejar las actualizaciones que ofrece el sistema DOC BASE WEB 3 al Centro de Gestión de Servicio	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	ALTA
Calidad en atención y servicio al cliente	Programa de formación	Organización	Aprendizaje, aplicación e Impacto	Satisfacción al cliente	Los participantes brindarán un servicio y atención de calidad a los clientes.	Los participantes estarán en capacidad de identificar las buenas técnicas de atención y servicio al cliente	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	ALTA
Identificación de tipos de personalidad de los clientes		Desempeño		Manejo de requerimientos de los clientes	Los participantes anticiparán los requerimientos de los clientes	Los participantes estarán en capacidad de manejar a cada cliente dependiendo su personalidad	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	MEDIA
Manejo de situaciones críticas		Desempeño		Satisfacción en la atención al cliente en situaciones críticas	Resolver los problemas directamente con el cliente y evitar el escalamiento de funciones	Los participantes estarán en capacidad de controlar las situaciones críticas con los clientes ante los requerimientos	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	ALTA

Atención telefónica		Organización		Satisfacción en la atención al cliente telefonicamente	Mejorar la comunicación con el cliente y disminuir o eliminar las quejas	Manejar técnicas de atención telefónica como amabilidad y comunicación directa, clara y concreta con el cliente	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	MEDIA
Pensamiento analítico	Curso Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Soluciones a los problemas de los clientes (satisfacción al cliente en atención al requerimiento y asignación del recurso)	Agilizar la atención al cliente y asignar la mejor alternativa de recursos para solución del requerimiento	Descomponer los problemas presentados por los clientes durante los requerimientos	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	ALTA
Habilidades de negociación	Curso Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Satisfacción al cliente en cumplimiento de acuerdos	Los participantes establecerán acuerdos ganar-ganar con los clientes.	Los participantes estarán en capacidad de identificar las herramientas necesarias de negociación	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	ALTA
Toma de decisiones	Curso Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Solución de imprevistos de los clientes	Tomar decisiones y acciones inmediatas ante imprevistos en el día a día	Tener claros los lineamientos que interactúan en la toma de decisiones basados en los procedimientos de la Empresa	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	ALTA

Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Curso interno	Organización	Aprendizaje	Obtener el 90% mínimo de conocimientos de los equipos Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Analizar y priorizar los requerimientos de soporte de los equipos Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Los participantes estarán en capacidad de identificar la composición y funcionamiento de los equipos Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	MEDIA
---	---------------	--------------	-------------	---	---	--	---	-------

Tabla No. 4: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación departamento de CGS.

C. Acciones de capacitación de departamento de Almacén:

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Manejo de trabajo bajo presión	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Entregas de repuestos a tiempo	Realizar soluciones rápidas y correctas durante las entregas de repuestos	Los participantes estarán en capacidad de trabajar en situaciones estresantes	Auxiliares de almacén, mensajeros	MEDIA
Trabajo en equipo	Programa de formación	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Cumplimiento en recepción de pedidos y en entrega de repuestos	Los participantes apoyarán al equipo y a otras áreas sin centrarse en intereses particulares. Contribuir a mantener la imagen de la Empresa	Los participantes estarán en capacidad de entender la importancia de cumplir los objetivos por medio del trabajo en equipo	Auxiliares de almacén, mensajeros	ALTA
Mensajería efectiva	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Entregas de repuestos a tiempo	Realizar las entregas de repuestos sin retrasos en momentos requeridos	Ofrecer un servicio eficiente en el desarrollo de funciones de mensajería	Mensajeros	ALTA

Habilidades de negociación	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Soluciones para clientes	Los participantes establecerán acuerdos ganar-ganar con los clientes.	Los participantes estarán en capacidad de identificar las herramientas necesarias de negociación	Auxiliares de almacén	MEDIA
Manejo y rotación de inventarios	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Nivel de rotación de inventarios (4 veces)	Analizar o contribuir en el análisis del manejo y rotación de inventarios de Almacén	Los participantes estarán en capacidad de manejar la influencia de los costos en rotación de inventarios	Auxiliares de almacén	ALTA
Excel intermedio 2010	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de Excel intermedio 2010	Realizar reportes inherentes al área con excel intermedio 2010	Los participantes estarán en capacidad de utilizar las herramientas disponibles en excel intermedio 2010	Auxiliares de almacén	ALTA
Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Curso interno	Organización	Aprendizaje	Obtener el 90% mínimo de conocimientos de los equipos Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Analizar y priorizar los requerimientos de soporte de los equipos Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Los participantes estarán en capacidad de identificar la composición y funcionamiento de los equipos Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Auxiliares de almacén, mensajeros	MEDIA

Tabla No. 5: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación departamento de Almacén.

D. Acciones de capacitación de departamento de Depot:

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Taller teórico práctico	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Tiempos de reparación de lectoras y Advanced Skimer Detection (ASD)	Mejorar los tiempos de reparación de los módulos lectoras y Advanced Skimer Detection (ASD)	Los participantes estarán en capacidad de identificar la composición, funcionamiento y reparación de los módulos Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	ALTA
Pensamiento analítico	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Cumplimiento de reparaciones	Agilizar la reparación de los equipos y el uso de la mejor alternativa de recursos para su solución	Analizar los problemas claramente y determinar las opciones más prácticas a los requerimientos de reparación	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	MEDIA
Toma de decisiones	Curso Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Solución de problemas	Tomar decisiones y acciones inmediatas ante imprevistos en el día a día	Tener claros los lineamientos que interactúan en la toma de decisiones basados en los procedimientos de la Empresa	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	MEDIA
Electricidad estática ESD	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de kit antiestático	Los participantes realizarán todos los trabajos necesarios con el kit antiestático	Los participantes estarán en capacidad de identificar la criticidad de la electricidad estática	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	ALTA

Impresoras	Taller teórico práctico	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de electromecánica de impresoras	Sustituir al Tecnólogo Electromecánico en reparación de módulos impresoras en todas las situaciones requeridas	Los participantes estarán en capacidad de realizar reparaciones a nivel electromecánico de módulos impresoras	Técnicos de DEPOT Jr y Sr. (electrónicos)	MEDIA
Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Taller teórico práctico	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de electromecánica de Advanced Function Dispenser	Sustituir al Tecnólogo Electromecánico en reparación de módulos Advanced Function Dispenser en todas las situaciones requeridas	Los participantes estarán en capacidad de realizar reparaciones a nivel electromecánico de módulos Advanced Function Dispenser	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	ALTA
Electrónica (fuentes de alimentación, CCAs y tips soldadura)	Taller teórico práctico	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de electrónica en fuentes de alimentación	Intervenir en reparaciones electrónicas de fuentes de alimentación	Los participantes estarán en capacidad de realizar reparaciones a nivel electromecánico de impresoras	Técnicos de DEPOT Jr y Sr. (electromecánicos)	ALTA

Tabla No. 6: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación departamento de Depot.

E. Acciones de capacitación de departamento de Campo:

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Automatic Teller Machine (ATM): Módulos SPI, CPU y Aplicativos (Agilis)	Taller teórico práctico	Organización	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos SPI, CPU y Aplicativos (Agilis y Windows)	Disminuir los tiempos de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos SPI, CPU y Aplicativos (Agilis y Windows)	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos SPI, CPU y Aplicativos (Agilis y Windows)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA
Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Curso interno	Organización	Aprendizaje	Conocimientos de Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Disminuir los reclamos del cliente en lo referente a Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Comprender el concepto teórico y mecánico del Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA
Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Taller teórico práctico	Organización	Aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Disminuir los tiempos de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA

Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Inteligent Desposit Modul Bulk Deposit (IDMBD)	Curso interno	Organización	Aprendizaje	Conocimientos de Módulo Inteligent Desposit Modul Bulk Deposit (IDMBD)	Disminuir los reclamos del cliente en lo referente a Módulo Inteligent Desposit Modul Bulk Deposit (IDMBD)	Comprender el concepto teórico y mecánico del Módulo Inteligent Desposit Modul Bulk Deposit (IDMBD)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA
Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Taller teórico práctico	Organización	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Disminuir los tiempos de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA
Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Taller teórico práctico	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Disminuir los tiempos de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA

Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Coin Dispenser y SIMM CARD	Taller teórico práctico	Organización	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos CoinDispenser y SIMM CARD	Disminuir los tiempos de reparación de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos CoinDispenser y SIMM CARD	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Automatic Teller Machine (ATM): Módulos CoinDispenser y SIMM CARD	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA
Kioscos: Módulos K1 y K2	Taller teórico práctico	Organización	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Kioscos: Módulos K1 y K2	Disminuir los tiempos de reparación de Kioscos: Módulos K1 y K2	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Kioscos: Módulos K1 y K2	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	ALTA
Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Curso interno	Organización	Aprendizaje	Conocimientos de Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Disminuir los reclamos del cliente en lo referente a Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Comprender el concepto teórico y mecánico del Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	MEDIA
Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Taller teórico práctico	Organización	Aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Disminuir los tiempos de reparación de Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Módulos Vacuum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	MEDIA

Módulos Digital Video Record (DVR) y Circuito Cerrado de TV (CCTV) Marca IVIS	Taller teórico práctico	Organización	Aprendizaje y aplicación	Porcentaje de disminución de tiempo de reparación de Módulos Digital Video Record (DVR) y Circuito Cerrado de TV (CCTV) Marca IVIS	Disminuir los tiempos de reparación de Módulos Digital Video Record (DVR) y Circuito Cerrado de TV (CCTV) Marca IVIS	Identificar los componentes, funcionamiento y reparación completos de Módulos Digital Video Record (DVR) y Circuito Cerrado de TV (CCTV) Marca IVIS	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	MEDIA
Pensamiento analítico	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Cumplimiento de reparaciones	Agilizar la reparación de los equipos y el uso de la mejor alternativa de recursos para su solución	Analizar y diagnosticar los problemas claramente y determinar las opciones más prácticas a los requerimientos de reparación	Técnicos Jr y Sr de Campo	MEDIA
Toma de decisiones	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Tiempo de solución	Tomar decisiones y acciones inmediatas ante imprevistos durante las visitas a los clientes	Tener claros los lineamientos que interactúan en la toma de decisiones basados en los procedimientos de la Empresa	Técnicos Jr y Sr de Campo	MEDIA
Calidad en el servicio y atención al cliente	Programa de formación	Organización	Aprendizaje, aplicación e impacto	Satisfacción al cliente	Los participantes brindarán un servicio y atención de calidad a los clientes.	Los participantes estarán en capacidad de identificar las buenas técnicas de atención y servicio al cliente	Técnicos Jr y Sr de Campo	ALTA

Habilidades de comunicación eficaz	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Auditorías en sitio de trabajo	Los participantes brindarán la información correcta y precisa al cliente durante la atención	Reconocer las técnicas de comunicación efectiva con el cliente	Técnicos Jr y Sr de Campo	MEDIA
Habilidades de negociación	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Manejo de negociaciones	Los participantes establecerán acuerdos ganar-ganar con los clientes.	Los participantes estarán en capacidad de identificar las herramientas necesarias de negociación	Técnicos Jr y Sr de Campo	MEDIA

Tabla No. 7: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación departamento de Campo.

F. Acciones de capacitación de área de Contabilidad:

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Control Presupuestario	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Áreas alertadas	Controlar y anticipar futuros problemas presupuestarios	Los participantes estarán en capacidad de utilizar técnicas de control presupuestario de la Empresa	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	MEDIA

Pensamiento analítico	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Resultados de cierre de mes (Novedades encontradas a fin de mes en lo referente a resultados reales)	Identificar, alertar y proponer soluciones a problemas de resultados reales de las áreas	Los participantes estarán en capacidad de analizar las situaciones claramente y determinar las opciones más prácticas a los requerimientos solicitados	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	ALTA
Manejo de trabajo bajo presión	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Resultados de cierre de mes (Novedades encontradas a fin de mes en lo referente a resultados reales)	Los participantes registrarán las transacciones más rápida y correctamente	Los participantes estarán en capacidad de adoptar las técnicas para trabajar en situaciones estresantes	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	ALTA
Adaptabilidad al cambio	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Rotación de funciones	Los participantes colaborarán conjuntamente dentro del equipo	Los participantes estarán en capacidad de adaptarse a nuevas situaciones	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	ALTA
Habilidades de comunicación eficaz	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de comunicación eficaz	Evitar problemas de comunicación internamente y con el resto de áreas	Los participantes estarán en capacidad de aplicar las técnicas de comunicación eficaz	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	ALTA
Trabajo en equipo	Programa de formación	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Apoyo durante ausencias de compañeros	Desarrollar equipos de trabajo y de colaboración diariamente y especialmente a fin de mes	Los participantes estarán en capacidad de entender la importancia de trabajar en equipo	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	ALTA

Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (COPCI)	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de Código orgánico de la producción, comercio e inversiones	Los participantes controlarán el cumplimiento del Código orgánico de la producción, comercio e inversiones dentro de la Empresa	Los participantes estarán en capacidad abstraer el Código orgánico de la producción, comercio e inversiones a la realidad de la Empresa	Analista de Compras e Importaciones	MEDIA
Legislación tributaria	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de legislación tributaria	Los participantes analizarán, controlarán y vigilarán el cumplimiento de la legislación tributaria dentro de la Empresa	Los participantes estarán en capacidad de actualizar los conocimientos en legislación tributaria	Asistentes y Analistas Contables	ALTA
Normas Internacionales de Información Financiera	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de Normas Internacionales de Información Financiera	Los participantes aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera dentro de la Empresa	Los participantes estarán en capacidad de dominar los componentes y reglamentaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera	Asistentes y Analistas Contables	MEDIA
Excel Avanzado 2010	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de Excel avanzado	Realizar reportes inherentes al área o solicitados a la misma utilizando Excel avanzado 2010	Los participantes estarán en capacidad de manejar las herramientas disponibles en Excel avanzado 2010	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	ALTA

Actualización de SIIGO	Curso	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Manejo de sistema SIIGO	Los participantes dominarán el sistema SIIGO en toda su aplicación para el área contable	Los participantes estarán en capacidad de incrementar o mejorar conocimientos del sistema SIIGO	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	ALTA
------------------------	-------	-----------	--------------------------	-------------------------	--	---	---	------

Tabla No. 8: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación área de Contabilidad

G. Acciones de capacitación de área de Proyectos:

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Calidad en servicio al cliente	Programa de formación	Organización	Aprendizaje, aplicación e impacto	Satisfacción al cliente	Los participantes brindarán un servicio de calidad a los clientes.	Los participantes estarán en capacidad de identificar la necesidad del cliente y recomendar las mejores opciones de solución	Técnicos Líderes Master de Seguridad	ALTA
Calidad en ejecución de trabajo.	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Métricas de servicio y de ejecución de proyectos (implementar)	Disminuir los reprocesos de trabajo, quejas del cliente y desgaste operativo y administrativo	Los participantes estarán en capacidad de ejecutar los trabajos con los requerimientos mínimos de calidad	Técnicos e Instaladores de Seguridad	ALTA
Trabajo en equipo	Programa de formación	Desempeño	Aprendizaje, aplicación e impacto	Actividades completadas o problemas solucionados en equipo	Los participantes buscarán en equipo la mejor alternativa de solución de problemas o requerimientos durante los proyectos	Los participantes estarán en capacidad de comprender las fortalezas de trabajar en equipo	Técnicos e Instaladores de Seguridad	MEDIA

Toma de decisiones	Curso/Taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Rapidez de soluciones de problemas técnicos	Tomar decisiones y acciones correctas durante la realización de tareas técnicas	Tener claros los lineamientos que interactúan en la toma de decisiones basados en los procedimientos de la Empresa	Técnicos e Instaladores de Seguridad	MEDIA
Manejo de herramientas	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de herramientas	Analizar previamente las herramientas a utilizar durante los trabajos para evitar negligencia o contratiempos	Diagnosticar, manejar y operar de modo correcto las herramientas durante la realización de trabajos en general.	Técnicos e Instaladores de Seguridad	MEDIA
Manejo del tiempo	Curso taller	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Mejora de tiempos de instalación o atención técnica	Optimizar el tiempo en actividades técnicas	Los participantes estarán en la capacidad de identificar la importancia de cumplir con los tiempos durante los trabajos	Técnicos e Instaladores de Seguridad	ALTA
Equipos Real Time Security (RTS)	Curso Taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de equipos Real Time Security	Instalar y brindar las soluciones en proyectos que involucren equipos Real Time Security	Los participantes estarán en capacidad de reconocer la composición y funcionamiento de equipos Real Time Security	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	MEDIA
Circuitos Cerrados de TV	Curso Taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de Circuitos Cerrados de TV	Instalar y brindar las soluciones en proyectos que involucren Circuitos Cerrados de TV	Los participantes estarán en capacidad de reconocer la composición y funcionamiento de Circuitos Cerrados de TV	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	BAJA

Sistema de incendios Bosch	Curso Taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de sistemas de incendios Bosch	Instalar y brindar las soluciones en proyectos que involucren sistemas de incendios Bosch	Los participantes estarán en capacidad de reconocer la composición y funcionamiento de sistemas de incendios Bosch	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	ALTA
Equipos de control de accesos Pacom	Curso Taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de equipos de control de accesos Pacom	Instalar y brindar las soluciones en proyectos que involucren equipos de control de accesos Pacom	Los participantes estarán en capacidad de reconocer la composición y funcionamiento de equipos de control de accesos Pacom	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	MEDIA
Sistema de alarmas Digital Security Controls (DSC)	Curso Taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Conocimientos de sistemas de alarmas Digital Security Controls	Instalar y brindar las soluciones en proyectos que involucren sistemas de alarmas Digital Security Controls	Los participantes estarán en capacidad de reconocer la composición y funcionamiento de sistemas de alarmas Digital Security Controls	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	ALTA

Tabla No. 9: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación área de Proyectos.

H. Acciones de capacitación de área de Recursos Humanos:

Iniciativa de capacitación	Acción	Nivel de necesidad	Nivel de evaluación	Indicadores	Desempeño esperado	Necesidades de aprendizaje	Dirigido	Prioridad
Detección estratégica de necesidades de capacitación	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Levantamiento de necesidades estratégicas	Levantamiento de necesidades estratégicas de todas las áreas	Los participantes estarán en capacidad de detectar las necesidades estratégicas de capacitación de la Empresa	Analista de RRHH	ALTA

Diseño y elaboración de planes de capacitación estratégica	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Plan de capacitación elaborado	Elaboración del plan de capacitación para toda la Empresa	Los participantes estarán en capacidad de diseñar un plan de capacitación según lo analizado en el DeNC	Analista de RRHH	ALTA
Evaluación y elaboración de planes de mejoramiento de clima laboral	Taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Programa de clima laboral elaborado	Elaboración de programa de mejoramiento de clima laboral para la Empresa	Los participantes estarán en capacidad de evaluar el clima laboral	Analista de RRHH	MEDIA
Pensamiento crítico	Programa de formación	Desempeño	Aprendizaje y aplicación	Competencia de Pensamiento crítico desarrollada	Utilizar la lógica y el análisis para identificar aspectos a mejorar	Los participantes estarán en capacidad de identificar objetivamente fortalezas y debilidades y trabajar con ellos	Analista de RRHH	ALTA
Diseño de planes de disminución de rotación de personal	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Plan de disminución de rotación de personal diseñado	Diseñar un plan de disminución de rotación de personal	Los participantes estarán en capacidad de identificar los factores generales de rotación de personal en la Empresa	Analista de RRHH	MEDIA
Gestión por competencias (Levantamiento de perfiles de cargos)	Seminario taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Manual de Levantamiento de Perfiles por competencias elaborado	Desarrollar en su primera fase el sistema de gestión por competencias en la Empresa	Los participantes estarán en capacidad de levantar los perfiles de los cargos bajo la metodología de competencias	Analista de RRHH	ALTA
Balance scorecard para Recursos Humanos	Curso	Organización	Aprendizaje y aplicación	Cuadro de mando integral implementado	Contribuir a la elaboración y/o elaborar el cuadro de mando integral para Recursos Humanos	Los participantes estarán en capacidad de analizar estratégicamente las prioridades del área de Recursos Humanos	Supervisor de RRHH / Analista de RRHH	MEDIA

Riesgos Psicosociales y su incidencia en la salud	Curso/ Charla	Organización	Aprendizaje y aplicación	Programa de mitigación de riesgos psicosociales ejecutado	Establecer estrategias para mitigar los riesgos psicosociales	Los participantes estarán en capacidad de identificar los riesgos psicosociales en una empresa	Supervisor de RRHH / Analista de RRHH	MEDIA
Gestión administrativa del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo	Curso	Organización	Aprendizaje y aplicación	Administración del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo	Monitorear las condiciones de seguridad y salud en el trabajo	Los participantes estarán en capacidad de actualizar los conocimientos relacionados a la la gestión administrativa del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	ALTA
Legislación Seguridad y Salud en el trabajo	Curso	Organización	Aprendizaje y aplicación	Manejo de Legislación Seguridad y Salud en el trabajo	Generar una cultura de seguridad y salud en el trabajo	Los participantes estarán en capacidad de actualizar los conocimientos relacionados a la ley de seguridad y salud en el trabajo	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	ALTA
Ergonomía	Curso	Organización	Aprendizaje y aplicación	Manejo de tipos de evaluación ergonómica	Evaluar las condiciones ergonómicas en las que se desenvuelven los colaboradores	Los participantes estarán en capacidad de realizar mediciones ergonómicas en la empresa	Médico Ocupacional	MEDIA
Administración de dispensario médico ocupacional	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Manejo óptimo del dispensario médico	Controlar y administrar toda la información de relacionada al dispensario médico	Los participantes estarán en capacidad de adaptar las técnicas de administración al dispensario médico ocupacional de la empresa	Médico Ocupacional	ALTA

Formación de instructores	Curso taller	Organización	Aprendizaje y aplicación	Dominio de charlas o capacitaciones al personal	Elaborar e impartir charlas o capacitaciones durante los planes de vigilancia de la salud del personal	Los participantes estarán en capacidad de realizar charlas internas para el personal	Médico Ocupacional	MEDIA
---------------------------	--------------	--------------	--------------------------	---	--	--	--------------------	-------

Tabla No. 10: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación área de Recursos Humanos

3.3.3 Definición de métodos de capacitación.

Durante el levantamiento de necesidades de capacitación estratégica se identificaron distintas temáticas a nivel técnico, actualización tecnológica y de normativas vigentes, prácticas actuales y competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos de las áreas. Ante ello, en cada caso o iniciativa identificada se realizó un análisis de la metodología de formación más adecuada a ser aplicada y evitar en lo posible el ensayo error.

En general, el análisis se basó de los comentarios emitidos por los responsables de las áreas en las entrevistas y también de la información levantada en los focusgroup, para con ello comprender la necesidad de capacitación y proponer la metodología que más pueda ayudar a dicha necesidad, pero de manera más importante, a cumplir los objetivos de las áreas.

3.3.4 Diseño de planes microcurriculares.

Para el desarrollo de los planes microcurriculares de cada una de las iniciativas de capacitación, se elaboró también un formato que contiene las siguientes características:

- Áreas y departamentos a las que va dirigida la iniciativa de capacitación.
- Iniciativa de capacitación.
- Acción definida en el plan de capacitación.
- Dirigido: Cargos a los que va dirigido el plan de capacitación.
- Objetivo general.
- Objetivos específicos.
- Contenidos.
- Metodología.
- Recursos.
- Logística.
- Tiempo de ejecución.
- Evaluación.

3.3.5 Levantamiento de planes microcurriculares.

El levantamiento de los planes microcurriculares se lo realizó partiendo de lo general a lo particular, es decir desde un análisis de la iniciativa identificada y del método de capacitación definido para cada tema.

Posteriormente, de las necesidades de aprendizaje levantadas en las tablas de acciones de capacitación, se obtuvieron los objetivos generales de cada tema de donde partieron los objetivos específicos. Cabe indicar que de la definición de objetivos tanto generales como específicos se establecieron los contenidos y subcontenidos necesarios.

Para definir la metodología más apropiada de la iniciativa de capacitación se tomó en cuenta la técnica (método) seleccionada y en función de ello se establecieron actividades que contribuyan al desarrollo instruccional o lo que los instructores (sean internos o externos) deben realizar para que los participantes aprendan.

Al definir la metodología o actividades adecuadas para las instrucciones se propusieron los recursos, logística y tiempo de ejecución necesarios para llevar a cabo el plan o diseño microcurricular planteado.

Finalmente, la evaluación de las iniciativas instruccionales surgieron del análisis realizado en las tablas de acciones de capacitación donde a cada tema se estableció el tipo de evaluación más adecuado. Los puntajes fueron estructurados dependiendo la complejidad de la iniciativa instruccional.

En el siguiente gráfico se puede observar más claramente lo descrito en los párrafos anteriores:

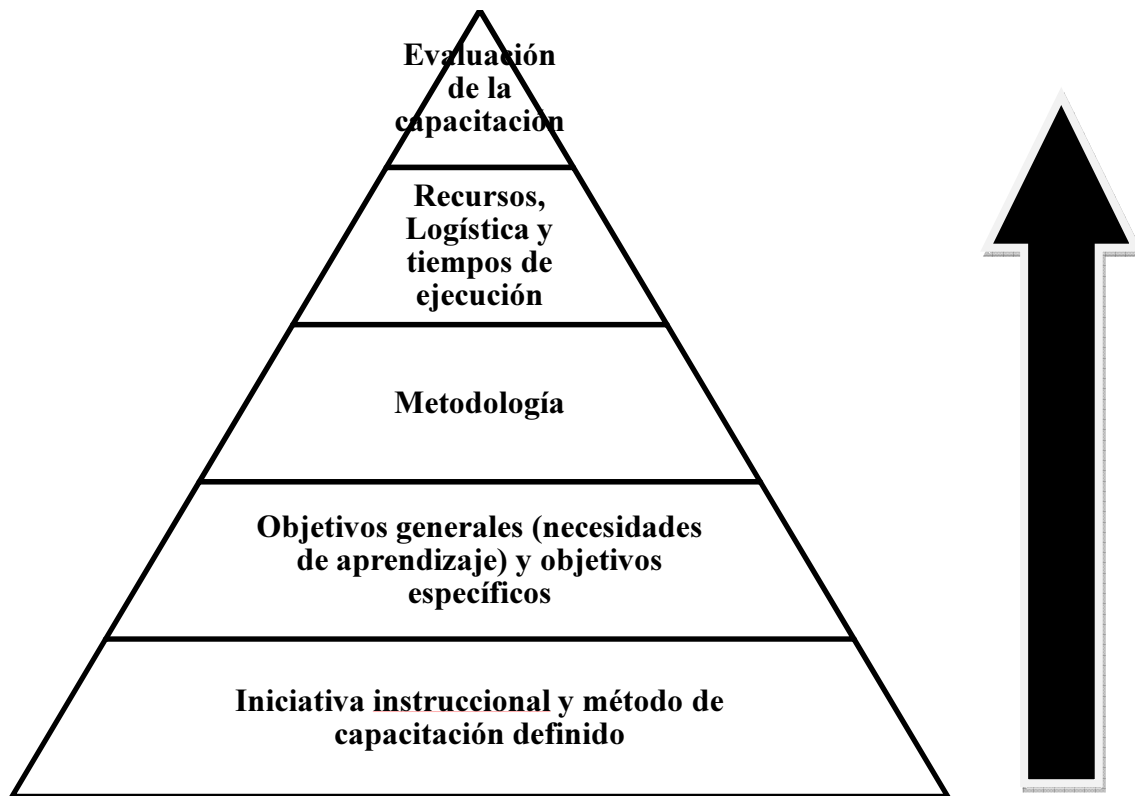


Figura No. 2: Muñoz Carlos, 2014, Tabla de acciones de capacitación área de Recursos Humanos.

IV. CAPÍTULO 4: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.

4.1 OBJETIVO DEL PROYECTO.

Obtener un plan de capacitación estratégica acorde a las necesidades de formación levantadas en función del plan de estratégico de Diebold Ecuador S.A. y de ello desarrollar planes microcurriculares funcionales para implementación de dicho plan.

4.2 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados que se esperan son los siguientes:

- Plan de capacitación estratégica con detalle áreas, grupo destino, iniciativa y acción formativa y meses tentativos de aplicación,
- Planes microcurriculares de las iniciativas de capacitación identificadas durante la detección estratégica de necesidades de capacitación.
- Manual de procedimientos y normas de capacitación estratégica para Diebold Ecuador S.A.
- Flujograma de capacitación estratégica para Diebold Ecuador S.A.
- Mini programa informático con acceso a toda la información levantada durante el proceso de capacitación estratégica (detección de necesidades de capacitación, acciones de capacitación, planes microcurriculares, entre otros).
- Luego de implementado el plan de capacitación se espera, un cumplimiento parcial o total de los objetivos estratégicos de cada una de las áreas.

4.3 ACTIVIDADES.

Para lograr la obtención del plan de capacitación estratégica es necesario llevar a cabo una reunión con cada líder de área para analizar la información y establecer prioridades de formación, presupuestos y fechas de ejecución de los cursos, talleres, etc.... Esta reunión se la realiza acompañada de los objetivos estratégicos levantados del área.

En la ejecución de los planes microcurriculares son necesarias las acciones de capacitación levantadas y validadas por cada líder de área para el establecimiento de objetivos,

contenidos, metodología, recursos, logística y evaluación después de ejecutado cada evento formativo.

4.4 PRECONDICIONES.

Todo el método de capacitación estratégica se podrá mantener por el apoyo que la Gerencia General ha puesto en el mismo y por el énfasis que tiene en el impacto que tiene en la planificación estratégica. Será necesario establecer una retroalimentación para la Gerencia al finalizar el plan de capacitación con relación al impacto que haya tenido dicho plan en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De igual manera, para la manutención del proyecto será necesario el apoyo, y sobre todo, el involucramiento de los líderes de cada una de las áreas principalmente, y también de los colaboradores.

4.5 INDICADORES.

Hay que recordar que el plan de capacitación presentado como producto, parte de una detección estratégica de necesidades de formación (indicado en el marco metodológico) en la cual se realizó un levantamiento de misión y objetivos estratégicos de cada área, elaborados desde la planificación de la Compañía. Por consiguiente, cada objetivo de área levantado con la metodología SMART posee un indicador y una meta a cumplir, por lo que ese será un método para verificar el cumplimiento del proyecto a largo plazo.

Otro método para verificar el cumplimiento del proyecto será mediante el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación y presupuesto establecido.

4.6 FUENTES DE VERIFICACIÓN.

Cada responsable de área tendrá la responsabilidad de custodiar y actualizar los archivos electrónicos para verificar el seguimiento de los objetivos estratégicos. Finalmente, Recursos Humanos tendrá un archivo macro tanto del cumplimiento de los objetivos de todas las áreas como del plan de capacitación.

Adicionalmente, con el mini programa informático también se incorpora toda la información levantada previamente durante la detección de necesidades, así como también el manual de normas y procedimientos de capacitación estratégica e incluso el flujograma de todo el proceso realizado.

4.7 SOSTENIBILIDAD.

Como parte de la sostenibilidad del proyecto fue realizar previamente una sensibilización del método a la persona que ocupa la posición de Analista de Recursos Humanos, y con ella se levantó el manual de normas y procedimientos de capacitación estratégica para la Empresa, como parte de esa sensibilización.

Una vez concluida la implementación del proyecto o plan de capacitación el área de Recursos Humanos tiene la información del proyecto para poder realizar nuevamente el proceso de capacitación estratégica.

Cabe indicar también que el proyecto cuenta con la aprobación de la Gerencia General para llevarlo a cabo, por lo que es un factor clave para la sostenibilidad.

4.8 MEDIOS E INSUMOS.

En primer lugar, los recursos más necesarios para el proyecto serán los colaboradores, quienes deben participar en el plan de capacitación estratégica. De igual manera, los responsables de las áreas, el área de Recursos Humanos y la Gerencia General. Los instructores tanto internos como externos de los eventos formativos planificados también serán requeridos para llevar a cabo el proyecto.

En cada plan microcurricular se detallan los recursos y logística requeridos para cada iniciativa instruccional identificada. Cabe mencionar que existen diversos temas para los cuales los recursos materiales necesarios pueden variar dependiendo la metodología, pero en aquellos casos en que se traten acerca de equipos de la Empresa, estos serán necesarios para las explicaciones teóricas y prácticas.

4.9 PRESUPUESTO.

Para el desarrollo del proyecto se cuenta con un presupuesto aprobado por la Gerencia General de USD 25,000, sin embargo en el plan de capacitación se totalizó un valor de USD 21,620, dejando la diferencia como respaldo.

4.10 MONITOREO.

El área de Recursos Humanos es el responsable de la implementación del plan de capacitación así como el seguimiento del mismo. El seguimiento será directamente desde el plan y de manera mensual hasta culminar el período.

4.11 EVALUACIÓN.

El éxito del proyecto se dará por el porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación estratégica tomando en cuenta los planes microcurriculares.

La consecuencia de aplicación del plan de capacitación se identificará en la matriz de cumplimiento de objetivos estratégicos de cada una de las áreas que hayan participado en los eventos formativos, esto se puede verificar de mejor manera en el Anexo 20.

Cabe recordar que cada plan microcurricular posee su tipo de evaluación para cada evento formativo (reacción, aprendizaje, aplicación, impacto o ROI), por lo que también se incluye en el Anexo 21 los métodos de evaluación a aplicar en cada capacitación.

4.12 BENEFICIARIOS.

Existirán los siguientes beneficiarios en la implementación del proyecto:

- Los colaboradores de Diebold Ecuador S.A. debido a que recibirán formación en función de lo que la Empresa requiere.
- Los procesos de la Empresa se verán impactados por los métodos de evaluación a emplear durante la implementación.
- La Empresa como tal por la importancia en el direccionamiento que tiene el plan de capacitación hacia el plan estratégico de ella.

4.13 CRONOGRAMA.

AÑO 2014																																																																
Actividades/Tiempo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																
Implementación plan de capacitación 2014																																																																
Seguimiento Objetivos estratégicos																																																																
AÑO 2015																																																																
Actividades/Tiempo	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12																			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
Implementación plan de capacitación 2015																																																																
Seguimiento Objetivos estratégicos																																																																

Tabla No. 11 Muñoz Carlos, Cronograma implementación proyecto

4.14 INTRODUCCIÓN AL PLAN DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.

De la metodología empleada de detección de necesidades de capacitación estratégica se obtuvo la información necesaria para el establecimiento de los diseños microcurriculares y del plan de capacitación.

4.14.1 Importancia.

La definición tanto de los planes microcurriculares como del plan de capacitación tienen su importancia en el aporte que tendrán ambos para el cumplimiento de los objetivos de las áreas y, por consiguiente, de la organización. Con el presente programa el área de Recursos Humanos juega un papel decisivo en dar la capacitación al personal en lo que la Compañía realmente requiere.

4.14.2 Planificación de capacitación estratégica.

A continuación se detalla la planificación de capacitación estratégica con las iniciativas instruccionales aprobadas para el 2014 (con fondo sombreado y valores en USD) y aquellas que se decidió mantenerlas pendientes para el 2015 (sin valores en USD):

Mes estimado	Iniciativa de capacitación	Acción	Prioridad	Dirigido	Área / Depto.	Tipo proveedor	Número de asistentes	TOTAL
MARZO / JUNIO / SEPTIEMBRE / DICIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Módulos SPI, CPU y Aplicativos (Agilis)	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Campo	Interno	30	\$ 760,00
FEBRERO / MAYO / AGOSTO / NOVIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Inteligent Desposit Modul Bulk Deposit (IDMBD),	Curso interno	ALTA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Campo	Interno	30	\$ 760,00
MARZO / JUNIO / SEPTIEMBRE / DICIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Campo	Interno	30	\$ 760,00
MARZO / JUNIO / SEPTIEMBRE / DICIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Coin Dispenser y SIMM CARD	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Campo	Interno	30	\$ 760,00

MARZO / JUNIO / SEPTIEMBRE / DICIEMBRE	Kioscos: Módulos K1 y K2	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Campo	Interno	15	\$ 760,00
AGOSTO	Módulos Vacum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Curso interno	MEDIA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Servicios	Interno	40	
SEPTIEMBRE	Módulos Vacum Automatic Teller (VAT) y Remote Teller System (RTS)	Taller teórico práctico	MEDIA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Servicios	Interno	40	
JULIO	Módulos Digital Video Record (DVR) y Circuito Cerrado de TV (CCTV) Marca IVIS	Taller teórico práctico	MEDIA	Técnicos de Campo Jr. y Sr.	Servicios	Interno	40	
MARZO / MAYO	Calidad en servicio y atención al cliente	Programa de formación	ALTA	Líderes de Área de Servicios	Campo	In house	4	\$ 800,00
MAYO	Sistemas de calidad	Curso	MEDIA	Líderes de Área de Servicios	Servicios	In house	9	
FEBRERO	Sistema informático DOC BASE WEB 3	Curso Taller	ALTA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Interno	12	\$ 60,00
MARZO / MAYO	Calidad en servicio y atención al cliente	Programa de formación	ALTA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	In house	13	\$ 1.310,00
	Identificación de tipos de personalidad de los clientes		MEDIA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Externo	13	

MAYO	Manejo de situaciones críticas	Programa de formación	ALTA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Externo	13	\$ 600,00
	Atención telefónica		MEDIA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Externo	13	
ABRIL / JUNIO /AGOSTO	Pensamiento analítico	Curso Taller	ALTA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Interno	12	
JULIO	Habilidades de negociación	Curso Taller	ALTA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Externo	10	\$ 600,00
SEPTIEMBRE	Toma de decisiones	Curso Taller	ALTA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Externo	12	\$ 600,00
Marzo, Septiembre	Automatic Teller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Curso interno	MEDIA	Operadores CGS, Operadores de Monitoreo	CGS	Interno	13	
FEBRERO / MAYO / AGOSTO / NOVIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Curso interno	ALTA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	Interno	30	\$ 380,00
FEBRERO / MAYO / AGOSTO / NOVIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Enganced Note Aceptor (ENA)	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	Interno	30	\$ 380,00

MARZO / JUNIO / SEPTIEMBRE / DICIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Taller ATM	ALTA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	Interno	30	\$ 760,00
	Automatic Teller Machine (ATM): Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Taller ATM	MEDIA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	Interno	40	
ABRIL / JUNIO / AGOSTO	Pensamiento analítico	Curso taller	ALTA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	Interno	20	
	Toma de decisiones	Curso taller	MEDIA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	Externo	40	
MARZO / MAYO	Calidad en servicio y atención al cliente	Programa de formación	ALTA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	In house	22	\$ 950,00
	Habilidades de comunicación eficaz	Curso taller	MEDIA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	In house	40	
	Habilidades de negociación	Curso taller	MEDIA	Técnicos de Campo Jr. Y Sr.	Campo	Externo	40	
	Control Presupuestario	Curso	MEDIA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	In house	5	
ABRIL / JUNIO / AGOSTO	Pensamiento analítico	Curso taller	ALTA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	Interno	5	
JULIO	Manejo de trabajo bajo presión	Curso taller	ALTA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	Externo	5	\$ 320,00

MAYO	Adaptabilidad al cambio	Curso taller	ALTA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	In house	5	\$ 320,00
SEPTIEMBRE	Habilidades de comunicación eficaz	Curso taller	ALTA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	In house	5	\$ 720,00
DICIEMBRE	Trabajo en equipo	Programa de formación	ALTA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	Externo	5	\$ 900,00
	Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (COPCI)	Curso	MEDIA	Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	Externo	1	
FEBRERO	Legislación tributaria	Curso	ALTA	Asistentes y Analistas Contables	Contabilidad	Externo	4	\$ 500,00
ENERO	Normas Internacionales de Información Financiera	Curso	ALTA	Asistentes y Analistas Contables	Contabilidad	In house	4	\$ 500,00
ABRIL	Excel Avanzado 2010	Curso	ALTA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	In house	5	\$ 500,00
MARZO	Actualización de SIIGO	Curso	ALTA	Asistentes, Analistas Contables y Analista de Compras e Importaciones	Contabilidad	Externo	5	\$ 320,00
MAYO	Control de Inventarios	Curso	ALTA	Analista de Inventarios	Contabilidad	Externo	1	\$ 240,00

FEBRERO / MAYO / AGOSTO / NOVIEMBRE	Automatic Teller Machine (ATM): Módulos Lectora y Advanced Skimer Detection (ASD)	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	DEPOT	Interno	7	\$ 40,00
ABRIL / JUNIO / AGOSTO	Pensamiento analítico	Curso taller	ALTA	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	DEPOT	Interno	7	
MAYO	Electricidad estática ESD	Curso	ALTA	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	DEPOT	Interno	7	\$ 360,00
	Reparación de Impresoras	Taller teórico práctico	MEDIA	Técnicos de DEPOT Jr y Sr. (electrónicos)	DEPOT	Interno	7	
JUNIO	Automatic Teller Machine (ATM): Módulo Advanced Function Dispenser (AFD) (Feeds, presentadores, stackers y CCA)	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de DEPOT Jr y Sr.	DEPOT	Interno	7	\$ 200,00
FEBRERO / MARZO	Electrónica (fuentes de alimentación, CCAs y tips soldadura)	Taller teórico práctico	ALTA	Técnicos de DEPOT Jr y Sr. (electromecánicos)	DEPOT	Interno	4	\$ 190,00
	Manejo de trabajo bajo presión	Curso taller	MEDIA	Auxiliares de almacén, mensajeros	Almacén	Externo	16	
	Trabajo en equipo	Programa de formación	ALTA	Auxiliares de almacén, mensajeros	Almacén	Externo	16	
MARZO	Mensajería efectiva	Curso taller	ALTA	Mensajeros	Almacén	Externo	10	\$ 1.000,00
	Habilidades de negociación	Curso taller	MEDIA	Auxiliares de almacén	Almacén	Externo	6	
ENERO	Manejo y rotación de inventarios	Curso	ALTA	Auxiliares de almacén	Almacén	Externo	2	\$ 350,00
ABRIL	Excel intermedio 2010	Curso	ALTA	Auxiliares de	Almacén	In house	6	\$

				almacén				500,00
MARZO / SEPTIEMBRE	AutomaticTeller Machine (ATM) Opteva Nivel Operativo	Curso interno	MEDIA	Auxiliares de almacén, mensajeros	Almacén	Interno	16	
MARZO / MAYO	Calidad en servicio y atención al cliente	Programa de formación	ALTA	Técnicos Líderes Master de Seguridad	Proyectos	In house	7	\$ 950,00
FEBRERO	Calidad en ejecución de trabajo.	Curso taller	ALTA	Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Externo	1	\$ 300,00
	Trabajo en equipo	Programa de formación	MEDIA	Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Externo	23	
	Toma de decisiones	Curso/Taller	MEDIA	Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Externo	23	
	Manejo de herramientas	Curso taller	MEDIA	Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Interno	23	
AGOSTO	Manejo del tiempo	Curso taller	ALTA	Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Interno	14	\$ 300,00
	Equipos Real Time Security (RTS)	Curso Taller	MEDIA	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Interno	24	
	Circuitos Cerrados de TV	Curso Taller	BAJA	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Interno	24	

ABRIL	Sistema de incendios Bosch	Curso Taller	ALTA	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Externo	2	\$ 400,00
	Equipos de control de accesos Pacom	Curso Taller	MEDIA	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Interno	24	
MAYO	Sistema de alarmas Digital Security Controls (DSC)	Curso Taller	ALTA	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Externo	2	\$ 400,00
MARZO	Sistema de incendios Johnson	Curso Taller	ALTA	Técnicos Líderes Master de Seguridad, Técnicos e Instaladores de Seguridad	Proyectos	Externo	2	\$ 400,00
	Detección estratégica de necesidades de capacitación	Curso taller	MEDIA	Analista de RRHH	RRHH	Externo	1	
	Diseño y elaboración de planes de capacitación estratégica	Curso taller	MEDIA	Analista de RRHH	RRHH	Externo	1	
FEBRERO	Evaluación y elaboración de planes de mejoramiento de clima laboral	Taller	ALTA	Analista de RRHH	RRHH	Externo	1	\$ 350,00
	Pensamiento crítico	Programa de formación	ALTA	Analista de RRHH	RRHH	Interno	1	
ABRIL	Diseño de planes de disminución de rotación de personal	Curso taller	ALTA	Analista de RRHH	RRHH	Interno	1	\$ 300,00

MAYO	Gestión por competencias (Levantamiento de perfiles de cargos)	Seminario taller	ALTA	Analista de RRHH	RRHH	Externo	1	\$ 300,00
	Balance scorecard para Recursos Humanos	Curso	MEDIA	Supervisor de RRHH / Analista de RRHH	RRHH	Externo	2	
	Riesgos Psicosociales y su incidencia en la salud	Curso/Charla	MEDIA	Supervisor de RRHH / Analista de RRHH	RRHH	Externo	2	
MARZO	Gestión administrativa del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo	Curso	ALTA	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	RRHH	Externo	1	\$ 360,00
MARZO	Legislación Seguridad y Salud en el trabajo	Curso	ALTA	Coordinador de Seguridad y Salud Ocupacional	RRHH	Externo	1	\$ 360,00
	Ergonomía	Curso	MEDIA	Médico Ocupacional	RRHH	Externo	1	
	Administración de dispensario médico ocupacional	Curso taller	MEDIA	Médico Ocupacional	RRHH	Externo	1	
	Formación de instructores	Curso taller	MEDIA	Médico Ocupacional	RRHH	Externo	1	
PRESUPUESTO APROBADO								\$ 21.620,00

Iniciativa de capacitación aprobada

Tabla No. 12 Muñoz Carlos, Planificación de capacitación estratégica.

4.14.3 Programa de capacitación estratégica.

Al tener definido el plan de capacitación en el cual la Gerencia General aprobó algunas de las iniciativas instruccionales, se desarrollaron los planes microcurriculares por áreas. Aquellos planes que fueron aprobados para el año 2014 se describen en el Anexo 22, mientras que aquellos planes de los temas que fueron aprobados para el año 2015, los incluimos en el Anexo 23. A continuación se detalla un ejemplo un plan microcurricular de una iniciativa instruccional:

PLAN MICROCURRICULAR	
ÁREA:	SERVICIOS
DEPARTAMENTO:	CENTRO DE GESTIÓN DE SERVICIO (CGS)
INICIATIVA DE CAPACITACIÓN:	CALIDAD EN LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE
ACCIÓN:	PROGRAMA DE FORMACIÓN
DIRIGIDO:	OPERADORES DE CGS, OPERADORES DE MONITOREO

Objetivo General:

Al finalizar el programa de formación los participantes estarán en capacidad de identificar, practicar y evaluar las buenas técnicas de atención y servicio al cliente en la gestión del área a la que pertenecen, mediante la asimilación de los siguientes conceptos: Calidad en servicio y atención, comunicación, personalidad, manejo de situaciones críticas y atención telefónica y mejora continua con el cliente.

Objetivos Específicos:

- Identificar la importancia de trabajar con calidad.
- Reforzar y practicar el concepto de calidad durante la atención y servicio al cliente.
- Mejorar habilidades prácticas de comunicación durante la atención y servicio al cliente.
- Desarrollar habilidades de control emocional y de identificación y manejo de situaciones críticas durante la atención o servicio al cliente.
- Diferenciar los tipos de personalidad en general y concretamente los tipos de personalidad de los clientes durante su interacción con ellos.
- Identificar las características, elementos, fortalezas, debilidades de la atención telefónica.
- Practicar las técnicas de atención telefónica con los clientes.

- Realizar análisis críticos, soluciones y retroalimentaciones de casos reales ocurridos con clientes del área.
- Elaborar un plan individual de mejora o acción relacionado a toma de decisiones en un proceso crítico dentro del área.
- Evaluar, retroalimentar y corregir la calidad de servicio y atención al cliente que brinda el área a la que pertenecen.

Contenidos:

Módulo 1.

1. Calidad en atención y servicio al cliente.

- 1.1. Cliente: Qué es un cliente?
- 1.2. Tipos de clientes.
- 1.3. Qué es la calidad?
- 1.4. Por qué empezar a trabajar con calidad?
- 1.5. Calidad y relación con el cliente.
- 1.6. Calidad en atención y servicio al cliente.
- 1.7. Mejora continua.

2. Comunicación con el cliente.

- 2.1. El proceso de comunicación.
- 2.2. Destrezas comunicativas.
- 2.3. Comunicación con el cliente.
- 2.4. Escucha activa.
- 2.5. Recursos de mejora en la comunicación.
- 2.6. Actitudes durante la comunicación.
- 2.7. El asesoramiento al cliente.

3. Manejo de situaciones críticas con el cliente.

- 3.1. Las emociones
- 3.2. El control emocional
- 3.3. Identificación de situaciones.
- 3.4. Intervención y solución de las situaciones críticas.
- 3.5. Problemas y no se encuentra mi jefe!

4. Identificación de Personalidad de los clientes.

- 4.1. Personalidad
- 4.2. Tipos de personalidades
- 4.3. Tipos de personalidades durante la atención al cliente.
- 4.4. Manejo de tipos de personalidades de clientes.

5. Actividad práctica.

- 5.1. Exposición de casos reales con los participantes.
- 5.2. Definición de acciones.
- 5.3. Role plays.
- 5.4. Resolución de casos.
- 5.5. Retroalimentaciones.

Módulo 2.

1. Atención telefónica.

- 1.1. Características de atención telefónica.

- 1.2. Fortalezas y debilidades de la atención telefónica
- 1.3. Elementos de la atención telefónica.
- 1.4. Reglas o tips para una correcta atención telefónica.
- 2. Evaluación de la calidad de servicio y atención al cliente.**
 - 2.1. Reconocimiento del esquema de servicio y atención al cliente.
 - 2.2. Medición: Implementación de instrumentos de medición de servicio y atención al cliente.
 - 2.3. Análisis de datos.
 - 2.4. Interpretación de resultados.
 - 2.5. Elaboración planes de acción relacionados a los resultados.
- 3. Actividad práctica.**
 - 3.1. Exposición de casos reales con los participantes.
 - 3.2. Definición de acciones.
 - 3.3. Role plays.
 - 3.4. Resolución de casos.
 - 3.5. Retroalimentaciones.
- 4. Evaluación.**
 - 4.1. Evaluación de aprendizaje.
 - 4.2. Elaboración de plan individual de mejora o acción.
 - 4.3. Medición de satisfacción al cliente.

Metodología:

Este programa de formación será conducido por un facilitador con amplios y reconocidos conocimientos de los contenidos expuestos que serán instruidos de manera teórica-práctica por medio de módulos orientados específicamente a las necesidades de instrucción existentes en el área con clases dinámicas y participativas en equipos de trabajo, por ello los asistentes serán también un importante recurso debido que se trata de un programa altamente práctico y su participación activa contribuirá a la finalización exitosa.

Adicionalmente, al finalizar cada módulo y para una mejor abstracción de los contenidos se incluirán actividades prácticas como simulaciones o role plays en los que los participantes realizarán ejercicios para ejemplificar, trabajar, retroalimentar y mejorar sus habilidades; así como también la realización de análisis críticos y resolución de casos reales para discusión.

Sin duda, dicha parte práctica será la de mayor exigencia debido a la necesidad existente en los participantes.

Además de evaluar el aprendizaje de los participantes se desarrollarán las siguientes actividades con el fin de verificar la funcionalidad del programa de formación una vez que finalice:

- Elaboración de un plan individual de acción o mejora en el cual se detallarán las acciones a aplicar una vez culminado el evento de capacitación y deberá ser presentado al Supervisor Departamental. Este a su vez validará el mismo para la aplicación de los conocimientos expuestos dentro del puesto de trabajo y entregará una copia a Recursos Humanos.
El Supervisor Departamental evaluará dicho plan de acción tres meses después de concluido el curso taller con el fin de verificar su funcionalidad y dicha evaluación deberá ser entregada a Recursos Humanos para registro y valoración final (revisar Evaluación).

- Medición de satisfacción al cliente tres meses después de culminado el programa de formación. Los resultados de igual manera deberán ser enviados a Recursos Humanos para verificación de impacto del programa.

Recursos:

Para el presente programa de formación serán necesarios la utilización de los siguientes recursos:

- Recursos tecnológicos como un computador (laptop) y proyector para presentación de diapositivas.
- Recursos materiales: Tanto el facilitador como los participantes necesitarán materiales varios como pizarra de tiza líquida, tiza líquida, borrador de tiza líquida, lápices, borradores, marcadores, hojas (reciclables de preferencia), entre otros.

Logística:

Para la logística será necesario un salón para aproximadamente 15 a 20 personas provisto de los recursos mencionados en el punto anterior.

La alimentación del facilitador y los participantes será mediante un break liviano a media mañana, un almuerzo a medio día y otro break liviano a media tarde.

Tiempo de ejecución:

El programa se llevará acabo con la siguiente estructura:

- Módulo 1: Realizado en dos días con ocho horas diarias de duración.
- Módulo 2: Realizado en dos días con ocho horas diarias de duración.

La duración total del programa será de 32 horas.

Evaluación:

La evaluación del presente programa de formación se la realizará de la siguiente manera:

Evaluación Programa de Formación (Parte 1)	Puntaje
Evaluación de aprendizaje al finalizar el módulo 1	20%
Evaluación de aprendizaje al finalizar el módulo 2	20%
Subtotal	40%
Evaluación Programa de Formación (Parte 2)	Puntaje
Evaluación de aplicación: Se desarrollará un plan de acción individual de mejora o acción relacionado a los contenidos expuestos conjuntamente con el Supervisor Departamental quien lo evaluará después de 3 meses.	25%
Evaluación de impacto: Medición de satisfacción al cliente (3 meses después de culminado todo el programa de formación)	35%
Subtotal	60%

4.15 MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.

Adicionalmente, y en conjunto con la Analista de Recursos Humanos se desarrolló el manual de políticas y normas de capacitación estratégica, el cual se lo incluye en el Anexo 24.

4.16 FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA.

Con el fin de graficar el proceso de capacitación estratégica se elaboró el flujo de capacitación estratégica, el cual ilustra y explica de manera concreta las diferentes fases a seguir tanto en el DeNC como en el análisis de las necesidades así como en la planificación de la capacitación. En el siguiente gráfico se puede observar el flujo desarrollado:

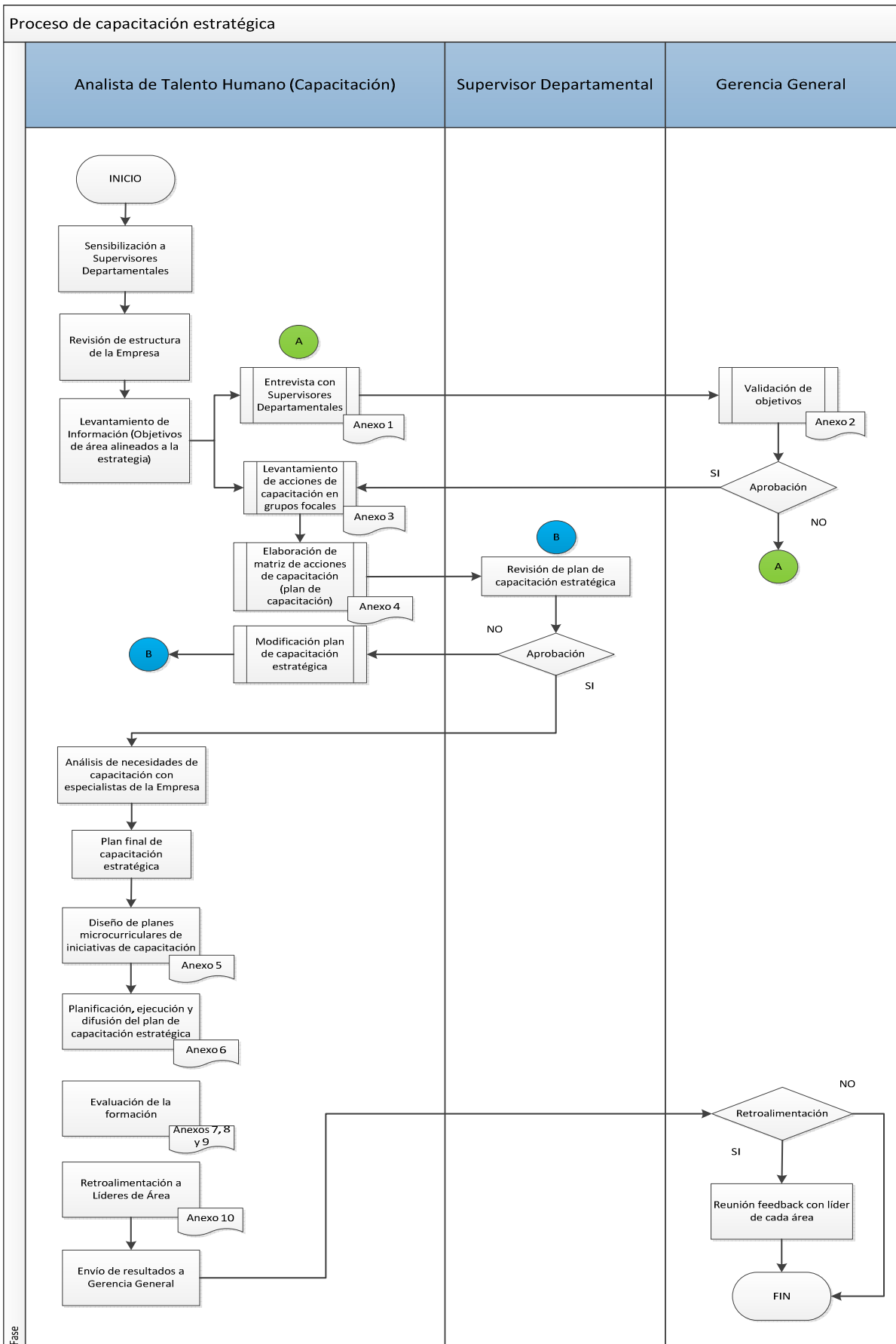


Figura No. 3: Muñoz Carlos, Flujograma capacitación estratégica

V. CAPÍTULO 5: MARCO CONCLUSIVO.

5.1 CONCLUSIONES.

- Con la realización de este proyecto se tiene como conclusión que el proceso de capacitación estratégica proactivo en la detección de necesidades de capacitación necesarias para que la Empresa pueda cumplir los objetivos planteados, y deja de ser reactiva como suele suceder con el método de capacitación tradicional.
- Con el desarrollo de planes microcurriculares, la capacitación se realiza en función de lo que la Empresa requiere, mas no en lo que un proveedor ofrece. Es decir, el proveedor de capacitación debe ajustarse a lo que el cliente (la Empresa) necesita.
- Teóricamente el método de capacitación estratégica es una técnica que puede contribuir a que área de Recursos Humanos sea aún más un socio estratégico del alto mando de una organización.
- Por medio de este método, la socialización de la planificación estratégica es mayor, debido a que en este caso, el personal la no la conocía bien o la desconocía.
- En ciertos casos, existió resistencia por parte de los Líderes de la Empresa a tomar con importancia el método de capacitación estratégica.
- La cultura de Diebold Ecuador S.A. no ha estado acostumbrada a realizar un levantamiento de necesidades de formación y menos aún a un plan de capacitación.
- Diebold Ecuador S.A. establece mucha importancia en la atención a sus clientes, por ello el proyecto contribuirá a que el servicio mejore tanto en gestión técnica como en asesoría a los mismos.
- El proyecto contribuye a direccionar el plan de capacitación hacia la estrategia de la Empresa, por loque tanto colaboradores como organización son los beneficiarios.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Se recomienda tener total apoyo de la Gerencia General para llevar a cabo el método de capacitación estratégica, lo que incluye revisiones y aprobaciones.

- Es recomendable tener un buen conocimiento del negocio y de cada una de las áreas que posee la Empresa para que el ejercicio de asesoría en el levantamiento de necesidades de capacitación pueda tener información válida.
- Se recomienda realizar un formato de entrevista estructurada con los líderes de áreas para la obtención de información.
- Se recomienda que exista un seguimiento en la difusión del plan estratégico a todos los colaboradores de la Empresa.
- Es recomendable alinear método de capacitación estratégica al subsistema de gestión de desempeño por objetivos y con ello fortalecer el alcance de lo definido en la planificación de la organización.
- Tomando como recomendación de un líder de la Empresa, se deben difundir los objetivos estratégicos desde los líderes hacia sus personas a cargo para un mejor conocimiento y entendimiento.
- Durante la implementación del plan de capacitación se recomienda una adecuada organización de los eventos formativos debido a que la Empresa posee personal en diferentes ciudades del país.
- Se recomienda realizar seguimiento de los objetivos estratégicos al finalizar los eventos formativos con el fin de verificar el cumplimiento que tenga cada área.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Aebli, H. (2001). *Factores de la enseñanza que favorecen el aprendizaje autónomo*. Madrid: Ediciones Narcea, S.A.
- Alles, M. (2005). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Casarini Ratto, M. (2002). *Teoría y diseño curricular*. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de Recursos Humanos. *Octava edición*. México: Prentice Hall Inc.
- Díaz Barriga Arceo, F. (1990). *Metodología de diseño curricular para educación superior*. México: Editorial Trillas.
- Diebold Latinoamérica. (2012). *Quiénes Somos: Diebold Latinoamerica*. Obtenido de sitio web de Diebold Latinoamerica: <http://www.diebold.com/es/default.htm>
- Fitz-Enz, J. (2007). *El ROI (Rendimiento de la inversión) del capital humano*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- García, K. (2008). *Evaluación de un programa de formación con la metodología de la ASTD*. Quito: Disponible en la Biblioteca de la Universidad Católica del Ecuador.
- Kirkpatrick, D. (2007). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles* (Tercera ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Laso, C. (2008). *Elementos básicos a considerar al momento de realizar una evaluación del impacto de la capacitación, de modo que estos aporten significativamente al desempeño y desarrollo de los individuos de la organización*. Quito: Disponible en la Biblioteca de la Universidad Católica del Ecuador.
- Mager, R. (2001). *Lo que todo directivo debería saber sobre formación*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Naucalpán de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Monesterolo, G., & Vásconez, E. (2007). *Propuesta de un diseño curricular y de una metodología innovadora para la formación de profesionales en la Facultad de Jurisprudencia de la PUCE* (Primera ed.). Quito: PPL Impresiones.
- Moreno, J. (2009). Detección estratégica de necesidades de capacitación en base al modelo ROI. Quito.
- Moreno, J. (2014). Formación de Formadores. Seminario taller. Quito.

- Pineda, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones. Primera edición*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Editorial McGrawHill.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- rrhh-web.com. (2006). *La capacitación en la administración de recursos humanos*. Obtenido de <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>
- Smith, B., & Delahaye, B. (1990). *El ABC de la capacitación práctica*. México: Editorial McGrawHill.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. Sexta edición*. México DF: Mc Graw Hill.
- Wikipedia. (s.f.). *Curriculo (educación)*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Curr%C3%ADculo_%28educaci%C3%B3n%29