



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

M

MAGÍSTER EN  
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS  
Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN – ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**DISEÑO DE UN MODELO ESTRATÉGICO PARA EL PLAN DE  
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO DE DIEBOLD NIXDORF  
CHILE**

**POR: JUAN IGOR ORDOÑEZ MARCA**

**Proyecto presentado a la Escuela de Psicología y a la Escuela de Administración de  
la Pontificia Universidad Católica de Chile para optar por el grado de Magister en  
Gestión Estratégica de Personas y Comportamiento Organizacional**

**Profesor guía: Álvaro Vial Mena**

**Octubre de 2019**

**Santiago, Chile**

**© 2019, JUAN IGOR ORDOÑEZ MARCA**

**NOTA DE AUTOR:**

Se autoriza la reproducción parcial o total, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A Dios

A mis padres, Juan y Nelly

A mis hermanos, Vladimir, Nadia y Ximena

A la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo

A mis profesores de la Pontificia Universidad Católica de Chile

A mi profesor guía, Álvaro Vial

A Carlos Torres y Katherine Cabeza, personal de Recursos Humanos de la empresa Diebold Nixdorf

A Avigail, Yeini y Yusmeli

## TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS: .....	ii
INDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MARCO TEÓRICO .....	11
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	11
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	12
3. DEFINICIÓN ESPECÍFICA DEL PROBLEMA .....	14
3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
3.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE ABORDAR EL PROBLEMA.....	15
4. OBJETIVOS .....	16
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5. METODOLOGÍA .....	16
6. RESULTADOS.....	19
6.1. ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	19
6.1.1. Estrategia de Diebold Nixdorf .....	19
6.1.2. Análisis Estratégico Externo .....	20
6.1.3. Análisis Estratégico Interno .....	21
6.1.3.1. Análisis Organizacional .....	21
6.1.3.2. Diagnóstico de la Formación en la Empresa.....	23
6.1.4. Resultados de la Revisión al Desempeño.....	26
6.1.4.1. Base de Datos del Desempeño .....	26
6.1.4.2. Entrevista al Supervisor Técnico .....	30
6.1.5. Conclusiones del Análisis de Alineamiento Estratégico.....	33

6.2.	VALIDACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS .....	34
6.2.1.	Entrevistas Realizadas a los Técnicos .....	34
6.2.2.	Entrevista realizada al Supervisor Técnico .....	36
6.2.3.	Observación Directa a la Labor de un Técnico de Campo.....	37
6.2.4.	Resultados de la Actualización de la Descripción del Cargo.....	38
6.3.	POSIBLES RELACIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN CON OTROS PROCESOS DE LA EMPRESA .....	41
6.3.1.	Capacitación y Selección .....	42
6.3.2.	Capacitación y la Evaluación del Desempeño .....	43
6.3.3.	Capacitación y Compensaciones.....	43
6.3.4.	Capacitación, Retención del Talento y Clima Organizacional .....	44
6.4.	PROPUESTA DE PLAN DE FORMACIÓN.....	45
6.4.1.	Justificación de la Necesidad del Plan de Formación .....	46
6.4.1.1.	El rol de Recursos Humanos en Diebold Nixdorf.....	46
6.4.1.2.	El rol de los talentos y el aprendizaje.....	48
6.4.1.3.	Beneficios para el puesto de trabajo.....	50
6.4.1.4.	Beneficios para la organización .....	51
6.4.2.	Revisión de la Literatura Existente .....	52
6.4.2.1.	Tendencias de la Capacitación .....	52
6.4.2.2.	Tendencias sobre el Aprendiz .....	53
6.4.2.3.	Tendencias sobre el Diseño y Entrega .....	54
6.4.2.4.	Tendencias sobre el Contexto: el Antes y el Después.....	55
6.4.2.5.	Influencia de la Globalización .....	56
6.4.2.6.	Influencia de la Tecnología.....	57
6.4.2.7.	Influencia de los Cambios Demográficos .....	57
6.4.2.8.	Macro y Micro Tendencias que Afectan a la Capacitación .....	58
6.4.2.9.	Modelos de Formación Revisados .....	60
6.4.3.	Modelo de Formación Elegido.....	62
6.4.3.1.	Análisis .....	64
6.4.3.2.	Diseño .....	67

6.4.3.3.	Desarrollo.....	69
6.4.3.4.	Implantación.....	71
6.4.3.5.	Evaluación.....	73
6.5.	PLAN COMUNICACIONAL .....	77
6.5.1.	Diagnóstico .....	78
6.5.1.1.	Análisis Contextual .....	78
6.5.1.2.	Análisis de Audiencia .....	80
6.5.1.3.	Análisis Estratégico Organizacional .....	81
6.5.2.	Diseño Estratégico .....	82
6.5.2.1.	Objetivos Comunicacionales.....	82
6.5.2.2.	Estructura de los Contenidos.....	82
6.5.3.	Implementación del Plan Comunicacional.....	82
6.5.3.1.	Canales.....	82
6.5.3.2.	Mensaje.....	83
6.5.3.3.	Voceros .....	84
6.5.3.4.	Timing.....	84
6.5.3.5.	Válvulas de Escape .....	84
6.5.4.	Seguimiento: Pulso Organizacional .....	85
7.	DISCUSIÓN .....	86
8.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	88
9.	REFERENCIAS.....	90
10.	ANEXOS .....	92
	ANEXO N°1 ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE PORTER .....	92
	ANEXO N°2 ENTREVISTA ACTUAL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN DN .....	94
	ANEXO N°3 OBSERVACIÓN VISITA A DN .....	95
	ANEXO N°4 ENTREVISTA AL SUPERVISOR TÉCNICO.....	96
	ANEXO N° 5 ENTREVISTA AL ENCARGADO DE CAPACITACIÓN .....	98
	ANEXO N° 6 ENTREVISTAS AL SUPERVISOR TÉCNICO .....	100
	ANEXO N° 7 ENTREVISTAS A LOS TÉCNICOS DE CAMPO.....	106

## INDICE DE TABLAS

Tabla 6-1 - Fuerzas de Porter .....	21
Tabla 6-2 - Observaciones al actual proceso de capacitación.....	23
Tabla 6- 3 - Conocimientos técnicos.....	39
Tabla 6- 4 - Habilidades tecnológicas .....	39
Tabla 6- 5 - Conocimiento de idiomas .....	39
Tabla 6- 6 - Destrezas .....	39
Tabla 6- 7 - Habilidades.....	40
Tabla 6- 8 - Competencias requeridas para el cargo .....	41
Tabla 6- 9 - Recomendaciones y Buenas Prácticas basadas en la evidencia para maximizar la efectividad de la capacitación .....	63
Tabla 6- 10 - Formato del Formulario de DNC .....	66
Tabla 6- 11 – Formulario de Programación de cursos .....	68
Tabla 6- 12 - Lista de verificación acciones antes del curso.....	70
Tabla 6- 13 - Lista de verificación acciones durante el curso.....	72
Tabla 6- 14 - Lista de verificación acciones después del curso .....	76
Tabla 6- 15 - Análisis de Poder, Urgencia y Legitimidad.....	81

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Gráfico 6- 1 - Organigrama de DN .....	22
Gráfico 6- 2 – Tickets TR .....	28
Gráfico 6- 3 – Promedio % MC .....	29
Gráfico 6- 4 – Promedio % Pendientes .....	29
Gráfico 6- 5 – Promedio Horas al Día Laboradas .....	30
Gráfica 6- 6 - Modelo ADDIE .....	63
Gráfica 6- 7 – Formulario de reacción .....	74
Gráfico 6- 8 – Contenido del mensaje del Plan Comunicacional .....	83

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del proyecto fue diseñar un Modelo de Formación Estratégico para los técnicos de reparación y mantenimiento de la empresa Diebold Nixdorf, que se dedica a la venta y servicio post-venta de cajeros automáticos. Para esto, se realizó el diagnóstico estratégico, encontrándose que existía una baja participación de recursos humanos en la toma de decisiones de la empresa, sobre todo en temas del área operacional que agrupa a los técnicos.

Posteriormente, se revisó la descripción del cargo de técnico, se realizaron entrevistas y observaciones directas al trabajo y a la capacitación que reciben los técnicos, encontrándose serias deficiencias en la preparación, ejecución y actividades posteriores a la capacitación. Entonces, se eligió el modelo de formación ADDIE que se compone de las etapas de Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación. Luego se desarrollaron formularios y *check lists* para cada una de las etapas del modelo, además de dejar una planificación hecha para un curso.

Finalmente, se elaboró un Plan Comunicacional dirigido a todos los *stakeholders* que se verán afectados por este cambio. Todos estos productos fueron entregados al jefe de Recursos Humanos y al Gerente de Operaciones, para su aplicación en una prueba piloto, logrando de esta manera que el área de Recursos Humanos aporte directamente al negocio.

## 1. INTRODUCCIÓN

La capacitación o formación del talento en una organización ha sido considerada como una fuente de ventaja competitiva a lo largo de los años, sin importar el sector, el costo del bajo desempeño de un colaborador deficientemente capacitado será de alto impacto no deseado para los resultados finales de la organización. Asimismo, el valor que puede agregar el desempeño sobresaliente de un colaborador bien capacitado y formado es considerable y diferenciador para apoyar la estrategia de la empresa.

Esta realidad la conoce bien Diebold Nixdorf (DN por sus siglas), corporación de presencia mundial resultado de la fusión de dos empresas de larga tradición en 2016, la estadounidense Diebold fundada en 1859 y la alemana Wincor Nixdorf fundada en 1952. La misión de DN es el desarrollo de soluciones en hardware y software para el sector financiero y del *retail*, sus principales productos son los cajeros automáticos, tanto para bancos como para tiendas de *retail* y su principal servicio es el servicio post-venta de reparación y mantenimiento de los cajeros automáticos (ATM).

Al presente, DN trabaja con 90 de los 100 bancos más grandes del mundo, tiene ATM instalados alrededor del planeta (1 de cada 3 ATM pertenecen a la compañía). Como parte de su estrategia de expansión han instalado soluciones POS (Point of sale) en 90 países, todas sus actividades requieren de un alto grado de especialización por parte de su personal técnico, por lo tanto, la capacitación es un proceso central en todos los países. La sucursal Chile de DN tiene actualmente a varios bancos como clientes con 1900 cajeros automáticos en todo el país (dato de la empresa).

El desafío actual que enfrenta la Gerencia General y el área de Recursos Humanos es cómo mejorar la capacitación que se está brindando a los técnicos de la empresa, debido a que actualmente los índices de visitas reiteradas a los clientes que solicitaron el servicio técnico son elevados y lejos de los KPIs del desempeño

deseados, para esto, Recursos Humanos, como *partner* de la Gerencia General en temas de gestión de personas quiere intervenir en el área de capacitaciones, con el fin de ayudar a la estrategia de la empresa, que es diferenciarse en el servicio post-venta de los cajeros automáticos.

El trabajo que se realizó fue de naturaleza cualitativa, aplicando herramientas como la entrevista a profundidad, observación directa y análisis de datos del personal técnico, los resultados están expresados en tablas resumen y gráficas, posteriormente, se revisó literatura actualizada sobre el tema de modelos de formación y se diseñó un Plan de Capacitación aplicable a la empresa, vale la pena mencionar que es el primer prototipo de plan de capacitación que se ha realizado en la reciente vida de Diebold Nixdorf después de la fusión, situación que fue un motivante a la hora de elegir y trabajar en el proyecto.

A pesar que existen diferencias, según varios investigadores, sobre los términos “formación” y “capacitación”, en el presente documento son utilizados de manera indistinta y se refieren al mismo concepto.

## **2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

El escenario actual presenta a un competidor fuerte (NCR) y a varios otros que no compiten en el producto (los cajeros) sino más bien el servicio de mantenimiento, si bien actualmente DN tiene contratos suscritos con sus clientes para la provisión del mencionado servicio, la aparición de competidores representa una amenaza que ya ha generado consultas de los clientes acerca de cuál es el valor agregado que diferencia a DN, entonces la capacidad profesional en el servicio de reparación y mantenimiento se vuelve una oportunidad de ventaja comparativa.

La empresa tiene actualmente una dotación de 130 colaboradores, de los cuales 90 son técnicos de campo, encargados de brindar el servicio de reparación y mantenimiento de los ATM. El Gerente General es el Ing. MBA Luis Yangalí, quien en entrevista realizada en fecha 04.04.2019 explicó la estrategia de DN Chile que se basa en tres objetivos estratégicos:

- Foco en el cliente, entendida como la constante preocupación por conocer lo que necesita el cliente y finalmente lograr anticiparse a esa necesidad, ofertando nuevos productos y servicios que se adecuen a sus expectativas.
- Excelencia en productos y servicios, que significa proveer los actuales productos y servicios de la empresa sin tolerar defectos o demoras en la atención, para mantener elevados niveles de satisfacción de los clientes actuales y lograr una reputación que atraiga nuevos clientes.
- Optimización de procesos internos, que se refiere a lograr una integración de los diferentes procesos de la compañía y una mayor eficiencia que permita reducir gastos y errores administrativos, así como disminuir el riesgo operacional.

Estos tres objetivos estratégicos tienen el propósito de direccionar hacia la agregación de valor a la empresa, expresada finalmente en el valor de la acción en las bolsas de valores (9.31 USD, NYSE al 11.06.2019).

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

En este proyecto se revisarán conceptos de la ciencia administrativa de la **Gestión de Recursos Humanos**, tomando como autores de referencia a Dave Ulrich y Wayne Brockbank y su obra “La propuesta de valor de Recursos Humanos” (2006). Dentro de esta área del conocimiento se verá el concepto de **alineamiento de la estrategia de RH con el negocio** (Holbeche, 2011), debido a que es un tema fundamental para la gestión moderna de personas y que le agrega mucho valor al aporte de Recursos Humanos al negocio. Sin embargo, la Gestión de Recursos Humanos es un área muy amplia que cubre una variedad de temas, entonces el presente proyecto se enmarcará dentro de la **capacitación de personal**, que son todos los procesos relacionados a desarrollar nuevos conocimientos, habilidades y competencias (KSA) en individuos, grupos y la organización (Maycock & Akinwale, 2015 - Ulrich & Brockbank, 2006).

Dentro del tema de capacitación se revisarán los tópicos de **beneficios de la capacitación**, de lo cual han escrito varios autores con evidencia científica y empírica (Aguinis & Kraiger, 2009 – Salas et al., 2012 – Ulrich & Smallwood, 2004). Otro tópico importante a considerar serán las **tendencias de la capacitación** debido a que estamos en un contexto en el que el cambio es la constante y se tomará como referencia lo escrito por Cascio (Cascio, 2018), Kraiger y otros autores (Kraiger et al., 2017).

En el ámbito de la capacitación se revisará el concepto de **Desarrollo de Sistemas Formativos** expuesto por Hodell en su artículo para la *American Society for Training and Development* (Hodell, 1998). En el mencionado artículo se refiere a la capacitación como un proceso estructurado en etapas que son aceptadas y aplicadas por las empresas más grandes del mundo. La primera de estas etapas es la **Detección de Necesidades de Capacitación** (Hodell, 1998) en la que se releva información que permita conocer las brechas entre el desempeño requerido y el desempeño real. La segunda etapa es el **Diseño de la Capacitación** (Aguinis & Kraiger, 2009 – Fernández y Salinero, 1999) en la que definen métodos, modalidades, objetivos, destinatarios, actividades y temas logísticos que le dan forma a la capacitación.

La tercera etapa es la **Entrega de la Capacitación** (Aguinis & Kraiger, 2009) donde se ejecutan las actividades programadas en el diseño de la capacitación, y éstas no solo incluyen las que se realizan en el curso o taller, sino las actividades previas y posteriores. La cuarta etapa es la **Evaluación de la Capacitación** (Aguinis & Kraiger, 2009 – Álvarez, Salas y Garofano, 2004), que es una serie de actividades que se realiza durante todo el proceso pero que tiene sus momentos más críticos al finalizar el evento de capacitación. La quinta y última etapa del proceso que se va a revisar es la **Transferencia de la Capacitación** (Burke & Hutchins, 2008), que es el concepto que ha generado literatura relevante en los últimos años debido a que tradicionalmente la capacitación terminaba con la finalización del curso y no se podía medir la aplicación efectiva de los conocimientos en el trabajo, que es lo que realmente le interesa a la empresa, y es lo que convierte a la capacitación en una inversión y no en un gasto solamente.

### **3. DEFINICIÓN ESPECÍFICA DEL PROBLEMA**

Para definir el problema con precisión se procedió a identificar las principales dificultades y barreras que enfrenta la organización, se caracterizó el problema como tal y se justificó la necesidad de abordarlo.

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La Gerencia General tiene la tarea de buscar innovaciones dentro de la empresa que aporten al incremento de valor de DN, es en este sentido que quiere mejorar procesos que tengan un impacto directo con el servicio post-venta de los ATM, debido a que es un tema donde se han identificado varias áreas de mejora, sobre todo en la **capacitación** que reciben actualmente los técnicos de campo, quienes tienen la misión de entregar a los clientes un buen servicio en términos de rapidez y calidad.

#### **3.2. CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Después de entrevistas realizadas a Carlos Torres, Jefe de Recursos Humanos, a Felipe Santander, Supervisor de los técnicos de campo y a Jesús Colmenares, Encargado de Capacitación se pudo identificar los siguientes aspectos relacionados a la capacitación:

- Los procesos de capacitación están desalineados con la estrategia de DN, siendo que cada persona tiene diferentes objetivos para la capacitación que se imparte en la empresa.
- Los procesos de capacitación no están comunicados al resto de la empresa, todas las actividades son planificadas y ejecutadas por el encargado de capacitación, la información no se comparte con otras áreas como Recursos Humanos o Gerencia General.

- En el proceso de Detección de Necesidades de Capacitación no se utilizan las descripciones de cargos, que son el instrumento más importante para detectar brechas entre el perfil deseado y el desempeño del colaborador.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE ABORDAR EL PROBLEMA**

La correcta intervención del problema que se plantea en la capacitación puede ayudar a DN en los siguientes aspectos:

- Se agilizarán la capacidad de respuesta de los técnicos de campo, debido a que con una capacitación de mayor calidad, disminuirán las consultas y se atenderá más rápido las consultas del cliente.
- Se articularán los procesos internos, al integrar el área de técnicos con Recursos Humanos y el resto de la empresa, situación que coadyuvará al objetivo estratégico de optimización de éstos procesos.
- Se logrará una real diferenciación en el servicio de reparación y mantenimiento de ATM, y se podrá ofrecer esto como parte de la oferta de valor para los clientes de DN.

## 4. OBJETIVOS

Para llegar a cumplir con el proyecto se plantearon un objetivo general y cinco objetivos específicos descritos a continuación.

### 4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del proyecto fue diseñar un **modelo de formación** para el personal técnico de Diebold Nixdorf que este alineado a la estrategia de la empresa.

### 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que coadyuvaron al logro del objetivo principal se describen a continuación:

- Analizar el alineamiento estratégico del proceso de formación actual con la estrategia corporativa de Diebold Nixdorf.
- Validar la descripción de cargos del personal técnico para que sirva de base en la detección de necesidades.
- Determinar las posibles relaciones del Plan de Capacitación con otros procesos de la empresa.
- Proponer los instrumentos para las diferentes etapas de un plan de formación e implementar en un curso.
- Proponer una estrategia de comunicación del Plan de Capacitación.

## 5. METODOLOGÍA

La metodología que se seguirá estará relacionada al tipo de estudio que es un **diseño**, y también tomará en cuenta el tamaño de la empresa (menos de 150

colaboradores) además de cada uno de los objetivos específicos, como se señala a continuación:

**Objetivo Específico 1 (Analizar el alineamiento estratégico del proceso de formación actual con la estrategia corporativa de Diebold Nixdorf)**, como se pretende analizar la estrategia, se recurrirá a entrevistas primeramente con Gerentes y luego con Jefes y Técnicos para verificar el alineamiento, asimismo se utilizará la observación directa de un curso para conocer a profundidad aspectos de la entrega de la capacitación, finalmente se revisarán los registros del desempeño de los técnicos de campo para detectar situaciones problemáticas que puedan representar una brecha que pueda cubrirse con capacitación.

**Objetivo Específico 2 (Validar la descripción de cargos del personal técnico para que sirva de base en la detección de necesidades de formación)**, para alcanzar este objetivo se va a comparar la actual descripción de cargo con el trabajo que realizan los técnicos de campo, con ayuda de la herramienta de la observación directa y de entrevistas a los técnicos, finalmente se validará la descripción de cargo proponiendo las correcciones necesarias para que tenga una utilidad estratégica, esto significa que tenga utilidad para detectar necesidades de capacitación.

**Objetivo Específico 3 (Determinar las posibles relaciones del Plan de Capacitación con otros procesos de la empresa y cómo los va a afectar)**, para este objetivo se recurrirá a la revisión documental de los actuales procesos de la empresa relacionados a Recursos Humanos (Evaluación, Compensaciones, Selección, Retención y Motivación). Después de la revisión se definirán las principales relaciones del Plan de Capacitación con los mencionados procesos internos.

**Objetivo Específico 4 (Proponer los instrumentos para las diferentes etapas de un plan de formación e implementar en un evento de capacitación)**, para

lograr este objetivo se revisará la literatura existente mencionada en el Marco Teórico, luego se elegirá el modelo que mejor se adecúe a las características de la empresa, se desarrollarán las etapas del Plan (Detección, Diseño, Entrega, Evaluación y Transferencia) y se aplicará este modelo en un curso de capacitación a desarrollarse en su totalidad con las medidas propuestas.

**Objetivo Específico 5 (Proponer una estrategia de comunicación del Plan de Capacitación a los distintos niveles de la empresa)**, finalmente para realizar el plan comunicacional, se revisarán las tendencias en materia de comunicación organizacional y se diseñará un plan específico para socializar el Plan de Capacitación con toda la empresa.

## **6. RESULTADOS**

### **6.1. ANÁLISIS DEL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **6.1.1. Estrategia de Diebold Nixdorf**

Se hizo un relevamiento de información desde la misión, visión de la empresa, así como los valores corporativos y la propuesta de valor a los clientes, que son los que se muestran a continuación:

**Misión.-** Dar un servicio de calidad, mejorando continuamente los procesos internos de la compañía, motivando el trabajo en equipo y potenciando el desarrollo de nuestros especialistas. (Manual de Inducción, 2019)

**Visión.-** Seremos líderes en la creación de soluciones integrales y tecnológicas de excelencia, entregando el más alto nivel de calidad en servicio, producto y soporte técnico a nuestros clientes. (Manual de Inducción, 2019)

**Valores corporativos.-** Los valores definidos por la empresa son: Responsabilidad, Colaboración, Acción decisiva (referida a trabajar de manera más rápida y diligente), Urgencia y Voluntad de cambio. (Manual de Inducción, 2019)

**Propuesta de Valor.-** El equipo DN ofrece soluciones integrales e innovadoras, con productos y servicios tecnológicos, complementados con una asesoría cercana, experta y de calidad. (Manual de Inducción, 2019).

Asimismo, si bien la estrategia de la empresa no está declarada en documentos, se la obtuvo de una entrevista al Gerente General, Luis Yangalí, la misma que se describe a continuación:

**Lineamientos estratégicos.-** DN Chile tienen 3 lineamientos estratégicos:

- Foco en el cliente, entendido como escuchar constantemente al cliente y anticiparse a su necesidad.
- Excelencia en productos y servicios.- entendido como cero tolerancia a defectos o demoras de cualquier tipo en la entrega de los ATM y los servicios post venta.
- Optimización de los procesos internos.- entendido como la mejora de los procedimientos de las diferentes áreas de la empresa, la coordinación de esfuerzos y la transmisión de información.

### **6.1.2. Análisis Estratégico Externo**

#### **Análisis de las fuerzas de Porter para la empresa**

Con el propósito de revisar información relevante de las fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de la empresa, se hizo un análisis de las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores (Porter, 1979, p.214-227).

Para recabar información sobre estas cinco fuerzas se recurrió a la entrevista a profundidad, con Carlos Torres, jefe de Recursos Humanos de DN (entrevista completa en Anexo N°1), las conclusiones por cada fuerza se muestran a continuación:

**Tabla 6-1 - Fuerzas de Porter**

<b>Fuerza</b>	<b>Influencia</b>	<b>Observación</b>
<b>Proveedores</b>	Muy baja	La empresa está integrada verticalmente debido a que recibe los ATMs del corporativo.
<b>Clientes</b>	Alta	El número de clientes es reducido (bancos) y no tiende a variar mucho.
<b>Competidores</b>	Alta	Tienen un competidor muy fuerte como es NCR con presencia mundial y estrategia de bajo coste.
<b>Nuevos competidores</b>	Baja para el producto Alta para el servicio	Es muy difícil debido a la alta inversión en tecnología que ingresen nuevos competidores, pero no ocurre lo mismo con el servicio de reparación y mantenimiento que tiene menores costes asociados.
<b>Sustitutos</b>	Medio	Debido a que los sustitutos están expandiéndose pero requieren del manejo de tecnología, situación que modera su influencia.

Como conclusión de este análisis se considera que las fuerzas que tienen que ser contrarrestadas con la estrategia de DN son el poder de negociación de los clientes, de la competencia y la amenaza de nuevos competidores. En ese sentido es que surge la preocupación de Gerencia General y Recursos Humanos de mejorar la capacitación del personal técnico que brinda el servicio de reparación y mantenimiento de los ATMs, precisamente para ofrecer un paquete de servicios más completo a los clientes (se les da menos razones para elegir a la competencia) y reducir la amenaza de nuevos competidores en este servicio.

### **6.1.3. Análisis Estratégico Interno**

#### **6.1.3.1. Análisis Organizacional**

**Estructura organizacional.-** La empresa tiene una estructura organizacional tipo plana, con siete áreas que dependen directamente del Gerente General. La única área que se subdivide en más sub-áreas es la Gerencia de Operaciones, en general, existe una cercanía y comunicación directa entre áreas como se pudo observar en una visita que se realizó a

las instalaciones (Anexo N°3), el organigrama de la empresa se muestra a continuación:

*Gráfico 6- 1 - Organigrama de DN*



**Objetivos de las áreas involucradas en el proyecto.-** Las áreas involucradas en el proyecto fueron el área de Operaciones y el área de Recursos Humanos, las mismas no tienen objetivos de gestión declarados en documentos pero se obtuvo esta información de entrevistas con los jefes de las mencionadas áreas:

- **Objetivo del área de Operaciones.-** Posicionar a la empresa con los clientes y fidelizarlos a través de que los técnicos del área estén actualizados constantemente.
- **Objetivo del área de Recursos Humanos.-** Gestionar los procesos relacionados al reclutamiento, selección, capacitación, compensaciones y beneficios del personal de la empresa para motivar el trabajo en equipo y potenciar el desarrollo de los especialistas.

De lo observado se puede señalar que ambos objetivos se relacionan en el punto de la capacitación, debido a que para tener actualizados a los técnicos del área de Operaciones, es necesaria la intervención directa de

la capacitación, que es uno de los procesos a cargo del área de Recursos Humanos. Entonces se hizo un diagnóstico del estado actual de la capacitación a los técnicos de la empresa.

### 6.1.3.2. Diagnóstico de la Formación en la Empresa

Para realizar el diagnóstico se realizó una entrevista con el jefe de Recursos Humanos de la empresa, (Anexo N°2), quien mencionó que actualmente se pueden diferenciar dos tipos de capacitaciones, de acuerdo al público objetivo: capacitaciones para el personal técnico (90 personas) y capacitaciones para el resto del personal (40 personas). Las primeras son gestionadas por el área de la Gerencia de Operaciones y las últimas por el departamento de Recursos Humanos. Como resultado se obtuvieron las siguientes observaciones al proceso:

**Tabla 6-2 - Observaciones al actual proceso de capacitación**

ASPECTO	OBSERVACIÓN
Inducción al cargo	El personal técnico de nuevo ingreso tiene una capacitación inicial de dos semanas de duración.
Facilitador	Es un empleado de DN quien a su vez es el encargado de organizar los procesos de capacitación y del mantenimiento de los ATMs. En varias ocasiones ha ocurrido que la persona que cumplía las funciones de facilitador se ha ido y la persona que se encarga vuelve a comenzar con los procesos de formación no existiendo una estructura guía que seguir. No se conoce si el facilitador tiene formación en enseñanza a adultos o técnicas didácticas que aporten el aprendizaje. Nunca se ha aplicado una evaluación al desempeño del facilitador por parte de los empleados que reciben la capacitación.
Evaluación a los participantes	Se desconoce si se aplican herramientas de evaluación a los empleados que reciben la capacitación, pues no dejan evidencia de esa evaluación
Material de la capacitación	Se desconoce si se reparte material a los empleados que reciben la capacitación
Programación de la capacitación	El área de recursos humanos no recibe información del área de Operaciones acerca de la frecuencia o programación de los eventos

de capacitación.

En la gestión 2018 el departamento de recursos humanos realizó siete cursos entre ellos “Atención al cliente”, “Excel” y uno sobre manejo de software interno.

**Resultados de la Observación Directa a un Curso.-** Se hizo una observación directa como participante en el curso presencial “Generalidades de los ATMs” dictado por el facilitador Guillermo Retamar, funcionario de la empresa, en fecha 24.07.2019 en el horario de 09:00 a 10:00 am. El curso tuvo 3 asistentes. Como resultado se observaron los siguientes aspectos:

- El curso fue programado con tres semanas de anticipación pero fue concebido desde hace 2 gestiones atrás.
- Dos de los participantes eran del equipo de Recursos Humanos, el tercero era un colaborador de otra área que fue notificado del curso ese mismo día.
- No existió una prueba de conocimientos previos de los participantes de todas formas el curso fue de un nivel básico.
- El facilitador estructuró el curso con una primera parte teórica con apoyo de una presentación Power Point y una segunda parte que fue de explicación práctica del funcionamiento de un ATM (cajero automático) con un ATM real.
- No se entregó material del curso a los participantes, al final a solicitud de uno de los participantes, el facilitador mencionó que se lo iba a pasar después.
- No hubo una evaluación de reacción para conocer las percepciones de los participantes respecto del desempeño del facilitador y aspectos logísticos del curso.
- El facilitador se mostró nervioso durante todo el curso sin embargo no existe registro de esta percepción pues no hubo un instrumento que facilite este *feedback*.

- No se anunciaron actividades de seguimiento de lo aprendido.

A pesar que el curso tenía el objetivo de informar a colaboradores que no son del área técnica especializada acerca de generalidades de cómo funciona un cajero automático, este objetivo no tiene forma de ser medido en su grado de alcance. (La ficha completa de la observación se encuentra en Anexo N°3)

**Resultados de la Entrevista al Encargado de Capacitación.-** Sin embargo, existe otro tipo de cursos que son los que se imparten a los técnicos de reparación y mantenimiento. Si bien no se pudo observar directamente este tipo de cursos, debido a que su ejecución ocurre pocas veces al año, se pudo obtener información a través de una entrevista al técnico encargado de las capacitaciones técnicas, Jesús Colmenares. (ver Anexo N°5). Las principales conclusiones de la entrevista se muestran a continuación:

- El tiempo de inducción de un nuevo empleado debería ser de tres meses más dos meses de seguimiento en el nivel de *simple function*.
- El tiempo de capacitación para un empleado debería ser de 1 mes más otro mes de seguimiento en el nivel de *full function*.
- En la realidad, debido a la necesidad que el personal se desplace a terreno lo más pronto posible, los tiempos de inducción para nuevos empleados se reducen a una semana.
- El año 2018 el área ha capacitado a 48 empleados.
- En lo que respecta a la evaluación a los empleados se tienen tres instancias, la primera instancia es una evaluación de requerimientos por parte de RH, en el desarrollo del curso los participantes deben resolver cuestionarios y un examen final (nota

mínima de aprobación 75%), finalmente para los que se someten al proceso de certificación existe un examen de certificación que es controlado desde el corporativo de DN.

- Profundizando sobre las certificaciones, Jesús menciona que alrededor del 40% de los participantes les ha costado aprobar, sobre todo a personas mayores de 35 años.
- Jesús tiene como objetivo capacitar a 4 personas por año en cada una de las 5 certificaciones en las que él está capacitado, debido a que es difícil tener a varios técnicos pasando clases al mismo tiempo (deben estar en terreno) entonces generalmente los cursos son personalizados (20 cursos aproximadamente).
- Según Jesús 22 de 32 técnicos han recibido alguna certificación hasta el momento.

#### **6.1.4. Resultados de la Revisión al Desempeño**

Para conocer el estado actual del desempeño de los técnicos se recurrió a dos técnicas metodológicas, por un lado se hizo un análisis de la base de datos de servicios atendidos (tickets) por cada técnico del último semestre 2019 y por otro lado se entrevistó al Supervisor Técnico, Felipe Santander quien trabaja directamente con los técnicos y conoce de primera mano su desempeño.

##### **6.1.4.1. Base de Datos del Desempeño**

La base de datos del desempeño provista por el Gerente de Operaciones Christian Andrade mide aspectos relacionados a la labor técnica realizada en las visitas a los clientes, no existe una medición oficial de los comportamientos asociados al desempeño, por lo que esa última parte se la revisó con el Supervisor Técnico.

Los aspectos técnicos que registra la base del desempeño son los siguientes:

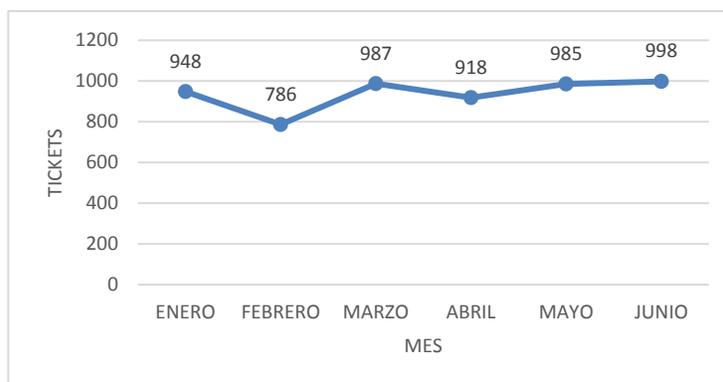
- Tickets atendidos.- que representa la cantidad total de servicios de reparación y mantenimiento realizados en el periodo de un mes.
- Porcentaje MC.- que representa el porcentaje de total de servicios que una vez realizados, en el periodo de 30 días el cajero automático revisado volvió a requerir mantenimiento, es un indicador de fallas de los técnicos.
- Porcentaje pendientes.- que represente el porcentaje del total de servicios que no pudieron completarse en el tiempo establecido con el cliente, en la mayor parte de los casos, por causas no atribuibles al técnico de turno.
- Promedio de horas día laboradas.- que representa el promedio de horas por día en las que el técnico está realizando el servicio, contabilizado desde que parte rumbo al cliente hasta que se va del lugar de la revisión.

La base del desempeño revisada registra datos de los primeros seis meses de la gestión 2019, de un total de 31 técnicos que se desenvuelven en todo Chile, se realizó un análisis estadístico agregado con el propósito de observar las tendencias del desempeño, con los siguientes resultados:

**Tickets atendidos.-** Durante el primer semestre el flujo de servicios atendidos se mantuvo constante con cerca de mil tickets con una pequeña baja en el mes de febrero. Al respecto, el KPI para este indicador es el porcentaje de los servicios atendidos (100%) debido a que varía en relación directa a los contratos con los clientes, no pudiendo hacer “más servicios” por cuenta propia, sin que sean solicitados por los clientes, sin

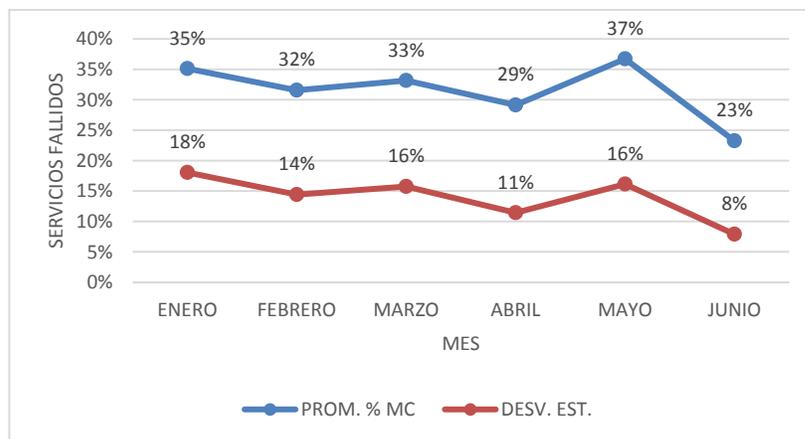
embargo el promedio de tickets atendidos por técnico es de 31 tickets por mes lo que da un promedio de al menos 1 servicio cada día.

**Gráfico 6- 2 – Tickets TR**



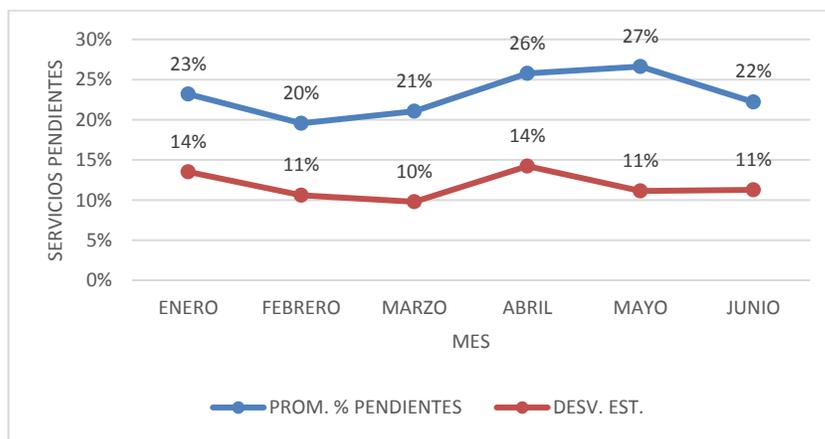
**Promedio porcentaje MC.-** Durante el primer semestre de la gestión 2019 se observó una tendencia a disminuir este indicador sobre todo en el mes de junio con solo el 23% de los servicios que requirieron una segunda visita. Respecto a la distancia de los datos con el promedio, las desviaciones estándar se comportan de forma similar a la tendencia de promedios pero sus valores son considerables, lo que significa que existe una cierta dispersión de datos entre los técnicos (algunos atienden más tickets que otros). Realizando un análisis de estos datos se nota que existe un margen considerable para mejorar tomando en cuenta que el KPI deseado es de 10% de MC.

**Gráfico 6- 3 – Promedio % MC**



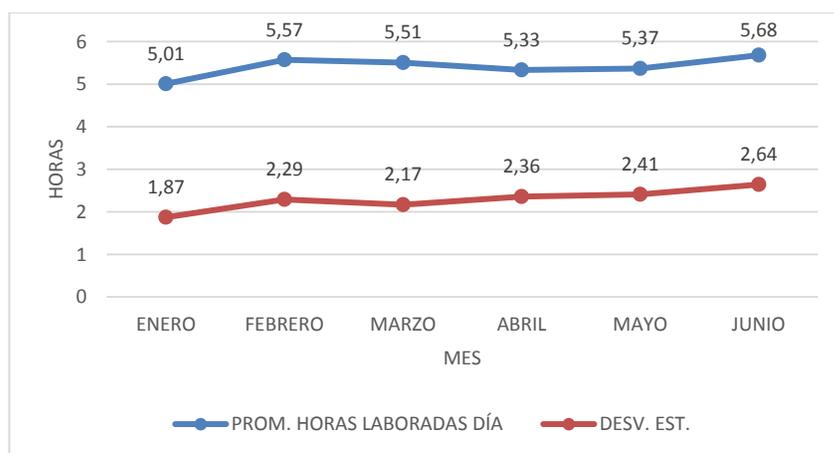
**Promedio porcentaje de pendientes.-** Durante el primer semestre de la gestión 2019 el promedio de servicios que quedaron pendientes tuvo un comportamiento regular todos los meses situándose entre el 20% y 27%, las desviaciones estándar fueron similares todos los meses excepto el mes de mayo cuando los datos se acercaron más al promedio, de todas formas los estadísticos muestran que no hay uniformidad en el desempeño de los técnicos. De igual manera que el porcentaje MC existe una brecha considerable de mejora pues a pesar que en este caso son servicios que quedaron pendientes por causas no controlables, el KPI es no más del 10%.

**Gráfico 6- 4 – Promedio % Pendientes**



**Promedio de horas día laboradas.-** Durante el primer semestre de la gestión 2019 el comportamiento de las horas trabajadas por día por técnico se mantuvo en un promedio de entre 5,01 y 5,68 horas que representa entre un 63% y 71% de aprovechamiento de la jornada laboral, sin embargo la distancia entre datos se incrementó mes tras mes, lo que significa que se van separando los promedios de cada colaborador, al respecto cabe mencionar que todos los técnicos están con contrato laboral bajo el artículo 22 del Código del Trabajo, debido a la naturaleza de sus funciones deben estar a disposición de la empresa en cualquier momento del día, de todas formas, DN programa con los clientes que las visitas sean en horarios de oficina (de 9:00 am a 5:00 pm). El presente indicador señala el tiempo efectivamente invertido en el servicio de mantenimiento y reparación, por consiguiente el resto es el tiempo que los técnicos permanecen a disposición de DN en espera de algún servicio.

*Gráfico 6- 5 – Promedio Horas al Día Laboradas*



#### 6.1.4.2. Entrevista al Supervisor Técnico

Con el propósito de conocer más allá del desempeño técnico y conocer otros aspectos de los técnicos de campo se hizo una entrevista a Felipe Santander, Supervisor Técnico, quien trabaja día a día con los

técnicos de todo Chile (ver Anexo N°4). Se revisaron los siguientes temas:

- **Objetivos del área.-** Básicamente tienen dos objetivos, el primero es la eficiencia de gastos en los que incurren los técnicos con las visitas que hacen a los clientes para atender a los ATMs, el segundo es que los técnicos tengan cada vez menos fallas en la atención a los ATMs, estas metas son reportadas a la oficina regional de DN con sede en Colombia.
- **Desafíos para esta gestión que se pueden resolver con entrenamiento.-** Los desafíos son dos, primero el ingreso de nuevo personal debido a la llegada de nuevos cajeros automáticos que requerirán mayor personal técnico que tendrá que ser capacitado y puesto en terreno. El otro desafío es reducir los costos, expresados en número de visitas que realiza un técnico, dado que en cada visita se gasta en traslados, viáticos y otros costos asociados, y ocurre que se han presentado situaciones en las que el cliente ha vuelto a solicitar la asistencia técnica para el mismo cajero automático que había sido atendido en un periodo reciente de tiempo, entonces se debe muchas veces a que el técnico no hizo una correcta lectura del problema en la primera visita.
- **Proceso de entrenamiento para el personal técnico de DN.-** El proceso tiene como fuente de información la base de datos llamada “DOC BASE” en la que se vacía toda la data que reportan los técnicos de las visitas que hacen, como detalles técnicos del problema, la solución que le dieron y otros detalles relevantes, si se detecta en el reporte que algún técnico ha tenido que hacer repetidas

visitas por un mismo tema, entonces es una señal de alerta que ese empleado puede ser que necesite una actualización en ese tema, sin embargo primero se conversa con el técnico para indagar más, si se confirma que necesita un refuerzo, recién se conversa con Jesús Colmenares (encargado de capacitación) y deciden la fecha y hora de la capacitación para el técnico.

- **Proceso de detección de necesidades de formación.-** Es un proceso que se hace a lo largo de toda la gestión de acuerdo a los problemas identificados con base al DOC BASE, ingreso de nuevo personal (que no es muy frecuente) y los avisos de algunos clientes que comunican a DN que van a adquirir nuevas máquinas y por eso van a necesitar un técnico local que esté capacitado en un nivel superior (llamado *full function*), entonces esa información le permite al Supervisor planificar la capacitación del técnico de esa región o en Santiago.
- **Proceso de transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.-** En cuanto a la evaluación de la transferencia de lo aprendido, se realiza efectuando una revisión a la DOC BASE y constatando la disminución de fallas o visitas realizadas con éxito por parte del técnico capacitado.
- **Coordinación con el área de Recursos Humanos.-** La relación con el área de Recursos Humanos se da cuando alguno de los técnicos requiere hacer algún trámite personal (permisos, vacaciones, consultas, horas extras, despidos, cambios de ciudad), también trabajan juntos en la evaluación del desempeño, así como en la

realización de algunos eventos de capacitación para corregir ciertos aspectos del comportamiento de los técnicos y su trato al cliente.

- **Necesidades del área respecto a soporte y capacitación.-** Se necesita mayor soporte para los técnicos de no son de DN, que pertenecen a un *partner* y que si bien no es obligación de DN capacitarlos, la falta de esta capacitación perjudica el desempeño de este personal que atiende a los clientes de DN en ciertas regiones o en la región metropolitana (actualmente el apoyo es solo del 20%). Otra de las demandas es mayor especialización para los técnicos que se vea reflejado en un mejor desempeño en las visitas y repercuta en el ahorro de gastos y mayor satisfacción del cliente.

#### **6.1.5. Conclusiones del Análisis de Alineamiento Estratégico**

Como resultado de las entrevistas, análisis de datos e información de la empresa se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las capacidades que necesita la empresa como resultado de la estrategia de negocio y los retos del entorno empresarial son la **rapidez, conexión con el cliente e innovación.**
- El actual modelo de capacitación y desarrollo no es el que mejor atrae, retiene y/o desarrolla el talento necesario para el éxito, debido a que le falta planificación, evaluación y medición de resultados.
- La empresa no tiene un plan para hacer que la relación entre la formación, el desarrollo y la estrategia empresarial sea entendida por los ejecutivos, gerentes y empleados.
- El equipo de alta dirección apoya las iniciativas que surjan para mejorar en la capacitación y el desarrollo de los técnicos, sin

embargo, aún no se ha avanzado debido a la carga de trabajo que tienen.

- Actualmente la empresa proporciona oportunidades de formación solo a individuos, pero no a equipos, debido a que la naturaleza de sus funciones no requiere de trabajo en equipo. De todas formas la alta gerencia desea que se trabaje en conjunto para lograr ideas e innovaciones en el área técnica y de servicio al cliente.

## **6.2. VALIDACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Una vez realizado el análisis estratégico quedó claro que falta un plan que haga entender la relación entre la capacitación y la estrategia, además que aporte en el desarrollo de las capacidades organizacionales que necesita la empresa con enfoque en la labor que realizan los técnicos de campo. En ese sentido, el primer proceso que se revisó fue la actual descripción del cargo, debido a que es el primer insumo para identificar las necesidades de capacitación de los técnicos.

Al consultar al encargado de Recursos Humanos sobre la descripción de cargo de técnico de campo, comentó que la misma estaba desactualizada y que era de hace varios años antes de la fusión de las dos empresas, por lo que como primer paso previo al diseño del modelo de formación se actualizó la descripción del cargo de técnico de campo.

### **6.2.1. Entrevistas Realizadas a los Técnicos**

Para obtener información actualizada de las labores que realizan los técnicos se recurrió a la técnica de la entrevista estructurada, para esto se adaptó un cuestionario diseñado para relevar información sobre descripciones de cargo, se buscó literatura relevante sobre el tema y finalmente se complementó con

preguntas del libro “Diccionario de Competencias” de Martha Alles, los instrumentos se encuentran en los Anexos N° 6 y N°7.

Se hicieron entrevistas a un total de ocho técnicos, todos con experiencia de más de un año en la empresa y con desempeño promedio y destacado, de las siguientes ubicaciones geográficas:

- Santiago Región Metropolitana, 2 técnicos
- VIII Región (Concepción), 1 técnico
- VII Región (Maule), 1 técnico
- I Región (Tarapacá), 1 técnico
- XII Región (Magallanes), 1 técnico
- V Región (Valparaíso), 1 técnico
- II Región (Antofagasta), 1 técnico

Las entrevistas se realizaron desde el 15.04.2019 al 13.06.2019, los principales hallazgos se describen a continuación:

- Existe una alta similitud entre las funciones que realizan los técnicos a pesar de encontrarse geográficamente en lugares tan lejanos como Arica o Punta Arenas. De igual manera no existen grandes variaciones entre las funciones de técnicos en la Región Metropolitana y las demás regiones del país.
- Las diferencias relevantes son la gestión del vehículo de la empresa y los trámites ante Chile Express que son funciones adicionales que realizan los técnicos de regiones. Por ese motivo se separaron en dos descripciones diferentes, una para técnico de campo Región Metropolitana y otro para técnico de campo Regiones.

- Se hizo un relevamiento de las principales competencias identificadas por los mismos técnicos para un elevado desempeño, identificándose las siguientes: Adaptabilidad a los cambios del entornos, Conocimientos técnicos, Comunicación eficaz y Orientación al cliente interno y externo.
- Respecto a la capacitación, todos consideraron que es indispensable para el cargo y es altamente especializada debido a que en ningún otro lugar se aprende sobre los cajeros automáticos de la empresa, que tienen características de funcionamiento únicas, las temáticas corresponden a los nuevos módulos que vienen del corporativo.
- También respecto a las áreas de mejora en temas de capacitación la mayoría refirió que se podría dar aviso con una mayor anticipación a un curso, que la duración de los cursos sea mayor y que exista un refuerzo post-curso para que no olviden lo aprendido.

### **6.2.2. Entrevista realizada al Supervisor Técnico**

Asimismo, se realizó la misma entrevista a Felipe Santander, Supervisor Técnico con el propósito de conocer lo que él considera deben ser las funciones y requerimientos para el cargo de técnico de campo. Las principales conclusiones de esta entrevista se muestran a continuación:

- Enfatiza la función del técnico de fiscalizador de los cajeros automáticos y que deben establecer si los daños fueron ocasionados por desgaste natural o intervención de terceros (incorrecta manipulación).
- Entre las recomendaciones que se esperan del cargo el Supervisor mencionó el levantamiento de necesidades de capacitación, aspecto adicional a lo que expresaron los técnicos.
- En las actividades propias del cargo, el Supervisor adicionó la elaboración de informes de rendición de gastos, tarea que fue mencionada por pocos de los técnicos entrevistados.

- En las características personales necesarias para el ocupante del cargo, el Supervisor señaló que debe tener motivación para aprender continuamente.

### **6.2.3. Observación Directa a la Labor de un Técnico de Campo**

En fecha 05.06.2019 en el horario de 16:00 a 17:00 se pudo observar la labor de un técnico de campo en un servicio (ticket) de mantenimiento, a dos cajeros automáticos ubicados en el interior de una agencia bancaria (Banco Estado). Las principales observaciones realizadas son las siguientes:

- Un primer hecho que llamó la atención fue que el técnico no pudo utilizar su herramienta sopladora para hacer el mantenimiento debido a que el personal del banco le comunicó que no pudieron desactivar las alarmas, esto retrasó el servicio pues tuvo que aplicar el paño limpiador y hacer el procedimiento manual.
- Utiliza un número considerable de herramientas, repone piezas gastadas, situación que coincide con lo señalado por los técnicos entrevistados y el Supervisor técnico.
- Durante varios momentos del servicio, el técnico recibió llamadas a su teléfono corporativo, del CGS (Centro de Gestión de Servicios) para coordinar futuras visitas a clientes.
- Si bien la labor es en su totalidad mecánica, también se realiza un manejo del cajero automático en el encendido y apagado del mismo, lo que demuestra que el técnico debe conocer no solo la parte mecánica sino la parte de programación básica del cajero automático.
- No se identificaron tareas diferentes a las declaradas en las entrevistas a los técnicos y al Supervisor técnico.

#### 6.2.4. Resultados de la Actualización de la Descripción del Cargo

Como resultado de la revisión de la descripción del cargo de técnico de campo se pudo actualizar el mismo y se presentaron dos versiones, una para el técnico de campo Región Metropolitana y otro para técnico de campo Regiones, al encargado de Recursos Humanos, asimismo se hizo una presentación de estos resultados al Gerente de Operaciones, quien expresó su aceptación al trabajo realizado. Se actualizaron las siguientes secciones:

- Relaciones del cargo (dependencia, supervisión, relaciones intra institucionales e inter institucionales)
- Objetivo del cargo
- Principales resultados esperados del cargo
- Autoridad y autonomía del cargo
- Funciones del cargo
- Otros roles del cargo
- Ambiente de trabajo (equipos utilizados, herramientas, condiciones laborales)
- Responsabilidad del cargo (repercusión del error, manejo de datos confidenciales y manejo de dinero o valores)
- Requisitos del cargo (formación y experiencia)

Asimismo, se adicionaron las siguientes secciones a la descripción del cargo que son relevantes para la formación:

- a) **Conocimientos requeridos para el cargo.-** a través de las entrevistas se lograron identificar los conocimientos mínimos requeridos para desempeñar en este cargo, mismos que se expresan en los siguientes cuadros:

**Tabla 6- 3 - Conocimientos técnicos**

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		NIVEL				REQUISITO	
		Básico	Intermedio	Avanzado	No especifica	Indispensable	Deseable
1	Conocimiento en electrónica	X				X	
2	Conocimiento en electricidad	X				X	
3	Conocimiento en electromecánica	X					X
4	Conocimiento en informática	X					X
5	Uso de herramientas mecánicas				X	X	
6	Reparación de máquinas informáticas	X				X	

**Tabla 6- 4 - Habilidades tecnológicas**

HABILIDADES TECNOLÓGICAS		NIVEL				REQUISITO	
		Básico	Intermedio	Avanzado	No especifica	Indispensable	Deseable
1	Computación			x		X	
2	Ofimática	X				X	
3	Internet	X				X	

**Tabla 6- 5 - Conocimiento de idiomas**

CONOCIMIENTOS EN IDIOMAS		NIVEL				REQUISITO	
		Básico	Intermedio	Avanzado	No especifica	Indispensable	Deseable
1	Inglés técnico	X					x

- b) **Destrezas requeridas para el cargo.**-Se identificaron las destrezas requeridas para desempeñar el cargo de técnico de campo con base a las entrevistas y se adjuntaron a la descripción del cargo junto con las definiciones de la base de datos internacional ONET del gobierno de los Estados Unidos:

**Tabla 6- 6 - Destrezas**

DESTREZA	DEFINICIÓN
1 Reparación de máquinas	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias

DESTREZA		DEFINICIÓN
2	Resolución de problemas complejos	Identificar problemas complejos, revisar información relacionada para evaluar y desarrollar opciones e implementar soluciones.
3	Mantenimiento de equipos	Realizar mantenimiento de rutina a equipos y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento se necesita.
4	Selección de herramientas	Determinar el tipo de herramientas y equipamiento necesario para llevar a cabo un trabajo.
5	Control de calidad	Realizar pruebas e inspecciones de productos, servicios o procesos para evaluar la calidad o el rendimiento de lo que se está realizando.
6	Aprendizaje activo	Comprensión de nueva información para la resolución de problemas actuales y futuros y la toma de decisiones.
7	Coordinación	Ajustar las acciones propias con las acciones de otros.

- c) **Habilidades requeridas para el cargo.-** Se identificaron las habilidades requeridas para desempeñar el cargo de técnico de campo con base a las entrevistas y se adjuntaron a la descripción del cargo junto con las definiciones de la base de datos internacional ONET del gobierno de los Estados Unidos:

*Tabla 6- 7 - Habilidades*

HABILIDADES		DEFINICIÓN
1	Atención a detalles	Habilidad de ver detalles en un rango cercano (a pocos metros del observador)
2	Detección de problemas	Habilidad de comunicar cuando algo no se está realizando de manera adecuada o está en mal estado. No involucra resolver problemas, si no, solo el reconocimiento de la existencia de un problema.
3	Previsualización	Habilidad para imaginar como algo podría lucir, mover o reorganizar, si se mueven ciertas partes.
4	Manipulación con los dedos	Habilidad de ejecutar movimientos precisos y coordinados con los dedos de las manos para agarrar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
5	Estabilidad brazo – mano	Habilidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se mueve el brazo o mientras mantiene su mano y brazo en una posición.

- d) **Competencias necesarias para ocupar el cargo.-** Las competencias requeridas para el cargo se definieron con base a las entrevistas a los técnicos y a la retroalimentación del encargado de Recursos Humanos y el Gerente de Operaciones, para ello se utilizaron las definiciones del libro “Diccionario de Competencias” de Martha Alles:

**Tabla 6- 8 - Competencias requeridas para el cargo**

COMPETENCIA		DEFINICIÓN	GRADO
1	ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa –o el área de negocios a cargo– en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.	<b>D</b>
2	CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	<b>B</b>
3	COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.	<b>C</b>
4	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.	<b>C</b>

Como conclusión de los resultados de la actualización de la descripción del cargo de técnico de campo, se puede mencionar que ahora se tiene un instrumento validado para efectuar la identificación y/o detección de necesidades de formación, tanto en la parte técnica como en la parte de habilidades, destrezas y competencias.

### **6.3. POSIBLES RELACIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN CON OTROS PROCESOS DE LA EMPRESA**

Todo programa de formación estratégico tiene la característica de tomar en cuenta las posibles relaciones con otros procesos de la empresa como Selección, Compensaciones, Evaluación del desempeño y Retención del talento, por lo que se recurrió a la entrevista para obtener información de Carlos Torres, encargado de

Recursos Humanos y de Katherine Cabeza, técnico de Recursos Humanos, quienes manejan directamente los procesos mencionados.

### **6.3.1. Capacitación y Selección**

El sistema de Selección en Diebold Nixdorf es administrado por el equipo de Recursos Humanos de la empresa, en cuanto a la publicidad de los concursos, Diebold Nixdorf publica externamente todos sus cargos vacantes, no existiendo un tiempo para el concurso interno de colaboradores, sin embargo para el caso específico de los técnicos de campo, los concursos a pesar de ser externos tienen una alta probabilidad que el seleccionado sea interno debido a la alta especialización de las funciones. Respecto a la periodicidad de los concursos es baja la frecuencia debido a que existe un clima laboral de estabilidad en la empresa y el mercado tampoco demanda cambios abruptos que requieran mayor número de personal.

En el caso de demandas esporádicas se ha recurrido a generar “proyectos” que son trabajos temporales para los cuales se contrata personal eventual para un objetivo específico, por ejemplo: instalar un nuevo parche de seguridad en 300 cajeros automáticos, para lo cual se convoca a personas externas con el perfil de técnicos de campo para que sean brevemente capacitados en este parche y después vayan a instalarlo a los cajeros asignados.

En cuanto a la planificación de personal, la misma se realiza a través de solicitudes al corporativo de Diebold Nixdorf, quienes analizan y en última instancia aprueban o rechazan estas solicitudes. En lo que respecta a la Inducción para personal nuevo, se realiza una pre-inducción a la empresa en el momento de las postulaciones, sin embargo cuando el candidato es elegido, se lo presenta a su jefe directo quien se hace cargo de la inducción en el puesto de trabajo.

### **6.3.2. Capacitación y la Evaluación del Desempeño**

El sistema de Evaluación del desempeño en Diebold Nixdorf es gestionado por cada colaborador y su jefatura directa y centralizado por el área de Recursos Humanos. Para llevar a cabo el registro de objetivos y metas se cuenta con un sistema informático en formato web intranet (sistema del desempeño) donde se le da peso a cada meta y sirve para hacer el seguimiento al desempeño. Los técnicos de campo reciben la meta que les fija el Supervisor Técnico.

Los reportes que genera el sistema del desempeño son generados directamente por el corporativo, que envía los resultados a Diebold Nixdorf Chile. Las etapas de la evaluación son fijación de metas, conversación con las jefaturas y luego con Recursos Humanos. Los resultados de la evaluación del desempeño se enfocan en las metas y no proveen información que pueda ser utilizada para identificar necesidades de capacitación, ante un bajo desempeño por citar un ejemplo. Este aspecto puede mejorar al ser incluido en la Detección de Necesidades de Capacitación.

### **6.3.3. Capacitación y Compensaciones**

El sistema de Compensaciones en Diebold Nixdorf es administrado por el área de Recursos Humanos pero las decisiones de modificación corresponden al corporativo, como la valoración de cargos. La agrupación de cargos para Chile es la siguiente:

- Country Manager
- Gerentes
- Jefes

- Supervisor
- Especialistas
- Analistas
- Técnicos
- Asistentes
- Coordinadores
- Ejecutivos de venta
- Operador

La compensación es fija para todos los colaboradores, no recurren a instrumentos para analizar la equidad interna o la competitividad externa del nivel salarial. Entre los beneficios que otorgan a sus colaboradores está un seguro complementario de salud, los técnicos de campo además gozan de bono de movilización y colación. Respecto a la capacitación los beneficios no incluyen pago ni parcial ni total por participación en cursos de capacitación o cursos de postgrado. En cuanto a los incentivos, los técnicos de campo tienen el pago por horas extra, un bono por almacenaje de partes y otro por estar a disposición de la empresa en determinados momentos. Actualmente la empresa no tiene ningún sindicato organizado, situación que facilita la implementación de nuevos programas para los colaboradores debido a que usualmente se enfrenta a cuestionamientos del sindicato cuando se desea aplicar algún cambio que afecte al personal.

#### **6.3.4. Capacitación, Retención del Talento y Clima Organizacional**

La retención del talento en Diebold Nixdorf Chile tiene niveles cercanos al 100% debido a que la empresa es relativamente pequeña, el mercado es estable, los clientes son pocos pero de gran respaldo financiero (bancos), el clima

organizacional fue consultado al Gerente de Operaciones y al Gerente General quienes puntualizaron lo siguiente:

- La cultura que se vive al interior de la empresa es de comunicación y trabajo en equipo.
- Existe poca distancia al poder debido a la eliminación de niveles jerárquicos y que además los gerentes tienen la políticas de “puestas abiertas” para el resto de los colaboradores.
- Tienen una tendencia a aceptar los riesgos aunque no al 100%, si no con medida, con objetivos a mediano plazo y siempre relacionados con el cliente.

Este clima organizacional favorece la aplicación de cambios debido a que facilita la comunicación y el apoyo de la alta gerencia al proyecto para su prueba e implementación.

#### **6.4. PROPUESTA DE PLAN DE FORMACIÓN**

Después de haber revisado el alineamiento estratégico, actualizada la descripción del cargo de técnico de campo y cubiertas las posibles relaciones de la Capacitación con otros procesos de la empresa, se pudo verificar que es necesario un Plan de Formación que sirva de instrumento para apoyar el logro de la estrategia de Diebold Nixdorf, por lo que a continuación se verá la justificación de la necesidad de este plan, la literatura relevante que se revisó y finalmente el desarrollo del modelo elegido.

#### **6.4.1. Justificación de la Necesidad del Plan de Formación**

La importancia del Plan de Formación con enfoque estratégico para Diebold Nixdorf se explica desde la mirada del rol que tiene Recursos Humanos y su aporte al negocio, los beneficios demostrables para los individuos en su puesto de trabajo y para la organización en su conjunto.

##### **6.4.1.1. El rol de Recursos Humanos en Diebold Nixdorf**

El trabajo del área de Recursos Humanos no empieza con Recursos Humanos, sino que empieza con el negocio (Ulrich & Brockbanck, 2006, p.25), esto quiere decir que Recursos Humanos puede aportar con mucho más que la gestión de los procesos tradicionales (selección, capacitación o compensaciones), pero para lograrlo debe involucrarse en el negocio central de la empresa que es la venta y servicio post venta de los cajeros automáticos.

Como los profesionales de Recursos Humanos desean ser socios del negocio y como el negocio empieza satisfaciendo las demandas del mercado, Recursos Humanos debe empezar también con una línea de visión hacia el mercado, al respecto existe mucho que se puede mejorar en el servicio de reparación y mantenimiento de los cajeros automáticos, a través de mejorar el servicio que brindan los técnicos con las acciones que se desprendan del Plan de Formación, en otras palabras, tener un Plan de Formación dirigido a mejorar las capacidades de los técnicos para que incida directamente en el servicio de reparación y mantenimiento.

Asimismo, Recursos Humanos puede generar ventaja competitiva, que es lo que existe cuando una empresa es capaz de hacer algo único que

los competidores no son capaces de copiar con facilidad. Al respecto, en la entrevista que se tuvo con Luis Yangalí, Gerente General, el ejecutivo manifestó que es de vital importancia ofrecer a los clientes algo que los distinga de la competencia que ha optado por aplicar una estrategia de bajo coste, entonces, el hecho de ofrecer menores fallas de los cajeros automáticos resulta atractivo para los clientes que son bancos continuamente expuestos y sensibles a la crítica de la población, por ejemplo cuando falla un cajero automático. Estas menores fallas están directamente relacionadas con la labor de los técnicos de campo.

Recursos Humanos debe alinear las prácticas con las exigencias de los clientes internos y externos, al respecto en Diebold Nixdorf los gerentes están continuamente preocupados por atender y entender las necesidades de los clientes (bancos), en este sentido Recursos Humanos ha propuesto en conjunto con Gerencia General mejorar la capacitación para los técnicos, situación que atiende las exigencias de los clientes externos. Sin embargo, actualmente el proceso de capacitación está gestionado por la Gerencia de Operaciones y falta una conexión con el área de Recursos Humanos, debido principalmente a la carga laboral del área de Operaciones, por lo que resulta importante entender este aspecto del cliente interno y diseñar un Plan de Formación que no genere ruido sino más bien que sea un apoyo para el área de Operaciones. En este sentido se han tenido reuniones con Christian Andrade, Gerente de Operaciones, en las que se le explicó los alcances y objetivos del proyecto.

Los profesionales de Recursos Humanos deben estar vinculados con la actividad principal de la empresa, cuando no se consigue se genera ruido (Ulrich & Brockbanck, 2006, p.27), esto significa que si continua la

desconexión con el área de Operaciones, se pierde el valor que puede aportar Recursos Humanos y la estrategia de la empresa quedará sin el efecto esperado.

#### **6.4.1.2. El rol de los talentos y el aprendizaje**

Existe evidencia documentada que la capacitación tiene impacto positivo en el desempeño de individuos y equipos. Asimismo la capacitación puede impactar positivamente en otros aspectos como actitudes, motivación y empoderamiento (Aguinis & Kraiger, 2009, p.453). Asimismo, existe evidencia que la capacitación adecuadamente diseñada constituye un aporte para el logro de objetivos de la empresa y la forma en la que es diseñada, entregada e implementada incrementa su efectividad. Las organizaciones invierten en capacitación debido a que consideran que la fuerza de trabajo bien entrenada representa una ventaja competitiva, por lo tanto, las decisiones sobre qué se va a entrenar, cómo se va a entrenar, cómo se va a implementar y evaluar este entrenamiento deberían estar apoyadas en la mejor información disponible (Salas et al., 2012, p.74).

La efectiva gestión de la capacitación es clave para el éxito de la organización, por citar un ejemplo, Delaney y Huselid (1996) encontraron que prácticas efectivas de personal y entrenamiento están positivamente relacionadas al desempeño percibido, mientras que otro estudio hecho a cerca de 1000 empresas, Huselid (1995) documentó que el uso de buenas prácticas que incluyeron capacitación, resultaron predictores de la retención, del desempeño y de indicadores de largo plazo de desempeño corporativo financiero, una capacitación bien diseñada posibilita a los colaboradores ser mas productivos y tener un mejor desempeño, por

último, tener certeza de cómo la capacitación puede ayudar a la empresa a crear un “pool” de talentos es de gran utilidad para hallar nuevos recursos a menor costo. Por todas estas razones resulta imperativo establecer políticas y guías de acción para enriquecer el capital humano de la empresa (Salas et al., 2012, p.77).

La capacitación efectiva ocurre cuando las personas son entrenadas con acciones planificadas pedagógicamente y se les da la oportunidad de aprender nuevos conocimientos, habilidades y actitudes (KSA) a través de un instructor, demostración, práctica y un oportuno diagnóstico y retroalimentación sobre su desempeño en el aprendizaje (Salas et al., 2012, p.77). Todas las investigaciones revisadas señalan que la capacitación debe ser vista como un “sistema” y no solo como un evento, debido a que influye lo que se hace antes, durante y después del curso de capacitación para lograr resultados que impacten positivamente en los colaboradores y en la empresa.

Los talentos en la organización pueden generar innovaciones que pongan a la organización en ventaja competitiva (Maycock & Akinwale, 2015, p.101). Por lo tanto, una capacitación estructurada se potenciará a los técnicos de DN para que generen propuestas para innovar en el servicio de reparación y mantenimiento. No es suficiente identificar talentos, se les debe proveer de la combinación adecuada de aprendizaje para mejores resultados (Maycock & Akinwale, 2015, p.102), por lo tanto, esta combinación debe ser planificada y no espontánea. Existen 3 tipos de aprendizaje en toda empresa: individual, de equipo y organizacional:

- **El aprendizaje individual.-** que incluye aprendizaje formal (estructurado) e informal (no estructurado).

- **El aprendizaje en equipo.-** que es esencial para crear sinergias en el ambiente de aprendizaje organizacional.
- **El aprendizaje organizacional.-** que ayuda a lidiar con la adaptación a cambios en la empresa, este nivel es influenciado por la estrategia, estructura e ideología de la empresa.

Los programas de aprendizaje en la empresa deben ser ajustados para alcanzar objetivos organizacionales específicos (Maycock & Akinwale, 2015, p.103), por lo que en el caso de DN, el modelo de formación debe ajustarse para alcanzar el objetivo de ayudar a la estrategia de foco en el cliente, excelencia en servicios y optimización de los procesos internos.

#### **6.4.1.3. Beneficios para el puesto de trabajo**

Por mencionar un estudio Taylor et al. (2005) condujeron un meta-análisis que incluyó 117 estudios de capacitación con modelación del comportamiento, encontrando que la capacitación incrementa el conocimiento declarativo (el qué de las cosas) y el procedural (el cómo se hacen las cosas).

Asimismo, la capacitación puede incrementar el sentido de auto-eficacia (que tan bien creo que puedo hacer algo) y auto-gestión de los colaboradores, como lo demuestra el estudio de Frayne & Geringer (2000) sobre personal de ventas de una compañía de seguros de vida. Existen muchos otros estudios que demuestran las ventajas de la capacitación estructurada para el liderazgo, adaptación cultural y generación de confianza.

#### **6.4.1.4. Beneficios para la organización**

Para la organización se han investigado beneficios a nivel de desempeño organizacional y a nivel de otros beneficios.

A nivel de desempeño organizacional se cuenta con el estudio de Ubeda García (2005) sobre 78 empresas con más de 100 colaboradores, el resultados del estudio reveló que las empresas que contaban con programas de capacitación para su personal tendían a obtener mejores resultados en satisfacción del colaborador, cliente y de los accionistas de la empresa. Asimismo, Guerrero & Barraud-Didier (2004) administraron un cuestionario sobre implementación de programas de capacitación a 1530 directores de recursos humanos de empresas en Francia y recolectaron información financiera de las mismas empresas un año después, los resultados mostraron que los programas de capacitación explican el 4,6% de la variación en el desempeño financiero de las empresas (Aguinis & Kraiger, 2009, p.458).

A nivel de otros beneficios para la organización se cuenta con estudios de Clardy (2005) que demuestran que la capacitación tiene efectos en la reputación de una empresa, así como también existen estudios de Brown & Van Buren (2007) que hallaron una relación entre capacitación y el capital social de una empresa, en el entendido que la capacitación puede afectar procesos sociales importantes que a su vez pueden afectar resultados finales de la empresa (por ejemplo, nuevos negocios o nuevos clientes).

En resumen, muchos estudios demuestran los beneficios de la capacitación para las organizaciones en su conjunto, estos beneficios

incluyen mejorar el desempeño organizacional (rentabilidad, productividad, efectividad, retorno por colaborador) así como otros resultados que se relacionan directamente (reducción de costos, incremento de la calidad y la cantidad) o indirectamente (rotación de colaboradores, reputación de la empresa, capital social) al desempeño (Aguinis & Kraiger, 2009, p.459).

#### **6.4.2. Revisión de la Literatura Existente**

Una vez justificada la necesidad y utilidad de contar con un modelo de formación para los técnicos de campo de Diebold Nixdorf, se trabajó en proponer un modelo de capacitación adecuado a la realidad de la empresa, como primer paso se revisaron estudios e investigaciones de reconocidos autores sobre la materia, que traten sobre las últimas tendencias, los factores que están afectando la capacitación y los modelos más modernos y útiles para el ámbito empresarial.

##### **6.4.2.1. Tendencias de la Capacitación**

Recientes estudios se han focalizado mucho en el aprendizaje, especialmente en el que ocurre más allá del entrenamiento formal. Esta investigación ha demostrado que el aprendizaje generado por una experiencia puede ser moldeado no solo por la naturaleza de esa experiencia, sino también por aspectos del contexto organizacional (por ejemplo el apoyo del supervisor), intervenciones (por ejemplo reflexiones sobre lo aprendido) e incluso características del aprendiz (por ejemplo auto-eficacia) (Bradford et al., 2017, p.308), este aspecto actualmente no es cubierto por DN debido a que la capacitación se concentra solamente en el curso formal.

Todo esto sugiere que la capacitación puede ayudar a la empresa a desarrollar recursos durante periodos de recesión o contracción económica (Bradford et al., 2017, p.309). Este análisis multinivel es lo que se desea agregar como parte de la planificación de la capacitación en Diebold Nixdorf.

#### **6.4.2.2. Tendencias sobre el Aprendiz**

Se han encontrado estudios que enfatizaron que la manera en la que la motivación y la habilidad del aprendiz influyen su aprendizaje es más compleja y matizada de lo que mostraban los primeros estudios sobre el tema, por ejemplo, se halló que aprendices con alta habilidad cognitiva o apertura a la experiencia se benefician más de la capacitación basada en el error que los aprendices bajos en habilidad cognitiva y apertura a la experiencia. Asimismo, varios estudios han incrementado nuestro entendimiento sobre las relaciones entre la habilidad cognitiva, orientación al logro, autoeficacia y personalidad y cómo ellos influyen la auto-regulación, el aprendizaje y las habilidades. (Bradford et al., 2017, p.311). Estos aspectos aún no han sido considerados en la capacitación a los técnicos de Diebold Nixdorf, sin embargo, en las entrevistas muchos de ellos afirmaron que es importante la apertura a la experiencia para desempeñar el cargo.

En uno de los estudios más originales realizados para tratar de entender cómo las características del aprendiz incluyen en las reacciones a la capacitación, Harman, Ellington, Surface & Thompson (2015) hallaron que el interés en el tema, la satisfacción y valores organizacionales influyen comentarios de crítica constructiva por parte de los aprendices (Bradford et al., 2017, p.312), justamente este aspecto

de las reacciones de los aprendices es lo que no se registra formalmente en Diebold Nixdorf, quedándose en comentarios que realiza algún participante de manera directa al facilitador.

#### **6.4.2.3. Tendencias sobre el Diseño y Entrega**

Investigaciones han reconocido la importancia de alinear los métodos de enseñanza con los objetivos de aprendizaje. Arthur, Bennet, Edens & Bell (2003) publicaron un meta-análisis en el que señalaron que la efectividad del método de capacitación utilizado variaba considerablemente según la tarea o habilidad enseñada (por ejemplo habilidades cognitivas versus habilidades interpersonales) y el criterio usado para evaluar la capacitación (por ejemplo aprendizaje versus comportamiento) (Bradford et al., 2017, p.312). En el caso de Diebold Nixdorf el diseño y la entrega están pre-establecidos por el corporativo que desarrolla los módulos, los materiales y los exámenes, que son impartidos de manera presencial por los facilitadores que son también técnicos de experiencia en la empresa.

Investigaciones sugieren que una variedad de factores, incluyendo diferencias individuales (por ejemplo habilidad cognitiva o autoeficacia), características del diseño de la capacitación (por ejemplo basada en el error) y la provisión de apoyo (por ejemplo notificaciones de autorregulación) modifican las decisiones que toman los aprendices durante el curso y por último cuánto aprenden (Bradford et al., 2017, p.313). En el caso de la capacitación a los técnicos de campo, el encargado de las capacitaciones graba algunos videos que comparte con los técnicos a través de plataformas digitales como el Whatsapp pero son mas que todo apoyos al curso presencial, en relación a la modalidad, si bien es más

difícil el entrenamiento presencial sobre todo para los técnicos que viven en regiones alejadas, no se ha visto por conveniente cambiar la modalidad a virtual debido a que se reduce la riqueza de la enseñanza sin la práctica y demostración en un cajero automático real.

Otras investigaciones han mostrado que cuestionarios y revisiones post-curso que realizan los supervisores de los aprendices pueden mejorar el funcionamiento del equipo en la transferencia de lo aprendido, debido a que despejan dudas antes de la implementación y son considerados como “pequeños entrenamientos” en los que se revisan casos exitosos y no exitosos respecto a las tareas aprendidas por el equipo. (Bradford et al., 2017, p.313), esto sería novedoso y beneficioso para realizar después de los cursos con varios técnicos y así reforzar lo aprendido en los módulos de ATM.

#### **6.4.2.4. Tendencias sobre el Contexto: el Antes y el Después**

Las condiciones de trabajo que influyen la efectividad de la capacitación incluyen el apoyo de pares y del supervisor, el tiempo y oportunidades que el aprendiz tiene para aplicar las nuevas habilidades y los desafíos y restricciones que enfrenta en el trabajo, las políticas organizacionales y las prácticas de Recursos Humanos (Bradford et al., 2017, p.313). En el caso de Diebold Nixdorf, no existe apoyo entre pares debido a que la naturaleza del trabajo del técnico de campo es aislada, sobre todo los que están desplazados en regiones, de todas formas en las entrevistas alguno comentó que sí existe cierto apoyo en forma de consejos y hasta un poco de enseñanza entre técnicos antiguos y nuevos siempre informalmente y en casos excepcionales (que trabajen relativamente cerca), en relación al Supervisor, está muy alejado de

físicamente de los técnicos y de quien reciben más ayuda es del facilitador de los cursos que entre sus funciones tiene la de ayudar a despejar dudas de los técnicos durante las visitas que realizan, la comunicación la realizan a través de llamadas telefónicas.

Las prácticas y políticas organizacionales pueden ser también importantes, incluyendo la manera en las que las oportunidades de capacitación son comunicadas, los colaboradores necesitan saber cuáles son los cursos disponibles, el mensaje provisto acerca de la capacitación también importa. Quiñones (1995) encontró que si la capacitación era descrita como “remedio” versus “avanzada” influía en las expectativas de los participantes y en consecuencia su motivación para aprender y subsecuente aprendizaje y comportamientos resultantes, el escenario de las expectativas tiene otras implicancias como Tannenbaum et al. (1991) hallaron que el grado en el que el curso cumple las expectativas del aprendiz influye en su compromiso post-curso hacia nuevas capacitaciones y a su autoeficacia, en resumen, lo que acontece antes y después de la capacitación influye mucho en la efectividad de la capacitación, entonces es crítico asumir una perspectiva sistémica que vaya más allá del diseño del curso y las características del aprendiz, o sea que tome en cuenta el contexto (Bradford et al., 2017, p.314). En el caso de Diebold Nixdorf no se ha tomado en cuenta formalizar las actividades contextuales de la capacitación que por lo demostrado en investigaciones, puede maximizar la efectividad de la misma.

#### **6.4.2.5. Influencia de la Globalización**

La globalización se ha profundizado debido al uso generalizado de los teléfonos inteligentes y de las aplicaciones por lo que más que nunca

las acciones de una persona u organización pueden ser influidas directamente por otra persona u otra organización al otro lado del mundo (Cascio, 2019, p.2), por lo tanto la capacitación debe estar al día con esta globalización, en el caso de Diebold Nixdorf, los técnicos usan teléfonos inteligentes y tienen un aplicativo en el que reciben, aceptan y finalizan los servicios de reparación y mantenimiento, entonces se cuenta con una herramienta que puede servir para que acepten y reciban cursos de capacitación.

#### **6.4.2.6. Influencia de la Tecnología**

La tecnología siempre ha cambiado el mundo, y en este tiempo existen cinco tecnologías que están acelerando el aprendizaje: la computación móvil y en la nube, los *big data* y máquinas de aprendizaje, sensores y máquinas de manufactura inteligente, robótica avanzada y drones y finalmente tecnologías amigables con el medioambiente (Cascio, 2019, p.2), en el caso de Diebold Nixdorf, la tecnología que más se acerca a su aplicación es manejar información en la nube, que bien podría servir de repositorio para el material de capacitación. Cabe señalar en este punto que desde el corporativo se está trabajando en una nueva generación de cajeros automáticos totalmente diferentes a los conocidos, situación que demandará nuevas capacidades de aprendizaje.

#### **6.4.2.7. Influencia de los Cambios Demográficos**

Los cambios demográficos en los países como Chile se están viviendo a través de los flujos migratorios constantes sobre todo de otros países de la región latinoamericana, fenómeno que hace imprescindible para todas las empresas y no solo de Chile sino del mundo el tener una

fuerza laboral diversa culturalmente y con aceptación de esta diversidad, en el caso de Diebold Nixdorf se tienen algunos colaboradores que vienen de otros países como Perú, Colombia y Venezuela, entonces es importante conocer a profundidad cómo influye en sus características personales sus rasgos culturales y cómo puede la empresa ofrecer un ambiente confortable propicio para la capacitación.

#### **6.4.2.8. Macro y Micro Tendencias que Afectan a la Capacitación**

Según Cascio (2019), las macro tendencias que están afectando la capacitación en estos días son:

- La creciente demanda por desarrollo personal y profesional, lo que significa que los trabajadores buscarán empresas donde se les proporcione un serio programa de capacitación y desarrollo.
- Los efectos de la tecnología digital en el trabajo, que ahora permite a los colaboradores decidir desde donde trabajar, cuando trabajar e inclusive cómo trabajar. Otro ejemplo son los teléfonos inteligentes, más de 5 mil millones están en uso hoy y se proyectan 6.1 mil millones para el año 2020, 67% de los trabajadores aprenden algo por sus teléfonos, lo que significa que hay una presión sobre Recursos Humanos para que sus procesos corran en aplicaciones móviles también y que las organizaciones adopten su estrategia BYO (*bring your own*) o en español, “trae tu propio (celular)” (Cascio, 2019, p.3)
- Los cambios estructurales en los mercados laborales, que cada vez está más repleto de trabajadores que no cumplen el horario laboral estándar o están bajo contrato indefinido, y que en muchos casos vienen ya capacitados. En el caso de Diebold Nixdorf se tiene los

proyectos que son demandas temporales de técnicos que instalan o actualizan cierta configuración en los ATM y luego finalizan sus contratos, ellos actualmente no reciben capacitación formal, aunque muchas veces si la requieren.

- La capacitación como un importante aspecto de la marca empleadora, la marca entendida como algo que simplifica la decisión basada en elevada confianza, reducido riesgo y promesa de un específico nivel de valor, por lo tanto, lo que los colaboradores transmitan al exterior sobre la capacitación en Diebold Nixdorf hará de la empresa un empleador más atractivo y competitivo.

Según Cascio (2019), las micro-tendencias que están afectando la capacitación en estos días son:

- Una mejor comprensión de los requerimientos para un aprendizaje efectivo, respaldado por estudios empíricos que demostraron que una capacitación bien diseñada es efectiva en sus objetivos (promedio del efecto 0,62). Asimismo, las actividades previas y posteriores son importantes para la motivación a aprender y esta es predictor del aprendizaje.
- El uso de lecciones digitales cortas, actualmente el 64% de las empresas en Estados Unidos tienen aulas virtuales de aprendizaje, y es de mayor impacto aún las “capsulas” o lecciones de pocos minutos que incluyen sus propias evaluaciones cortas y que atienden necesidades específicas. En el caso de Diebold Nixdorf ya se aplica con los videos que envía el encargado de capacitación a los técnicos a través de su grupo de Whatsapp, sin embargo, se puede formalizar esta práctica para que se mantenga en el tiempo.

- Las opciones para optimizar el aprendizaje y prevenir la pérdida de habilidades y conocimientos adquiridos, si bien es un proceso aun no totalmente comprendido, se ha demostrado que aprender en varias sesiones favorece la memorización, así como las demostraciones y videos, otra técnica que ha demostrado ser efectiva es el sobre-aprendizaje que significa proveer de capacitación adicional a la que se necesita para aprobar el curso. En el caso de Diebold Nixdorf se aplica el apoyo post-curso a través del servicio de soporte que brinda el facilitador de los cursos de capacitación a los técnicos en terreno, sin embargo, esto no ha disminuido las fallas de los técnicos por lo que se requiere avanzar más.

#### **6.4.2.9. Modelos de Formación Revisados**

Existen muchos modelos de formación sin embargo con el propósito de cubrir distintas perspectivas se revisaron los siguientes modelos:

- **MODELO ADDIE.**- propuesto por Hodell (1998), es el modelo que utilizan la mayoría de las organizaciones por su simplicidad y porque abarca todas las etapas de la capacitación de manera amplia, incluye las siguientes etapas:
  - Análisis
  - Diseño
  - Desarrollo
  - Implementación
  - Evaluación

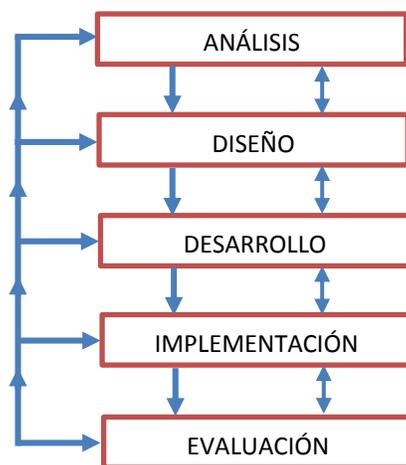
- Modelo basado en evaluación continua o enfoque administrativo.-  
propuesto por Colom, Sarramona y Vásquez (1994) y también por  
Pineda (1995), hace énfasis al control exhaustivo del proceso  
formativo, incluye las siguientes etapas:
  - Evaluación del contexto
  - Evaluación de la planificación
  - Evaluación del proceso
  - Evaluación de productos
  
- Modelo basado en los participantes o enfoque sociológico.-  
propuesto por Barbier (1991), Barreda (1995) y Grappin (1990), está  
orientado al desarrollo completo de los participantes, incluye las  
siguientes etapas:
  - Planificación y análisis de necesidades
  - Diseño de acciones formativas
  - Desarrollo y diseño de acciones educativas
  - Implantación
  
- Modelo basado en la rentabilidad o enfoque económico.-  
propuesto por Buckley & Caple (1991); Gan *et al.*(1995) y Puchol (1995),  
prioriza el logro de utilidades como meta formativa, incluye las  
siguientes etapas:
  - Conocimiento de la situación actual
  - Elección de los fines
  - Organización de los medios
  - Aplicación del programa

- Resultados del programa
- Control
  
- Modelo integrado de reingeniería de la formación o enfoque pedagógico.- modelo adaptado del de Le Boterf (1991), Pain (1989) y Solé y Mirabet (1994 y 1997), se define como un enfoque sistemático/ metódico que incluye las siguientes etapas:
  - Propósito del plan de formación
  - Políticas de formación
  - Detección de necesidades
  - Planificación
  - Elaboración del plan
  - Comunicación del plan
  - Líneas de ejecución
  - Evaluación

#### **6.4.3. Modelo de Formación Elegido**

El modelo elegido fue el ADDIE debido a que se adecua mejor a las necesidades de la empresa, que aún no ha desarrollado un propio plan de formación, se descartaron los demás modelos debido a que estaban más adecuados para empresas que ya cuentan con experiencia en planes de formación y que quieren cambiar a un determinado énfasis (rentabilidad, participante, proceso o integral). Entonces, el modelo ADDIE es lo más adecuado para esta primera implementación y para alinear los actuales esfuerzos de capacitación con la estrategia de Diebold Nixdorf. La estructura del modelo se puede resumir en la siguiente gráfica:

**Gráfica 6- 6 - Modelo ADDIE**



Adaptado de Hodell (1998) p.5

Asimismo, se ha complementado el modelo propuesto por Hodell con listas de verificación propuestas por Salas et al. (2012) debido a que se ajustan a las etapas del modelo y tienen recomendaciones concretas y resultados que pueden ser llevados a indicadores. Un resumen de las recomendaciones realizadas por Salas et al., se muestran a continuación:

**Tabla 6- 9 - Recomendaciones y Buenas Prácticas basadas en la evidencia para maximizar la efectividad de la capacitación**

Tiempo	Acciones		
<b>Antes</b>	Conducir un análisis de necesidades de capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las tareas del cargo.</li> <li>• Análisis organizacional.</li> <li>• Análisis de la persona.</li> </ul>	Preparar el clima de aprendizaje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar en consenso.</li> <li>• Notificar a los colaboradores sobre las políticas de capacitación y asistencia a cursos.</li> <li>• Preparar a los supervisores y gerentes sobre la capacitación.</li> </ul>	
<b>Durante</b>	Posibilitar una correcta mentalización del aprendiz: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir autoeficacia.</li> <li>• Promover una orientación al aprendizaje.</li> <li>• Aumentar la motivación a aprender.</li> </ul>	Seguir principios instruccionales apropiados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar una estrategia y diseño de capacitación válidos.</li> <li>• Proveer oportunidades para practicar.</li> <li>• Promover la auto-</li> </ul>	Usar la tecnología sabiamente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyarse en la computación adecuadamente.</li> <li>• Proveer control estructurado al usuario.</li> <li>• Mejorar el aprendizaje</li> </ul>

		regulación. <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar errores en el aprendizaje.</li> </ul>	a través de simulaciones.
<b>Después</b>	Asegurar la transferencia de lo aprendido: <ul style="list-style-type: none"> <li>Remover obstáculos.</li> <li>Proveer herramientas y consejo para el supervisor.</li> <li>Animar a usar cuestionarios y otros refuerzos a lo aprendido.</li> </ul>	Evaluar la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Especificar claramente el propósito.</li> <li>Considerar evaluar a múltiples niveles.</li> <li>Enlazar con las necesidades de capacitación detectadas.</li> </ul>	

Adaptado de Salas et al, (2012), p.80

A continuación se describirán las herramientas propuestas para cada una de las etapas y que en su conjunto representan el modelo de formación propuesto y un ejemplo con el curso “ATM simple function”.

#### 6.4.3.1. Análisis

Para esta primera etapa que actualmente la realiza en su totalidad el encargado de capacitación de la Gerencia de Operaciones, se sugiere un cambio que consiste en implementar el “formulario DNC” que incluya todas las fuentes de detección de necesidades que son:

- Nuevas instalaciones de ATM.- una de las fuentes más importantes de necesidades de capacitación son las instalaciones de nuevos ATM, debido a que a la par de la instalación debe existir en la zona un técnico de campo que haya pasado el curso de ese nuevo ATM para poder atender el servicio de reparación y mantenimiento.
- Técnicos con más fallas.- Con base al documento de registro de servicios fallidos y pendientes, se puede priorizar a aquellos que muestran un patrón de marcadas fallas y programar refuerzos que podrían coincidir con la enseñanza de módulos a nuevos técnicos.
- Relevamiento de los Módulos de los ATM.- si bien no todos los técnicos necesitan conocer todos los módulos pues no hay ATM

de todos los tipos en todas las zonas, se propone relevar información de quienes se encuentren geográficamente próximos a ATM que no conocen, para sí capacitarlos. Esto contribuirá para posibles emergencias o reemplazos haya un técnico que este cerca y que conozca el ATM.

- Descripción del cargo.- la descripción está actualizada, por lo que corresponde a Recursos Humanos relevar información sobre las brechas que existan entre el perfil deseado y el perfil actual de los técnicos de campo, y programar actividades de capacitación sobre todo en competencias.
- Nuevos técnicos.- el ingreso de nuevos técnicos genera automáticamente un curso de capacitación en el modelo simple de ATM que maneja Diebold Nixdorf, su frecuencia es baja lo que facilita una adecuada coordinación con Recursos Humanos para programar los cursos.

Para estandarizar el proceso y que se disponga de la información en otras áreas de la empresa como Recursos Humanos y Gerencia General se propone que este formulario sea remitido a estas áreas. Además de la información de las fuentes, el formulario contiene los siguientes campos para ser definidos por el encargado de Soporte y Capacitación:

Análisis FODA.- un análisis práctico sobre los factores externos (oportunidades o amenazas) e internos (fortalezas o debilidades) que afectan o pueden afectar a la empresa, de las cuales pueden surgir necesidades de capacitación.

Necesidad detectada.- un espacio donde se registren los problemas que puede solucionarse apropiadamente gracias a la formación.

Metas y Objetivos de la formación.- donde se deben registrar los objetivos que se persiguen con la capacitación y deben contener los elementos de: audiencia, conducta deseada, condición y nivel.

Destinatarios.- donde se defina el tipo de público (por ejemplo, técnicos de región).

Tipo de formación.- donde se especifica el tipo de formación a ser utilizado y que más conveniente sea para los objetivos de formación y considerando cómo aprenden mejor los destinatarios.

Plataformas de formación.- donde se especifica el sistema de presentación, sea físico o virtual o una combinación.

Recursos.- donde se especifique los recursos materiales y/o máquinas que se van a utilizar.

**Tabla 6- 10 - Formato del Formulario de DNC**

(Con el ejemplo del curso “ATM simple function”)

1. ANÁLISIS F.O.D.A.	
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facilitador experto</i></li> <li>• <i>Recursos físicos disponibles</i></li> <li>• <i>Material adecuado</i></li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nuevas tecnologías de comunicación</i></li> <li>• <i>Llegada de una nueva generación de ATMs</i></li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de comunicación</i></li> <li>• <i>Falta de medición de la reacción del participante</i></li> <li>• <i>Distancia de los lugares de trabajo de los participantes</i></li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La competencia</i></li> <li>• <i>La contracción económica mundial</i></li> <li>• <i>Nuevos servicios de reparación y mantenimiento de ATM</i></li> </ul>
<b>2. NECESIDAD DETECTADA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ingreso de personal nuevo (técnicos de campo) para la gestión 2020 para atender la llegada de los nuevos ATM.</i></li> <li>• <i>Refuerzo en el módulo de simple function de técnicos que muestran bajo desempeño según el DOCBASE.</i></li> </ul>	
<b>3. METAS Y OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Lograr que los técnicos aprendan el módulo simple function y sus características en al menos un 80% demostrado en un ATM real.</i></li> <li>• <i>Lograr que los técnicos puedan identificar las principales fallas que se pueden presentar en este tipo de cajeros con un máximo de 1 falla no identificada por cada 10 revisiones.</i></li> </ul>	
<b>4. DESTINATARIOS</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cinco técnicos, tres nuevos y dos que necesitan un refuerzo de la Región Metropolitana.</i></li> </ul>
<b>5. TIPO DE FORMACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tipo taller con una primera parte magistral y después práctica en ATM real.</i></li> </ul>
<b>6. PLATAFORMAS DE FORMACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Presencial en aula ubicada en las oficinas de DN, comuna de Ñuñoa.</i></li> </ul>
<b>7. RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mesa</i></li> <li>• <i>Proyector</i></li> <li>• <i>Laptop</i></li> <li>• <i>ATM real</i></li> <li>• <i>Diapositivas</i></li> <li>• <i>Manuales</i></li> </ul>

#### 6.4.3.2. **Diseño**

Esta es la segunda etapa del modelo, que actualmente viene predefinida desde el corporativo de Diebold Nixdorf, quienes diseñan los cursos para cada módulo, incluida la evaluación y la certificación, y a criterio de los técnicos y de los facilitadores, están correctamente diseñados pues incluyen toda la información sobre los nuevos módulos, sin embargo se puede mejorar en la programación de cursos que actualmente la realiza el encargado de soporte y capacitación a través de un formulario de programación de cursos que pueda ser compartido con Recursos Humanos para ayudar en la comunicación y coordinación de los eventos.

**Formulario programación de cursos.-** El formulario se propone con las siguientes secciones:

Malla de cursos.- Actualmente el encargado de Soporte y Capacitación tiene una lista en formato Excel de técnicos (39) y a la lista de la módulos que existen se propone generar una lista de verificación para saber los módulos que le faltan a cada técnico, luego se hace un análisis técnico por

técnico de acuerdo a la cercanía de su lugar de trabajo con ATMs que tengan módulos que no conoce y así se programan los cursos.

Objetivos formativos.- donde se registre el objetivo formativo de cada curso.

Técnicas y tareas para la evaluación de la formación.- donde se registren las técnicas y actividades que ejecutará el facilitador para evaluar a los participantes.

Orden y estructura del curso.- donde se registre la secuencia de actividades de principio a fin de la clase, servirá de guía para el facilitador.

Mapas lógicos y de objetivos.- una herramienta útil para que el facilitador conecte los objetivos con las actividades.

Tipos de material a ser utilizados.- donde registre el tipo de material que utilizará en el curso

**Tabla 6- 11 – Formulario de Programación de cursos**

(Con el ejemplo del curso “ATM simple function”)

<b>1. Nombre del curso: ATM SIMPLE FUNCTION</b>											
2. Programación											
ENE X	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL X	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
3. Objetivos formativos											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar las generalidades de un ATM</li> <li>• Explicar las características del ATM simple function</li> <li>• Explicar las principales fallas que puede tener este ATM</li> <li>• Explicar las posibles soluciones para cada tipo de falla</li> </ul>											
4. Técnicas y tareas para la evaluación											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de lectura cada clase</li> <li>• Prueba práctica sin nota</li> <li>• Prueba programada por el corporativo de DN</li> </ul>											
5. Orden y estructura del curso											
Primer día											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del curso (Recursos Humanos)</li> <li>• Introducción a los ATM</li> <li>• ATM simple function</li> </ul>											
Segundo día											
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del ATM simple function</li> </ul>											
Tercer día											

- *Fallas que puede tener el ATM*

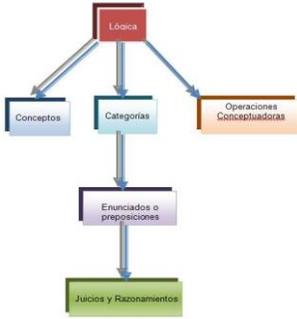
*Cuarto día*

- *Posibles soluciones a las fallas del ATM*

*Quinto día*

- *Prácticas en ATM real*

6. Mapas lógicos y de objetivos



```

graph TD
    Lógica[Lógica] --> Conceptos[Conceptos]
    Lógica --> Categorías[Categorías]
    Lógica --> Operaciones[Operaciones Conceptuales]
    Categorías --> Enunciados[Enunciados o preposiciones]
    Enunciados --> Juicios[Juicios y Razonamientos]
  
```

7. Tipos de material a ser utilizados

- *Manuales digitales*
- *Presentaciones en Power Point*
- *ATM real abierto y con las partes desarmadas*

### 6.4.3.3. Desarrollo

Para el desarrollo que son las actividades previas a cada curso en particular, se propone una lista de verificación que sea completada por el encargado de Soporte y Capacitación en coordinación con Recursos Humanos, la misma tendría los siguientes puntos:

- Preparación de materiales.- si va a ser necesario reproducirlos en papel, o enviarlos vía correo electrónico o acceso a la nube.
- Elección del formador.- el nombre del facilitador que generalmente es colaborador de Diebold Nixdorf.
- Preparación logística.- definición del lugar físico, fechas, horario, refrigerios, inauguración del curso por un representante de Recursos Humanos donde se expliquen los objetivos del curso.
- Soporte informático.- asegurar la provisión de las maquinas o software necesario para las actividades del curso.

Como resumen de estas primeras tres etapas se incluye en la propuesta la lista de verificación de acciones a realizar antes del curso.

**Tabla 6- 12 - Lista de verificación acciones antes del curso**

Acción	Descripción	Resultado verificable
<b>Conducir un análisis de necesidades de capacitación</b>	<b>Determinar la temática de la capacitación, los participantes y con qué tipo de sistema organizacional se está tratando.</b>	<b>Claras expectativas sobre los resultados deseados de la capacitación. Guía para el diseño y evaluación de la capacitación.</b>
Análisis de las tareas del cargo	<input type="checkbox"/> Especificar los requerimientos del cargo en experiencia y competencias. <input type="checkbox"/> Examinar demandas del equipo, si es necesario. <input type="checkbox"/> Identificar qué colaboradores necesitan aprender y cuales solo necesitan acceso a la información. <input type="checkbox"/> Considerar realizar un análisis cognitivo de tareas para cargos basados en generación de conocimiento.	Alineamiento de la capacitación con las reales demandas del trabajo.
Análisis organizacional	<input type="checkbox"/> Examinar prioridades estratégicas y la cultura, normas, recursos, limitaciones y apoyo a la capacitación. <input type="checkbox"/> Determinar si las actuales políticas y procedimientos apoyan a la capacitación.	Decisiones sobre capacitación y los recursos invertidos alineadas con la estrategia. Información sobre cómo el ambiente de trabajo ayuda u obstaculiza los objetivos de la capacitación.
Análisis de la persona	<input type="checkbox"/> Identificar quién necesita capacitación y el tipo de capacitación que mejor le adecúa. <input type="checkbox"/> Determinar si se requiere de un tipo diferente de capacitación para determinadas personas.	Temas y participantes definidos. Maximización de la efectividad de la capacitación por programar el método adecuado a los participantes.
<b>Preparar el clima de aprendizaje</b>		
Programar la capacitación	<input type="checkbox"/> Programar en fechas que estén lo más cercanas a la posible aplicación de lo que van a aprender <input type="checkbox"/> Programas capacitación de refuerzo	Nuevas habilidades y conocimientos permanentes en el tiempo
Notificar a los colaboradores	<input type="checkbox"/> Comunicar claramente las expectativas de la capacitación. <input type="checkbox"/> Describir la capacitación como una "oportunidad" pero sin sobre venderla.	Asistencia de las personas correctas para el curso. Asistentes con las expectativas claras lo

Acción	Descripción	Resultado verificable
	<input type="checkbox"/> Informar a los participantes sobre el seguimiento post-curso. <input type="checkbox"/> Comunicar la importancia del curso.	que genera prestancia a aprender.
Establecer políticas de asistencia al curso.	<input type="checkbox"/> Determinar si la asistencia será obligatoria. <input type="checkbox"/> Usar la palabra "obligatoria" selectivamente.	Correcta motivación de los asistentes.
Preparar a los supervisores y líderes	<input type="checkbox"/> Preparar a los supervisores y líderes para que apoyen a sus colaboradores y manden las señales correctas sobre la capacitación.	Colaboradores motivados para asistir a la capacitación.

Adaptado de Salas et al, (2012), p.85

#### 6.4.3.4. **Implantación**

La implantación de lo programado se efectúa en los cursos de capacitación, que ya tienen un diseño pre establecido por el corporativo de Diebold Nixdorf que no se propone modificar pues estos cambios deben ser aprobados desde el corporativo, además según la información obtenida en las entrevistas, los técnicos están satisfechos con el diseño de los cursos.

Por lo tanto, con fines de compartir la información que actualmente no se hace, se propone un formulario de reporte del curso que contenga la siguiente información:

- Datos generales del curso.- nombre, fechas, duración, participantes, nombre del facilitador, objetivos.
- Evaluación a los participantes.- donde se incluyan los criterios, las calificaciones y el resultado (aprobado o reprobado).
- Sugerencias, mejoras, cambios y reestructuraciones.- que posibiliten una mejor gestión de un siguiente curso.

Asimismo, con el propósito de ayudar al facilitador a generar las actitudes correctas en los participantes y aumentar la efectividad del aprendizaje se propone la siguiente lista de verificación de actividades a realizar durante la capacitación.

**Tabla 6- 13 - Lista de verificación acciones durante el curso**

Acción	Descripción	Resultado verificable
<b>Posibilitar una correcta mentalización del aprendiz</b>		
Construir autoeficacia	<input type="checkbox"/> Entregar una capacitación que fomente la confianza de los participantes en su forma de aprender y aplicar lo que van a aprender. <input type="checkbox"/> Reforzar el desempeño durante la capacitación.	Motivación y perseverancia observadas en el puesto de trabajo
Promover una orientación al aprendizaje	<input type="checkbox"/> Animar a los participantes a aprender más que a aprobar el curso, si se ve que no lo hacen diseñar actividades más estructuradas para que lo primero ocurra.	Mayor nivel de aprendizaje
Aumentar la motivación para aprender	<input type="checkbox"/> Comprometer fuertemente a los participantes con el tema del curso. <input type="checkbox"/> Asegurar que los participantes vean el tema como relevante y útil. <input type="checkbox"/> Mostrar la utilidad práctica del tema.	Mayor aprendizaje y reacciones positivas hacia el curso, puede ayudar a la transferencia de lo aprendido en el trabajo.
<b>Seguir principios instruccionales apropiados</b>		
Usar una estrategia y diseño de capacitación válidos.	<input type="checkbox"/> Incluir estos elementos en la capacitación: dar información, hacer demostraciones de buenos y malos comportamientos, permitir a los participantes practicar y darles completa retroalimentación.	Participantes que entienden y practican lo aprendido en conocimientos, habilidades y destrezas además que realizan correcciones si es necesario.
Proveer oportunidades para practicar.	<input type="checkbox"/> Incorporar características en la enseñanza que simulen lo más real posible la situación a la que se enfrentarán los participantes (por ejemplo incluir variaciones y dificultad). <input type="checkbox"/> Reconocer que a pesar de lo bien que los participantes practiquen en el curso, no necesariamente lo harán igual de bien en el puesto de trabajo.	Participantes con mayores probabilidades de aplicar correctamente lo aprendido en el trabajo.
Promover auto-	<input type="checkbox"/> Mantener la atención de los participantes	Participantes capaces de

Acción	Descripción	Resultado verificable
regulación	y ocuparlos en tareas motivándolos a la auto-supervisión.	monitorear su progreso a las metas y mejora del aprendizaje.
Incorporar errores en el aprendizaje	<input type="checkbox"/> Animar a los participantes a cometer errores durante el aprendizaje, pero asegurar la guía y correcta gestión de los errores	Mejor transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y además participantes que pueden lidiar con desafíos.
<b>Usar la tecnología sabiamente</b>	<b>Proceder con precaución y reconocer que solamente entretener a los participantes es insuficiente para recuperar la inversión</b>	<b>Aprendizaje individual optimizado</b>
Apoyarse en la computación adecuadamente	<input type="checkbox"/> Asegurar que el curso este diseñado con guías y mucha retroalimentación. <input type="checkbox"/> Reconocer que no toda la capacitación se puede dar vía computadora.	Aprendizaje al propio ritmo de los participantes.
Proveer control estructurado al usuario	<input type="checkbox"/> Proveer suficiente estructura y guía a los participantes cuando se les deja tomar decisiones sobre su experiencia de aprendizaje.	Aprendizaje individual auto-controlado pero con la apropiada experiencia de aprendizaje.
Usar la simulación adecuadamente	<input type="checkbox"/> Guiar la simulación. <input type="checkbox"/> Dar diagnóstico y retroalimentación.	Aprendizaje y desempeño mejorados para aplicar en tareas complejas.

Adaptado de Salas et al, (2012), p.89

#### 6.4.3.5. Evaluación

La evaluación de la capacitación es un proceso tan importante como la implantación, y omitir esta etapa reduce significativamente la efectividad de la capacitación y el aprendizaje. Debido a que actualmente esta evaluación no se realiza, se proponen varios instrumentos para medir en los cuatro niveles tradicionales y básicos de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados)

- Para medir la reacción de los participantes se propone un cuestionario anónimo para que llenen los participantes una vez finalizado el curso, donde evalúen el desempeño del facilitador, el

material y la logística del evento. Como propuesta se muestra a continuación el formulario de reacción:

**Gráfica 6- 7 – Formulario de reacción**

<b>Curso:</b>					
Nombre del facilitador:					
<b>Por favor seleccione el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones</b>					
El facilitador demostró mucho conocimiento del tema					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
El facilitador demostró dominio de técnicas de enseñanza					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Las técnicas de enseñanza facilitaron mucho el aprendizaje					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
El facilitador estuvo siempre dispuesto a atender las dudas					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
El material del evento facilitó mucho el aprendizaje					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
El material se pudo cubrir en su totalidad					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
El formato en el que se entregó el material fue muy adecuado					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

El ambiente físico no fue un obstáculo para el aprendizaje					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	
Todo lo programado al inicio se cumplió					
<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Nada de acuerdo</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	

- Para medir el aprendizaje ya se tienen las evaluaciones que vienen predefinidas desde el corporativo.
- Para medir el comportamiento y los resultados se tienen una serie de actividades a realizar por el supervisor de los técnicos y que al cabo de un tiempo (6 meses a 1 año) pueden ser registrados los cambios por Recursos Humanos para tener un registro histórico.

Finalmente, se propone evaluar el curso a nivel de estructura para ver si se siguen aplicando los métodos y herramientas en el futuro, para lo cual se propone un informe realizado por el área de recursos humanos elevado a Gerencia General con esta evaluación que contenga conclusiones y recomendaciones que deberán estar alineadas a la estrategia de Diebold Nixdorf, de esta manera no se perderá el enfoque estratégico.

En cuanto a los líderes de equipo y supervisores, según estudios, solo 7-9% del aprendizaje formal es aplicado en el trabajo, es por eso que la empresa debe proveer de entrenamiento a los líderes de equipos para que sean *coaches* de sus empleados y los guíen a través del aprendizaje (Salas et al., 2012).

De la misma forma, muchos empleados olvidan lo que aprendieron después de las clases por eso es útil poner a su disposición de repositorios o material de consulta para que puedan consultar (Salas et al., 2012).

Finalmente, para ayuda del facilitador y del área de Recursos Humanos se propone la siguiente lista de verificación con actividades destinadas a lograr una mayor transferencia de lo aprendido en el puesto de trabajo.

**Tabla 6- 14 - Lista de verificación acciones después del curso**

Acción	Descripción	Resultado verificable
<b>Asegurar la transferencia de lo aprendido</b>		
Remover obstáculos para la transferencia	<input type="checkbox"/> Asegurar que los participantes tengan suficiente tiempo y oportunidades para aplicar lo que aprendieron.	Transferencia de lo aprendido incrementada y reducida la pérdida de estos conocimientos, habilidades y actitudes. Motivación y autoeficacia elevadas en los participantes.
Proveer de herramientas y consejos a los supervisores	<input type="checkbox"/> Asegurar que los supervisores conozcan cómo reforzar lo aprendido por sus colaboradores y promover futuro aprendizaje usando experiencias en el puesto de trabajo.	Participantes que pueden aplicar lo aprendido y generar mayor conocimiento o habilidad gracias a la experiencia.
Animar a utilizar cuestionarios de la realidad en el trabajo	<input type="checkbox"/> Reflejar y discutir experiencias en el trabajo que hayan tenido los participantes relacionadas al tema de la capacitación. <input type="checkbox"/> Reforzar las lecciones aprendidas, descubrir desafíos y planificar como manejar situaciones en el futuro.	Elevados niveles de retención, autoeficacia y motivación. Desempeño en el trabajo mejorado con modelos mentales adecuados.
Proveer de otro refuerzo y mecanismos de apoyo	<input type="checkbox"/> Proveer a los participantes de ayudas y acceso a repositorios del conocimiento o comunidades donde puedan consultar y aportar sobre el tema de la	Desempeño mejorado.

Acción	Descripción	Resultado verificable
	capacitación.	
<b>Evaluar la capacitación</b>		
Especificar claramente el propósito de la evaluación	<input type="checkbox"/> Determinar que se espera lograr al evaluar la capacitación y conectar esta evaluación a subsecuentes decisiones basadas en el propósito de la capacitación.	Tiempo correctamente invertido en la evaluación y en los resultados obtenidos.
Considerar evaluar la capacitación a múltiples niveles	<input type="checkbox"/> Medir reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados. <input type="checkbox"/> Usar indicadores precisos de cognición, comportamiento y emoción para medir los resultados del aprendizaje según lo establecido en el análisis de necesidades.	Decisiones bien cimentadas con respaldo sobre la capacitación. Capacitación más efectiva y con el apoyo adecuado.

Adaptado de Salas et al, (2012), p.92

## 6.5. PLAN COMUNICACIONAL

Si se desea llevar a cabo con éxito la implementación del modelo de formación no basta con las herramientas que se desarrollaron ni el análisis estratégico que se hizo, se debe necesariamente contar con un plan de implementación o plan comunicacional, debido a que la comunicación constituye a la organización y es la base de todo cambio que se planifique realizar.

Para proponer el plan comunicacional se realizó un diagnóstico de la comunicación actual y pasada de Diebold Nixdorf, para después realizar un diseño estratégico para comunicar el cambio, con base a éste se propuso las formas de implementación y finalmente el seguimiento al cambio a realizar.

### **6.5.1. Diagnóstico**

Para efectuar el diagnóstico se realizó un análisis del contexto que rodea a la organización, un análisis de la audiencia del mensaje que se quiere comunicar y un análisis estratégico de la empresa.

#### **6.5.1.1. Análisis Contextual**

- Historias de cambio.- el año 2017 Diebold Nixdorf a través de Luis Yangalí, Gerente General, vendió el área de negocios en temas de seguridad que tenía la empresa, este fue un gran cambio que a consideración del Sr. Yangalí y de Carlos Torres, encargado de Recursos Humanos fue positivo porque a pesar que se desvincularon 120 personas, no fue complicado el clima posterior a la venta, sí fue complicado manejar los rumores previos pero al día de hoy ese cambio permitió enfocarse en el tipo de compañía que son y mejoró el clima organizacional.
- Complejidad.- el grado de complejidad para la comunicación al interior de Diebold Nixdorf no es elevado, debido a que tienen una política de puertas abiertas, la estructura comunicacional comprende las comunicaciones locales, correo electrónico, están desarrollando una aplicación para que todos los colaboradores reciban las notificaciones, también se comunican por Whatsapp y en general tratan de tener una comunicación más cercana, sobre todo con el personal desplazado en regiones que son los técnicos de campo. Existe otro tipo de comunicación que es la que les llega desde el corporativo.

- Beneficios observables.- los beneficios del modelo de formación se verán en la atención a los clientes en el servicio de reparación y mantenimiento, esta satisfacción influirá en nuevos contratos de venta de ATM y en propuestas mejoradas para captar nuevos clientes en las que se dará énfasis al servicio post-venta.
- Congruencia cultural.- actualmente se evidencia una cultura congruente con los principios corporativos de Responsabilidad, Colaboración, Acción decisiva (referida a trabajar de manera más rápida y diligente), Urgencia y Voluntad de cambio, la mayoría del personal lleva bastante tiempo en la empresa y son menos de 100 colaboradores, distribuidos en dos lugares: la oficina de Alameda con Amunategui y la oficina en Ñuñoa, un caso aparte son los técnicos de campo que están solos y distribuidos a lo largo de Chile, sin embargo en las entrevistas se pudo evidenciar que no existen diferencias en los valores y en la cultura organizacional de esos técnicos.
- Ventaja comparativa.- la ventaja comparativa que se podría lograr con el modelo de formación es tener un servicio técnico de reparación y mantenimiento de excelencia y conectado con las necesidades del cliente.
- Influencia de las relaciones.- para Diebold Nixdorf es de vital importancia las relaciones que se tienen con los clientes debido a la influencia y el poder que tienen sobre la rentabilidad de la empresa, por eso es fundamental que los técnicos de campo den una excelente impresión, debido a que se relacionan directamente con los clientes, son el rostro visible de Diebold Nixdorf.

### **6.5.1.2. Análisis de Audiencia**

#### ***Audiencias / stakeholders***

- **EXTERNOS.-** entre los stakeholder externos están los accionistas del corporativo que se encuentran muy lejos para percibir el cambio, y los clientes que tendrán un impacto positivo debido a las mejoras que aprecien en el servicio.
- **INTERNOS.-** entre los stakeholders internos están los gerentes que van a ver las consecuencias del plan y se debe ganarlos como socios del cambio, los técnicos que van a recibir directamente el cambio como respuesta a sus demandas, el resto de los colaboradores a quienes se debe informar sobre los alcances del modelo de formación, a Recursos Humanos que va a comenzar a acercarse a un área que no habían podido ayudar en el pasado e involucrarse en temas del negocio. Por último están los encargados actuales de la capacitación quienes tendrán que modificar sus prácticas habituales para probar las mejoras propuestas.

#### **Análisis de Poder, Urgencia y Legitimidad**

Se realizó el estudio de los atributos de cada uno de los *stakeholders* y la relación que tienen con el proyecto de cambio, dando como resultado el cuadro que se muestra a continuación:

**Tabla 6- 15 - Análisis de Poder, Urgencia y Legitimidad**

META O PROYECTO.- Implantar un plan de formación para el personal técnico de Diebold Nixdorf alineado con la estrategia de la empresa.							
STAKEHOLDER	ATRIBUTOS			RELACIÓN			ACCIONES
	PODER	URGENCIA	LEGITIMIDAD	PARTIDARIO	DORMIDO	APÁTICO	
1. Accionistas	X					X	Comunicar los resultados para que sea conocida la innovación en el servicio por parte de la filial Chile.
2. Clientes	X	X	X		X		Incorporar en las propuestas de valor a los clientes el tema del servicio post venta altamente especializado, mostrarles el beneficio directo que obtendrán.
3. Gerentes	X		X	X			Alinearse con los gerentes para que sean los promotores del plan de formación. Comunicarles antes que al equipo de Recursos Humanos.
4. Técnicos		X	X	X			Comunicarles con bastante anticipación y explicarles los alcances de los cambios.
5. Resto de colaboradores			X			X	Informarles después de los técnicos sobre la implementación para que conozcan los cambios a ser aplicados con los técnicos.
6. Recursos Humanos	X	X	X	X			Involucrar a todo el equipo sobre todas las etapas del plan de formación, comunicarles antes que a los técnicos.
7. Encargado de capacitación			X			X	Despertar su interés involucrándolo en las etapas de planificación y buscando su feedback. Comunicarle después del equipo de Recursos Humanos.

Adaptado de la clase de MGP Comunicación Estratégica, Tagle, 2019

### 6.5.1.3. Análisis Estratégico Organizacional

La estrategia de Diebold Nixdorf es el foco en el cliente, con productos y servicios de excelencia y optimización de los procesos internos, con esto pretende diferenciarse por la calidad frente a su competidor. La imagen que quiere proyectar es que está innovando en el servicio post-venta y que esto va de la mano con las innovaciones tecnológicas del producto (los cajeros automáticos).

## **6.5.2. Diseño Estratégico**

### **6.5.2.1. Objetivos Comunicacionales**

Según el encargado de Recursos Humanos de Diebold Nixdorf que administra los sistemas de comunicación, existen dos objetivos del plan comunicacional, informar e influir. Respecto a informar es a toda la empresa y en el caso de influir es en los técnicos de campo y en los encargados de la capacitación actuales.

### **6.5.2.2. Estructura de los Contenidos**

El foco de la comunicación propuesto estará en la difusión para toda la empresa y en la participación para la Gerencia de Operaciones, el mensaje será altamente positivo, dirigidos a dos audiencias diferentes (los técnicos y el resto de la empresa) y el foco estará en maximizar la eficacia del trabajo.

## **6.5.3. Implementación del Plan Comunicacional**

### **6.5.3.1. Canales**

Para el lanzamiento del nuevo Plan de Capacitación se propone utilizar toda la infraestructura disponible de la empresa como ser correo electrónico corporativo, comunicaciones internas, teléfono, whatsapp y la nueva aplicación a ser desarrollada para el tema de comunicaciones. Posteriormente, cuando se difundan las invitaciones a nuevos cursos, se comunicará a todas las áreas para que tengan conocimiento de la participación de los técnicos en los cursos y se eviten problemas de coordinación con las visitas a los clientes.

### 6.5.3.2. Mensaje

El contenido del mensaje quedó como una propuesta de Plan de Capacitación dirigido a los directivos de Diebold Nixdorf, con todas las herramientas adecuadas al tipo de organización que es y listas para ser aplicadas en una prueba piloto que se propone sea un curso de capacitación de alguno de los módulos de los cajeros automáticos. Será importante que parte del mensaje sea que no todo está cambiando, son algunos aspectos relacionados a la parte previa y posterior de cada cursos de capacitación donde además van a tener al personal de Recursos Humanos involucrado y comprometido con el seguimiento y retroalimentación oportuna para los facilitadores, participantes y gerentes, finalmente se propone publicitar este primer éxito que fue el diagnóstico y el aporte directo de Recursos Humanos al negocio principal de Diebold Nixdorf, como se expresa en el siguiente gráfico:

*Gráfico 6- 8 – Contenido del mensaje del Plan Comunicacional*



Extraído del libro: La propuesta de valor de Recursos Humanos, Ulrich & Brockbank, 2006

### **6.5.3.3. Voceros**

Los voceros indicados para comunicar este cambio son Luis Yangalí, Gerente General, quien transmitirá el mensaje a toda la organización; Christian Andrade, Gerente de Operaciones que estará a cargo de influir en su área que es donde se comenzará este cambio y Carlos Torres, Encargado de Recursos Humanos que será el área que liderará el cambio. En cuanto a los demás líderes de la empresa se propone que hagan reuniones con sus equipos para comunicar de manera general el plan de formación y su impacto.

### **6.5.3.4. Timing**

La periodicidad y duración de los mensajes dependerá de los resultados alcanzados del proyecto, primeramente se propone invitar al facilitador de los cursos y al Supervisor Técnico para dialogar sobre la implementación del plan de Capacitación, una vez se haya ejecutado el curso piloto y se hayan realizado los ajustes producto de las observaciones realizadas, se comunicará más seguido los demás cursos. Finalmente, Recursos Humanos tomará la iniciativa de agendar reuniones de retroalimentación con el facilitador de los cursos al finalizar de cada evento.

### **6.5.3.5. Válvulas de Escape**

Se propone preguntar a los técnicos y a los encargados de capacitación actuales sobre sus opiniones acerca del plan, en cada etapa a través de conversaciones donde se aborden temas puntuales y así darles la posibilidad de expresar sus pensamientos y sentimientos sobre el modelo

de formación. De esta manera se minimizarán los efectos traumáticos propios de todo proceso de cambio como la negación, rabia y depresión.

#### **6.5.4. Seguimiento: Pulso Organizacional**

| La medición e indicadores de la llegada del mensaje apropiado a todas las audiencias se puede realizar a través de enviar una pequeña encuesta para ver el impacto que ha tenido en los colaboradores, después de un tiempo (6 meses o 1 año) de haber implementado el modelo. Los indicadores de este pulso se proponen a continuación:

- Ratio de lectura de los mensajes
- Percepción de la utilidad de los mensajes para el trabajo
- Percepción de la claridad de los mensajes
- Percepción de la capacitación en general

## 7. DISCUSIÓN

Al principio del proyecto se tuvieron varias reuniones con el encargado de Recursos Humanos, debido a que el espectro del tema era amplio y no solo cubría capacitación, sino que se extendía prácticamente a todas las temáticas de recursos humanos. Debido a esta amplitud inicial, se buscó acotar el alcance del proyecto, tomando en cuenta las restricciones de tiempo, se revisaron los temas más relevantes de Gestión Estratégica de Personas:

- Capacitación
- Liderazgo
- Comunicación
- Calidad del servicio
- Capacitación dirigida a un solo tema: instalación de nuevas máquinas en empresas del retail.
- Teoría de Recursos y Demandas Laborales
- Gestión de la productividad
- Desarrollo y Cambio Organizacional

Con base a estos temas se continuó con la recopilación de información para conocer la realidad de Diebold Nixdorf, se tuvieron entrevistas con el Supervisor Técnico, con el Encargado de Capacitación, con el Gerente de Operaciones y con el Gerente General. Asimismo se visitó personalmente las instalaciones de la empresa, tanto las del centro como las de Ñuñoa, donde funciona el Centro de Gestión de Servicios, Almacenes, Reparaciones y Capacitación.

Los principales hallazgos fueron que si bien la empresa estaba bien organizada, existía una separación entre el área de Operaciones y Recursos Humanos, debido principalmente a la intensidad de su trabajo, al interior de esta área también se observó que existe una separación lógica por la distancia con los técnicos de campo

que atienden en regiones, estas separaciones causaban que el foco del trabajo este en la tarea y no en la estrategia, esto representa un grave problema para Diebold Nixdorf pues como se revisó en la literatura, en un contexto de cambio como el que se vive, es muy importante que las empresas establezcan estrategias claras y sepan comunicarlas a todos los colaboradores, entonces hacía falta un instrumento que logre esa conexión.

Debido a que Recursos Humanos no era tomada en cuenta en la mesa de decisiones de la empresa se tuvo que comenzar por las bases de un alineamiento estratégico que son las descripciones de cargo y la propuesta de un primer plan de capacitación para un público específico y crítico para la empresa como son los técnicos de campo, para después continuar con el resto de las áreas. El plan de formación lo que busca es generar un cambio importante en la manera que se trabaja actualmente, pues busca la integración de áreas y la coordinación de esfuerzos principalmente entre la Gerencia de Operaciones y el área de Recursos Humanos, en otras palabras, involucrar a Recursos Humanos en el negocio de la organización.

Con la presentación de los productos como el análisis del alineamiento estratégico, la validación de la descripción del cargo de técnico de campo, el plan de capacitación con sus herramientas y el plan de comunicación se logró incorporar al área de Recursos Humanos en el giro principal del negocio que es el servicio técnico a los clientes de Diebold Nixdorf, impactando en un proceso crítico como es el de la capacitación técnica a los técnicos de campo, esto se logró a través de reuniones, entrevistas, asistencia a un curso presencial, observación del trabajo de los técnicos en terreno y constante comunicación con los gerentes de Operaciones y General. En el caso de las entrevistas se pudo contactar con personal desde Iquique hasta Punta Arenas, cubriendo todo el territorio chileno y se recabaron las impresiones del personal que en su mayoría sentía estar alejado del movimiento que se genera en Santiago, a todas esas personas se les consultó sobre su percepción de

recursos humanos y se logró que se sintieran atendidos por el área y escuchadas sus necesidades relacionadas a su desempeño laboral.

Con relación al curso piloto que se debía realizar, no fue posible debido a la carga laboral del área de Operaciones, a pesar de que se les comunicó con anticipación desde el área de Recursos Humanos, es difícil el cambio que se quiere generar pues no se ha emprendido una intervención de esta naturaleza en la reciente historia organizacional de Diebold Nixdorf como empresa después de la fusión. Sin embargo se dejó al Gerente de Operaciones una propuesta de clase para el curso “*ATM simple function*”, listo para ser aplicado, se eligió este curso porque es la primera capacitación que reciben los técnicos de campo al incorporarse a la empresa.

## **8. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Se diseñó un modelo de formación para el personal técnico de Diebold Nixdorf alineado a la estrategia de la empresa tomando como base el modelo ADDIE que fue seleccionado como el mas adecuado a la realidad de la empresa y después de revisar trabajos de investigación sobre modelos de formación

Uno de los hallazgos relevantes fue que el proceso de formación actual estaba desalineado con la estrategia corporativa de Diebold Nixdorf, los cursos se programaban de manera reactiva y no existía retroalimentación para el facilitador o medidas para asegurar la transferencia de lo aprendido.

La descripción de cargos del personal técnico estaba desactualizada y no se utilizaba como instrumento para la gestión de personas, entonces se la actualizó para que sirva de base en la detección de necesidades de capacitación y otros procesos de recursos humanos.

El Modelo de Formación se relaciona con otros procesos de la empresa, principalmente con el proceso de Selección afecta a los concursos internos, reclutamiento de personal para proyectos y la inducción para nuevos colaboradores; con el proceso de Evaluación del desempeño es fuente de necesidades de formación y también indicador de los efectos de la capacitación; y con el proceso de Compensaciones afecta a la compensación no monetaria.

Se diseñaron instrumentos para las diferentes etapas de un plan de formación, un formulario DNC para la etapa de Análisis; un formulario de Programación de Cursos para la etapa del Diseño; una lista de verificación de acciones antes del curso para la etapa de Desarrollo; una lista de verificación de acciones durante el curso para la etapa de Implementación; un formulario de reacción y una lista de verificación de acciones después del curso para la etapa de Evaluación. Además, se dejó preparado el plan de actividades para un curso piloto que no se pudo ejecutar.

Se elaboró una estrategia de comunicación para transmitir el mensaje de cambio que implica el Plan de Capacitación, esta estrategia consideró un diagnóstico contextual, de la audiencia y de la estrategia; un diseño de los objetivos comunicacionales y estructura de los contenidos; la implementación a través de canales, el mensaje, los voceros, el tiempo y las posibilidades de réplica; y el seguimiento al pulso organizacional, esta estrategia junto con el plan fueron entregados a la empresa con recomendaciones para su aplicación.

Se recomienda seguir investigando sobre la aplicabilidad de modelos de formación en empresas chilenas, midiendo las expectativas de los *stakeholders* y adecuando los distintos instrumentos al tamaño y realidad en el contexto estratégico que vive cada empresa, así como la generación de valor al negocio principal de la organización.

## 9. REFERENCIAS

Aguinis & Kraiger (2009) Benefits of training and development for individuals and teams, organizations and society *Annual Review of Psychology*

Alvarez, K.; Salas, E.; Garofano, C. (2004) An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness; *Human Resource Development Review*, vol. 3, no. 4, 385-416, Dec 2004.

Barret, D. J. (2002). **Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change.** *Corporate Communications*, 7, 219-231.

Bradford S. Bell; Tannenbaum, S. ; Ford, K. ; Noe, R. and Kraiger, K (2017) 100 Years of Training and Development Research: What We Know and Where We Should Go. *Journal of Applied Psychology* © 2017 American Psychological Association 2017, Vol. 102, No. 3, 305–323

Cascio, W (2019) Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resources management Review* (in press)

Clampitt, P. G. (2010). *Communicating for managerial effectiveness: Problems, strategies, solutions.* Thousand Oaks, CA: Sage

Fernandez —Salinero Miguel (1999) El diseño de una política de Formación como estrategia empresarial: *Revista complutense de educación* 1999. vol. I:181-242

Garofano, C y Salas, E. (2005) What influences continuous employee development decisions? *Human Resource Management Review* 15 (2005) 281–304

Hodell, C. (1998) “Fundamentos del desarrollo de sistemas formativos” American Society for Training and Development

Lewis, L. K. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17, 176-204.

Maycock, E. and Akinwale I. (2015) Learning and talent development : a review in context. *International Journal of advanced research in engineering and Management*, Vol. 01 | Issue 02 | May 2015 | 98

Salas,E.; Tannenbaum, S. ; Kraiger, K. and Smith-Jentsch, K (2012) The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest* 13(2) 74–101

Ulrich, D. y Smallwood, N. (2004). Capitalizar las capacidades. *Harvard Business Review*, Junio.

Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). La propuesta de valor de recursos humanos. Ediciones Deusto. Capitulo 1: La premisa de valor de recursos humanos

## 10. ANEXOS

### ANEXO N°1 ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS DE PORTER ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

ENTREVISTADO: Lic. Carlos Torres PUESTO: Jefe de Recursos Humanos

1. **PROVEEDORES.**- El principal proveedor es el corporativo de Diebold Nixdorf que desde el exterior (Estados Unidos) envía el hardware y el software necesario para la instalación de cajeros automáticos, por lo que se podría decir que la empresa está integrada verticalmente. Los otros proveedores son empresas que prestan servicios portuarios, ropa para los técnicos, *leasing* de camionetas y proveedores de material de oficina. **Análisis.**- tomando en cuenta la integración vertical se puede concluir que DN Chile ha reducido el poder e influencia de los proveedores, dependiendo exclusivamente de ellos mismos en la provisión de sus productos principales.
2. **CLIENTES.**- Los principales clientes de la empresa son las entidades financieras de Chile (bancos), y en menor medida algunas empresas de *retail* y algunas cooperativas de ahorro. Con cada cliente DN firma contratos de prestación de servicios donde se especifican costos y duración del servicio post-venta. **Análisis.**- Tienen pocos clientes y no hay muchas posibilidades que aparezcan nuevos clientes debido a la dificultad de que aparezcan nuevos bancos, por lo que los clientes tienen un poder importante sobre la empresa.
3. **COMPETENCIA.**- El principal competidor es la empresa NCR, de presencia mundial, por lo que es una competencia a nivel global, en Chile ambos tienen cerca al 50% del mercado otro rival de menor poder es PROSEGUR que tiene a disposición máquinas de automatización del efectivo dirigidos a negocios de *retail*, asimismo cabe mencionar que DN es una empresa fruto de la fusión de la estadounidense Diebold con la alemana Wincor Nixdorf por lo que se hizo una integración horizontal. **Análisis.**- al haber realizado la fusión la empresa se hizo más fuerte con relación a la competencia, de todas formas NCR no deja de ser un fuerte competidor que posee similares competencias que DN.
4. **BARRERAS DE ENTRADA.**- El mercado de los productos y servicios para transacciones del mundo financiero es un ámbito con barreras de entrada altas, debido al desarrollo de hardware que se requiere (funcionamiento de los cajeros automáticos), motivo por el que son pocas empresas a nivel mundial que desarrollan estos productos. Sin embargo también existe un mercado diferenciado que es el de servicios de mantenimiento a estas máquinas dispensadoras de efectivo, mercado en el que también se desempeña DN, en este caso, las barreras de entrada son media-altas

debido a que se requiere de un conocimiento específico pero que una vez que se adquiere no es tan complicado ofrecer el servicio como *partner* independiente de las compañías de ATMs. **Análisis.-** debido a que existe una diferenciación en cuanto a las barreras de entrada se puede concluir que DN obtiene un margen de utilidad mayor con el hardware (ATMs) debido a que las barreras son más altas, en cambio obtiene una utilidad relativa menor con el negocio del servicio de mantenimiento, debido a que las barreras de entrada son menos elevadas.

5. SUSTITUTOS.- Según el jefe de recursos humanos, la sustitución vendría dada por la cada vez menor utilización de efectivo por parte de los consumidores, siendo las tarjetas de débito, crédito y transacciones por internet recurridas cada vez con mayor frecuencia. **Análisis.-** si bien los medios de pago sustitutos están cada vez mas presentes en los compradores, no todos los negocios pueden ofrecerlos debido a que implica la adquisición, manejo y mantenimiento (además de dependencia) de la tecnología que permita estas transacciones, lo que representa un costo de cambio que dependiendo el negocio puede ser alto, en otras palabras, siempre será más sencillo y económico recibir efectivo que administrar una terminal POS, por lo tanto, el poder de los sustitutos decrece.

## **ANEXO N°2 ENTREVISTA ACTUAL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN DN**

### **ENTREVISTAS**

#### **ENTREVISTA 1**

**NOMBRE:** Carlos Torres **PUESTO:** Jefe de recursos humanos **FECHA:** 05/02/2019

#### **¿CÓMO ES EL PROCESO DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL EN DN?**

Actualmente se pueden diferenciar dos tipos de capacitaciones, de acuerdo al público objetivo: capacitaciones para el personal técnico (90 personas) y capacitaciones para el resto del personal (40 personas). Las primeras son gestionadas por el área de la Gerencia de Operaciones y las últimas por el departamento de Recursos Humanos.

- El personal técnico de nuevo ingreso tiene una capacitación inicial de dos semanas de duración.
- El facilitador de esta capacitación es un empleado de DN quien a su vez es el encargado de organizar los procesos de capacitación y del mantenimiento de los ATMs.
- En varias ocasiones ha ocurrido que la persona que cumplía las funciones de facilitador se ha ido y la persona que se encarga vuelve a comenzar con los procesos de formación no existiendo una estructura guía que seguir.
- Hasta el momento nunca se ha aplicado una evaluación al desempeño del facilitador por parte de los empleados que reciben la capacitación.
- Hasta el momento se desconoce si se aplican herramientas de evaluación a los empleados que reciben la capacitación, pues no dejan evidencia de esa evaluación, siendo el único indicador directamente el desempeño en terreno.
- Hasta el momento no se conoce si se reparte material a los empleados que reciben la capacitación.
- No se conoce si el facilitador tiene formación en enseñanza a adultos o técnicas didácticas que aporten el aprendizaje.
- El área de recursos humanos no recibe información del área de Operaciones acerca de la frecuencia o programación de los eventos de capacitación.
- En la gestión 2018 el departamento de recursos humanos realizó siete cursos entre ellos "Atención al cliente", "Excel" y uno sobre manejo de software interno.
- La descripción de cargos está obsoleta y requiere de una actualización que es uno de los desafíos del área de recursos humanos.
- En la presente gestión (2019) el departamento de recursos humanos está organizando un curso transversal sobre Liderazgo (del 15 al 18 de febrero).

### ANEXO N°3 OBSERVACIÓN VISITA A DN

**UBICACIÓN:** Comuna de Ñuñoa **FECHA:**

- Primero se visitó el área de CGC (control de gestión de servicios), que está compuesta de operadores telefónicos (6 personas) cuya función es recibir las consultas, reclamos y solicitudes de los clientes de DN (principalmente bancos) acerca de problemas con el funcionamiento de los cajeros automáticos y gestionan la atención de un técnico que resuelva el problema. Al lado de estos empleados en una cabina están dos personas que supervisan a los operadores. Estas personas trabajan por turnos las 24 horas y los 7 días de la semana.
- Luego se visitó el área de Logística que está compuesta por 5 personas que trabajan en un galpón amplio con techo elevado, en este lugar se descargan los cajeros automáticos y los repuestos que llegan del exterior, se catalogan, se ordenan y se entregan según requerimiento a otras áreas. A la salida del galpón hay una cabina con una persona que vigila los ingresos y salidas. En esta área se contrata personal que atiende en días festivos y fines de semana para cualquier contingencia que se pudiera presentar.
- Luego se visitó el área de Reparaciones que está compuesta por 6 personas que están encargadas de la reparación de ATMs tanto en hardware como en software, ahí se conoció a uno de los empleados (Franklin) quien mencionó que esa área trabaja estrechamente con las demás áreas de Operaciones, físicamente están al lado del galpón de Logística.
- Luego se volvió a las instalaciones del CGC debido a que al fondo del salón se ubica otra oficina donde se desempeñan tres personas en puestos administrativos, Angeline y Carlos que realizan gestiones y Felipe que tiene a su cargo a los técnicos que se desempeñan en terreno. El ambiente en esta oficina es diferente a los demás debido a que no se hallan máquinas o mesas amplias, sino computadoras y mesas medianas.
- En uno de los momentos se pudo conocer a Christian quien es el Gerente de Operaciones que está a cargo de los técnicos, CGC, Reparaciones y Logística.
- No se pudo conocer a Jesús Colmenares ni a Guillermo quienes estaban en reunión y son los encargados actuales de la capacitación al personal técnico. Según el jefe de recursos humanos, estas personas dedican el 50% de su tiempo a actividades de formación, 40% a soporte y un 10% al CGC. Sin embargo otro día sí se pudo conocer sus instalaciones donde cuentan con una mesa grande y prototipos de cajeros automáticos, computadoras y sillas para la enseñanza teórico-práctica.
- Con relación a la mejora de los procesos de capacitación sería conveniente conocer la opinión de la encargada del área de Desarrollo Organizacional

## ANEXO N°4 ENTREVISTA AL SUPERVISOR TÉCNICO

**NOMBRE:** Felipe Santander **PUESTO:** Supervisor técnico **ANTIGÜEDAD:** 2 años 1 mes

- **¿CUÁLES SON SUS FUNCIONES EN EL ÁREA?**

- Verificar que los técnicos cumplan sus funciones en todo el territorio de Chile
- Revisión y validación de los gastos incurridos por los técnicos
- Contabilización y reporte de las horas extras trabajadas por los técnicos
- Determinación de viáticos para los viajes que realizan los técnicos
- Coordinación de las vacaciones y asignaciones de destinos con los técnicos

- **¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL ÁREA?**

Básicamente tienen dos objetivos, el primero es la eficiencia de gastos en los que incurren los técnicos con las visitas que hacen a los clientes para atender a los ATMs, el segundo es que los técnicos tengan cada vez menos fallas en la atención a los ATMs, estas metas son reportadas a la oficina regional de DN con sede en Colombia.

- **¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS PARA ESTA GESTIÓN? ¿SE PUEDEN RESOLVER CON ENTRENAMIENTO?**

Los desafíos son dos, primero el ingreso de nuevo personal debido a la llegada de nuevos cajeros automáticos que requerirán mayor personal técnico que tendrá que ser capacitado y puesto en terreno. El otro desafío es reducir los costos, expresados en número de visitas que realiza un técnico, dado que en cada visita se gasta en traslados, viáticos y otros costos asociados, y ocurre que se han presentado situaciones en las que el cliente ha vuelto a solicitar la asistencia técnica para el mismo cajero automático que había sido atendido en un periodo reciente de tiempo, entonces se debe muchas veces a que el técnico no hizo una correcta lectura del problema en la primera visita.

- **¿CÓMO ES EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL TÉCNICO DE DN?**

El proceso tiene como fuente de información la base de datos llamada "DOC BASE" en la que se vacía toda la data que reportan los técnicos de las visitas que hacen, como detalles técnicos del problema, la solución que le dieron y otros detalles relevantes si Felipe detecta en el reporte que algún técnico ha tenido que hacer repetidas visitas por un mismo tema, entonces es una señal de alerta que ese empleado puede ser que necesite una actualización en ese tema, sin embargo primero conversa con el empleado para indagar más, si se confirma que necesita un refuerzo, recién conversa con Jesús Colmenares (encargado de capacitación) y deciden la fecha y hora de la capacitación para el técnico en cuestión.

Respecto al tema de la detección de necesidades, Felipe señala que es un proceso que se hace a lo largo de toda la gestión de acuerdo a los problemas identificados con base al DOC BASE, ingreso de nuevo personal (que no es muy frecuente) y los avisos de algunos clientes que comunican a DN que van a adquirir nuevas máquinas y por eso van a necesitar un técnico local que esté capacitado en un nivel superior (llamado *full*

*function*), entonces esa información le permite a Felipe planificar la capacitación del técnico de esa región o en Santiago.

Otra necesidad de capacitación que ha detectado Felipe es la redacción de informes, debido a que los técnicos muchas veces presentan reportes con errores de fondo y forma que resultan en una difícil comprensión y afectan la calidad de la DOC BASE.

En cuanto a la evaluación de la transferencia de lo aprendido, se realiza efectuando una revisión a la DOC BASE y constatando la disminución de fallas o visitas realizadas con éxito por parte del técnico capacitado.

- **¿CUÁLES SON LOS VÍNCULOS CON RH?**

La relación con RH se da cuando alguno de los técnicos requiere hacer algún trámite ante RH (permisos, vacaciones, consultas, horas extras, despidos, cambios de ciudad), también trabajan juntos en la evaluación al desempeño, así como en la realización de algunos eventos de capacitación para corregir ciertos aspectos del comportamiento de los técnicos y su trato al cliente

- **¿QUÉ NECESITAS DEL ÁREA DE SOPORTE Y CAPACITACIÓN?**

Se necesita mayor soporte para los técnicos de no son de DN, que pertenecen a un *partner* y que si bien no es obligación de DN capacitarlos, la falta de esta capacitación perjudica el desempeño de este personal que atiende a los clientes de DN en ciertas regiones o en la región metropolitana (actualmente el apoyo es solo del 20%). Otra de las demandas es mayor especialización para los técnicos que se vea reflejado en un mejor desempeño en las visitas y repercuta en el ahorro de gastos y mayor satisfacción del cliente.

## ANEXO N° 5 ENTREVISTA AL ENCARGADO DE CAPACITACIÓN

**NOMBRE:** Jesús Colmenares **PUESTO:** Soporte y Capacitación **ANTIGÜEDAD:** 8 años en DN y específicamente 4 años en DN Chile

### 1. ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES DEL ÁREA?

Básicamente el entrenamiento y apoyo técnico a los empleados que se desempeñan como técnicos en terreno, desde el personal nuevo, las actualizaciones en nuevo software o hardware y certificaciones. Otra de las funciones es asesorar a otros departamentos en aspectos técnicos debido a que en el área de Capacitación y Soporte están actualizados en todos los temas técnicos de funcionamiento de los ATMs

### 2. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DEL PUESTO?

Entre las principales funciones están las de evaluar las capacidades de los técnicos (en conjunto al Supervisor Técnico), planificar y ejecutar los eventos de capacitación, principalmente en dos ejes temáticos: nivel *simple function* y nivel *full function*. Otra función es la de prestar soporte a los técnicos cuando éstos tengan dudas en terreno que no puedan resolver, así como proponer y ejecutar iniciativas para facilitar este apoyo, por ejemplo desde hace un tiempo han organizado un grupo de whatsapp (red social) en el que suben videos tutoriales sobre distintos procedimientos que pueden resultar útiles en la reparación de los ATMs. Asimismo están constantemente revisando y actualizando los manuales que usan los técnicos.

### 3. ¿CUÁLES SON LOS DESAFÍOS PARA ESTA GESTIÓN?

- Mejorar las habilidades del facilitador en temas de didáctica y formación de formadores.
- Otro desafío es poder desarrollar medios para mejorar el soporte a los técnicos (*back ups*).
- Otro desafío es que el otro facilitador (Guillermo Retamar) pueda certificarse como entrenador e impartir los cursos preparatorios para las certificaciones.

### 4. ¿CÓMO ES EL PROCESO DE ENTRENAMIENTO EN DN?

- El tiempo de inducción de un nuevo empleado debería ser de tres meses más dos meses de seguimiento en el nivel de *simple function*.
- El tiempo de capacitación para un empleado debería ser de 1 mes más otro mes de seguimiento en el nivel de *full function*.
- En la realidad, debido a la necesidad que el personal se desplace a terreno lo más pronto posible, los tiempos de inducción para nuevos empleados se reducen a una semana.
- El año 2018 el área ha capacitado a 48 empleados

- En lo que respecta a la evaluación a los empleados se tienen tres instancias, la primera instancia es una evaluación de requerimientos por parte de RH, en el desarrollo del curso los participantes deben resolver cuestionarios y un examen final (nota mínima de aprobación 75%), finalmente para los que se someten al proceso de certificación existe un examen de certificación que es controlado desde el corporativo de DN.
- Profundizando sobre las certificaciones, Jesús menciona que alrededor del 40% de los participantes les ha costado aprobar, sobre todo a personas mayores de 35 años.
- Jesús tiene como objetivo capacitar a 4 personas por año en cada una de las 5 certificaciones en las que él está capacitado, debido a que es difícil tener a varios técnicos pasando clases al mismo tiempo (deben estar en terreno) entonces generalmente los cursos son personalizados (20 cursos aproximadamente).
- Según Jesús 22 de 32 técnicos han recibido alguna certificación hasta el momento.

## **5. ¿CUÁL ES LA COORDINACIÓN QUE TIENEN CON RECURSOS HUMANOS?**

La coordinación no ha sido muy fluida porque casi toda la coordinación la realizan a través de los pedidos del Supervisor Técnico (Felipe).

## ANEXO N° 6 ENTREVISTAS AL SUPERVISOR TÉCNICO

### PAUTA PARA ENTREVISTA

### DESCRIPCION

### DE CARGOS

(ADAPTADO PARA DIEBOLD NIXDORF)

#### Fuentes:

Base de datos ONET

Formulario de autodescripción de cargo

Libro Dirección Estratégica de RH, Marta Alles

El presente cuestionario tiene por objeto obtener información relevante acerca del cargo. La misma servirá de base de elaboración del documento de descripción de cargo.

#### **1.- Datos de Identificación del Cargo**

Denominación de la Empresa:

Denominación del Cargo: Técnico de terreno

Nombre del Ocupante:

Localización geográfica del Cargo:

Unidad a la que pertenece:

Depende Jerárquicamente de:

Depende Funcionalmente de:

Fecha:

## 2.- Misión

El **propósito general** o **misión** describe la contribución del cargo a la consecución de los objetivos de la empresa. Indica la razón de ser del cargo en la organización y debe responder a la pregunta: **¿Para qué está el cargo en la organización? ¿Qué resultados se esperan de él?**

Recuerde, no se requiere una lista detallada de las actividades que se espera que usted realice, sino que debe centrarse en lo que se espera que el cargo logre.

Un ejemplo de misión para un cargo de ventas es:

**Planificar y controlar** la gestión de ventas en las distintas regiones del país, a fin de **garantizar** la aplicación de las políticas de atención y servicio al cliente y el cumplimiento del presupuesto de ventas.

### **La misión contiene:**

**Acción:** Planificar y controlar

**Función:** La gestión de ventas en las distintas regiones del país

**Resultado:** Garantizar la aplicación de las políticas de atención y servicio al cliente y el cumplimiento del presupuesto de ventas.

Sintetice en una oración la **misión** o propósito general del cargo:

## 3.- Principales Resultados (Finalidades)

Los **principales resultados** (finalidades) son diseñados para hacer específico el sentido global y amplio que describió en el propósito general de su cargo. Son declaraciones breves que indican los **resultados finales** más importantes por los cuales el cargo es responsable.

La estructura interna de cada finalidad es la siguiente:

- a) Acción (tarea que ejecuta - rol del cargo)
- b) Función (proceso en el que actúa, participa o incide)
- c) Resultado final (producto final esperado como consecuencia de la acción realizada).

Algunos ejemplos de finalidades son:

- 1) Dirigir y controlar los diferentes planes de comercialización y promoción, a fin de asegurar el volumen de ventas anual establecido
- 2) Coordinar y controlar el funcionamiento operativo de las diferentes dependencias regionales a su cargo, con el objeto de garantizar la aplicación de las políticas de área

Nótese que las finalidades contienen los 3 elementos discutidos anteriormente:

**Acción:** Dirigir y controlar

**Función:** Los diferentes planes de comercialización y promoción

**Resultado:** A fin de asegurar el volumen de ventas anual establecido

Por lo general, los cargos suelen tener de 1 a 6 finalidades, a excepción de cargos muy operativos que normalmente tienen una sola finalidad y ésta coincide con la misión o propósito general.

Nótese que para definir el rol del cargo se pueden utilizar hasta dos verbos que indican las acciones más relevantes del cargo (por ejemplo, dirigir y controlar) y para enfatizar el resultado se utiliza un solo verbo (por ejemplo, asegurar). Los verbos de acción o de resultado sólo deben emplearse en infinitivo.

Los principales resultados de su cargo son:

(Comience cada frase con un verbo de resultado en **infinitivo**)

**4.- Autoridad y Autonomía:**

Indique (si las tiene) que decisiones autónomas está autorizado a tomar:

Indique cuáles son las recomendaciones que se esperan de su cargo:

**5.- Contexto**

Esta es una sección narrativa, que comunica, cómo se relaciona el cargo con posiciones superiores y subordinadas, el clima dentro del cual opera el cargo y otros roles significativos que el cargo desempeña en la organización.

A continuación encontrará cada uno de los aspectos que deben o pueden ser tratados.

**a) Relaciones:**

Señale con qué otros cargos dentro o fuera de la Institución (Otras empresas, organismos gubernamentales, gremios) se relacionan principalmente el cargo y qué tipo de relación mantiene.

Internamente	¿Para qué?
Externamente	¿Para qué?

**b) Actividades Principales**

Refleje aquí **las actividades** más importantes que usted desarrolla, para lograr el resultado señalado en cada finalidad.

Cada actividad debe venir expresada en una sola frase y el número total de ellas no debe exceder de 15.

Menciónelas por orden de frecuencia e importancia comenzando por las que realiza cada día.

(Comience cada frase con uno o dos verbos de acción en infinitivo)

--

**6.-Requisitos Técnicos del ocupante del Cargo**

- a) **Educación formal:** Expresé la educación formal que considera como el mínimo requerido para un desempeño laboral satisfactorio:

- b) **Conocimiento y experiencia:** Exprese en términos de “saber”, experiencia, conocimientos técnicos y habilidades los requerimientos del cargo. ¿Qué tipo de conocimiento y experiencias sobre los aspectos técnicos y especializados son necesarios antes de entrar al trabajo? Señale si es necesario tener algún título técnico y/o profesional y los años de experiencia necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades.

**¿Qué capacitación es necesaria después para hacer el trabajo correctamente?**

- c) **Habilidades tecnológicas:** Exprese las herramientas tecnológicas (ofimática, correo electrónico, internet, antivirus, videoconferencias)

- d) **Conocimiento de idiomas:** Exprese si requiere el conocimiento de algún idioma extranjero y el nivel requerido (básico, intermedio o avanzado)

- e) **Destrezas:** ¿Cuáles son los requerimientos a nivel de destrezas para desempeñar competentemente el cargo? Como por ejemplo: reparación de máquinas, razonamiento crítico, resolución de problemas complejos, mantenimiento de equipos, selección de herramientas, inspección de la calidad, administración del tiempo, monitoreo de operaciones, aprendizaje activo, coordinación, instalación, toma de decisiones, orientación al servicio, comunicación escrita

- f) **Habilidades:** ¿Cuáles son los requerimientos a nivel de habilidades para desempeñar competentemente el cargo? Como por ejemplo: Atención a detalles, comprensión oral, expresión oral, detección de problemas, manipulación (con los dedos), claridad (al hablar), comprensión oral, comprensión escrita, organización de la información, pre-visualización, estabilidad (brazo-mano), precisión, razonamiento deductivo, razonamiento

inductivo, flexibilidad (para combinar reglas), atención selectiva, discriminación de colores

**7.- Descripción de Conductas necesarias para ocupar el cargo**

Señale las conductas (ser) que considere necesarias para poder desarrollar correctamente el cargo.

***MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN!!!***

## ANEXO N° 7 ENTREVISTAS A LOS TÉCNICOS DE CAMPO

### PAUTA PARA ENTREVISTA

### DESCRIPCION

### DE CARGOS

(ADAPTADO PARA DIEBOLD NIXDORF)

**Fuentes:**

**Base de datos ONET**

**Formulario de autodescripción de cargo**

**Libro Dirección Estratégica de RH, Marta Alles**

El presente cuestionario tiene por objeto obtener información relevante acerca del cargo. La misma servirá de base de elaboración del documento de descripción de cargo.

#### **1.- Datos de Identificación del Cargo**

Denominación de la Empresa : \_\_\_\_\_

Denominación del Cargo : \_\_\_\_\_

Nombre del Ocupante : \_\_\_\_\_

Localización geográfica del Cargo: \_\_\_\_\_

Unidad a la que pertenece : \_\_\_\_\_

Depende Jerárquicamente de: \_\_\_\_\_

Depende Funcionalmente de: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## 2.- Misión

El **propósito general** o **misión** describe la contribución del cargo a la consecución de los objetivos de la empresa. Indica la razón de ser del cargo en la organización y debe responder a la pregunta: **¿Para qué está el cargo en la organización? ¿Qué resultados se esperan de él?**

Recuerde, no se requiere una lista detallada de las actividades que se espera que usted realice, sino que debe centrarse en lo que se espera que el cargo logre.

Un ejemplo de misión para un cargo de ventas es:

**Planificar y controlar** la gestión de ventas en las distintas regiones del país, a fin de **garantizar** la aplicación de las políticas de atención y servicio al cliente y el cumplimiento del presupuesto de ventas.

### **La misión contiene:**

**Acción:** Planificar y controlar

**Función:** La gestión de ventas en las distintas regiones del país

**Resultado:** Garantizar la aplicación de las políticas de atención y servicio al cliente y el cumplimiento del presupuesto de ventas.

Sintetice en una oración la **misión** o propósito general del cargo:

## 3.- Principales Resultados (Finalidades)

Los **principales resultados** (finalidades) son diseñados para hacer específico el sentido global y amplio que describió en el propósito general de su cargo. Son declaraciones breves que indican los **resultados finales** más importantes por los cuales el cargo es responsable.

La estructura interna de cada finalidad es la siguiente:

a) Acción (tarea que ejecuta - rol del cargo)

- b) Función (proceso en el que actúa, participa o incide)
- c) Resultado final (producto final esperado como consecuencia de la acción realizada).

Algunos ejemplos de finalidades son:

- 1) Dirigir y controlar los diferentes planes de comercialización y promoción, a fin de asegurar el volumen de ventas anual establecido
- 2) Coordinar y controlar el funcionamiento operativo de las diferentes dependencias regionales a su cargo, con el objeto de garantizar la aplicación de las políticas de área

Nótese que las finalidades contienen los 3 elementos discutidos anteriormente:

**Acción:** Dirigir y controlar

**Función:** Los diferentes planes de comercialización y promoción

**Resultado:** A fin de asegurar el volumen de ventas anual establecido

Por lo general, los cargos suelen tener de 1 a 6 finalidades, a excepción de cargos muy operativos que normalmente tienen una sola finalidad y ésta coincide con la misión o propósito general.

Nótese que para definir el rol del cargo se pueden utilizar hasta dos verbos que indican las acciones más relevantes del cargo (por ejemplo, dirigir y controlar) y para enfatizar el resultado se utiliza un solo verbo (por ejemplo, asegurar). Los verbos de acción o de resultado sólo deben emplearse en infinitivo.

Los principales resultados de su cargo son:

(Comience cada frase con un verbo de resultado en **infinitivo**)

#### **4.- Dimensiones**

Señale los subordinados directos e indirectos y personal externo que dependa directamente del cargo

#### **5.- Organigrama**

Indique de qué cargo depende el que Ud. ocupa y qué cargos están subordinados al suyo: Dibuje el organigrama señalando el cargo de su jefe directo, el jefe de su jefe directo y los cargos subordinados al suyo.

--

**6.- Autoridad y Autonomía:**

Indique (si las tiene) que decisiones autónomas está autorizado a tomar:

--

Indique cuáles son las recomendaciones que se esperan de su cargo:

--

**7.- Contexto**

Esta es una sección narrativa, que comunica, cómo se relaciona el cargo con posiciones superiores y subordinadas, el clima dentro del cual opera el cargo y otros roles significativos que el cargo desempeña en la organización.

A continuación encontrará cada uno de los aspectos que deben o pueden ser tratados.

**c) Relaciones:**

Señale con qué otros cargos dentro o fuera de la Institución (Otras empresas, organismos gubernamentales, gremios) se relacionan principalmente el cargo y qué tipo de relación mantiene.

Internamente

¿Para qué?

--	--

Externamente

¿Para qué?

--	--

**d) Actividades Principales**

Refleje aquí **las actividades** más importantes que usted desarrolla, para lograr el resultado señalado en cada finalidad.

Cada actividad debe venir expresada en una sola frase y el número total de ellas no debe exceder de 15.

Menciónelas por orden de frecuencia e importancia comenzando por las que realiza cada día.

(Comience cada frase con uno o dos verbos de acción en infinitivo)

- e) **Otros Roles:** Indique si su cargo participa en algún comité u equipo de trabajo. Indique el objetivo, los otros miembros que participan y la frecuencia con que se reúnen.

8.- **Ambiente de trabajo**

- a) **Equipos de computación o software:** Indique y describa el equipo de computación y software que requiere para trabajar:

- b) **Máquinas y otros equipos requeridos:** Indique y describa las máquinas y/u otros equipos que requiere para trabajar:

- c) **Condiciones laborales:** Mencione las condiciones físicas (herramientas, ambiente de trabajo, condiciones climáticas) que puedan afectar su salud o seguridad en el trabajo, también mencione el contacto con sustancias peligrosas, equipos energizados o manejo manual de cargas a las que está expuesto.

Ahora mencione los factores psicológicos (relaciones con otras personas, estrés, repetición de tareas) a las que está expuesto y que puedan afectar su salud.

9.- **Responsabilidad del cargo**

- a) **Seriedad del error:** ¿Cuál es la seriedad del error en este puesto de trabajo? ¿los errores afectan el trabajo de otros en el mismo departamento, en otros departamentos o fuera de la organización?

- b) **Manejo de datos confidenciales:** ¿Cuál es la clase de datos confidenciales que maneja? Personales, salariales, técnicos, secretos de negocio.

- c) **Manejo de dinero o valores (como por ejemplo deposito plazo fijo).**- ¿Cuál es la clase de responsabilidad tiene y el monto aproximado de dinero o valores que maneja en su trabajo?

**10.-Requisitos Técnicos del ocupante del Cargo**

- a) **Educación formal:** Exprese la educación formal que considera como el mínimo requerido para un desempeño laboral satisfactorio:

- b) **Conocimiento y experiencia:** Exprese en términos de “saber”, experiencia, conocimientos técnicos y habilidades los requerimientos del cargo. ¿Qué tipo de conocimiento y experiencias sobre los aspectos técnicos y especializados son necesarios antes de entrar al trabajo? Señale si es necesario tener algún título técnico y/o profesional y los años de experiencia necesarios para llevar a cabo sus responsabilidades.

¿Qué capacitación es necesaria después para hacer el trabajo correctamente?

- c) **Habilidades tecnológicas:** Exprese las herramientas tecnológicas (ofimática, correo electrónico, internet, antivirus, videoconferencias)

- d) **Conocimiento de idiomas:** Exprese si requiere el conocimiento de algún idioma extranjero y el nivel requerido (básico, intermedio o avanzado)

- e) **Destrezas:** ¿Cuáles son los requerimientos a nivel de destrezas para desempeñar competentemente el cargo? Como por ejemplo: reparación de máquinas, razonamiento crítico, resolución de problemas complejos, mantenimiento de equipos, selección de herramientas, inspección de la calidad, administración del tiempo, monitoreo de operaciones, aprendizaje activo, coordinación, instalación, toma de decisiones, orientación al servicio, comunicación escrita.

- f) **Habilidades:** ¿Cuáles son los requerimientos a nivel de habilidades para desempeñar competentemente el cargo? Como por ejemplo: Atención a detalles, comprensión oral, expresión oral, detección de problemas, manipulación (con los dedos), claridad (al hablar), comprensión oral, comprensión escrita, organización de la información, pre-visualización, estabilidad (brazo-mano), precisión, razonamiento deductivo, razonamiento inductivo, flexibilidad (para combinar reglas), atención selectiva, discriminación de colores (no)

**11.- Descripción de Conductas necesarias para ocupar el cargo**

Señale las conductas (ser) que considere necesarias para poder desarrollar correctamente el cargo.

***MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN!!!***