



PROYECTO FINAL

Plan de Formación Interna en una Empresa Multinacional

CARRERA: Especialización en Ingeniería de los Recursos Humanos

DIRECTORA: Dra. Stella Maris Ciarello

ALUMNA: Maria Agustina Esteban

EMAIL: agustina.est@gmail.com



*“La educación no cambia al mundo,
cambia a las personas que van a cambiar el mundo”*

Paulo Freire

RESUMEN

La formación de personal es uno de los pilares fundamentales para mantener la motivación dentro de las empresas y asegurar que los empleados tengan las herramientas necesarias para afrontar sus tareas eficientemente. El objetivo de este proyecto es desarrollar un **Plan de Formación** para los colaboradores que tienen un rol activo dentro del marco de los proyectos de Manejo del Cambio, equipo que es parte de una empresa multinacional de gran envergadura.

Al igual que hace Martha Alles en su libro *Formación Capacitación Desarrollo*, este proyecto considera a la Capacitación como una parte de la Formación, y no un sinónimo en sí. Bajo ese concepto, el proyecto desarrolla el Plan de Formación centrado en cinco pilares: la Comunicación, las Sesiones de Capacitación, el Autodesarrollo, las Sesiones de Intercambio y las Personas Claves.

El proyecto empieza con un análisis teórico de la Formación en el ámbito empresarial y con un relevamiento de la situación preexistente, buscando mantener lo que ya funcionaba y mejorar lo que no. El plan definido no se concibe como un proceso estático, sino más bien dinámico. En el 2022 se definieron las bases a llevarse a cabo durante el 2023, el cual es desarrollado a continuación. Sin embargo, también se establecieron herramientas para analizar el plan y retroalimentar dicho proceso. Es por ello que al final de este trabajo se encuentran los puntos de mejoras y recomendaciones a llevar a cabo en el próximo periodo, obteniéndose como producto final, un proceso que se retroalimenta constantemente y mejora año a año.



*“Contrata el carácter,
Entrena la habilidad”*

Peter Schutz

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. ANTECEDENTES DE PLANES DE FORMACIÓN.....	6
1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	8
1.3. METODOLOGÍA, MATERIALES Y TÉCNICA.....	9
2. DESARROLLO.....	11
2.1. MARCO TEÓRICO.....	11
2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	13
2.2.1. Análisis de Feedback Recibidos durante el Año Anterior.....	14
2.2.2. Tormenta de Ideas con el Equipo de MDC.....	15
2.2.3. Votación y Definición del Plan de Formación.....	16
2.3. PLAN DE FORMACIÓN 2023.....	18
2.3.1. COMUNICACIÓN: Email de Comunicaciones.....	18
2.3.2. AUTODESARROLLO: Actualización de Base de Datos.....	19
2.3.3. AUTODESARROLLO: Nueva Plataforma.....	21
2.3.4. CAPACITACIÓN: Procesos Generales.....	22
2.3.5. CAPACITACIÓN: Procesos Específicos.....	24
2.3.6. INTERCAMBIO: Sesiones de Intercambio.....	26



2.3.7. PERSONAS CLAVES: Expertos en las Regiones.....	27
3. RESULTADOS.....	30
3.1. ANÁLISIS DEL PLAN DE FORMACIÓN.....	30
3.1.1. COMUNICACIÓN.....	30
3.1.2. AUTODESARROLLO.....	31
3.1.3. CAPACITACIÓN.....	31
3.1.4. INTERCAMBIO.....	38
3.1.5. PERSONAS CLAVES.....	39
3.1.6. SATISFACCION GENERAL.....	40
3.2. PUNTOS DE MEJORA.....	42
4. CONCLUSIÓN.....	43
5. ANEXO I: DEFINICIONES.....	47
6. BIBLIOGRAFÍA.....	48



*“La enseñanza debe ser, sobre todo
una provocación intelectual”*

José Luis Sampedro

1. INTRODUCCIÓN

La formación es uno de los pilares básicos del buen funcionamiento de una compañía. Tener colaboradores bien formados, no sólo permite que los mismos puedan sentirse a gusto en el cumplimiento de sus tareas, sino que también permite que los trabajadores cuestionen y propongan mejoras en la actividad diaria. “Transmitir conocimientos, desarrollar competencias, comportamientos, habilidades, facilitar ciertas actitudes, es habilitar a las personas a promover cambios en sí mismas y en su entorno” (Alles, 2019, pág. 12). Este proyecto tiene como eje *la formación en una empresa multinacional* y el objetivo principal es poder crear un plan de formación para todos los miembros que participan activamente de los proyectos de Manejo de Cambio.

La empresa en estudio es una compañía multinacional¹, cuya sede central se encuentra en Europa y tiene centros ubicados en más de treinta países en las cuatro regiones del mundo, véase la Figura 1. Desde esa sede central, se desarrollan normativas y procedimientos a seguir por el resto del mundo. Dentro de la empresa existe un equipo llamado “Manejo del Cambio”, por simplicidad se lo denominará MDC, cuyo objetivo es liderar todos los procesos de cambio de productos a nivel mundial. Los miembros de dicho equipo son líderes de proyectos y tienen contacto diario con diferentes colaboradores, ubicados en distintos países, con el objetivo de llevar a cabo un cambio en los productos que se venden, véase Figura 2.

¹ Por política de datos no se brindará nombre de la empresa donde se llevó a cabo el proyecto.

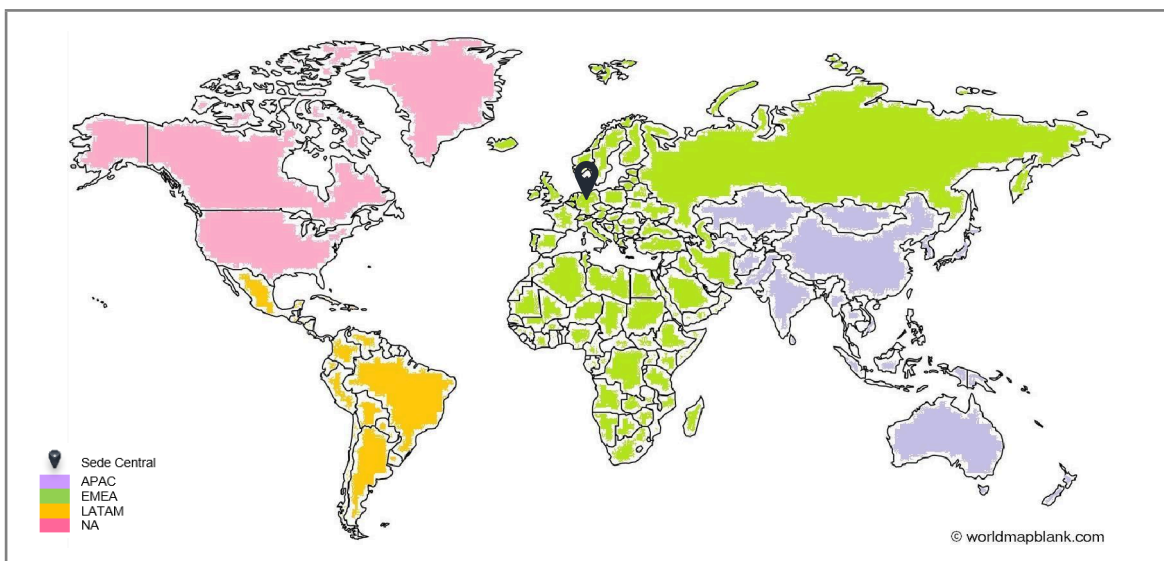
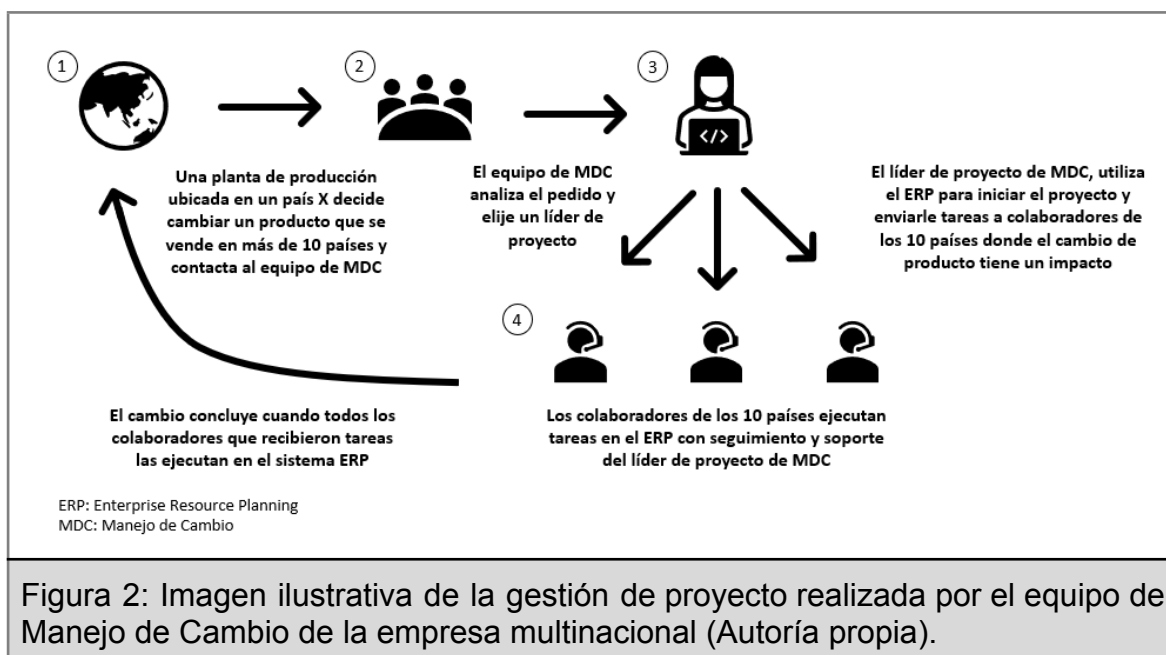


Figura 1: Imagen ilustrativa de la sede central de la empresa multinacional y las regiones de operación (World Map Blank, 2023, con ediciones de autoría propia).

Durante el año 2022, los miembros del equipo de MDC, a través de la observación del comportamiento de los colaboradores que ejecutan tareas en los proyectos llevados a cabo, detectaron que existe una falta de entendimiento de los procesos y de cómo ejecutar algunas tareas en el sistema ERP (Enterprise Resource Planning - Herramienta de Planificación de Recursos Empresariales), provocando que la puesta en marcha y el desarrollo de los proyectos se demoren en demasía.



Por pedido del equipo de MDC, de los clientes internos y los colaboradores y también buscando mejorar los indicadores de performance, se propuso diseñar un nuevo proyecto de formación a ejecutarse en el 2023. Se considera que la puesta en práctica de este proyecto tendrá un impacto positivo en el trabajo diario: Si todas las personas afectadas por los proyectos gestionados por el equipo MDC tienen un claro entendimiento de qué hace este equipo y qué acciones se esperan de ellos, los proyectos se agilizarán, logrando mejorar los indicadores y asegurar la venta en tiempo y forma de los productos modificados.

1.1. ANTECEDENTES DE PLANES DE FORMACIÓN

Al momento de iniciar este proyecto, el equipo poseía un plan de formación definido y algunas herramientas para aprendizaje individual, los puntos que se pueden resaltar son:

1. Dos SharePoint, uno correspondiente a todo el manejo de conocimiento en el área de Supply Chain y otro específico del área de MDC.



2. Más de cien documentos en formato PowerPoint guardados en el SharePoint de Supply Chain y en el de MDC.
3. Alrededor de diez videos de formación online efectuadas en el pasado, también almacenados en los mismos SharePoint que los archivos mencionados en el inciso anterior.
4. Cuatro sesiones de intercambio anuales con clientes internos y colaboradores, dónde se le daba lugar a la gente para realizar sus consultas y ver algunos conceptos de teoría de los procesos de Manejo de Cambio.
5. Personas claves en cada región (NA, LATAM, APAC, EMEA) con conocimientos específicos de los procesos de Manejo de Cambio que podían ayudar en el entendimiento y buen funcionamiento en sus regiones.

Sin embargo, cuando se consultó al equipo de MDC sobre el estado de formación de los clientes internos y colaboradores, éstos coincidieron que suelen carecer de compromiso y presentan demoras en la ejecución de tareas. Se advierte, además, una falta de claridad de roles y responsabilidades, y del ERP utilizado. Con lo que se puede definir que, si bien existía un plan de formación interna, los resultados dieron indicios de que esos planes no eran suficientes para optimizar el proceso y necesitaban una reestructuración.

Un análisis detallado del plan inicial y tomando como base el feedback recibido de varios clientes internos, se encontraron los siguientes datos:

- La información en los documentos de PowerPoint y los videos de realizados en el pasado estaban desactualizados y tenían información que ya no era certera, generaban confusión, sumado a que el formato era anticuado, lo que los hacía no amigable para el lector.
- La página de SharePoint de Supply Chain donde se guardaban los mismos no era fácil de usar. El diseño era anticuado y era complicado encontrar el documento de formación que se necesitaba. Algunos documentos se



encontraban repetidos en el SharePoint de Supply Chain y en el de MDC, algunos tenían distinta información y otros se encontraban sólo en uno de los dos SharePoints, lo que hacía muy difícil encontrar una única “fuente de verdad”.

- Las sesiones de intercambio esperaban que los clientes internos hicieran consultas, lo cual era difícil de lograr, ya que al momento de la sesión por desconocimiento o por vergüenza, no surgían muchas preguntas. Esto hacía que, para evitar los silencios incómodos, se empezaran a desarrollar algunos conceptos de teoría básica y no se lograba brindar la información crítica que los colaboradores necesitaban para su día a día. Muchas de las encuestas de feedback de los clientes internos mostraban inconformidad por la falta de ejemplos aplicables, casos de estudios o uso práctico de la herramienta de ERP. “La experiencia profesional indica que los participantes se desmotivan fácilmente cuando perciben que las actividades no les aportan ni conocimiento ni competencias que puedan poner en uso en su práctica diaria, en su labor cotidiano” (Alles, 2019, pág. 27).
- Las personas claves en las regiones presentaban una falta de claridad sobre el objetivo de su rol y el conocimiento detallado sobre los procesos de MDC que se esperaba de ellos. Hubo un gran recambio en el último tiempo y los nuevos reemplazantes no fueron bien informados, por lo que se detectó una falta importante de formación especializadas para esos roles críticos.

1.2. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

El *objetivo general* de este proyecto es: **Diseñar un plan de formación con el propósito de que los clientes internos y colaboradores se encuentren**



satisfechos con respecto a los planes propuestos por el equipo de MDC, y consigan optimizar la velocidad de cierre de sus tareas específicas en el término de un año.

Objetivos específicos:

- Establecer un nuevo sistema de **Comunicación** a nivel mundial con los clientes internos y colaboradores, con el propósito de que puedan estar al tanto de las aplicaciones de almacenamiento de archivos de aprendizaje y próximos eventos de capacitación.
- Re-Organizar las herramientas de **Autodesarrollo** disponible, con la intención de que la información disponible se encuentre en una sola plataforma de forma ordenada, y que al menos el 50% de los archivos disponibles sean revisados y actualizados.
- Realizar planes de **Capacitación** online y en persona, con el objetivo de brindar sesiones de enseñanza sobre los procesos de MDC, buscando que al menos un 50% de las personas invitadas participen y que al finalizar el año, el cumplimiento de “tareas específicas cumplidas en menos de 15 días” aumente al menos un 10%.
- Llevar a cabo **Sesiones de Intercambio**, en donde la gente pueda expresarse sobre distintos temas, buscando que al menos un 80% de la gente invitada participe.
- Re-Definir el concepto de **Personas Claves**, buscando nuevos participantes y poder llevar a cabo una semana de intercambio en persona en la sede central, con al menos un 80% de participación.



1.3. METODOLOGÍA, MATERIALES Y TÉCNICA

El proyecto se llevará a cabo con una metodología híbrida: Cualitativa y Cuantitativa.

1. La metodología *cuantitativa* para el análisis de la base de datos que existen en el ERP, los que permiten detectar los cuellos de botella de los proyectos. Sumado a esto, también el análisis de los datos obtenidos de las encuestas de feedback para mejorar futuras sesiones. Estos análisis cuantitativos, se pueden desarrollar a través del uso de herramientas de análisis como MS Excel.
2. La metodología *cualitativa* a través de la gestión de sesiones de brainstorming con el equipo de “Manejo del Cambio”, a fin de re trabajar la información obtenida a partir de la observación durante los años anteriores y de la lectura de la bibliografía pertinente al tema. El objetivo de dichas sesiones es desarrollar distintos modelos posibles y determinar democráticamente con el equipo las ideas finales a desarrollar durante el año 2023.

Siempre que se decide elegir el camino de la formación, se actúa sobre “la competencia”. Todo este tipo de acciones están destinadas a modificar comportamientos y por ende obtener eficiencia, eficacia y calidad en la ejecución de la tarea. La enseñanza, como herramienta de gestión, ha de propiciar la “producción de competencias con valor de uso”, es decir ha de centrarse en la competencia operativa y cotidiana.



*“Si crees que la capacitación es cara,
prueba con la ignorancia”*

Derek Bok

2. DESARROLLO

Para el desarrollo de proyecto se considerará la palabra “Formación” en lugar de “Capacitación”, al igual que realiza la autora Martha Alles en su libro *Formación Capacitación Desarrollo*, “(...) el término formación, más utilizado en España, con la convicción de que es un concepto más abarcativo (...) y si buscamos el significado de “formado”, tenemos la siguiente definición: *que tiene madurez moral o intelectual*” (Alles, 2019, pág. 39). La capacitación hace referencia a uno de los cinco pilares del plan de Formación, el cual también está compuesto por comunicación, autodesarrollo, sesiones de intercambio y personas claves.

2.1. MARCO TEÓRICO

Si bien anteriormente se denominó *cliente interno* del equipo de MDC a las personas que solicitan el “proceso de un cambio de producto”, cuando se habla del “proceso de aprendizaje”, se puede re-definir como *cliente interno* a la persona que recibe la formación, “El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que se puede concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes” (De Guevara Acuña, 2009, pág. 5).

En el caso del equipo de MDC, el cliente interno en el “proceso de aprendizaje” es a quién se definió previamente como el “colaborador”, la persona responsable en la ejecución de las tareas de un proyecto de cambio. Este mismo, no solo debe recibir la información de las tareas a ejecutar de forma clara, concreta y concisa,



sino que también debe poseer pleno conocimiento de cómo llevarla a cabo y conciencia del impacto para lograr el éxito del mismo.

Un punto clave en el proceso de formación, es mantener al receptor motivado, ya que este proceso no solo depende de la existencia de planes, sino también del involucramiento de las personas implicadas. “La experiencia profesional indica que los participantes se desmotivan fácilmente cuando perciben que las actividades no les aportan ni conocimientos ni competencias que puedan poner en uso en su práctica diaria, en su labor cotidiana” (Alles, 2019, pág. 27). Es por ello que, al momento de idear un plan de formación, lo principal que hay que tener en cuenta es qué espera el “formado” del proceso de formación, cuáles son las herramientas y/o conocimientos que espera recibir, siempre buscando que tenga un impacto directo en su día a día.

Si se considera que “(...) el conocimiento es sólo una parte del subsistema mediante el cual controlamos y dirigimos hacia una meta nuestros esfuerzos laborales” (Jaques, 2004, pág. 88), hacer énfasis en reforzar el conocimiento de la ejecución de las tareas sería un impulsor en la ejecución de los proyectos y éste es el propósito de este trabajo.

Con respecto a una empresa que “aprende a aprender”, el proyecto se enfocará en una metodología de mejora continua, basada en análisis de encuestas de retroalimentación de años anteriores y de nuevas encuestas a realizar durante las nuevas capacitaciones. “La retroalimentación (...) alude a aquella información que tiene algún impacto, que genera un cambio sobre un sistema determinado” (Anijovich & Gonzáles, 2011, pág. 24). Esto permitirá identificar qué necesitan los clientes internos, tomar acciones inmediatas, haciendo que se sientan escuchados y que puedan recibir lo que soliciten.



2.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

Como se indicó anteriormente, el equipo de MDC constaba con un plan previo de formación, cuyo detalle se puede observar en la Tabla 1, el cual tenía varios aspectos de mejora. Con el objetivo de poder analizar dicho plan y definir una mejoría para el año 2023, se realizaron distintas actividades, entre las que se pueden nombrar:

- Análisis de feedback de años anteriores
- Sesión de tormenta de ideas
- Sesión de votación y definición del plan a seguir

Tópico	Detalle	Numero
Autodesarrollo	<i>Documentos de PowerPoint (creados entre 2018 y 2020)</i>	100
	<i>Videos (creados entre 2018 y 2020)</i>	10
	<i>SharePoint</i>	2
Personas Claves	<i>Personas con conocimientos específicos de MDC en las cuatro regiones</i>	14
Sesiones de Intercambio	<i>Sesiones abiertas de Preguntas y Respuestas (Idioma Inglés)</i>	4

Tabla 1: Detalle del Plan de Formación existente previo al inicio del proyecto.

“Es necesario medir las capacidades de los participantes antes de decidir las acciones de formación necesarias para achicar eventuales brechas entre el evaluado y el puesto que ocupa en el presente” (Alles, 2019, pág. 168). En el caso del proyecto en cuestión, vale aclarar nuevamente que, al encontrarse en una empresa tan grande, los planes de formación van a estar destinados a más de 100 personas en su mayoría. Esto hace muy difícil poder realizar una auditoría individual de cada persona, por ello es por lo que se realizaron distintos análisis, intentando encontrar un punto en común en la heterogeneidad que representa la empresa.



2.2.1. Análisis de Feedback Recibidos durante el Año Anterior

El primer aspecto para analizar fueron los comentarios recibidos en los años anteriores, si bien el equipo contaba con un sistema de encuestas donde la gente podía agregar sus opiniones, muchos comentarios fueron recibidos por los líderes de proyecto a lo largo de la ejecución de éstos. Se pueden resaltar los siguientes aspectos:

Comentarios por parte de los clientes internos:

- El sistema ERP no es fácil de usar
- Los mails que envía el ERP son molestos y no claros
- El proceso entero para cambiar un producto no es entendible
- La página con los archivos de formación no es amigable
- Los documentos de formación tienen información obsoleta
- Hay dos SharePoints distintos y no se sabe cuál utilizar

Comentarios por parte de los líderes de proyecto de MDC:

- Los colaboradores no entienden el impacto de realizar sus tareas a tiempo
- Las tareas suelen realizarse de forma errónea, llevando a trabas y problemas en la ejecución de proyectos
- Muchos colaboradores tienen dudas similares y es necesario explicar el mismo tópico más de una vez
- Algunos colaboradores no tienen la confianza para realizar preguntas, ya sea por falta de contacto con el equipo de MDC o falta de confianza en el manejo del inglés, lo que hace que las sesiones de intercambio no sean aprovechadas



2.2.2. Tormenta de Ideas con el Equipo de MDC

Una vez que se identificaron los aspectos críticos en la formación de los colaboradores, se reunió al equipo en una sesión donde a partir de estos puntos se desarrollaron ideas de qué era necesario mejorar.

El equipo logró reunir más de cincuenta ideas, de las cuales dos ideas fueron consideradas de gran impacto desde un principio y seleccionadas para llevarse a cabo:

- Actualizar toda la documentación interna, poner una persona a cargo de revisar todas las presentaciones de PowerPoint para asegurarse que la información esté lo más actualizada posible y realizar un nuevo SharePoint más amigable para el usuario
- Realizar una reunión presencial con las “Personas Claves” de las distintas regiones, con el objetivo de reforzar los lazos de colaboración y poder realizar capacitaciones específicas para ellos, buscando que su ayuda y compromiso en las regiones pueda ser potenciada

Por otro lado, con el resto de las ideas, se elaboraron tres opciones de planes de formación, que serían adicionales a los nombrados anteriormente:

- Plan A: Sin cambios, se realizarían las mismas sesiones de intercambio realizadas el año anterior, esperando que las personas utilicen ese espacio para realizar consultas.
- Plan B: Planes de formación generales y específicos. Los planes generales buscarían dar una idea de cada tipo de proceso de cambio y los específicos serían destinados a colaboradores claves, indicando con ejemplos en el sistema, cómo son las tareas que se espera que realicen en el ERP.



- Plan C: Una mezcla entre Plan A y B, planes de formación generales y sesiones quincenales de consultas abiertas. Al igual que en Plan B, las sesiones generales buscarían dar una idea de cada tipo de proceso de cambio y como en el Plan A las sesiones quincenales, brindan un espacio de consulta abierto para que la gente realice sus preguntas.

2.2.3. Votación y Definición del Plan de Formación

Al momento de definir el plan se realizó una nueva sesión, dónde se pudieron analizar los aspectos positivos y negativos de cada uno de los tres posibles planes y donde se realizó una votación democrática, por la cual el Plan B fue el más votado y el definido para llevar a cabo en el 2023. En resumen, lo acordado fue:

- La creación de un email específico del equipo de MDC para comunicar las sesiones y reformas de las herramientas de Autodesarrollo
- Actualización de toda la documentación de Autodesarrollo
- Elaboración de un nuevo SharePoint de MDC donde guardar la documentación de Autodesarrollo, que sea más amigable para el usuario
- Sesiones de Capacitaciones de conceptos y herramientas generales de cuatro tipos de proyectos de cambio distintos, en dos horarios distintos para hacerlo accesible para las cuatro regiones (6 sesiones en inglés + 1 en español)
- Sesiones de Capacitaciones de conceptos y herramientas específicas para cuatro tipos de colaboradores que realizan tareas específicas, mostrando la correcta ejecución de éstas en el ERP, en dos horarios distintos para hacerlo accesible para las cuatro regiones (5 sesiones en inglés + 1 en español)
- Sesiones de Intercambio sobre el estatus de proyectos claves con otros equipos de gran importancia para los proyectos de cambio, una sesión por



región y una sesión para un equipo global (8 sesiones en inglés + 2 en español)

- Una semana completa de Workshop, donde se le solicita a las “Personas Claves” ubicadas en distintas regiones viajar a la sede central, con el fin de encontrarse con el resto del equipo de MDC y poder realizar capacitaciones específicas para ellos

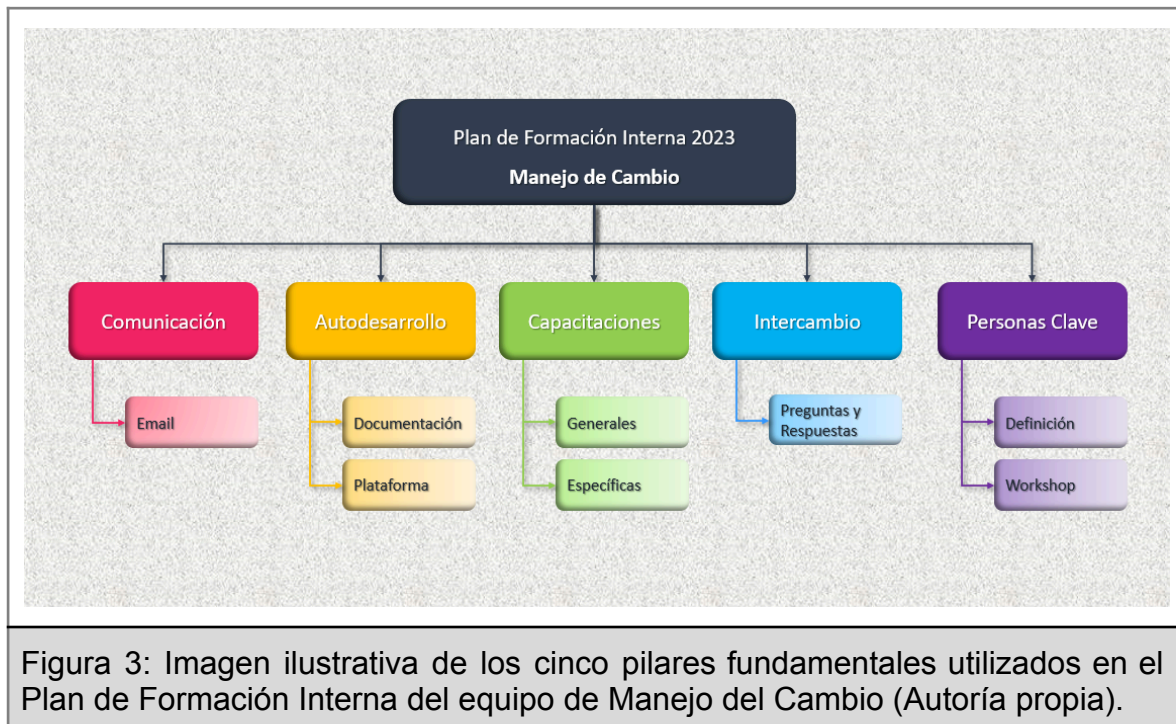
Una síntesis de lo acordado se puede ver en la Tabla 2.

Tópico	Detalle	Num.
Comunicación	<i>Nuevo email para enviar comunicaciones referidas a los trainings, nuevos videos grabados y nueva plataforma de Autodesarrollo</i>	1
Autodesarrollo	<i>Documentos de PowerPoint (revisados y/o creados en el 2023)</i>	110
	<i>Videos (creados en el 2023)</i>	15
	<i>SharePoint (Única fuente de verdad)</i>	1
Personas Clave	<i>Personas con conocimientos específicos de MDC en las cuatro regiones</i>	14
Sesiones de Capacitaciones Generales	<i>Capacitaciones de conceptos y herramientas generales sobre el proceso completo de los proyectos tipo de Proyecto A, B y C</i>	7
Sesiones de Capacitaciones Específicas	<i>Capacitaciones de conceptos y herramientas específicas de los Colaborador Tipo A, B y C</i>	6
Sesiones de Intercambio sobre Proyectos de Impacto	<i>Sesión de preguntas y respuestas sobre proyecto de impacto que se encuentran bajo el Tipo de Proyecto A y B</i>	10
Workshop para Personas Clave	<i>Semana de intercambio en persona con las Personas Claves, para fortalecer compromiso y conocimientos</i>	1

Tabla 2: Detalle del nuevo Plan de Formación para el año 2023 y posterior.

2.3. PLAN DE FORMACIÓN 2023

El Plan de Formación que se definió llevar a cabo está compuesto por cinco pilares fundamentales, los cuales pueden ser observados en la Figura 3, y se desarrollan a continuación.



2.3.1. COMUNICACIÓN: Email de Comunicaciones

Debido a la cantidad de cambio llevada a cabo durante el plan de formación, incluyendo nuevos documentos, nueva plataforma de Autodesarrollo y una gran cantidad de capacitaciones en línea, se desarrolló un nuevo email de comunicaciones para poder enviar notificaciones a los clientes internos y colaboradores del equipo de MDC. El email es:

MDC-Comunicaciones@empresa.com

Y las comunicaciones son enviadas como máximo una vez al mes para no agotar a los receptores, los cuales son alrededor de 1000 personas.



2.3.2. AUTODESARROLLO: Actualización de Base de Datos

Al tratarse de una empresa multinacional de gran envergadura, suele ser muy difícil poder acompañar todos los cambios de posiciones y nuevas contrataciones. Por lo que existe un equipo llamado KMT, Equipo de Manejo del Conocimiento (por sus siglas en inglés, “Knowledge Management Team”), el cual se encarga de establecer algunos lineamientos para salvaguardar los conocimientos de la empresa, con dos objetivos:

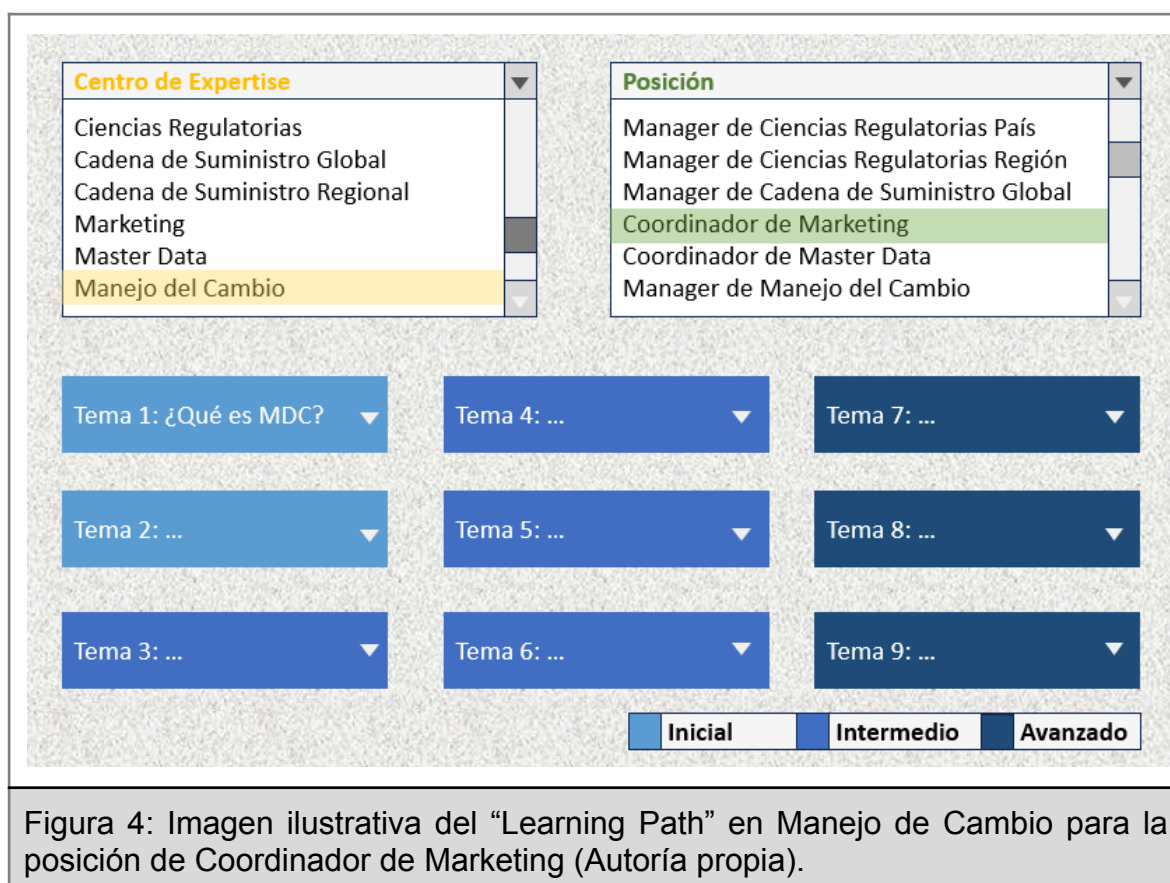
- Que no se pierdan los conocimientos debido a la rotación de personal
- Que las personas que comiencen una nueva posición o que simplemente deseen profundizar sus conocimientos, puedan acceder a archivos para aprender individualmente

Este aprendizaje individual se puede definir como Autodesarrollo, “Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo” (Alles, 2019, pág. 210). La autora Martha Alles OP, también habla sobre el “Autodesarrollo Dirigido”, el cual hace referencia a las “ideas” que la empresa ofrece para ciertos puestos de trabajo. La empresa en cuestión llama a este proceso “Learning Path”, veáse Figura 4, refiriéndose al camino que se aconseja llevar a cabo, según el puesto que ocupa la persona buscando su Autodesarrollo.

La herramienta de “Learning Path” ofrecida por el KMT, funciona de la siguiente manera:

1. La persona debe seleccionar en qué centro de expertise quiere desarrollarse (en este caso debería seleccionar la opción Manejo del Cambio).
2. Luego, debe seleccionar cuál es el puesto de trabajo en el que va a utilizar estos conocimientos.

3. En base a estos dos filtros, se despliega un camino numerado, de las presentaciones de PowerPoint que se considera que la persona debería leer por su cuenta y videos explicativos de trainings anteriores, indicando si el nivel de los archivos es inicial, intermedio o avanzado.



El equipo de MDC viene trabajando con el equipo de KMT desde el año 2018, lo cual es positivo, ya que se cuenta con una gran cantidad de archivos de Autodesarrollo, como se indicó en la Tabla 1, 100 documentos de PowerPoint y 10 videos. Lamentablemente, tener esta cantidad de información requiere mucho mantenimiento, ya que los procesos cambian y los archivos deben ser actualizados constantemente. Debido a la gran carga de trabajo del equipo, estos archivos no fueron actualizados, lo que hacía que gran parte de la información se encontrara obsoleta y no se habían generado nuevos documentos. Durante el



último cuatrimestre del año 2022, al realizarse una reestructuración del equipo de MDC, se definió a un miembro del equipo como “Figura representante del KMT”, el cual tiene a cargo como proyecto especial enfocarse en el KMT, con las siguientes tareas:

- Realizar una revisión de los 100 archivos de PowerPoint disponible, unificar el formato y actualizar la información a fin del 2024.
- Una vez actualizados todos los archivos, mantenerlos al día y realizar actualizaciones cada vez que se realice algún cambio de proceso.
- Generar nuevos documentos de formación a partir del feedback brindado de los clientes interno y colaboradores.
- Ajustar el “Learning Path”, en base a la aparición de nuevas posiciones o cambio de alcance las posiciones existentes.
- Grabar todas las sesiones de trainings brindadas durante el año 2023, para reemplazar los videos obsoletos.

2.3.3. AUTODESARROLLO: Nueva Plataforma

Al momento de iniciar el proyecto, existían dos SharePoint, lo que hacía muy confuso para los interesados cuál elegir al momento de buscar información. Por lo que se definió que el antiguo SharePoint de MDC sea completamente reemplazado por el nuevo de Supply Chain. Este último, es la única fuente de verdad y está conformado por la información más actualizada del equipo. El proceso de cambio de SharePoint, en el cual la información del antiguo se migró al nuevo, se terminó en Julio del 2023, y el proyecto constó de los siguientes pasos:

- Revisar todos los archivos existentes en el SharePoint antiguo de MDC, alrededor de 200, entre videos, archivos de Word, PowerPoint y Excel
- Seleccionar qué archivos deben ser migrados al nuevo SharePoint y cuáles pueden ser eliminados



- Definir una estructura que sea amigable para el usuario, de modo que puedan encontrar fácilmente la información que necesiten
- Realizar un calendario para la página principal del SharePoint, donde se puedan agregar los trainings y sesiones de intercambio como un plan anual

Otro punto que mejoró la gestión del nuevo SharePoint y asegura tener la información actualizada, fue definir un representante del equipo de MDC como dueño del SharePoint. Al igual que el representante del KMT, esta persona está a cargo de todos los cambios del SharePoint para poder brindar una fuente de información confiable y amigable para el usuario.

Una vez que el SharePoint se terminó, se envió una comunicación mediante el Email de comunicaciones con formato de Newsletter para todos los clientes internos y colaboradores del equipo de MDC, de modo de invitarlos a visitar y guardar la nueva plataforma, como así también compartir algunas instrucciones de cómo beneficiarse de la herramienta de “Autodesarrollo”.

2.3.4. CAPACITACIÓN: Procesos Generales

La operativa del equipo de MDC está compuesta de nueve tipos de proyectos, de los cuales se eligieron tres para realizar capacitaciones generales durante el año 2023. Esos tres tipos de proyectos fueron identificados gracias a una sesión de tormenta de ideas realizada por el equipo de MDC, de la cual se pudo concluir que son los tres proyectos más complejos y de los cuales la comunidad necesita un refuerzo.

Debido a la gran cantidad de países hispanohablantes en los que opera la compañía, durante el año 2022, se decidió incorporar por primera vez al equipo dos personas hispanohablantes. Esto tuvo una repercusión positiva, sobre todo en Latinoamérica, ya que se creó un sentido de “representación” en el grupo global, que anteriormente solo constaba de líderes de proyecto alemanes. Gracias



a esta incorporación y a modo de prueba, se incorporó al plan sesiones en español. Finalmente, el plan de “Procesos Generales” consistió en realizar 10 sesiones, las cuales fueron grabadas para ser guardadas en la herramienta de “Learning path”:

- Una sesión en inglés por cada tipo de proyecto para EMEA y APAC (Total 3 sesiones)
- Una sesión en inglés por cada tipo de proyecto para NA y LATAM (Total 3 sesiones)
- Una sesión especial en español por uno de los tipos de proyecto (Total 1 sesión)

Estas diez sesiones fueron dictadas de forma online, durarán una hora y poseían la estructura que se detalla a continuación:

- a) 5 minutos de presentación de agenda
- b) 5 minutos de presentación del organigrama del equipo de MDC, haciendo hincapié en los nuevos miembros (cabe aclarar que, durante el año 2022 el equipo duplicó su tamaño, por lo que este punto es importante para que toda la compañía conozca los recientes cambios)

Inicio de la grabación

- c) 5 minutos de exposición general del tipo de proyecto
- d) 30 minutos de detalles de todas las etapas del proyecto a nivel teórico

Fin de la grabación

- e) 15 minutos de preguntas y respuestas

Se discutió durante la sesión de tormenta de ideas, que la gente que participaba en las sesiones anteriores rara vez realizaba preguntas y se sospecha que es debido al hecho de que se los estaba filmando. Es por ello, que se decidió que la grabación solo se realizará durante 35 minutos, esto permitió un tiempo final de

15 minutos, donde los participantes pudieron realizar sus consultas sin ser grabados.

A modo de mantener la atención de los participantes y de que cada uno pueda realizar una autoevaluación de lo aprendido, se realizaron alrededor de cuatro polls de preguntas y respuestas como el ilustrado en la Figura 5.

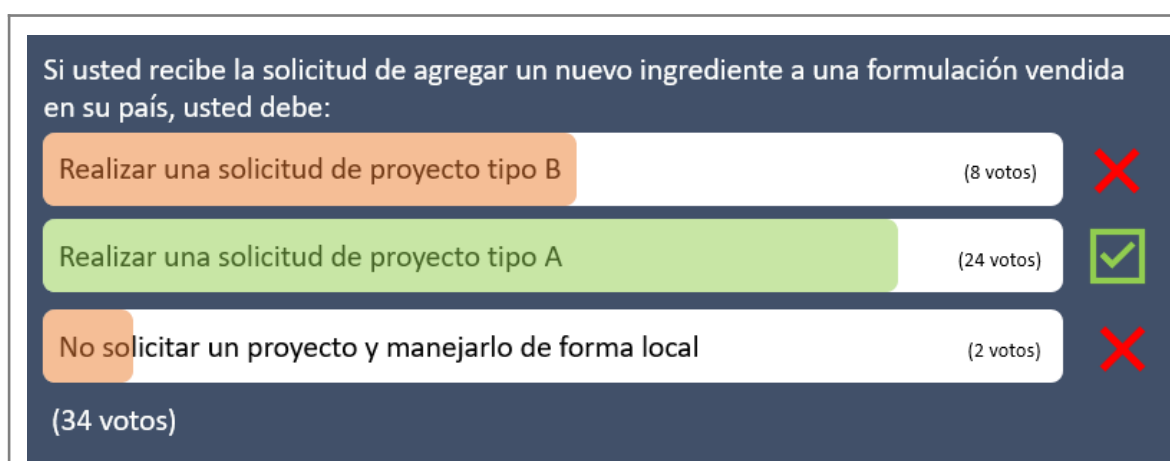


Figura 5: Imagen ilustrativa del “Polls” de autoevaluación realizados durante las sesiones (Autoría propia).

Estas sesiones no tienen un público específico, fueron abiertas a toda la compañía, buscando captar a los interesados en los proyectos manejados por MDC. La invitación se realizó en forma masiva a través de un Newsletter enviado por el Email de comunicaciones.

2.3.5. CAPACITACIÓN: Procesos Específicos

En los proyectos de MDC, se suele tener aproximadamente 15 tipos de colaboradores que deben realizar distintas tareas. Vale aclarar que están distribuidos alrededor de todo el mundo, por lo que un tipo de colaborador X puede tener un representante por país, por lo que estamos hablando de alrededor de 100 colaboradores bajo el mismo tipo. Durante la sesión de tormenta de ideas,



el equipo de MDC identificó tres tipos de colaboradores en los proyectos, que tienen un gran impacto en los proyectos y que mayor dificultad suelen tener al momento de realizar sus tareas en los proyectos.

Se definió un plan de siete sesiones en inglés y al igual que en el apartado anterior una sesión piloto en español. A diferencia de las sesiones de “Procesos Generales”, estas sesiones no tienen como objetivo capacitar en teoría, sino en práctica. El foco fue realizar las tareas que se espera de cada colaboradora en el sistema ERP, mostrando buenas prácticas y errores comunes. Las sesiones fueron:

- Una sesión en inglés por cada tres tipo de colaboradores para EMEA y APAC (Total 3 sesiones)
- Una sesión en inglés por cada tres tipo de colaboradores para NA y LATAM (Total 2 sesiones)
- Una sesión especial en español por uno de los tipos de colaboradores (Total 1 sesión)

Estas seis sesiones fueron dictadas de forma online, duraron una hora y tenían la estructura que se detalla a continuación:

- a) 5 minutos de presentación de agenda, importante aclarar en esta instancia que no se iban a dar detalles teóricos, sino práctico e invitar a los participantes a ver el video de las sesiones teóricas en caso de existir nuevos colegas
- b) 5 minutos de presentación del organigrama del equipo de MDC

Inicio de la grabación

- c) 5 minutos de exposición general del tipo de proyecto
- d) 30 minutos de realizar las tareas de los colaboradores en un sistema de simulación del ERP, no se usaron presentaciones, sino que se buscó



mostrar en vivo cómo completar de forma correcta las tareas que se les solicita en el día a día

Fin de la grabación

e) 15 minutos de preguntas y respuestas

Al igual que en apartado anterior, se dejó un espacio libre de grabación para que las personas pudieran estar seguras al momento de realizar sus consultas y para mejorar la atención durante el proceso se realizarán polls de autoevaluación.

Estas sesiones si tuvieron un público específico, por lo que la invitación se realizó en forma específica a través del Newsletter sólo a los colaboradores afectados, enviado por el Email de comunicaciones.

2.3.6. INTERCAMBIO: Sesiones de Intercambio

En la sesión de tormenta de ideas, también se identificó la importancia de realizar “Sesiones de Intercambio”. Este tipo de sesiones hace referencia a realizar reuniones sin estructura de capacitación, más bien con fin de mostrar resultados, indicadores de proyectos y permitir a las personas realizar preguntas abiertas.

Se definió la importancia de diez sesiones:

- Dos sesiones semestrales del tipo de proyecto A por región (Total 8 sesiones)
- Una sesión por tipo de proyecto A y otra por tipo de proyecto B al año para figuras globales (Total 2 sesiones)

Las sesiones regionales se dictaron de forma online y las globales de forma presencial en las oficinas centrales, con la siguiente estructura:

- a) 5 minutos de presentación de agenda
- b) 5 minutos de presentación del organigrama del equipo de MDC



- c) 10 minutos de presentación de indicadores, proyectos importantes y logros durante el semestre
- d) 40 minutos de preguntas y respuestas

A diferencia de las sesiones anteriores, estas sesiones no fueron grabadas, ya que muchos temas tratados eran confidenciales y el objetivo aquí es el intercambio y no la capacitación en sí.

Estas sesiones si tuvieron un público específico, por lo que la invitación se realizó en forma específica a través de un Newsletter sólo a los colaboradores afectados con el Email de comunicaciones.

2.3.7. PERSONAS CLAVES: Expertos en las Regiones

El equipo de Manejo del Cambio gestiona proyectos que impactan en las cuatro regiones del mundo. Debido a la gran cantidad de personas involucradas, se planteó hace unos años, tener especialistas en cada región, denominadas “Personas Claves”, las cuales tienen un conocimiento extraordinario de los sistemas y los procesos de MDC. En un principio, cuando se seleccionaron las personas, se realizaban encuentros presenciales en la sede alemana, sin embargo, debido a la pandemia del año 2019, esos encuentros cesaron y el vínculo con las Personas Claves disminuyó notablemente. Más aún, varias personas cambiaron de posición o se retiraron de la compañía y no se siguió una estrategia de reemplazos.

Por dicha situación, este año se decidió retomar el concepto de Personas Claves y de alguna forma darles más protagonismo para que puedan sentirse parte de los procesos de MDC, por lo que se llevaron a cabo las siguientes estrategias:

- Re-definir desde MDC cuál es el rol de las Personas Claves y qué se espera de ellas, entre lo que se decidió:



- Ser el nexo principal y canal de comunicación entre las regiones y el equipo global de MDC.
- Ser expertos de los sistemas de MDC y procesos existentes, de modo que puedan realizar entrenamientos a personas nuevas en sus temáticas.
- Re-armar el plantel de Personas Claves. Fueron consultados los jefes de las regiones para nominar personas y estar de acuerdo en una estructura de trabajo 20% Persona Clave y 80% su puesto actual.
- Una vez que las personas fueron nominadas por los superiores, se realizaron llamadas telefónicas, explicando el alcance del título y consultando sobre el interés en formar parte del plantel.
- Luego de aceptada la posición de Persona Clave, se realizó un encuentro de una semana presencial en Alemania, donde se llevaron a cabo las siguientes tareas:
 - Explicar e intercambiar sobre lo que se espera de esta posición y el compromiso adquirido.
 - Llevar a cabo cursos intensivos de teoría para afianzar conocimientos.
 - Realizar encuentros de juego grupales, para generar una conciencia de equipo y compromiso.
 - Realizar sesiones de intercambio, donde se pudieron conocer las experiencias de las regiones, definir mejoras e intercambiar conocimientos.
- A partir de ese encuentro de una semana, se definió que durante el año 2024 se va a empezar a realizar encuentros virtuales cuatrimestrales para mantener el vínculo y el conocimiento sobre las problemáticas de cada región.

Los proyectos de MDC tienen impacto en Ciencias Regulatorias, es decir las habilitaciones gubernamentales de los países que permiten comercializar un

producto y Supply Chain o mejor conocido como cadena de suministro, que hace referencia a la logística de aprovisionamiento de materias primas y distribución de producto final en los países. Por estos dos pilares fundamentales, se definió contar con personas claves referente a los dos temas, quedando una estructura final como la indicada en la Figura 6.

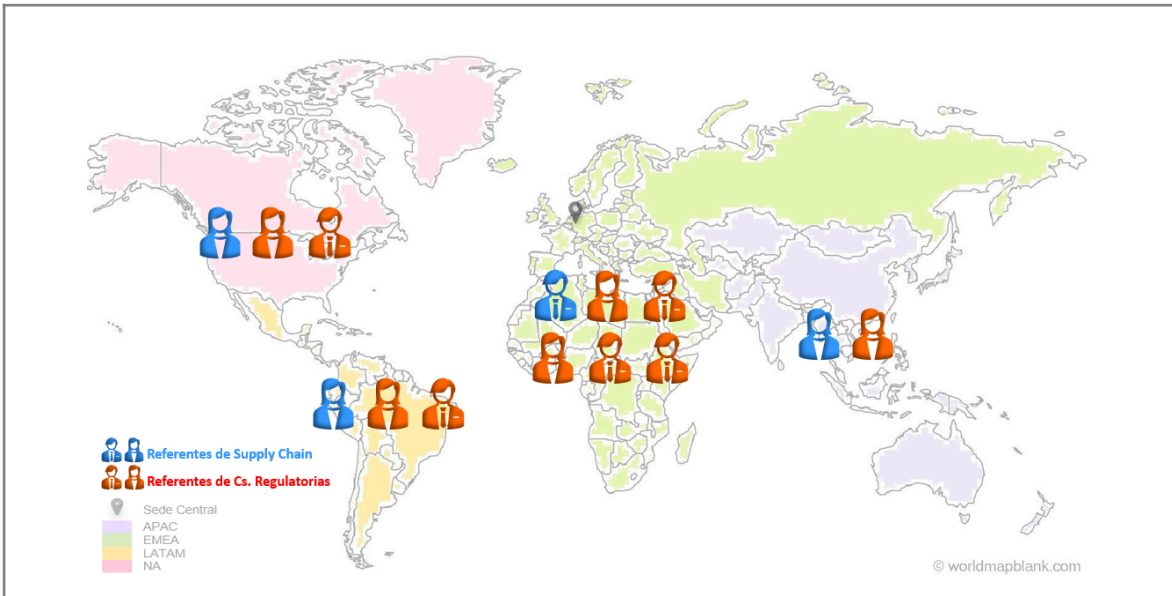


Figura 6: Imagen ilustrativa de las Personas Claves (World Map Blank, 2023, con ediciones de autoría propia).



*“Cuando uno enseña,
dos aprenden”*
Robert Heinlein

3. RESULTADOS

El nuevo plan de formación no solamente estuvo referido a las sesiones teóricas prácticas, sino también a las comunicaciones, documentación e intercambios, como se vio en la Figura 3. Este plan en general fue muy bien percibido por todos los involucrados y esto se podía ver debido al feedback de las personas, la solicitud de las grabaciones para ser compartido con otros colegas, como también en el alto número de participante en las sesiones, las cuales en su mayoría superaron el 50% de asistencia. A continuación, se pueden encontrar algunos detalles de los comentarios o experiencias referidas a cada apartado del plan de formación.

3.1. ANÁLISIS DEL PLAN DE FORMACIÓN

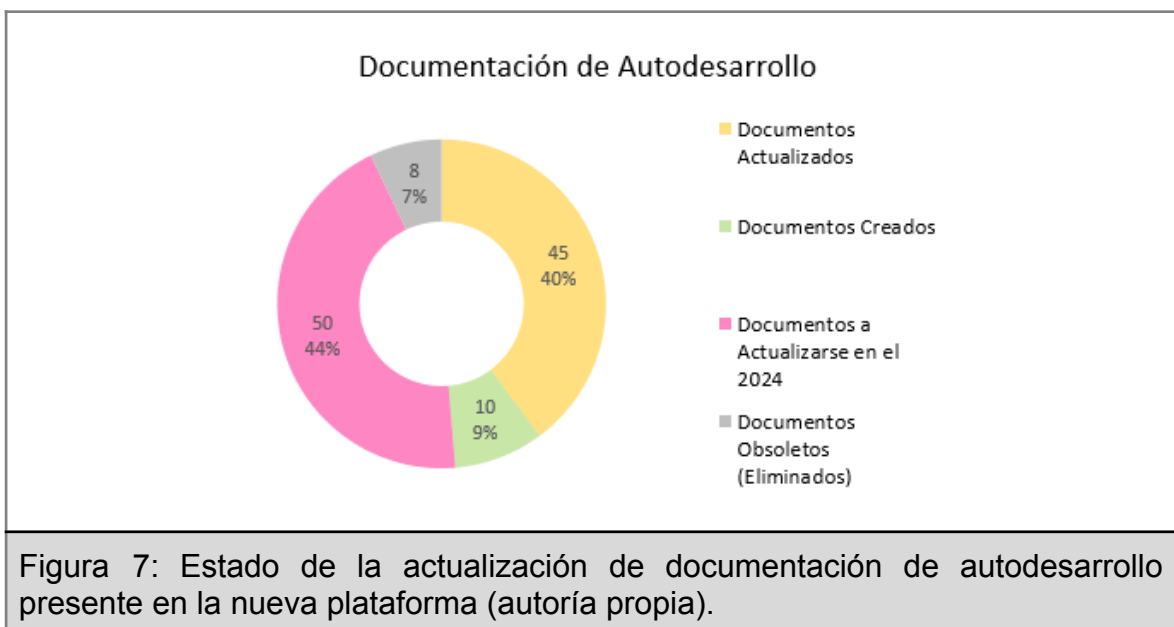
3.1.1. COMUNICACIÓN

Mucha gente se mostró muy agradecida de empezar a recibir estas comunicaciones ya que alegaron que, en tiempos pasados, no se enteraban de las sesiones brindadas por el equipo o de la existencia de las herramientas de Autoaprendizaje. Con el nuevo SharePoint se puede ver la cantidad de gente que visita las páginas y gracias a eso se pudo detectar que, con las comunicaciones las páginas eran más recorridas por otros miembros de la compañía. Se

recibieron comentarios positivos tanto por email como de forma oral durante las sesiones.

3.1.2. AUTODESARROLLO

La comunidad se mostró agradecida, más que nada por la comunicación comentada en el apartado anterior, pero también por los documentos. Si bien el plan de actualizar los 100 archivos de aprendizaje tiene como vista estar terminado para fines del 2024, en el año 2023 ya se actualizaron 45 documentos y se crearon 10 nuevos, lo que ya hace una gran cantidad de archivos que los nuevos integrantes de la empresa o los antiguos que deseen profundizar en el tema puedan hacerlo. Incluso, se recibió el comentario que al tener una única plataforma y un formato más nuevo es muy cómodo para encontrar documentos y realizar planes de capacitaciones en las regiones. El estado de la actualización de documentación puede ser encontrado en la Figura 7.



3.1.3. CAPACITACIÓN



Las **sesiones de capacitaciones de proyectos generales** fueron bienvenidas por los colaboradores, ya que coincidieron en que les ayuda a entender el porqué de sus tareas específicas y tener un entendimiento general de los procesos. El porcentaje de asistencia de las sesiones generales puede ser visto en la Figura 8, donde se ve que individualmente no superaron el 50%, haciendo un porcentaje global de 42% en total. Sin embargo, vale aclarar que a estas sesiones se invitaron 600 personas, de las cuales participaron 271, un promedio de 38 personas por sesión online, el cual es un buen número para poder manejar las preguntas al final de cada presentación.

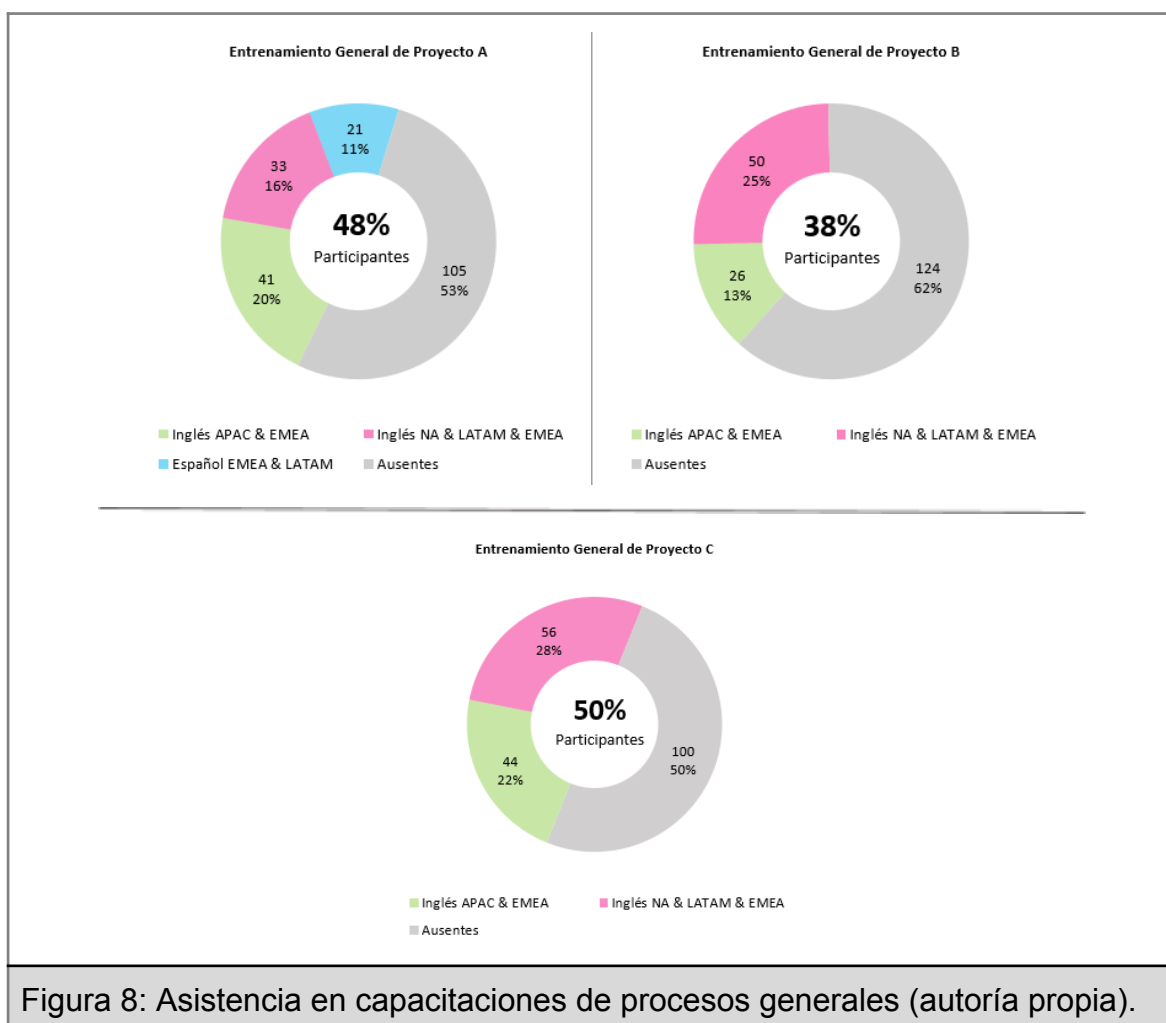
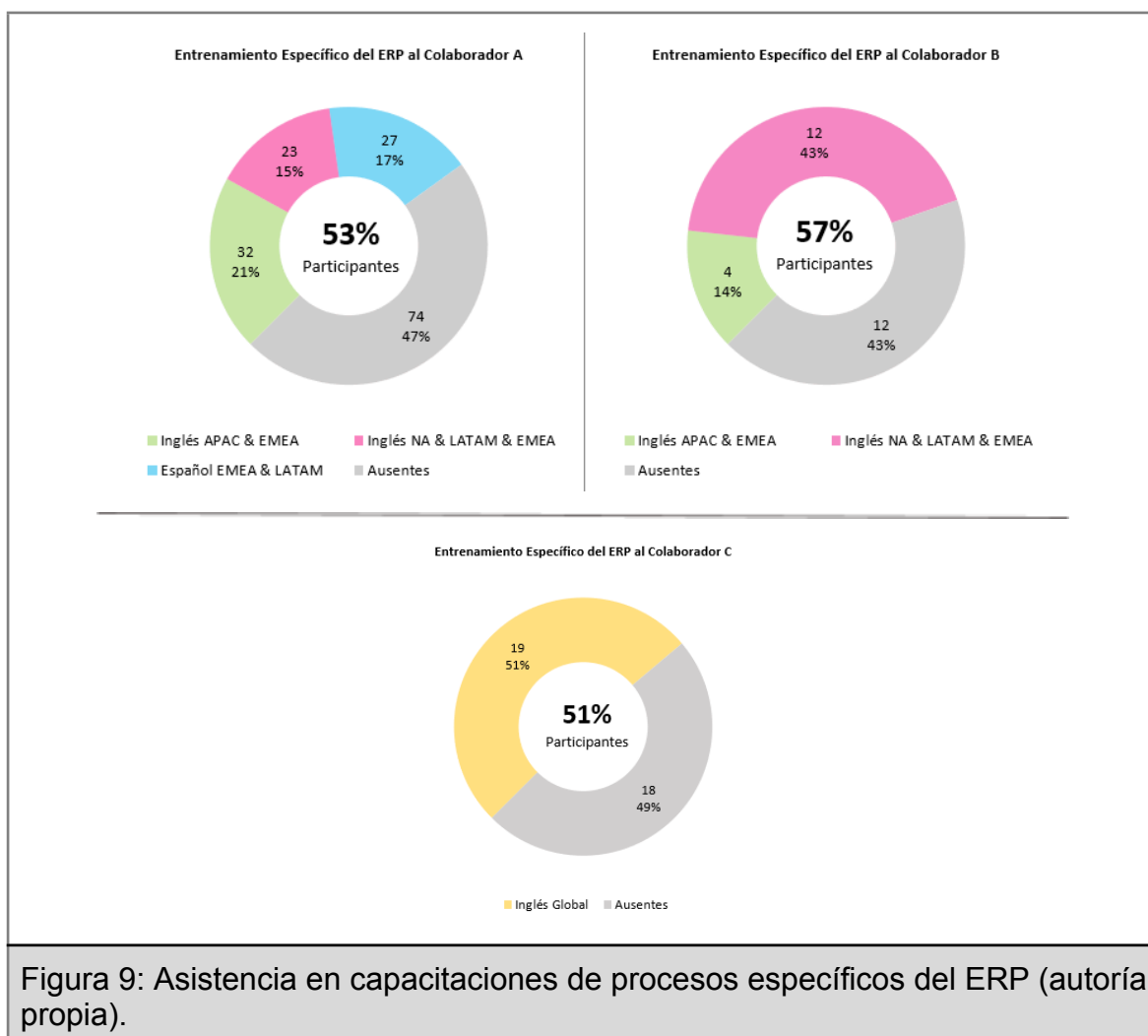


Figura 8: Asistencia en capacitaciones de procesos generales (autoría propia).



Sin embargo, las sesiones que también tuvieron éxito fueron las **sesiones de tareas específicas en el ERP** donde se les mostró a los roles claves cómo realizar sus tareas. Muchos comentarios fueron referidos a que nunca habían tenido una sesión de dicho tipo y que muchas tareas eran realizadas por sentido común, el cual en algunas situaciones era erróneo. El haber podido recibir una capacitación de cómo realizar correctamente las tareas, les ayudó a clarificar el impacto y a mejorar la ejecución de éstas. Todas las sesiones tuvieron una participación individual superior al 50%, lo que da un porcentaje global de 52%, es decir 117 personas capacitadas en procesos específicos del ERP. Estos indicadores pueden ser observado en la Figura 9.





El éxito de estas sesiones se hizo notorio al terminar las mismas y dejar a los involucrados aplicar los conocimientos en el día a día. Por ejemplo, durante una de las sesiones se mostró como utilizar una herramienta de edición de documentación presente en el ERP, la cual se había notado que no era altamente utilizada. Luego de las sesiones, se empezó a ver que los colaboradores empezaron a usar cada vez más esa herramienta. Las sesiones piloto que se realizaron en español tuvieron gran aceptación, eso se vio en la cantidad de preguntas al final de cada sesión, los 15 minutos finales no fueron suficiente, por lo que tuvieron que ser extendidos, ya que se generó un ambiente de intercambio muy rico e interesante, donde varios puntos fueron aclarados.

Para determinar el impacto que tuvieron las sesiones, se definieron indicadores para cada uno de los tres tipos de colaboradores capacitados en las Capacitaciones Específicas.

Colaborador Tipo A:

El colaborador tipo A es el que mayor carga de trabajo e impacto presenta en los proyectos de MDC. Durante las sesiones se trató de explicar la importancia de la agilidad en las tareas que realizan. Como regla general, se indicó que sus tareas en el mejor de los casos deberían ser terminadas en los primeros 15 días, ya que esto evita demoras en los proyectos. El Indicador que se definió en este caso y se calculó mes a mes fue:

$$KPI_A = \frac{\text{Tareas realizadas en menos de 15 días por el Colaborador A}}{\text{Total de Tareas realizadas por el Colaborador A}}$$

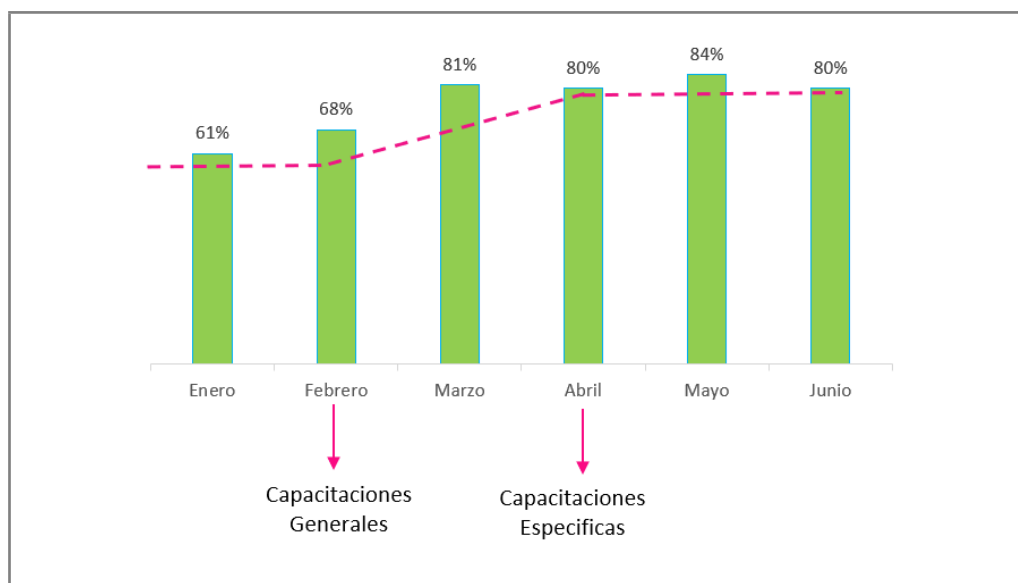


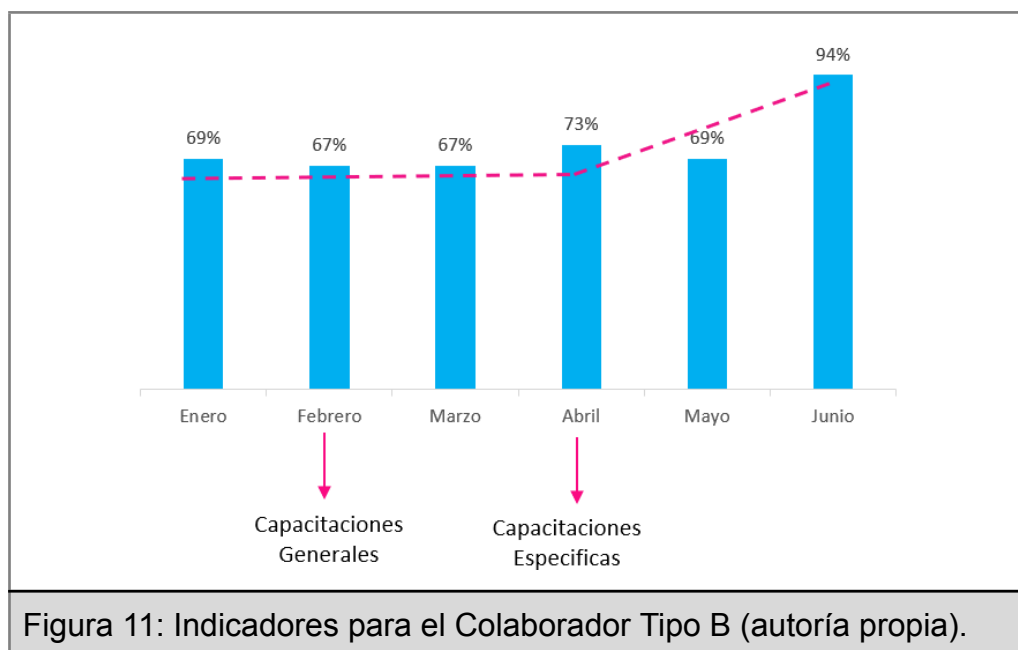
Figura 10: Indicadores para el Colaborador Tipo A (autoría propia).

Este indicador se calculó de forma mensual y puede ser observado en la Figura 10. Las Capacitaciones generales se realizaron en febrero y a partir de ese momento, se observó un número creciente en el porcentaje de tareas concluidas durante los primeros 15 días. Luego en abril se realizaron las capacitaciones específicas, las cuales ayudaron a mantener fijo el número alcanzado por las generales. Se puede concluir que antes de las capacitaciones específicas de abril, como promedio el 70% de las tareas se cerraban en 15 días y después de éstas el 82%, es decir un aumento del 12%.

Colaborador Tipo B:

El colaborador tipo B tiene una carga de trabajo e impacto bastante menor comparado al tipo A. Sin embargo, también es crítico que sus tareas puedan ser concluidas en los primeros 15 días, por lo que el indicador fue el mismo que en el caso anterior:

$$KPI_B = \frac{\text{Tareas realizadas en menos de 15 días por el Colaborador B}}{\text{Total de Tareas realizadas por el Colaborador B}}$$



La tendencia en el cierre de tareas en menos de 15 días se puede observar en la Figura 11. A diferencia del caso anterior, las sesiones de capacitaciones generales no tuvieron un gran impacto en disminuir el tiempo para cerrar sus tareas, pero sí las Capacitaciones Específicas. Gracias a las sesiones específicas de manejo de las tareas en el ERP, se pudo observar un incremento en la velocidad de respuesta de los Colaboradores Tipo B. Se puede concluir que antes de las capacitaciones específicas de abril, como promedio el 68% de las tareas se cerraban en 15 días y después de éstas el 79%, es decir un aumento del 11%.

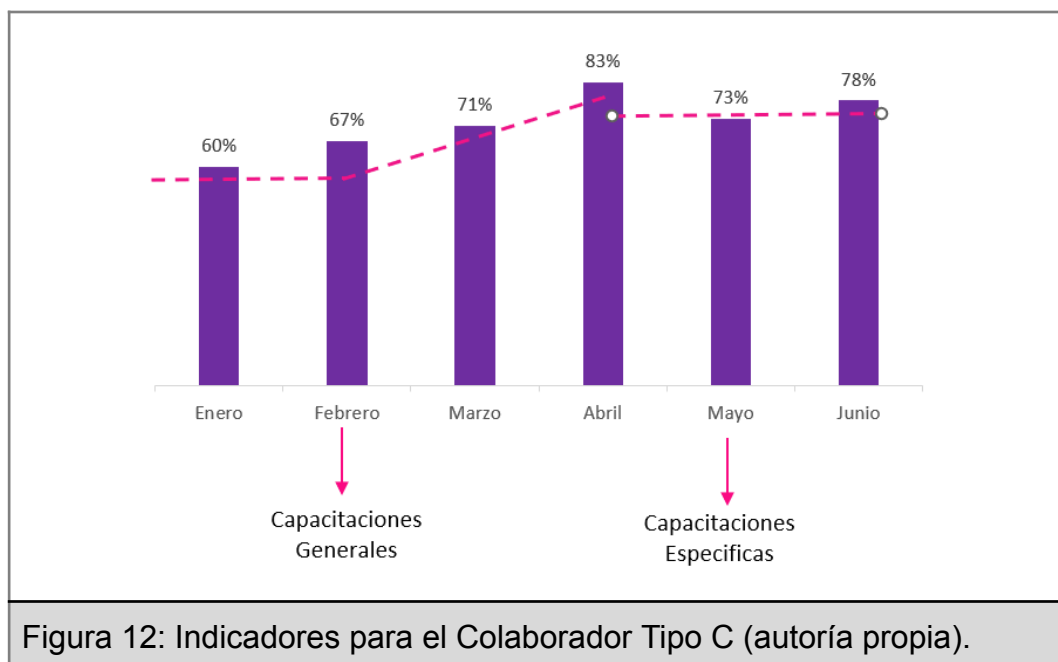
Colaborador Tipo C:

Por otro lado, el Colaborador tipo C tiene otro tipo de manejo de tareas y carga de trabajo. El colaborador C tiene 21 días para validar su tarea y si no la valida en ese tiempo, la tarea se cierra de forma automática, muchas veces con conclusiones erróneas. Por lo que, durante las sesiones se

reforzó la importancia de no llegar al tiempo límite de 21 días, cerrar las tareas a conciencia y evitar que se cierren de forma automática. Por lo que el indicador que se definió en este caso es:

$$KPI_C = \frac{\text{Tareas realizadas por el Colaborador C}}{\text{Tareas realizadas por el Colaborador C} + \text{Tareas cerradas Automáticamente}}$$

En la Figura 12 se puede observar que, gracias a las capacitaciones generales hubo un impacto positivo en la importancia de no llegar al tiempo límite y más colaboradores de tipo C se encargaron de cerrar sus tareas. Si bien, luego de las capacitaciones específicas el número se vio disminuido, aun así se mantuvo más alto que en comparación al inicio del año. Vale aclarar que los colaboradores Tipo C, se encuentran en la oficina central ubicada en Alemania y durante los meses de Mayo a Agosto, muchos trabajadores se encuentran de vacaciones, por lo que puede ser una de las causas de la disminución final.



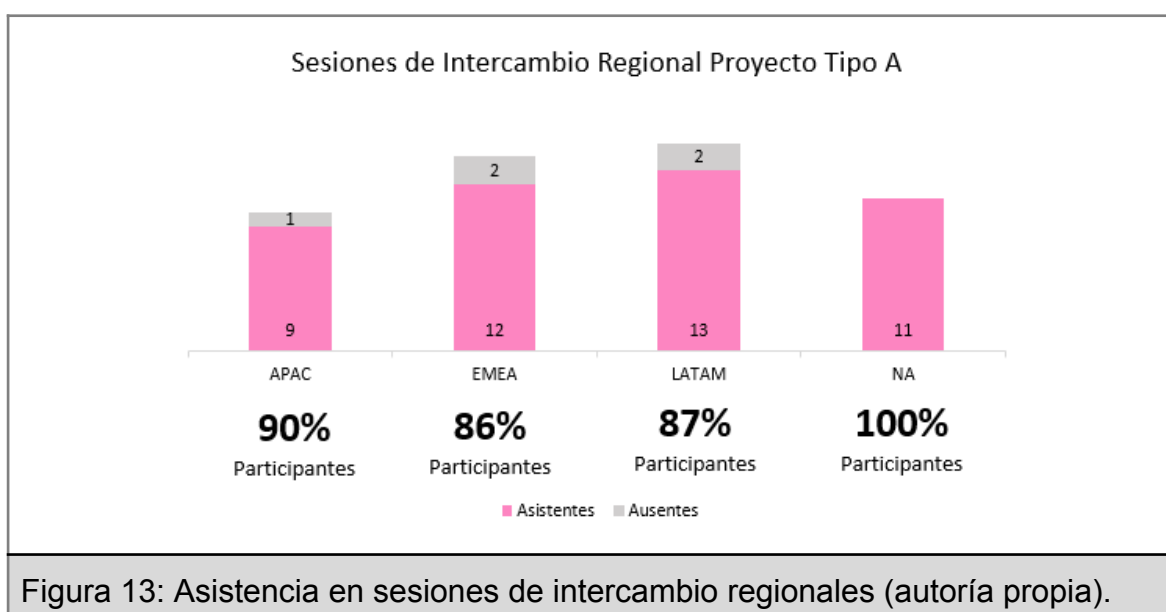
Como conclusión, tanto las sesiones de capacitaciones generales como las específicas demostraron un impacto positivo en el compromiso de los tres Tipos

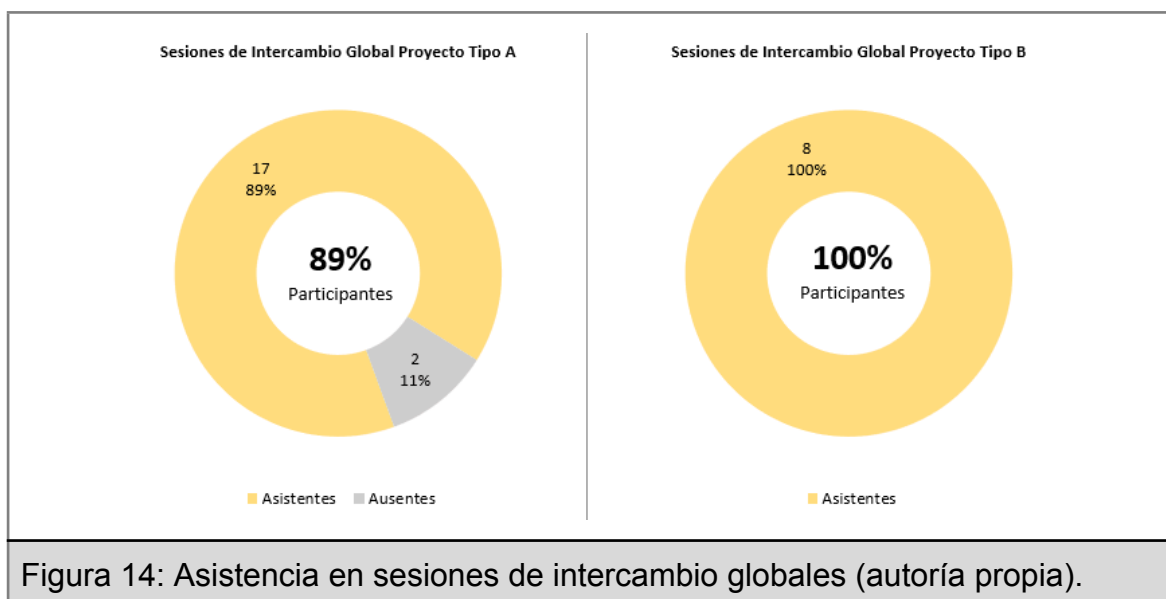


de Colaboradores capacitados para aumentar la velocidad de los proyectos. Se puede concluir que antes de las capacitaciones específicas de abril, como promedio el 66% de las tareas se cerraban en 15 días y después de éstas el 78%, es decir un aumento del 12%.

3.1.4. INTERCAMBIO

Los intercambios con sectores claves, permitieron a cada interesado realizar preguntas y hablar sobre proyectos que tienen un alto impacto en la empresa. Si bien el objetivo era poder ver indicadores y establecer fechas de cumplimiento de proyectos, estas sesiones también fueron aprovechadas para realizar algunas preguntas básicas del funcionamiento del ERP. Hoy los interesados en los proyectos tienen más autonomía con la herramienta y saben cómo buscar el estado de sus proyectos y las tareas pendientes para terminarlo. Como se puede ver en las Figuras 13 y 14, en estos casos las participaciones individuales fueron mayores al 85%, lo cual es por el claro menor número de invitados. En total participaron 70 personas, un promedio total del 91%.

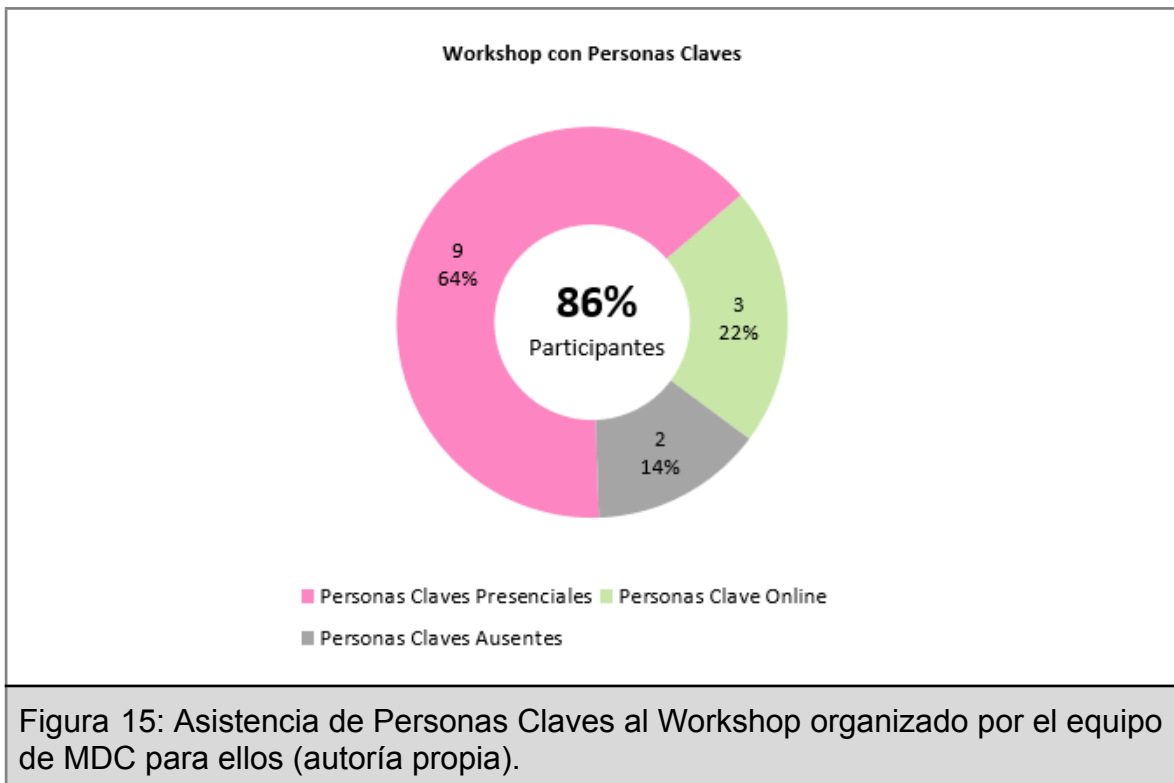




3.1.5. PERSONAS CLAVES

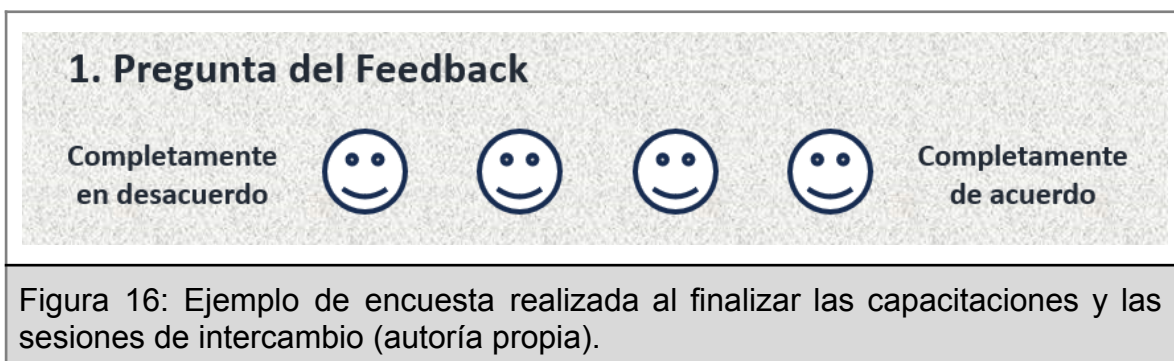
El workshop con las personas claves fue agradecido, ya que era la primera vez que muchos de los integrantes estaban en contacto. Esto permitió que se generara un ambiente de equipo, en el cual se compartieron problemas de cada región, donde otras regiones podían aconsejar en base a sus experiencias. Como también así el equipo de MDC pudo escuchar cuales eran los problemas que tenían con los proyectos de cambio y qué propuestas tenían ellos para mejorarlos, de donde se sacaron varios planes a futuro. En la Figura 15, se puede ver un detalle de la asistencia de las 14 Personas Claves, de las cuales participaron 12, lo que hace un porcentaje del 86% de asistencia.

Más allá de la semana de workshop, el tener personas claves es muy bien tomado por las regiones, ya que cuando existe algún problema, primero pueden discutir con sus referentes regionales, que tienen una visión más puntual y extra-conocimiento de los procesos de cambio, en caso de necesitar apoyo adicional, se contacta al equipo global.



3.1.6. SATISFACCION GENERAL

Al finalizar cada una de las sesiones de capacitación e intercambio se realizaron encuesta de satisfacción donde la gente podía seleccionar si estaban de acuerdo o en desacuerdo con respecto a unas frases determinadas, véase Figura 16.





La encuesta fue respondida por un total de 76 personas, y las preguntas realizadas fueron las siguientes:

- El tema cubierto es relevante para mí:
 - 78% completamente de acuerdo
 - 14% de acuerdo
 - 8% en desacuerdo
 - 0% completamente en desacuerdo

- Considero que la sesión me ayudará en mi trabajo diario:
 - 78% completamente de acuerdo
 - 16% de acuerdo
 - 4% en desacuerdo
 - 2% completamente en desacuerdo

- La performance del moderador fue muy buena:
 - 88% completamente de acuerdo
 - 10% de acuerdo
 - 2% en desacuerdo
 - 0% completamente en desacuerdo

- La sesión fue clara y fácil de entender:
 - 75% completamente de acuerdo
 - 22% de acuerdo
 - 3% en desacuerdo
 - 0% completamente en desacuerdo



Se puede ver que la encuesta estaba enfocada a determinar la satisfacción de los participantes con respecto a la relevancia de la sesión para ellos, la aplicabilidad en el día a día, la performance del moderador y la claridad de los tópicos tratados. En su mayoría los puntajes de satisfacción fueron un mayor del 75%, siendo casos menores los votos en desacuerdo.

3.2. PUNTOS DE MEJORA

Gracias a la solicitud de feedback, también se pudieron detectar puntos débiles donde se necesitan mejoras, entre los que se recalcó:

- La falta de videos explicativos de cada tarea liberada por el ERP
- La necesidad de tener más sesiones de intercambios con otros sectores, los cuales también afectan el correcto funcionamiento de los proyectos
- La ausencia de capacitaciones generales de los otros tipos de proyectos
- Posible mejora de habilidades de oratoria por parte de algunos de los moderadores de las sesiones
- La desactualización de la herramienta de ERP con el paso del tiempo

Tanto los puntos positivos como los puntos negativos fueron tomados en cuenta para realizar las propuestas a futuros que se encuentran en el siguiente apartado.



*“El aprendizaje es experiencia,
todo lo demás es información”*

Albert Einstein

4. CONCLUSIÓN

Luego de alrededor un año de trabajo, finalmente se cumplió el **objetivo general** de crear un Plan de Formación del equipo de MDC, el cual no incluía únicamente sesiones de Capacitación, sino también Comunicación, Autodesarrollo, Intercambio y Personas Claves. Como indicaba este objetivo general, se pudo ver que el porcentaje de cierre de tareas en menos de 15 días aumentó entre un 11% y un 12%, optimizando de esta manera de la velocidad de cierre de proyectos. También con respecto a la satisfacción de los destinatarios de este plan de formación, se pudo observar una satisfacción del 75% respecto a las capacitaciones. Además, se recibieron comentarios de forma oral y por email positivos, respecto al nuevo SharePoint, al email de comunicación y los elementos de Autodesarrollo, con lo que se puede concluir un satisfactorio cumplimiento del objetivo general planteado inicialmente.

Los objetivos específicos fueron la base para definir los cinco pilares para el Plan de Formación llevado a cabo, los mismos en su mayoría fueron cumplidos como se vio en el apartado anterior de Resultados:

- El objetivo específico de **Comunicación** fue cumplido completamente, ya que el sistema de comunicación desarrollado es un Email, el cual le envía comunicaciones a alrededor de 1000 personas de forma mensual, informando sobre capacitaciones, sesiones de intercambio o nuevos archivos de autoaprendizaje en la plataforma.



- El objetivo específico de **Autodesarrollo** fue satisfactoriamente logrado, ya que al día de hoy el equipo de MDC solo cuenta con un único SharePoint donde se encuentra toda la información, hay una persona específica encargada de mantenerlo, y se revisaron/actualizaron un 56% de los archivos disponibles, superando el 50% propuesto al inicio del proyecto, el otro 44% será revisado durante el 2024.
- El objetivo específico de **Capacitación** se puede decir que fue parcialmente cumplido. Las capacitaciones de proyectos generales tipo A y B, no alcanzaron el objetivo de un 50% de participantes, mientras que las generales tipo C y todas las capacitaciones de tareas específicas si lo alcanzaron y varias lo superaron. Con respecto a la velocidad de cumplimiento de las tareas específicas en 15 días, aumentaron entre un 11 y un 12% cumpliendo con el objetivo propuesto.
- El objetivo específico de **Sesiones de Intercambio** fue satisfactoriamente cumplido, ya que las sesiones tuvieron un promedio 92% de asistencia, superando el 80% establecido inicialmente.
- El objetivo específico de **Personas Claves** fue alcanzado, ya que el equipo fue definido nuevamente, acordando con los correspondientes jefes un cronograma de trabajo, y el workshop presencial en Alemania tuvo una participación del 86%, superando el 80% planteado inicialmente.

Debido a los feedbacks positivos recibidos y a la alta tasa de participantes en la mayoría de las sesiones, se puede concluir sobre la importancia del compromiso de la empresa con la formación, la relevancia de tener una persona avocada a liderar el plan de formación y el impacto de enfocar el mismo hacia la práctica. Tener una persona únicamente siguiendo los planes de formación interna, es



prácticamente imposible, sobre todo en caso de pequeñas empresas. Sin embargo, como se vio en el proyecto, siempre que haya un compromiso desde la jefatura con la formación esto es posible. Se puede llegar a un acuerdo de manejar la misma como un proyecto especial, como por ejemplo un 20% del tiempo dedicado a la formación y un 80% al trabajo diario. Otra forma de hacerlo atractivo para la persona a cargo y de dar a entender el compromiso de la empresa con la formación, es indicar este proyecto especial en los objetivos personales anuales y que sea reconocido por los superiores al finalizar el año. Esto genera un ambiente motivador, para que el líder de los planes de formación ponga especial énfasis en el correcto funcionamiento de éstos.

Por otro lado, como bien indica la autora Martha Alles OP, es muy importante poder dirigir los planes de formación hacia la práctica. Se notó en gran medida el compromiso de los participantes al hablar de sus tareas específicas del día a día, los polls de preguntas referido a preguntas concretas de casos reales y como lo discutido en las sesiones fue puesto en práctica una vez concluidas. Este tipo de formato gustó mucho más que los formatos anteriores de preguntas y respuestas que se llevaban a cabo. Más aún, gustó tanto que se solicitó en una de las sesiones poder tener videos explicativos de tarea a tarea, donde cada colaborador pueda buscar específicamente lo que necesite.

Como propuestas futuras para el equipo de MDC, se realizaron las siguiente:

- Realizar una encuesta 360 durante el 2024 para determinar la satisfacción y puntos de mejora del Plan de Formación en su totalidad (Comunicación, Autodesarrollo, Capacitación, Intercambios y Personas Claves)
- Grabar videos explicativos tarea por tarea que se guarden en la nueva plataforma de Autodesarrollo
- Realizar más sesiones en español de ahora en adelante



- Organizar nuevos intercambios con otras áreas las cuales quedaron afuera de esta priorización y que fueron altamente nombradas como de impacto durante varias sesiones
- Realizar entrenamientos de oratoria para las personas a cargo de las sesiones, de modo que puedan mejorar la capacidad de compartir conocimientos
- Actualizar el sistema de ERP para realizarlo más amigable para los usuarios.

Como conclusión final, los planes de formación son fundamentales para mantener un equipo motivado y comprometido. Un enfoque en la implementación práctica de los conocimientos, junto con un responsable de seguimiento dedicado, son elementos clave para alcanzar el éxito de los mismos. Pero, lo más crucial es el compromiso de los altos mandos, los cuales, al apoyar y celebrar el proceso de formación, brindan un ejemplo inspirador que cae en forma de cascada hacia todos los niveles.



*“El cambio es el resultado final
de todo verdadero aprendizaje”*

Leo Buscaglia

5. ANEXO I: DEFINICIONES

Cliente Interno:

En el contexto de los proyectos de Manejo de Cambio: Personas que solicitan el cambio de un producto.

En el contexto del proceso de formación: Persona que recibe la formación.

Colaboradores: Personas ubicadas en distintos países, encargadas de realizar una acción X para llevar a cabo un cambio de producto, en los proyectos de Manejo de Cambio.

Enterprise Resource Planning (ERP): Herramienta de Planificación de Recursos Empresariales, software utilizado como herramienta de gestión para llevar un registro y control de todas las tareas que se deben ejecutar para el cambio de un producto.

Knowledge Management Team (KMT): Equipo de Manejo del Conocimiento, encargado de salvaguardar los conocimientos de la empresa.

Manejo de Cambio (MDC): Equipo encargado de liderar de forma global los cambios de productos que la empresa multinacional vende.

Newsletter: Comunicación formal enviada a través de correo electrónico.



“El mejor experto
también fue un aprendiz”

Anónimo

6. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación y Desarrollo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Gramica S.A.

Anijovich, R., & Gonzáles, C. (2011). *Evaluar para Aprender*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: AIQUE Educación.

Blake, O. (2000). *Necesidades de Capacitación*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

De Guevara Acuña, U. (2009). *Medición de la Satisfacción del Cliente Interno en una Empresa de Transformación*. Veracruz: Universidad Veracruzana.

Fernandez Gatti, M. (2009). *Empresas: Modelo de Cambio Basado en el Aprendizaje*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.

Jaques, E. (2004). *La Organización Requerida*. Buenos Aires: Edición Gránica S.A.

World Map Blank. (Marzo de 2023). Obtenido de https://worldmapblank.com/es/mapamundi-mudo-en-blanco/#google_vignette