

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**Administración Global de la Educación a través de la plataforma Success Factors -
Learning**

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Eleny Lambros Lozano

Tutora: Patricia Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, 10 de junio de 2017

Contents

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	7
La organización y sus áreas de oportunidad	7
1.1 Antecedentes y contexto	7
1.2 Área de oportunidad	8
1.3 Propósito y alcance del proyecto.	14
1.4 Diagnóstico: Situación del LMS	16
CAPÍTULO II	18
Diagnóstico del área de intervención	18
CAPÍTULO III	32
Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.....	32
CAPÍTULO IV	36
Propuesta de mejora.....	36
Conclusiones	44
Aportación de la Maestría en Administración en mi vida profesional.....	46
Referencias.....	49

INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo donde la tecnología cambia rápidamente, y estar actualizado en las nuevas aplicaciones puede ser un gran reto para las generaciones anteriores a los Millennials. Podemos afirmar que “estamos experimentando el cambio más revolucionario y rápido de los vividos hasta ahora en nuestra sociedad”. (SANCHEZ, 2015)

La tecnología puede ser un arma de dos filos, donde por una parte, si es bien aplicada, puede facilitar el desarrollo y ejecución de procesos, pero también puede causar ineficiencias cuando los procesos trabajan para los sistemas.

En el entorno organizacional, es común ver que se lleven a cabo grandes implementaciones de sistemas donde se invierten cantidades importantes de recursos. El proceso de adaptación puede ser complicado y hasta doloroso, ya que durante la planeación e implementación muchas veces no se toman en cuenta aspectos como: la resistencia al cambio como condición humana, las diferencias culturales en un ambiente globalizado, las diferentes situaciones operativas, financieras y laborales que pueden existir en los diferentes grupos de interés involucrados en la implementación, entre otros. Los empleados responderán al cambio de acuerdo a su percepción sobre la manera en que dicho cambio los impactará. (ALLISON, 2015)

En el caso específico de la empresa ElectroniK, se tomó la decisión ejecutiva de implementar un solo sistema a nivel global, que integrara los diferentes procesos en la función de Recursos Humanos (Talent Management System), ya que “uno de los retos más

importantes y ambiciosos surgidos en la actual sociedad es la llamada gestión del talento, una nueva forma de abordar las funciones de RR.HH” (Villena Román, 2016). Además, anteriormente a este proyecto, cada planta definía y manejaba sus procesos de Recursos Humanos - con o sin la ayuda de sistemas automatizados, lo que hacía difícil homogenizar procesos.

Después de un proceso formal de selección donde participaron las principales empresas de software de Recursos Humanos a nivel mundial, en 2012 se tomó la decisión de implementar el sistema SuccessFactors.

El proceso de configuración del sistema duró aproximadamente un año, de manera que durante el año 2013 se fueron implementando los diferentes módulos de la plataforma.

El módulo de Educación, que será en lo que nos enfocaremos en este trabajo, arrancó a nivel global en julio del año 2013.

Al día de hoy, estamos en un momento crítico para evaluar el desempeño del modelo de implementación, en la cual existen administradores locales que manejan el módulo de Educación en sus plantas para eficientar sus procesos de Educación.

La empresa está muy enfocada y comprometida con la mejora continua en todos sus procesos, incluyendo la implementación y administración del Módulo de Educación. Podemos utilizar el círculo de Deming para ubicarnos en la etapa C de “Verificar”:

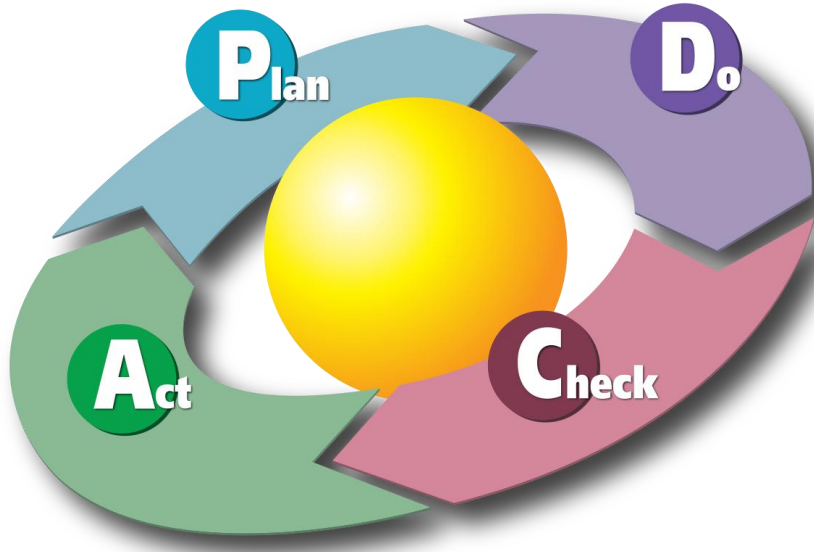


Fig. 1: Imagen del Círculo de Deming. (Bulsuk, 2019)

Durante esta etapa, se recolectó y analizó información sobre el resultado de la implementación con el propósito de reconocer las áreas de oportunidad a las que nos enfrentamos.

El propósito de este trabajo es recuperar dicha experiencia de implementación de un LMS y desarrollar una propuesta para reestructurar el Equipo Global de Administración del LMS, con el propósito de ofrecer el servicio de llevar a cabo los principales procesos que los administradores locales deben ejecutar en el sistema.

De esta manera, se espera tener un equipo altamente capacitado y dedicado a la administración del Módulo de Educación, y las plantas no tendrán que dedicar recursos propios para el manejo de la herramienta.

La implementación de dicho equipo, en caso de ser autorizado, no está dentro del alcance de este trabajo, así como tampoco abarcará la medición de la efectividad de la solución propuesta.

CAPÍTULO I

La organización y sus áreas de oportunidad

1.1 Antecedentes y contexto

ElectroniK es una empresa transnacional fundada en 1966 en Michigan, Estados Unidos.

En un inicio se dedicaban a reemplazar tablillas electrónicas. En 1976 logró su primer contrato con General Motors y fue entonces cuando se posicionó en la industria de Servicios de Manufactura Electrónica (EMS por sus siglas en inglés).

Posteriormente ubicaron sus oficinas corporativas en St. Petersburg, Florida, cerca de Tampa.

Actualmente tiene presencia en 28 países en América, Europa, Asia y África, y emplea directamente a alrededor de 180,000 personas a nivel mundial.

El giro de la empresa es de servicios de manufactura electrónica: ensamble de tarjetas electrónicas y ensamble de dichas tarjetas en el producto final, pero también ofrece servicios de diseño de ingeniería y soluciones de cadena de suministro.

La organización está profundamente comprometida con la satisfacción del cliente, la mejora continua de sus procesos y el desarrollo de su capital humano. Es por esto que sus plantas están organizadas en “celdas de trabajo”, donde cada celda está 100%

enfocada a un solo cliente, y todos sus procesos van en función de los requerimientos operacionales y de ingeniería de dicho cliente.

La empresa ha implementado estrategias de Manufactura Esbelta a nivel global, ya que está comprometida con la mejora continua, y ha recibido numerosos premios y reconocimientos por parte de los clientes.

En el año 2006, la planta de Guadalajara recibió el Premio Nacional de Calidad.

En el año 2012, ElectroniK fue nombrada por la revista “Fortune” como una de las 500 empresas más admiradas.

Adicional a esto, ElectroniK también se compromete con programas de responsabilidad social y ambiental en todas sus plantas, con numerosos programas internos y certificaciones externas para incentivar la conciencia social y ambiental.

Parte de la cultura organizacional está enfocada en el desarrollo de los empleados, y se han implementado numerosos programas internos de reconocimiento mundial a proyectos dirigidos por los empleados, además de contar con políticas de becas escolares y procesos robustos para su capacitación y desarrollo.

1.2 Área de oportunidad

ElectroniK ha invertido en sistemas y plataformas globales que faciliten la administración de la capacitación desde hace muchos años.

En el año 2008 se implementó un Sistema para la Administración de la Educación (LMS por sus siglas en inglés), llamado Element K.

Dicho sistema permitía crear e importar contenido para ser reproducido en línea, crear cursos que serían impartidos en aula, crear documentos para ser revisados en línea, la creación de perfiles y asignación de elementos de educación con base en dichos perfiles, y el registro de actividades de entrenamiento y educación, tanto internas como externas.

El sistema era fácil de manejar, pero poco robusto y no se adaptaba a los diferentes procesos de educación que se manejaban en las diferentes plantas. Además, era un sistema aislado del resto de los sistemas de Recursos Humanos, lo cual representaba retos importantes, como por ejemplo: al no estar integrado con ninguna base de datos, el proceso para crear las cuentas para los empleados y la actualización de su información era prácticamente manual, donde se requería importar dicha información por medio de un archivo de Excel, que requería varias horas de trabajo previo.

Asimismo, los otros procesos de Recursos Humanos tales como: Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Planes de Sucesión, entre otros, se ejecutaban de manera aislada y se desaprovechaba la oportunidad de retroalimentarse unos con otros, como ocurriría en el caso de un sistema integral.

Es por esto que en el año 2013, ElectroniK decidió invertir en una plataforma que cubriera las necesidades integrales de manejo del talento: SAP Success Factors, que

consiste en una plataforma donde se encuentran integrados los diferentes módulos referentes a los distintos procesos de Recursos Humanos.

La implementación de dicho sistema ofrecía, por lo tanto, la oportunidad de integrar todos los procesos, y beneficiarse de la información adquirida entre ellos. Por ejemplo: el proceso de Evaluación de Desempeño podría alimentar el proceso de Educación al identificar áreas de oportunidad plasmadas en un Plan Personal de Desarrollo, utilizando las herramientas ofrecidas nuevamente en el módulo de Educación (ver fig. 2)

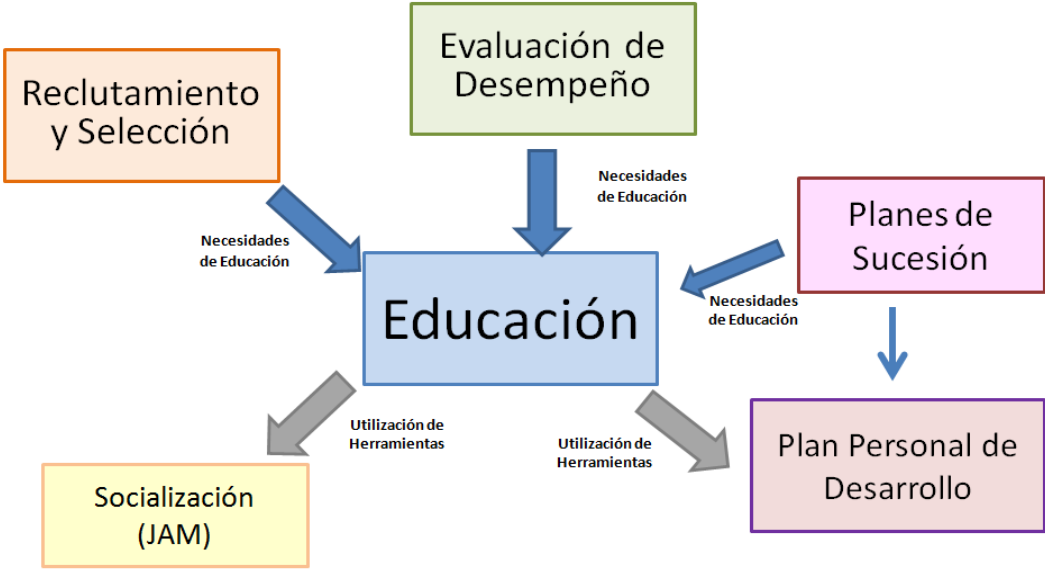


Fig 2: Ejemplo de interrelaciones de los diferentes módulos con el de Educación.

Actualmente ElectroniK cuenta con equipos aislados que administran los diferentes módulos de la plataforma, incluso la implementación del sistema se dio en diferente momento para cada uno de los módulos.

De esta manera, existe un equipo de Administración Global del módulo de Educación específicamente, el cual ha sido implementado en todas las plantas y oficinas de ElectroniK alrededor del mundo.

Dicho módulo cubre los principales procesos de Educación: creación y asignación de cursos en línea, administración de cursos en aula, manejo de documentos cuando se requiere un registro de entrenamiento, manejo y repositorio de registros históricos de entrenamiento, administración de planes de entrenamiento por puesto, de cumplimiento regulatorio o de desarrollo de habilidades.

Adicional a este equipo global, se asignaron administradores locales, los cuales están ubicados en cada una de las plantas, y tienen la responsabilidad de resolver las preguntas básicas de los empleados de su planta referentes al módulo de Educación, así como dar seguimiento al cumplimiento de los cursos mandatorios asignados por el Equipo Global.

Asimismo, tienen la libertad de crear sus propios cursos y asignarlos según sus procesos locales de educación. Se espera que el sistema les ayude a llevar a cabo dichos procesos de una manera más efectiva y eficiente.

Cada planta define el número de administradores locales y asigna el rol a las personas que ellos decidan. Al día de hoy existen alrededor de 270 administradores locales, ya que algunas plantas necesitan varias personas en este rol por contar con un gran número de empleados.

El equipo de Administración Global del Módulo de Educación tiene la responsabilidad de ofrecer las herramientas que aseguren el conocimiento sobre la aplicación por parte de los administradores locales, así como comunicar las mejores prácticas y nuevas funciones en el sistema y darles soporte en los problemas que enfrenten en el manejo del sistema.

El equipo de Administración Global del Módulo de Educación cubre horarios de Asia, Europa y América al tener una persona localizada en Asia y otra en América. Su meta respecto al tiempo de respuesta es de 2 días para problemas de bajo nivel de complejidad, y 7 días para problemas y/o solicitudes de mayor complejidad. Se ha logrado alcanzar dicha meta de manera consistente.

En un inicio, se entrenó a cada uno de los administradores en el uso de la herramienta, y quedó como su responsabilidad preparar a quien sucediera en este rol, en caso de rotación. Se creó un portal con tutoriales y cursos en línea para complementar el entrenamiento, y se creó una guía completa, con imágenes paso a paso para cada proceso de la aplicación.

El resultado de la estrategia no ha sido la esperada, ya que en muchos casos la persona designada como administrador local no tiene las habilidades necesarias para

desempeñar el rol y en muchas plantas, no se tiene a una persona dedicada sino que se agregaron actividades de administración de la aplicación a un rol ya existente.

Por ejemplo: en las oficinas corporativas se asignó a la recepcionista como la administradora de la aplicación, siendo que no tiene los conocimientos básicos sobre procesos de Educación ni herramientas computacionales.

Como resultado de esta situación, el equipo global recibe muchas solicitudes que deberían ser resueltas por el administrador local - aprox. 60% de las solicitudes recibidas, y al realizar las auditorías periódicas en el sistema, han encontrado errores en la creación de elementos, como es el caso de errores en la nomenclatura de los cursos, registros de entrenamiento erróneos, entre otros.

Ya se ha explotado la opción de ofrecer entrenamientos periódicos a los administradores locales, sin lograr un resultado positivo, ya que en algunas plantas la rotación de personal es demasiado alto como para cubrir sus necesidades de entrenamiento de esta manera, y en otras ocasiones hemos detectado una falta de participación por parte de los administradores locales en la utilización de la herramienta.

En este verano 2017, se está considerando la posibilidad de crear un “Módulo de Servicio Centralizado” manejado por el equipo global, para liberar a las plantas de las actividades fuertes de la administración de la aplicación, eliminar duplicidad de actividades que son replicadas en cada planta, y ayudar también a mantener la información en el sistema de manera limpia y correcta.

1.3 Propósito y alcance del proyecto.

El proceso de configuración del módulo de Educación (LMS) fue un proceso exhaustivo donde fue necesario tomar muchas decisiones importantes que impactarían a todas las plantas.

Durante este periodo, se definió junto con los representantes de RH de cada planta, quién sería el “Administrador Local del LMS” (Site Admin), y se crearon sus cuentas de administradores como parte del trabajo previo a la implementación.

Se decidió que el LMS se aplicaría en un inicio a los procesos de Educación de Labor Indirecta tales como: Técnicos, Ingenieros, Personal Administrativo, Supervisores, Gerentes y Directores, ya que los procesos de entrenamiento para Labor Directa, como son: Operadores de Producción, Inspectores de línea y Almacenistas, diferían de gran manera según la naturaleza de la operación y de los requerimientos del cliente.

Se eligió a un grupo de plantas cuyos procesos de Educación eran robustos y bien definidos, y se creó el grupo piloto para la primera fase de la implementación.

El sistema fue bien recibido por los administradores locales del grupo piloto, y la transición fue suave: después de recibir el entrenamiento, comenzaron a utilizar el sistema para registrar entrenamientos, crear y asignar cursos, crear planes de certificación, entre otras actividades.

En junio de 2013, el LMS se implementó en el resto de las plantas, y se ofrecieron numerosos cursos virtuales para los administradores locales, en diferentes horarios. También se ofrecieron otras herramientas como una Guía de Administrador del LMS, la cual incluía instrucciones paso a paso con fotografías del sistema, y se creó un Portal de Entrenamiento para los Administradores del LMS, que incluye manejo de escenarios frecuentes en el rol de administrador local.

Por experiencias anteriores a SuccessFactors, se definió que el Equipo Global de Administración del LMS solamente entrenaría a los administradores locales al momento de la implementación, y dichos administradores locales serían responsables de entrenar a sus sucesores en caso de cambiar de rol.

Hoy, a tres años y medio de la implementación del LMS, el principal reto que enfrenta el Equipo Global de Administración del LMS es precisamente el insuficiente nivel de habilidades y conocimientos que los administradores locales tienen sobre el LMS: en algunas plantas, las personas asignadas con el rol de Administrador Local del LMS no cubren el perfil requerido, como es el caso mencionado anteriormente donde en una planta se asignó a la recepcionista para desempeñar este rol; en otras se asignó a personal de producción que tiene limitado conocimiento sobre sistemas computacionales y procesos de RH. Por este motivo la curva de aprendizaje es larga o simplemente no se alcanza el nivel de conocimiento deseado. En otras plantas, la rotación es tan alta y repentina que no logran hacer la transferencia del conocimiento de manera efectiva.

1.4 Diagnóstico: Situación del LMS

Para llevar a cabo el diagnóstico del problema, se recabó información referente al desempeño de los Administradores Locales del LMS, como son:

- Número de “tickets” (solicitudes, preguntas y reportes del problema) reportados al Equipo Global, agrupados según la planta, y catalogados por causa raíz.
- Actividad de los administradores en el sistema considerando la complejidad de dicha actividad: creación de cursos, creación de registros de entrenamiento/educación, creación de currícula y asignación de elementos de educación a los empleados.
- Resultado de las auditorías realizadas al sistema por parte del Equipo Global de Administración del LMS, para evaluar la potencial disminución de errores creados en el sistema.
- Número de administradores locales por planta y a nivel global, para evaluar una reducción potencial de recursos trabajando en los mismos procesos.

Para recopilar la información necesaria, se utilizó el módulo de Reportes del sistema, así como la información registrada en el sistema sobre administradores locales, elementos creados por ellos en el sistema, e información demográfica general para poder identificar la planta donde se ubican, con el fin de no dejar fuera los aspectos culturales generales del país o localidad.

También se utilizó la información capturada en la herramienta de registro y seguimiento a reportes y solicitudes enviados al Equipo Global por parte de los empleados y los administradores locales.

CAPÍTULO II

Diagnóstico del área de intervención

Con el propósito de llevar un control sobre el desempeño del sistema, el equipo Global de Administración del Módulo de Entrenamiento lleva registro de todas las solicitudes o problemas reportados acerca del Módulo de Educación por parte de los usuarios finales y de los administradores locales.

En dicho registro se identifica la causa de cada problema, así como las acciones que llevan a la solución del mismo. Nos permite obtener información geográfica sobre quienes envían el reporte o solicitud, lo cual ayuda a identificar tendencias por plantas, divisiones o regiones. También nos permite verificar que el tiempo de respuesta por parte del Equipo Global vaya conforme a la meta establecida, y nos ayuda a identificar problemas sistémicos o necesidades de entrenamiento. La siguiente tabla muestra la gráfica principal que nos indica el cumplimiento de las metas del Equipo Global de Administración del Módulo de Educación en cuanto a tiempo de respuesta según el nivel de complejidad de las solicitudes o reportes:

Tabla 1

Cumplimiento de meta de tiempo de respuesta por parte del Equipo Global de Administración del Módulo de Educación.

FY 2017			
Average Closing Timeframe			
Total Closed Cases	2293	0.71	
Total Days	3,221		
Average Closing Timeframe - Level 1 Tickets			Goal / days
Total Closed Cases	1996	0.78	2
Total Days	2561		
Average Closing Timeframe - Level 2 Tickets			Goal / days
Total Closed Cases	285	0.47	7
Total Days	609		
Average Closing Timeframe - Level 3 Tickets			Goal / days
Total Closed Cases	12	0.24	14
Total Days	51		

Al analizar la relación entre los reportes y requerimientos recibidos, con la planta que los genera, nos da información muy útil sobre la actividad y desempeño de los administradores locales: el hecho de que una planta en específico tenga un excesivo número de reportes, nos dice que el administrador local no está ejecutando las actividades básicas de solución de problemas en el sistema, o bien puede existir una falta de conocimiento del sistema, lo que nos llevaría a un plan de entrenamiento para dicho administrador:

Tabla 2

Reportes y solicitudes de requerimientos por planta, mostrando aquellas con mayor incidencia en sus reportes.

Domain	Plant	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Total	Head Count
0103	US St Petersburg Corp	80	106	55	46	77	63	84	511	2342
0301	MY Penang	24	18	14	10	8	24	36	134	3175
0401	MX Guadalajara	25	12	19	9	22	16	14	117	3338
0101	US Auburn Hills	20	12	10	11	15	16	14	98	442
0908	CN Wuxi	7	10	17	6	8	6	28	82	1174
2101	UA Uzghorod	12	5	9	9	13	11	12	71	1049
2401	VN Ho Chi Minh City	17	18	10	4	1	10	9	69	740
0902	CN Guangzhou	13	12	6	6	5	9	15	66	3486

En el caso específico de la primera línea mostrada en la tabla anterior, se identificó que la persona a cargo de la administración local del Módulo de Educación no contaba con el perfil necesario para el puesto, ya que el desempeño no mejoraba a pesar de llevar a cabo múltiples sesiones de entrenamiento. Esto coincide con otros casos donde detectamos que las personas asignadas con el rol de administrador local, no contaban con los conocimientos necesarios sobre procesos de capacitación, o tenían un pobre dominio del uso de la computadora.

Por otro lado, si analizamos las causas más comunes de los reportes de problemas o solicitudes de soporte por parte de los administradores locales, encontramos que varias de ellas se podrían solucionar al elevar el nivel de conocimiento sobre la administración del Módulo de Educación:

Tabla 3

Causas de los problemas reportados o solicitudes enviadas por parte de los administradores locales.

	FY2017 - Cases by Root Cause								Total
	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	
Third Party Responsibility	37	41	37	23	19	42	54	30	290
User System Configuration	45	53	40	31	25	25	32	22	282
Assign Global Content	20	57	28	21	20	19	16	22	211
False Alarm	20	32	29	11	23	14	27	22	188
Valid Information Request	23	15	19	12	29	17	26	19	167
Lack of Information	14	22	12	10	8	14	14	8	105
User Mistake	22	7	1	4	27	8	17	7	96
Reset Exam	11	7	10	4	9	13	17	5	81
Connector Run	11	6	4	5	8	12	13	9	71
How To Question	11	9	4	5	10	8	9	11	70

En esta tabla, vemos que las causas catalogadas como “Falsa Alarma”, “Falta de información”, “Error del usuario” y “Pregunta sobre cómo hacer algo” podrían en un inicio ser respondidas por el administrador local si contara con el conocimiento suficiente acerca del sistema.

Por otro lado, el caso de las plantas en que no reportan ningún problema, nos podría indicar que la utilización de la herramienta es baja o nula, lo cual se confirmaría al cruzar esta información con la creación de registros de entrenamiento y cursos de dicha planta en el sistema.

A continuación, veremos un ejemplo de gráfico de plantas que no han reportado ningún problema desde el inicio del año fiscal (septiembre 2016) hasta la fecha, y tampoco

han solicitado ningún tipo de soporte por parte del Equipo Global de Administración del Módulo de Educación:

Tabla 4

Plantas que no han reportado ningún problema ni solicitado ninguna información al Equipo Global en varios meses.

Domain	Plant	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Total	Head Count
0170	US Dallas HC	0	0	0	0	0	0	0	0	1
0915	CN Nanjing GP	0	0	0	0	0	0	0	0	2
1910	Luxembourg	0	0	0	0	0	0	0	0	2
0176	US Gurnee HC Mold	0	0	0	0	0	0	0	0	5
0186	0186 US Dublin	0	0	0	0	0	0	0	0	6
3002	KR Seoul HC	0	0	0	0	0	0	0	0	6
0926	HK Hong Kong	0	0	0	0	0	0	0	0	13
1603	IN Mumbai	0	0	0	0	0	0	0	0	14
2303	FI Kankaanpaa OY	0	0	0	0	0	0	0	0	14
0939	HK Hong Kong HC	0	0	0	0	0	0	0	0	15
0931	CN Hong Kong HC	0	0	0	0	0	0	0	0	17
0168	US Chicago HC	0	0	0	0	0	0	0	0	20
0165	US Atlanta HC	0	0	0	0	0	0	0	0	22
1002	FR Brest	0	0	0	0	0	0	0	0	28
0952	TW Taichung GP Metal	0	0	0	0	0	0	0	0	39
0175	US Clinton HC Mold	0	0	0	0	0	0	0	0	44
1003	FR Chartres HC	0	0	0	0	0	0	0	0	70
0914	CN Yantai GP	0	0	0	0	0	0	0	0	115
0919	CN Tianjin GP Tooling	0	0	0	0	0	0	0	0	125
0913	CN Tianjin GP OPS	0	0	0	0	0	0	0	0	491

En esta tabla, están resaltadas en amarillo las plantas que nos indican una mayor área de oportunidad, ya que por el número de empleados indirectos, se esperaría que el administrador local tuviera una mayor actividad en el uso de la herramienta.

Si comparamos el porcentaje de uso de la herramienta basado en el número de registros y cursos creados en el sistema por parte de los administradores locales de esas plantas, confirmamos que en la mayoría de los casos, no están utilizando la herramienta:

Tabla 5

Plantas que no han reportado ningún problema ni solicitado ninguna información al Equipo Global en varios meses, con el porcentaje de tiempo aproximado que el administrador local está invirtiendo en el manejo del sistema.

Domain	Plant	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Total	Head Count	% of time invested in LMS tasks
0170	US Dallas HC	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0%
0915	CN Nanjing GP	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0%
1910	Luxembourg	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0%
0176	US Gurnee HC Mold	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0%
0186	0186 US Dublin	0	0	0	0	0	0	0	0	6	5%
3002	KR Seoul HC	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0%
0926	HK Hong Kong	0	0	0	0	0	0	0	0	13	0%
1603	IN Mumbai	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0%
2303	FI Kankaanpaa OY	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0%
0939	HK Hong Kong HC	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0%
0931	CN Hong Kong HC	0	0	0	0	0	0	0	0	17	5%
0168	US Chicago HC	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0%
0165	US Atlanta HC	0	0	0	0	0	0	0	0	22	10%
1002	FR Brest	0	0	0	0	0	0	0	0	28	0%
0952	TW Taichung GP Metal	0	0	0	0	0	0	0	0	39	0%
0175	US Clinton HC Mold	0	0	0	0	0	0	0	0	44	0%
1003	FR Chartres HC	0	0	0	0	0	0	0	0	70	10%
0914	CN Yantai GP	0	0	0	0	0	0	0	0	115	0%
0919	CN Tianjin GP Tooling	0	0	0	0	0	0	0	0	125	15%
0913	CN Tianjin GP OPS	0	0	0	0	0	0	0	0	491	0%

La columna que indica el porcentaje de tiempo invertido en actividades de administración del LMS, fue calculada con base en el número de cursos creados en el sistema por parte de los administradores locales, incluyendo cursos en línea, presenciales, documentos, referencias, currícula y registros de entrenamiento importados al sistema. Se esperaba que la actividad fuera mayor, dado el número de empleados indirectos que trabajan en dichas plantas.

Pero estos no son los únicos casos en que se muestra una actividad baja por parte de los administradores locales (ver fig. 3):

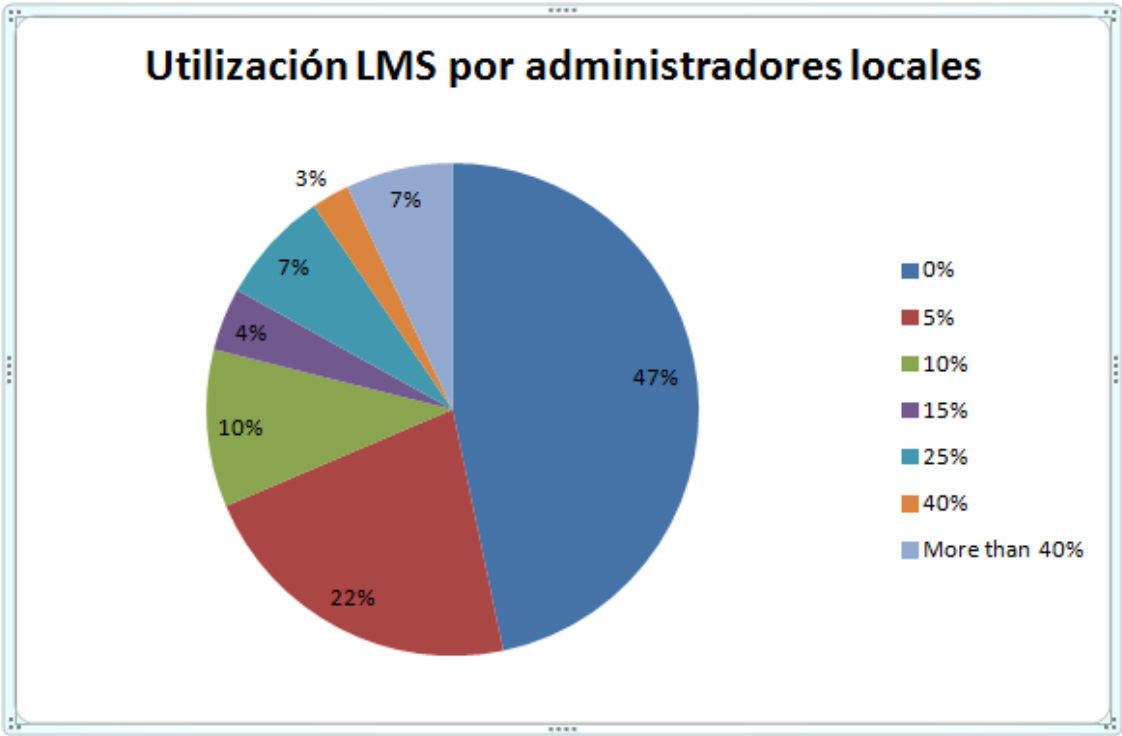


Fig. 3: Gráfico que muestra que solo el 7% de los administradores locales están utilizando el módulo de Administración del LMS en más de un 40%.

Si observamos el gráfico anterior, veremos que solamente el 7% de los administradores locales utilizan el sistema en más de un 40% de su tiempo. Al igual que la última columna de la tabla 5, estos números están calculados con base en la cantidad de elementos creados en el sistema por parte de los administradores locales: cursos en aula, cursos en línea, documentos, referencias, currícula o planes de entrenamiento, y registros de entrenamiento que han sido importados en el sistema.

Casi la mitad de los administradores locales (47%), no están creando ningún tipo de contenido en el sistema.

Por otro lado, vale la pena mencionar cuál es la cantidad de reportes y solicitudes enviadas por parte de los administradores locales, segregados por División:

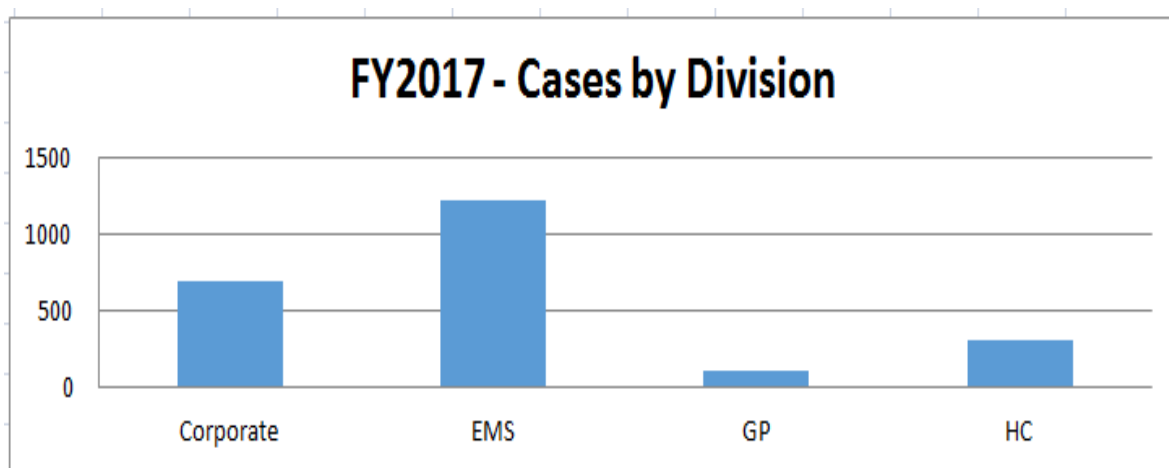


Fig. 4: número de casos reportados al Equipo Global de Administración del Módulo de Educación por División

En la figura anterior, se muestra el número de casos que han sido reportados al Equipo Global de Administración del Módulo de Educación separados por “División”.

La división “Corporate” abarca a todo el personal que trabaja para las oficinas corporativas, sin importar la ubicación geográfica real.

La división “EMS” se refiere a las plantas de operaciones típicas de ElectroniK.

La división “GP” es una división que fue creada a partir de la adquisición de la empresa china con el mismo nombre hace aproximadamente 6 años. Es la división que cuenta con el mayor número de empleados, y a pesar de esto los administradores locales de algunas de sus plantas son precisamente quienes no han reportado casos ni han solicitado soporte del equipo global. La mayoría de las plantas de esta división se encuentran en Asia.

La división “HC” corresponde a plantas que pertenecían a otra empresa que también fue adquirida por ElectroniK hace aproximadamente 3 años, y los procesos que ejecutan son esencialmente distintos a los procesos típicamente ejecutados por las plantas “EMS”, que han sido plantas de ElectroniK desde su inicio. Por este motivo, muchos de los cursos globales que han sido creados para entrenar al personal de “EMS” no aplican para el personal de “HC”.

Hasta ahorita hemos llamado la atención hacia el problema que existe en la falta de utilización del sistema por parte de algunas plantas, así como la falta de conocimiento en la herramienta por parte de los administradores locales que se refleja en el exceso de reportes que el Equipo Global recibe y atiende.

Aun no hemos descrito el problema de calidad en los registros y cursos creados en el sistema por parte de los administradores locales, los cuales implican realizar tareas que no aportan valor al proceso: actividades de auditorías periódicas, re-trabajo para corregir errores, además de tener en el sistema información y datos no confiables o que no pueden usarse para su propósito (información basura).

Para poder medir la calidad de la información y datos creados en el sistema por parte de los administradores locales, el Equipo Global de Administración del Módulo de Educación realiza auditorías mensuales considerando:

Seguir la nomenclatura estándar de los cursos creados en el sistema, ya que deben comenzar con el código de la planta. De otra manera, es difícil identificar el origen de los cursos cuando se elaboran reportes globales.

Asignar el “dominio” que corresponde a su planta, con el propósito de restringir el acceso a los cursos por parte de otras plantas. Si el dominio se establece como “Público”, entonces cualquier administrador de cualquier planta puede hacer uso de dicho elemento, ya sea para asignarlo, modificarlo o incluso borrarlo.

En cambio, al crear un elemento dentro del sistema, los administradores locales deben utilizar el “dominio” que ha sido creado específicamente para su planta.

A continuación se muestra un ejemplo del resumen de los errores de asignación del dominio como “Público” cometidos por los administradores locales al crear los cursos dentro del sistema:

Tabla 6

Dominio “Público” asignado a diferentes elementos creados por los administradores locales.

	Incorrect Domain Analysis				
	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN
Learning Item	389	44	65	22	3
Content Object	0	0	1	133	32
Assignment Profile	0	0	5	0	0
Users	55	117	17	123	12
Wrong Domain setup	118	58	31	66	50
	444	161	88	278	47

En la tabla 6, se muestran los diferentes elementos en el sistema que han sido creados por los administradores locales, como son: cursos, perfiles de asignación, usuarios creados manualmente, etc., y que han sido asignados al dominio “Público”.

El Equipo Global de Administración del Módulo de Educación se da a la tarea de retroalimentar a los administradores locales que cometieron algún error, con el propósito de que dichos errores se hagan de su conocimiento y puedan prevenirlos en un futuro.

Por otro lado, existen hasta el momento 263 cursos creados por los administradores locales cuyo código de identificación o ID no sigue la nomenclatura establecida:

Tabla 7

Cursos creados por administradores locales que no siguen la nomenclatura en el campo de identificación del curso (ID)

Row Labels	Count of Item
CLASSROOM	142
DOCUMENT	46
EXAM	8
OJT	10
ONLINE	44
REFERENCE	13
Grand Total	263

En la tabla anterior, se muestra el número de cursos presenciales, documentos, exámenes, entrenamientos en el puesto, cursos en línea y referencias creadas en el sistema cuyo código de identificación no incluye el código de la planta.

Lamentablemente, no podemos corregir estos errores de nomenclatura en el código de identificación (ID), ya que funciona como “campo llave” y no es un campo modificable.

Al día de hoy, existen 305 cuentas de administrador en el módulo de Educación, de los cuales 273 son administradores locales (ver Fig. 5).

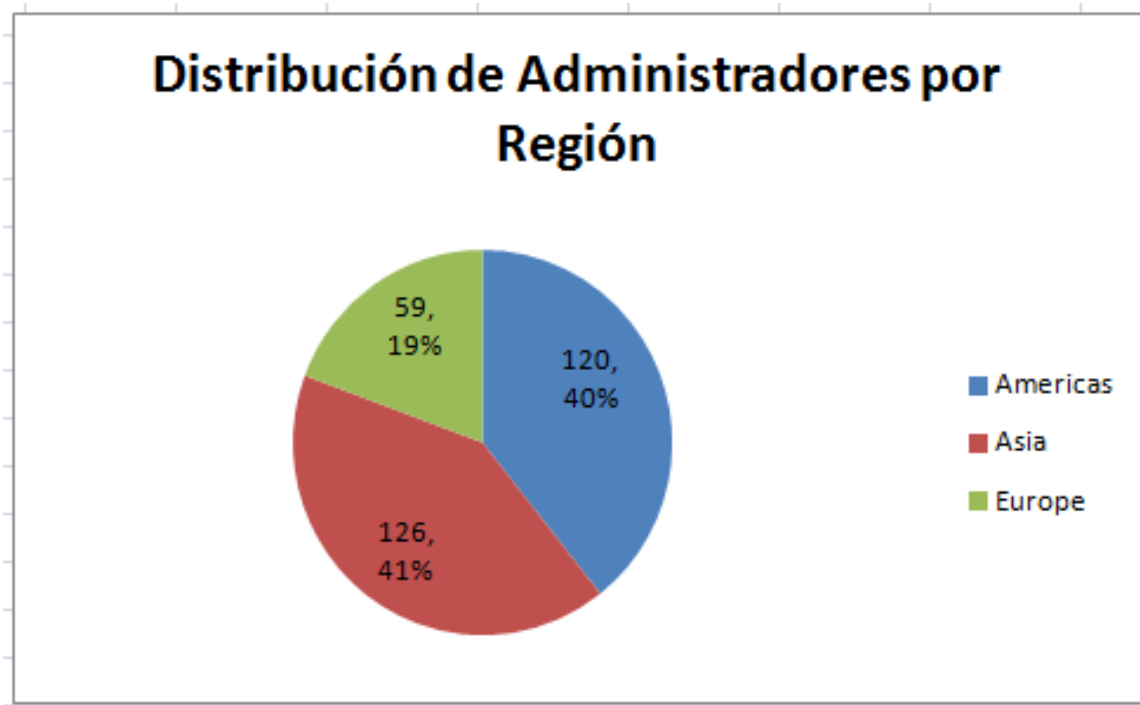


Fig. 5: Distribución de Administradores por Región

Esto quiere decir que existen 273 personas que están realizando actividades similares dentro de la herramienta a nivel global, siendo Asia y Américas las regiones con mayor número de administradores.

En un principio, se trató de solucionar todos los problemas descritos anteriormente con diferentes opciones de entrenamiento a los administradores locales. Sin embargo, la rotación de administradores locales ha sido tan alta, que no es una solución sostenible:

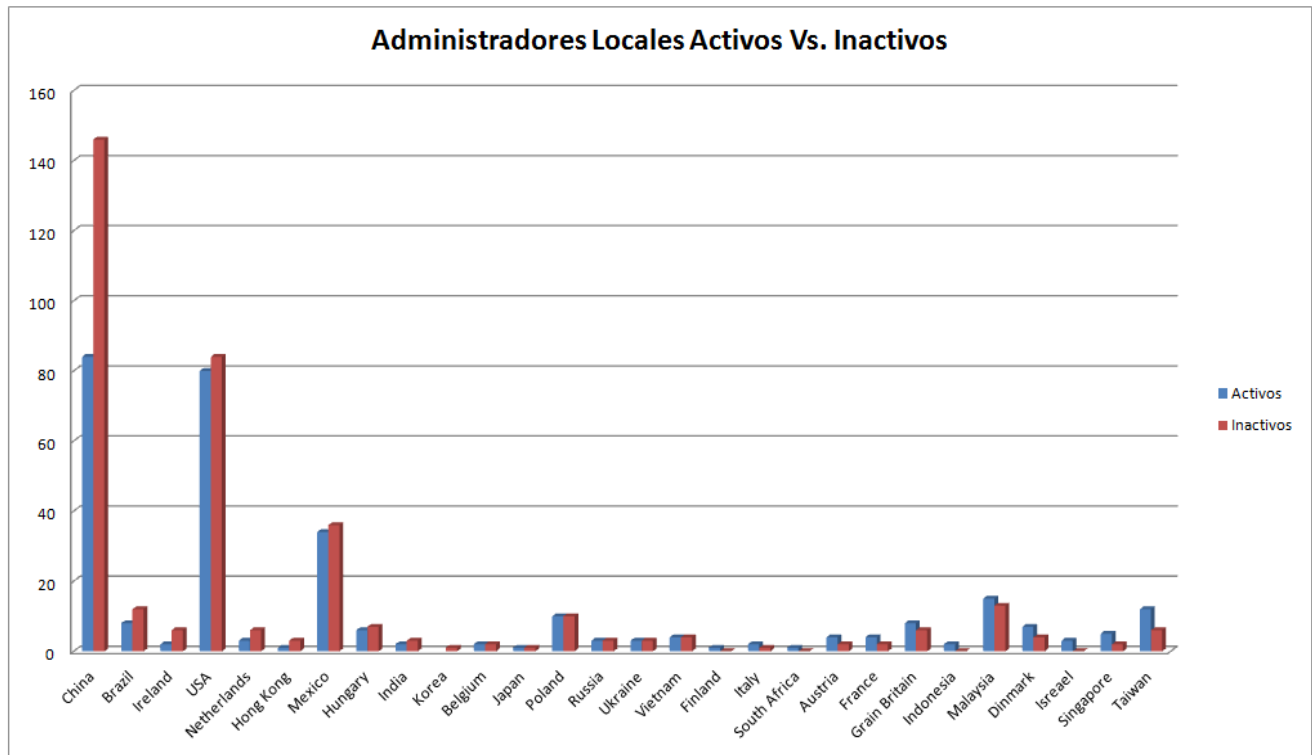


Fig. 6: Gráfico que muestra el número de administradores locales activos Vs. Inactivos, por país, de julio 2013 a la fecha.

En el gráfico de la Fig. 6, se muestra cómo la rotación de administradores desde la implementación hasta la fecha, en ocasiones ha sido mayor al 100%, como es el caso de China, Brasil, Estados Unidos y México.

CAPÍTULO III

Fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas

Durante la implementación de un nuevo sistema, se debe tomar en cuenta que se tendrá cierta resistencia por parte de los usuarios, ya que implica un cambio importante en la manera de trabajar. Según Kurt Lewin, el Cambio Organizacional puede definirse como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo”. (Lewin, 1943)

De dicha definición deriva la importancia de identificar las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas que impactan en la aceptación de la nueva herramienta.

Algunas de las fuerzas impulsoras que ayudaron a la implementación del nuevo sistema y a la aceptación de dicho cambio son las siguientes:

- ElectroniK decidió invertir en uno de los mejores sistemas de administración del talento a nivel mundial, que fuera lo suficientemente robusto como para cubrir la mayoría de las necesidades de administración del talento de las plantas, y a la vez tener el respaldo y soportes necesarios.

- El proceso de selección de la nueva herramienta SuccessFactors fue un proceso exhaustivo en la que se involucró a todas las áreas pertinentes, lo que aseguró tener los expertos en cada área para evaluar las diferentes opciones.
- Las pruebas piloto en las que participaron algunas plantas para la implementación del Módulo de Educación nos dio información muy útil en su momento, para la correcta configuración del sistema.
- Existen algunas plantas cuya aceptación al sistema ha sido positiva, y han sabido aprovechar la herramienta para hacer sus procesos más eficientes.

Por otro lado, también se identificaron las siguientes fuerzas restrictivas que han perjudicado en la aceptación de la nueva herramienta:

- El propósito de tener un Sistema de Administración del Talento (TMS) es aprovechar las interrelaciones que existen entre los diferentes módulos en beneficio del empleado y de la empresa: El módulo de Reclutamiento y Selección generaría información sobre detecciones de necesidades que se pueden cubrir con el módulo de Educación; las áreas de oportunidad detectadas en la evaluación de desempeño pueden dar lugar a la creación de un Plan Personal de Desarrollo, mismo que se podría alimentar de los contenidos ofrecidos en el módulo de Educación. Sin embargo, la implementación y administración de cada módulo se ha dado de manera aislada, por lo que no se ha podido aprovechar la información resultante de dichas interrelaciones.

- Las plantas tienen la libertad de asignar el rol de administrador local a quienes consideren adecuado. Pero actualmente, muchos de los empleados que son asignados a ese rol no tienen el perfil necesario para desempeñarlo adecuadamente. Asimismo, no se ha visto un apoyo importante por parte de los líderes de Recursos Humanos de las plantas y del Corporativo para remediar la situación.
- La alta rotación que se da en las plantas no permite tener un plan de entrenamiento adecuado y sostenible para los administradores de las plantas (ver Fig. 6). Después de la experiencia ganada con el sistema anterior (ElementK), nos dimos cuenta que sería imposible realizar el entrenamiento necesario en el módulo de Educación a los administradores locales, ya que la rotación de las personas en dicho rol ha sido tan alta que necesitaríamos tener a una persona dedicada casi al 100% en esta actividad. Se dio la indicación a las plantas de que ellos tendrían que cubrir el entrenamiento de manera interna a los nuevos administradores locales cuando algún administrador dejara su rol. Este proceso no se está ejecutando, y como resultado tenemos a administradores locales que no conocen los procesos dentro del Módulo de Educación.
- La cultura organizacional de ElectriK está enfocada primeramente a resultados numéricos: producción y utilidades. Por esta razón, el enfoque al desarrollo de los empleados, incluyendo el auto-desarrollo, se ve relegada a un segundo plano. Como consecuencia, tenemos situaciones donde evidentemente la gestión de la educación de los empleados no es prioridad para las plantas. Se demuestra en el

hecho de que asignan en el rol de Administrador Local a empleados que no cubren el perfil ni tienen los conocimientos básicos para ejercer dicho rol. “Los principales obstáculos en la implementación de la estrategia se basan en la cultura, el liderazgo y la estructura de poder”. (María Pérez-Vallejo, 2016)

- El idioma también ha sido una gran barrera en la comunicación y entrenamiento a los administradores locales, especialmente en las plantas ubicadas en China, ya que su dominio del inglés es insuficiente. Esto dificultó el aprendizaje durante las sesiones iniciales de entrenamiento, y en lo subsecuente, dificultó la comunicación para cualquier pregunta que los administradores locales hubieran querido hacer al equipo Global de Administración del Módulo de Educación.

En conclusión, los factores y situaciones que funcionan como fuerzas impulsoras permitieron una selección adecuada de la herramienta, a la vez que ayudaron a lograr una configuración e implementación efectivas del sistema.

Sin embargo, no se tomaron en cuenta factores muy importantes como la rotación de personal, la cultura organizacional de cada planta, las barreras de comunicación y los procesos aislados de administración de los diferentes módulos de Recursos Humanos, que juntos han impedido una administración eficiente y eficaz de la herramienta.

CAPÍTULO IV

Propuesta de mejora

Después de analizar la información descrita en los capítulos anteriores, nuestra propuesta es formar un Módulo Centralizado de Servicios de Educación que ofrezca soporte a las distintas plantas.

El propósito es liberar a los administradores locales de las tareas de administración del LMS: creación de los cursos y su configuración dentro del sistema, creación de currícula y planes de entrenamiento, creación de perfiles de asignación y creación de registros de entrenamiento. Se exceptúa la obtención de reportes locales ya que los administradores locales necesitan acceso inmediato a dichos reportes para presentar el progreso y registros de entrenamiento durante cualquier auditoría.

El proceso de solicitud de dichas tareas sería la siguiente: los actuales administradores locales enviarían al Módulo Centralizado de Servicios de Educación sus solicitudes para la creación de cursos, planes de entrenamiento y certificación, programas de desarrollo y creación de registros de entrenamiento en el sistema, y el Módulo Centralizado de Servicios de Educación se encargaría de crear dicha información y registros en el sistema.

En un inicio la propuesta de estructura del Módulo Centralizado de Servicios de Educación sería la necesaria para cubrir las 3 regiones en sus diferentes horarios,

principalmente en Asia y Américas, y entre ambas regiones podrán cubrir el horario de Europa. Los recursos ubicados en Asia estarán específicamente localizados en China de preferencia, ya que el dominio de dicho idioma ayudaría a superar la barrera de comunicación que existe actualmente.

Se recomienda que, una vez implementado el equipo, se realice una revisión de tareas y desempeño para evaluar si el número de recursos es el adecuado.

Los principales beneficios con este esquema son:

- Las personas a cargo de ejecutar las actividades en el LMS estarán altamente capacitadas.
- Debido a este nivel de conocimiento del sistema, el tiempo que llevará realizar las actividades en el sistema será menor.
- Se reducirán los errores que actualmente encontramos en el sistema: elementos en el dominio “Público”, y cursos con un código de identificación incorrecto.

Se eliminará la duplicidad de actividades que hoy en día existe al tener 273 administradores locales realizando relativamente las mismas tareas en el sistema. En cambio, los administradores locales podrán enfocarse en la mejora de sus procesos de educación.

Para hacer el cálculo del número de recursos necesarios para cubrir las necesidades de las plantas, sumamos el número de elementos que los administradores locales crearon en el sistema durante el año 2016, separados por tipo de elemento ya que

cada uno requiere un tiempo distinto para su elaboración. Además, segregamos dichos datos por región:

Tabla 8

Elementos creados por administradores locales catalogados por tipo y por región

Type of item	Americas	Asia	Europe	Grand Total
CLASSROOM	1282	2312	440	4034
DOCUMENT	251	246	12	509
EXAM	20	47	3	70
OJT	42	17		59
ONLINE	128	145	123	396
REFERENCE	1	7	5	13
TASK	7	1		8
Curriculum	305	82	79	466
Assignment Profiles	103	14	39	156
Learning record import	19	21	17	57
Grand Total	2158	2892	718	5768

En la tabla mostrada arriba, podemos observar el número de elementos creados en el sistema por parte de los administradores locales, los cuales han sido agrupados por su región.

Los primeros siete elementos: Classroom, Document, Exam, OJT (*On the Job Training*), Online, Reference y Task, son elementos básicos y corresponden a los tipos de entrenamiento que se pueden crear en el sistema.

Los elementos llamados Currículum y Assignment Profile tienen un mayor nivel de complejidad y se componen de uno o varios elementos básicos. El tiempo que se requiere para su configuración también es mayor.

Finalmente, el último elemento (*Learning record import*) se refiere a la acción de importar registros de entrenamiento de manera masiva dentro del sistema. Dicha acción es menos compleja, pero se debe tener toda la información requerida para importar dichos registros.

Como hemos visto, la creación de cada tipo de elemento mostrado en la primera columna tiene un grado de dificultad diferente, por lo tanto el tiempo que requiere su creación también es distinto.

El siguiente paso fue calcular el tiempo de creación para cada tipo de elemento, basándonos en ejemplos reales y comunes, suponiendo que la persona que las ejecute tendría un alto grado de dominio del sistema. Ver tabla no. 9.

Tabla 9

Tiempo de creación para cada tipo de elemento, en horas

	Hours per item type
CLASSROOM	0.25
DOCUMENT	0.5
EXAM	5
OJT	1
ONLINE	0.5
REFERENCE	0.5
TASK	0.25
Curriculum	1
Assignment Profiles	1
Learning record import	0.5

La anterior tabla muestra el número de horas que se requieren para crear en el sistema cada tipo de elemento.

Si multiplicamos el número de horas estimadas para la creación de cada tipo de elemento dentro del sistema, mostrado en la tabla 9, por los elementos que fueron creados por los administradores locales durante 2016, de la tabla 8, obtendremos el tiempo anual que se debe invertir para la creación de dichos elementos: configuración según los distintos tipos de entrenamiento: *Classroom, Document, Exam, OJT, Online, Reference, Task*, así como la creación de planes de certificación a través de Currículum, su asignación a través de los llamados *Assignment Profiles*, y la importación masiva de registros de entrenamiento (ver tabla 10).

Tabla 10

Tiempo de creación para cada tipo de elemento, en horas.

Type of item	Americas	Asia	Europe	Grand Total
CLASSROOM	320.5	578	110	1008.5
DOCUMENT	125.5	123	6	254.5
EXAM	100	235	15	350
OJT	42	17	0	59
ONLINE	64	72.5	61.5	198
REFERENCE	0.5	3.5	2.5	6.5
TASK	1.75	0.25	0	2
Currículum	305	82	79	466
Assignment Profiles	103	14	39	156
Learning record import	9.5	10.5	8.5	28.5
Grand Total (yearly hours)	1071.75	1135.75	321.5	2529

Para traducir esta información en el número de personas que se necesitan para implementar el Módulo Centralizado de Servicios de Educación, se deben tomar en cuenta diferentes aspectos, como por ejemplo: el número de horas a trabajar en la semana el cual depende de las regulaciones laborales de cada país, y también considerar el

porcentaje de tiempo que dedicarán a la creación de los elementos en el sistema excluyendo otras actividades como revisión del correo electrónico, juntas y conferencias a las que tengan que asistir, entre otras.

En este caso, consideramos un límite de 40 horas a la semana, que es el número de horas establecidas para las oficinas corporativas en Estados Unidos. Al año, nos da un total de 2,080 horas laborables.

Calculamos un 60% del tiempo total para dedicarse a las actividades de elaboración de los elementos arriba mostrados, ya que es necesario restar tiempo libre de vacaciones, posibles incapacidades, tiempo que se requiere para recibir y aclarar las solicitudes, participación en juntas de trabajo y conferencias, y cualquier imprevisto que pueda surgir.

En total, calculamos que una persona estaría dedicando aproximadamente 1,248 horas al año en la creación de los elementos solicitados por las plantas.

También debemos considerar la necesidad de cubrir las zonas horarias de todas las plantas, lo cual lo podemos lograr al tener personal en las regiones de Américas y Asia, quienes cubrirían el horario de Europa.

La recomendación es comenzar con un equipo de 3 personas dedicadas totalmente al Módulo Centralizado de Servicios de Educación: una en Américas y dos en Asia, preferentemente en China ya que actualmente la falta del dominio del inglés en las

plantas ubicadas en China ha sido una barrera en la comunicación, por lo que tener a personal que hable su mismo idioma será muy benéfico para ambas partes.

Se buscará cubrir dichas vacantes con personal interno primero, ya que existen algunas plantas cuyos administradores locales tienen un alto dominio de la herramienta. Esto ayudaría a acortar la curva de aprendizaje por parte de los nuevos elementos en el equipo.

También recomendamos revisar los tiempos y recursos después de 3 meses, ya que se espera un incremento en la cantidad de solicitudes por parte de las plantas, al no ser necesario que dediquen sus propios recursos para su creación.

El perfil recomendado para las personas que pueden cubrir dichos puestos incluye las siguientes competencias:

- Comunicación efectiva y asertiva
- Trabajo con personas de otros países, culturas y ambientes de negocios distintos.
- Solución de problemas y elaboración y análisis de reportes
- Conocimiento de los principales procesos de Educación y Desarrollo
- Conocimiento básico de sistemas de administración de la educación.

El plan de implementación general será el siguiente:

- Presentar la propuesta a la Dirección de Administración del Talento

- Considerando la retroalimentación recibida, presentar la propuesta al VP de RH, y de ser necesario al CHRO (*Chief Human Resources Officer*)
- En caso de aprobar la propuesta, se iniciará el proceso de reclutamiento y selección para las 3 personas, iniciando con contratación interna, y solo en caso de no encontrar internamente a los candidatos que cubran el perfil, se buscará de manera externa.
- La administración del Módulo Centralizado de Servicios de Educación estará a cargo de la Gerencia de Operaciones de Administración de Talento.
- Se creará un plan de entrenamiento para las 3 personas que durará aproximadamente dos semanas. Dicho entrenamiento estará enfocado principalmente en el manejo del sistema.
- Se creará un formato de Solicitud de Creación de Elementos en el LMS. También se creará un documento donde se establecerá el tiempo de respuesta que el Módulo Centralizado de Servicios de Educación debe dar a cada solicitud, lo que cubre y las excepciones (SLA: *Service Level Agreement*).
- Se agendará una conferencia para cada una de las regiones, donde se dará a conocer la nueva estructura y los roles, así como los principales elementos del *Service Level Agreement*.

Conclusiones

La implementación de un nuevo sistema en una empresa transnacional implica múltiples retos, ya que existen numerosos factores que pueden impedir el tener una implementación exitosa, tales como: la diferencia de los requerimientos tecnológicos de cada una de las plantas, los distintos procesos de trabajo -que son específicos para cada planta-, la resistencia al cambio que es parte natural en cualquier proceso de transformación- y que se ve directamente impactada por la cultura organizacional-, y las barreras en la comunicación por las diferencias de lenguaje y culturales, entre otros.

En la empresa ElectroniK, si bien existe un interés genuino por el desarrollo y entrenamiento de los empleados, también es cierto que la prioridad se encuentra en la rentabilidad del negocio y su crecimiento económico. En especial, en las plantas dedicadas a la manufactura existe un principal enfoque en los resultados numéricos relativos a la producción.

En el caso estudiado durante este proyecto, vimos cómo la implementación del nuevo Sistema de Administración del Talento fue exitoso, sin embargo se han detectado muchas áreas de oportunidad referentes al mantenimiento y administración del sistema: la herramienta ofrecida a las plantas puede ser vista como una carga y no una manera de facilitar los procesos.

De ahí la importancia de hacer un alto en el camino y recuperar la experiencia vivida en los últimos tres años y medio de utilización del Módulo de Educación, tal como se menciona en el círculo de Deming, en la etapa de "Verificar".

Muchos de los factores que disminuyen la utilización del sistema por parte de las plantas o que provocan los errores creados en el sistema por los administradores locales, tienen su origen en la falta de conocimiento de la herramienta por parte de dichos administradores.

Los esfuerzos anteriores enfocados a capacitar y entrenar a los administradores locales han sido inefectivos, ya que la alta rotación que se da en las plantas, así como el asignar el rol de administración local del Módulo de Educación a empleados que no cuentan con el perfil requerido ni los conocimientos básicos necesarios, han impedido que se desarrolle un programa de capacitación efectivo para enseñar a los administradores a utilizar la herramienta.

Además, existen 273 empleados en las diferentes plantas que están llevando a cabo actividades similares dentro del sistema, y en su mayoría de manera ineficiente, produciendo errores, y al final no existe el aprovechamiento esperado de la herramienta.

La propuesta mostrada en este proyecto busca implementar un Módulo Centralizado de Servicios de Educación, con el cual se lograría reducir el número de empleados en el rol de administrador local del Módulo de Educación, para que disminuyan de 273, a tan solo 3 empleados que ofrecerán los servicios de creación de elementos requeridos por las plantas en el LMS. Dichos empleados cubrirían las diferentes regiones, por lo que no habría una planta en el mundo sin recibir el servicio en tiempo y forma.

Asimismo, buscamos mejorar la calidad de la información y datos creados en el sistema, que ayudará a tener una administración más eficiente del LMS.

Entendemos que es imprescindible tener una comunicación adecuada con las plantas sobre la estructura propuesta en caso de ser aprobada, ya que hemos aprendido que las decisiones unilaterales son vistas como una imposición y no ayudarán a cubrir las necesidades de las diferentes plantas.

Es importante tomar en cuenta las fuerzas restrictivas con las que nos enfrentamos durante la implementación, para capitalizar el aprendizaje y lograr una menor resistencia al cambio estructural y funcional que se llevará a cabo: considerar que cada planta tiene su propia cultura organizacional, recordar las barreras de comunicación a las que nos hemos enfrentado y considerar que algunas de las sesiones de comunicación tendrán que ser impartidas en el idioma de su país, como es el caso de China.

Y, debido a que la mejora continua es un ciclo continuo, tal como lo expresa Deming, después de un tiempo tendremos que volver a verificar la efectividad de la nueva estructura, para poder, a su vez, plantear mejoras según las áreas de oportunidad encontradas.

[Aportación de la Maestría en Administración en mi vida profesional](#)

Tomaré este momento como una oportunidad de hacer una recapitulación de mis principales aprendizajes durante la Maestría en Administración y su impacto en mi vida profesional.

A 15 años de haber concluido la Maestría en Administración, puedo reconocer los temas que más me han ayudado en el ámbito laboral, ya sea desde un punto de vista teórico o incluso hasta la aplicación práctica con resultados tangibles:

El principal aprendizaje va en referencia al tema de Liderazgo: las diferentes teorías y casos de estudio sobre liderazgo me ayudaron a ubicar cuál es mi estilo preferido, y lo he podido aplicar a lo largo de mi carrera profesional. El liderazgo situacional en específico, me ha ayudado a ser flexible y actuar según las necesidades de mi equipo y su nivel de madurez.

Otro tema importante que me ha favorecido en gran medida es el tema de Estrategias de Intervención, ya que mi experiencia profesional ha estado enfocada en el área de Recursos Humanos, especializándome en el Desarrollo Organizacional. El conocer técnicas de intervención ya sea en grupos grandes (o sistemas completos) o en grupos pequeños, me ha ayudado a posicionarme donde estoy en este momento. Las intervenciones deberían ser un tema básico para quien quiera actuar como un consultor interno y apoyar a las demás áreas en el desarrollo de sus equipos y procesos.

Agradezco haber tenido la oportunidad de conocer, durante la maestría, algunas herramientas que ayudan al conocimiento de la personalidad, como son el Human Side y las teorías de Young que se materializaron en la herramienta MBTI. Dichas herramientas actualmente son utilizadas en la empresa donde trabajo, y también me ayudaron a conocer mis fortalezas y estilos preferidos para poder apalancarme en ellos y crecer profesionalmente.

Finalmente, el aprendizaje acerca de la Planeación Estratégica me ha servido en gran medida para poder visualizar el estado futuro a donde quiero llegar como parte de mi rol de líder, y a establecer las tareas específicas que me llevan a ese lugar, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.

Referencias

- ALLISON, I. I. (2015). Managing Change in SPI: A Framework for Addressing Resistance. *Software Quality Professional*, 17(4), 4-14.
- Bulsuk, K.-b. -K. (2 de February de 2009). <http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>. Obtenido de <http://www.bulsuk.com>:
<http://www.bulsuk.com/2009/02/taking-first-step-with-pdca.html>
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*., 113-32.
- María Pérez-Vallejo, L. M.-C.-P. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.
- SANCHEZ, A. (2015). Los millennials y lo que deben hacer las empresas para adaptarse a ellos. *Capital Humano* 28 (301), 74-77.
- Villena Román, J. G. (2016). TALENT+ Tecnologías avanzadas para la Gestión del Talento. *Procesamiento Del Lenguaje Natural*, 57159-162.