

Primer caso de estudio

Participación en programas en línea

Programa de pensamiento analítico y digital

I. Problemática

La Dirección de Gestión de Personal de Grupo Bimbo enfrenta desafíos en términos de alcance de participantes y efectividad de los programas virtuales de capacitación y desarrollo. La tasa de finalización del programa en línea es insatisfactoria y no cumple con las metas de capacitación y desarrollo de la organización.

II. Antecedentes

La Dirección de Gestión de Personal de Grupo Bimbo se enfrenta al desafío de capacitar a una gran cantidad de colaboradores en habilidades blandas en un plazo determinado. Para abordar esta necesidad, se han implementado opciones de capacitación en modalidad virtual, incluyendo cursos en línea y plataformas con enfoque en gamificación.

Por ejemplo, se lanzó una plataforma de simuladores en formato de videojuegos en línea, con un catálogo de 43 opciones. Cada colaborador debe completar únicamente 12 de esos juegos. La asignación de licencias es responsabilidad del jefe de Desarrollo.

El programa de videojuegos implicó una inversión de \$1,000,000 MXN. Si un colaborador no completa el programa a tiempo, debe cubrir un costo de recuperación de la licencia de \$945 MXN. De acuerdo con la política de Educación Adicional, el colaborador no podría ser considerado para otros programas de capacitación. Además, el proveedor no permite reasignar licencias en caso de interrupción por parte del colaborador.

Existen tres categorías de licencias asignadas según el estatus del colaborador:

1. **Pendiente:** El colaborador está inscrito pero aún no ha creado su contraseña ni ha comenzado a jugar.
2. **Activo:** El colaborador está inscrito y generó su contraseña pero aún no ha iniciado el juego.
3. **Formación:** Comprende a aquellos colaboradores inscritos que están jugando activamente.

A lo largo de los dos años de implementación de este proyecto, las oficinas nacionales de Bimbo han aplicado acciones contingentes en tres etapas: 1) asignación de licencias, 2) optimización del aprovechamiento del programa de capacitación y 3) seguimiento de colaboradores que han finalizado el programa.

Acciones para la asignación de licencias

1. Diseño de la estrategia de comunicación.
 - Elaboración de un comunicado formal del proyecto dirigido a juntas de Dirección, jefes de Desarrollo y socios estratégicos.
 - Generación de comunicados organizacionales.
 - Desarrollo de planes individuales y acciones de crecimiento.
 - Lanzamiento de convocatoria abierta.
 - Implementación de criterios de asignación.
2. Inscripción en el programa.
 - Ejecución del proceso de enrolamiento digital.
 - Realización del análisis de viabilidad de participantes.
 - Celebración de la sesión inaugural del programa.
 - Generación de reporte de colaboradores inscritos.

Acciones para optimizar el aprovechamiento de la capacitación

1. Informes de progreso semanales/quincenales dirigidos a jefes de Desarrollo, socios estratégicos y participantes.
2. Identificación y reporte de participantes con bajo desempeño, junto con la implementación de reuniones semanales para grupos en esta categoría.
3. Comunicados personalizados a nivel nacional para impulsar la participación de los usuarios.
4. Comunicación específica dirigida a colaboradores con estatus de "pendiente" o "activo".
5. Seguimiento adicional a nivel nacional, gestionado a través del proveedor del programa.
6. Organización de sesiones para aclarar dudas acerca del funcionamiento del programa.
7. Realización de encuestas bimestrales vía formularios en línea para evaluar la satisfacción con el programa y la calidad del servicio ofrecido por el proveedor.

Acciones de seguimiento a los colaboradores que concluyen el programa

1. Reporte quincenal de colaboradores que concluyeron el programa, con información sobre aquellos que necesitan pagar la licencia debido a un aprovechamiento deficiente. (Este reporte es idéntico al enviado en la fase de seguimiento e incorpora los datos mencionados).
2. Realización de encuesta de cierre del programa.
3. Entrega de diplomas a los participantes.

III. Datos para el análisis

Datos	Año 1	Año 2
Licencias adquiridas	1000	1000
Licencias asignadas	890	798
Capacitaciones concluidas	621	11
Capacitaciones sin concluir	269	759
Efectividad (capacitaciones adquiridas vs. licencias adquiridas)		

Figura 1. Datos para el análisis.

Experiencia de los colaboradores

Se consultó a los colaboradores inscritos con el objetivo de conocer su experiencia en el programa y expresaron lo siguiente:

1. Los colaboradores enfrentan dificultades para completar cuatro juegos (con duración aproximada de ocho horas) durante la jornada laboral o en casa debido a la falta de recursos como computadora, servicio de internet y ancho de banda.
1. Los demás juegos parecen repetir dinámicas de los primeros cuatro, lo que provoca una pérdida de interés.
2. Los colaboradores reconocen la importancia de su participación y cómo contribuye a su desarrollo, aunque deben priorizar otros programas de capacitación y su carga de trabajo diaria.
3. A pesar de la atracción e innovación de los videojuegos, los entrevistados consideran que los cursos presenciales son más efectivos.

Con base en la encuesta de cierre del programa y las consideraciones de los jefes de Desarrollo, se identificaron los siguientes puntos:

1. El programa de gamificación carece de atractivo para los participantes.
2. Existe falta de claridad en cuanto al número de colaboradores a los que se les debe otorgar una licencia.

3. No hay una comprensión definida sobre qué tipo de colaboradores deben ser inscritos en las plataformas de gamificación.
4. La finalidad de inscribir a los colaboradores no está bien definida.
5. Los colaboradores carecen de suficiente motivación para concluir su participación en el programa.
6. El tiempo que los colaboradores deben invertir en esta actividad les distrae de tareas de mayor prioridad.

IV. Objetivos

El objetivo general del programa es desarrollar competencias que mejoren el desempeño de los colaboradores, lo cual contribuirá al logro de los objetivos estratégicos de la organización. La meta es que los programas de capacitación en línea se expandan a una población potencial de 80,000 colaboradores.

Los objetivos específicos incluyen:

1. Fomentar una cultura de trabajo sustentable, altamente productiva y plenamente humana.
2. Establecer una cultura de aprecio y valoración del aprendizaje en línea y/o a través de herramientas y enfoques innovadores.
3. Aumentar el nivel de aprovechamiento y la participación de los colaboradores seleccionados para la inclusión en los programas en línea.
4. Optimizar la inversión realizada en los programas en línea.
5. Utilizar la participación y el éxito en el programa de videojuegos como un piloto para todos los programas de capacitación digital, de manera que se integren al conjunto de opciones de formación para los colaboradores.

V. Preguntas para la resolución del caso

Basándote en los antecedentes y objetivos, responde a las preguntas relacionadas con las acciones a implementar y las que deben ser modificadas.

Acciones a implementar:

1. ¿Qué nuevas acciones consideras necesarias para mejorar la asignación de licencias?
2. ¿Cómo podrías enriquecer el aprovechamiento del programa?
3. ¿Qué medidas se deben introducir para optimizar la etapa de conclusión?

Acciones a evaluar:

1. ¿Qué cambios crees que deben aplicarse en el proceso de asignación de licencias?
2. ¿Qué ajustes son pertinentes para mejorar el aprovechamiento del programa?
3. ¿Qué prácticas actuales deben ser revisadas o eliminadas en la etapa de conclusión?

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.