

## Tercer caso de estudio

### Cumplimiento del plan de capacitación

#### Programa de pensamiento analítico y digital

##### I. Problemática

La organización enfrenta desafíos significativos en relación con el cumplimiento del plan de capacitación de los colaboradores en cada nivel de puesto, ya que no lo completan antes de desempeñar sus funciones. Esto ha impactado negativamente en la capacidad de los colaboradores para alcanzar las metas operativas y financieras de la empresa.

##### II. Antecedentes

Los programas de desarrollo de colaboradores son una inversión clave para lograr el éxito en cualquier organización. Estos programas permiten:

- Desarrollar las competencias necesarias en el personal para cumplir sus funciones.
- Alcanzar las metas estratégicas y operativas de la empresa.
- Promover la cultura organizacional en toda la empresa a través del proceso de desarrollo.

Los **elementos clave de la estrategia de capacitación**, que permiten un eficiente proceso de desarrollo de los colaboradores de Grupo Bimbo, son:

1. Filosofía y cultura organizacional.
2. Especificaciones de puestos:
  - a) Perfiles de puesto.
  - b) Descripciones de puesto.
  - c) Tarjetas maestras por puesto.
3. Las políticas y el proceso de desarrollo comprenden indicadores de medición específicos para cada puesto, que incluyen etapas, planes y programas de cumplimiento. Estos indicadores están diseñados para evaluar el desarrollo de las competencias de los colaboradores y su impacto en los indicadores clave del negocio.

Los pilares que integran el proceso de desarrollo son:

- a) Formación (bien ser) – Actitudes (querer hacer, voluntad y compromiso).
- b) Capacitación (bien conocer) – Aptitudes.
- c) Adiestramiento/entrenamiento (bien hacer) – Habilidades (poder hacer).
- d) Educación (bien saber) – Construcción de capacidades (cognitivas, formales e informales).

4. Los indicadores para evaluar las competencias del colaborador deben garantizar:
- La precisión de los resultados al comparar el nivel de competencia actual con el deseado después del desarrollo.
  - La identificación de cambios en el comportamiento observable del colaborador después del desarrollo.
  - El reconocimiento de cambios en la disposición del colaborador, reflejados en mejoras sustanciales en sus niveles de:
    - Compromiso
    - Responsabilidad
    - Confiabilidad
5. Se han identificado cinco niveles de puestos involucrados en el proceso de desarrollo:

Puesto	Nivel
Operativo	1
Administrativo	2
Supervisorio	4
Ejecutivo	5 y 6
Directivo	7

Figura 1. Niveles de puestos involucrados en el proceso de desarrollo.

### III. Datos para el análisis

Considerando que los planes de desarrollo se basan en la formación de competencias de los colaboradores, se han establecido **nueve competencias clave** aplicables a todos los niveles de puesto:

Competencias	Nivel de puesto						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Dominio funcional							
2. Enfoque en resultados							
3. Actitud y gestión de cambio							
4. Aprendizaje y adopción de mejores prácticas							
5. Orientación estratégica con visión de negocio							
6. Sensibilidad intercultural							

7. Liderazgo con sentido humano							
8. Vivencia y difusión de valores							
9. Enfoque al cliente interno y externo							

Figura 2. Competencias clave aplicables a todos los niveles de puesto.

Asimismo, se han establecido competencias de liderazgo como base para los planes de desarrollo de los colaboradores:



Figura 3. Competencias de liderazgo para los planes de desarrollo de los colaboradores.

Las consideraciones sobre la medición de la efectividad del desarrollo de los colaboradores a través de las competencias incluyen:

- Cumplimiento del proceso.
- Cumplimiento de indicadores del negocio.
- Conductas observables.

#### IV. Objetivos

Los objetivos son los siguientes:

- Asegurar que ningún colaborador asuma un puesto de trabajo sin haber completado su proceso de capacitación.
- Optimizar el proceso de desarrollo, incluyendo objetivos, políticas, cursos por nivel y puesto, tiempo, recursos económicos e indicadores.
- Cumplir al 100% con los programas de desarrollo para cada nivel y puesto.
- Asegurar el desarrollo de competencias de los colaboradores para lograr los objetivos del puesto y del negocio.

#### V. Preguntas para la resolución

Con base en los objetivos, responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué estrategias deben implementarse para garantizar el cumplimiento del programa de desarrollo en todos los niveles y puestos?
2. ¿Cuál es el tiempo adecuado para concluir el proceso de desarrollo en cada etapa?
3. ¿Cómo podemos verificar que las competencias se han fortalecido en los colaboradores después del proceso de desarrollo?

Del mismo modo, completa el siguiente cuadro de análisis, evaluando los distintos niveles de puestos y las competencias a lograr, así como los diferentes cursos y los indicadores de operación que se deben alcanzar. La elección de nivel y área es libre. Observa el ejemplo:

Nivel de puesto	Competencias	Cursos formativos		Cursos técnicos		Entrenamiento / Adiestramiento		Educación		Indicadores
			Tiempo		Tiempo		Tiempo		Tiempo	
1 <b>Operativo</b>	1. Entiende el negocio. 2. Orientado a la acción. 3. Colabora. 4. Demuestra autoconciencia.	1. Evento <i>Bienvenido</i> . 2. Curso empresa. 3. <i>Bienvenido</i> seguridad y bienestar.	3 días	1. Manual de vendedor. 2. Manual del conductor. 3. Formación sindical. 4. Capacitación técnica.	19 días	1. Inducción inter departamental. 2. Entrenamiento en el puesto de trabajo.	18 días	1. Prepa abierta concluida	1 año	• Ventas en MXN. • Ventas por piezas. • Manejo seguro. • Limpieza de la unidad.
2										
3										
4										
5										
6										
7										

Figura 4. Cuadro para el análisis.

5. Los criterios que debes tomar en cuenta para el cálculo de inversión en desarrollo son:
- Sueldo/salario del participante.
  - Viáticos (en caso de aplicar).
  - Transporte (en caso de aplicar).
  - Instalaciones donde se lleva a cabo el evento (en caso de aplicar).
  - Materiales (manuales, papelería, etcétera).
  - Instructor.
  - Servicio de cafetería/producto.
6. Considerando la inversión en desarrollo en función del nivel y área seleccionados, ¿cómo podría medirse la rentabilidad y los beneficios en metas logradas?

### Ejemplo de rentabilidad

- La inversión en la capacitación en tiempo y recursos del nivel 1 es de \$5,000 MXN por colaborador. Sin embargo, un colaborador promedio de este nivel es capaz de generar beneficios de \$15,000 MXN por mes (derivados de ventas de producto y servicio).
- El rendimiento sobre la inversión se mide en tiempo de recuperación de la inversión y el índice de rentabilidad.
- El índice de rentabilidad es igual a:  $\frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}}$ . Para el ejemplo sería:  $\frac{15,000}{5,000} = 3$ , de modo que por cada peso invertido se recuperan tres.
- El tiempo de recuperación es igual a:  $\frac{\text{Inversión}}{\text{Beneficios/tiempo}}$  Para el ejemplo sería:  $\frac{5,000}{15,000/\text{mes}} = 0.33$  meses. Para convertir los meses a días, se sigue la siguiente fórmula:  $0.33 \times 20$  (días hábiles) = 6.66 días o el equivalente a siete días.

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.