

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 del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Procesos Tecnológicos e Industriales
Maestría en Ingeniería y Gestión de la Calidad



Estandarización desarrollo y gestión del conocimiento por medio de una capacitación para un en equipo enfocado en el servicio al cliente con vendedores en empresa de tecnología

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRA EN INGENIERÍA Y GESTIÓN DE LA CALIDAD

Presenta: **NANCY VICTORIA MEDRANO OLVERA**

Asesores **JUAN JOSÉ CALZADA LÓPEZ Y RUBÉN TOLEDANO
O'FARRILL**

Tlaquepaque, Jalisco. 9 noviembre de 2020.

Índice

1. Fundamentación del trabajo	8
1.1. Descripción del escenario que se planea intervenir	9
1.2. Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención.....	17
1.3. Validación de las condiciones del escenario.....	18
1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización	19
1.4.1. Contexto de la empresa	19
1.4.2. Entorno de la organización	19
1.4.3. Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa	22
1.5. Objetivos de la intervención	24
1.6. Delimitaciones y área funcional para intervenir.....	25
1.7. Justificación y pertinencia del trabajo	25
2. Marco conceptual o de referencia	28
2.1. Conceptos y enfoques teóricos relacionados	46
2.2. Conceptos y enfoques capacitación	46
2.3. Conceptos y enfoques calidad	51
2.4. Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo.....	52
3. Análisis de la problemática	55
3.1. Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.	59
3.2. Metas de información.....	65
3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.	66
3.4. Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.	72
3.5. Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar en la problemática.	74
4. Estrategia metodológica de intervención.	75
4.1. Justificación de la estrategia metodológica de intervención	88

4.2.	Consideraciones costo/beneficio de la estrategia.....	91
4.3.	Herramientas e instrumentos.....	92
4.4.	Ámbito de la intervención	93
4.5.	Etapas del proceso de aplicación/intervención.....	93
4.6.	Cronograma de trabajo.....	97
4.7.	Imprevistos	99
5.	Exposición de hallazgos	100
5.1.	Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados.....	100
5.2.	Organización de la información obtenida.....	111
5.3.	Impacto de la estrategia en la organización	119
6.	Discusión final	124
6.1.	Consecuencias de la aplicación de la estrategia	124
6.2.	Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes	126
6.3.	Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso	126
7.	Índice de materias	134
8.	Anexos	137
8.1.	Anexo 1 Actividades de la capacitación.....	137
8.2.	Anexo 2 Capacitación piloto realizada en 2019.....	142
8.3.	Anexo 3 Primer examen de la capacitación piloto	145
8.4.	Anexo 4 Retroalimentación de la capacitación piloto.....	168
8.5.	Anexo 5 SIPOC más detallado	170
8.6.	Anexo 6 Imprevistos COVID-19.....	172

Índice de siglas

TOG: Trabajo de Obtención de Grado

IDI: Investigación, Desarrollo e Innovación

DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología

ITESO: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

DMAIC: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar

Resumen

En un entorno altamente dinámico y competitivo, las empresas necesitan crear ventajas competitivas para seguir en el mercado. La metodología utilizada abarca la mejora de la calidad mediante el uso de herramientas como el diagrama de Ishikawa y el ciclo de Deming consigue implementar de forma sistémica la identificación del problema y las acciones para solucionarlo. Así, como la gestión de conocimiento, para maximizar el talento humano con el que cuentan las organizaciones, mediante el modelo de Nonaka y Taguchi que tiene como objetivo transformar el conocimiento implícito al explícito a través de las personas que integran la organización mediante la creación, retención, transferencia y utilización del conocimiento adquirido.

Con el propósito de contribuir a la mejora de procesos de un equipo de asesores, enfocado a asegurar el pago de ventas realizadas. Este equipo cuenta con una oportunidad de mejora en la capacitación e integración de los nuevos miembros que con frecuencia no se les proporciona la información ni formación necesaria para desempeñar sus actividades. Para contrarrestar este problema se ha decidido hacer uso de la gestión del conocimiento y las herramientas de la calidad para generar un sistema de aprendizaje que entrelace la teoría, las experiencias compartidas por un grupo más experimentado y las actividades especialmente diseñadas que le ayuden a desarrollar un pensamiento y criterio sistemático para que posteriormente, la persona sea capaz tomar las decisiones acertadas para cumplir con su trabajo, con los requerimientos que se solicitan.

Palabras clave: Capacitación, PDCA, servicio al cliente, mejora continua, Ciclo de Deming, gestión del conocimiento.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a mis asesores Dr. Rubén Toledano y Mtro. Juan José Calzada por guiarme y apoyarme incondicionalmente a lo largo de este proyecto.

A todos los maestros y doctores que aportaron su conocimiento y su tiempo durante todos los cursos de la maestría: Dr. Francisco Navarrete, Mtro. Ignacio Álvarez, Mtro. José Pablo Torres, Mtra. Martha Silva, Dr. Rogelio López, Mtro. Petro A. Ponce y Mtro. Juan Pablo Zatarain.

A mis compañeros de quienes aprendí, pasé meses y hasta sábados de estudio y nos apoyamos mutuamente Ing., Jorge Perez, Ing. Martha Ramos e Ing. Viridiana Ojeda.

A la empresa en la que laboro, principalmente a mi gerente y supervisor por brindarme la confianza y el permiso de documentar el proyecto de intervención para mi proyecto de titulación.

Finalmente, a mi familia por siempre apoyarme en cada proyecto. A mis padres por alentarme a ser mejor persona cada día a mi mamá por ser un ejemplo de superación y a mis hermanos por su constante apoyo durante estos tres años.

1. Fundamentación del trabajo

Actualmente las organizaciones se enfrentan con una competencia que brinda un producto muy similar, generando la necesidad de mejorar su servicio a los clientes internos y externos. Para que las organizaciones alcancen sus objetivos, estos deben apoyarse en el capital humano con el que cuentan como Jenny Godoy describe en su artículo *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*, “toda empresa debe implantar programas de capacitación, que le permita desarrollar, capacitar y actualizar al personal, con la finalidad de ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar eficazmente las tareas inherentes a cada cargo” (Najul Godoy, 2011)

Deming sintetiza su metodología japonesa en *los 14 principios de la calidad* enfocado a los grupos directivos o administrativos; en caso de adaptarse y ejecutarlo de manera adecuada, apoyan a proteger los inversores, los puestos de trabajo y la permanencia de los negocios. (Deming E. , 1998) De acuerdo con uno de los principios de calidad que planeta, es necesario instituir la capacitación en el trabajo, ya que son frecuentes los casos en donde las personas aprenden sus actividades por medio de otro trabajador, por instructivos incomprensibles incluso sin recibir capacitación de ningún tipo. (Deming E. , 2000)

En el presente documento de obtención de grado describe el proyecto de intervención realizado en el proceso de capacitación de una organización que apoya a los vendedores a comprender sus pagos por las ventas realizadas, mediante la implementación de una capacitación enfocada en el personal de nuevo ingreso, sobre el funcionamiento del departamento y los procesos a seguir y las habilidades que necesita, para brindar el servicio a ventas.

1.1.Descripción del escenario que se planea intervenir

Por cuestiones de confidencialidad nombraremos a la compañía “Empresa de productos y servicios electrónicos”, la cual se encuentra en la industria electrónica a nivel global desde el 2015, parte de las operaciones que se llevan a cabo son: finanzas, ventas, recursos humanos, desarrollo de producto, logística de producto y negocio de IT. Parte de la compañía está localizada en Jalisco cuenta con alrededor de 3 mil empleados activos entre directos y contratados por sub-agencia.

La misión de la empresa de tres a cinco años es redefinir las nuevas tecnologías de la información, con un crecimiento acelerado del negocio enfocado en los modelos de transformación de negocios que combine el potencial de las tecnologías de la información híbridas, el control y seguridad de conectividad. La visión es mejorar la experiencia de los clientes y proveedores, generar un equipo competitivo con recursos avanzados para la simplificación en la cadena de valor, la estandarización de los procesos a nivel global y el desarrollo de sistemas modernos en tecnologías de la información para ser más rápidos en nuestra respuesta a clientes y proveedores.

Finalmente, los objetivos estratégicos es el rediseño de la compañía para ser híbridos tecnológicamente (combinación de los centros de datos internos con alguna nube pública o privada. Las empresas que ejecutan aplicaciones en múltiples entornos deben asegurarse de que sus diversos sistemas puedan funcionar juntos de manera eficiente (Hewlett Packard Enterprise Development LP, 2020)), crecer en la era digital e inteligente, y volverse expertos en soluciones de IT. Los productos y servicios de la empresa a intervenir están enfocados a la conectividad de red, almacenamiento de datos, software especializado, sistemas y servidores. Una vez comunicado las estrategias cada líder de departamento es responsable de

alinearse las actividades y prioridades para aportar a la compañía. En el área de comisiones, se presentan como prioridades (figura 1 Estrategias del departamento de comisiones para el año 2020). El proyecto de mejora, dentro de la compañía apoya directamente la primera prioridad *Nuestros talentos*: Tener a las personas correctas para el rol y apoyar su crecimiento a través de mejorar las capacitaciones y cursos de desarrollo. Mientras, que indirectamente apoya la cuarta prioridad el Compromiso del negocio con las comisiones de ventas: Brindar una mayor experiencia mediante el valor agregado, generado por el análisis, una administración sólida y el compromiso proactivo con los gerentes de ventas.

COMPENSATION – FY20 PRIORITIES

Driving the Sales experience

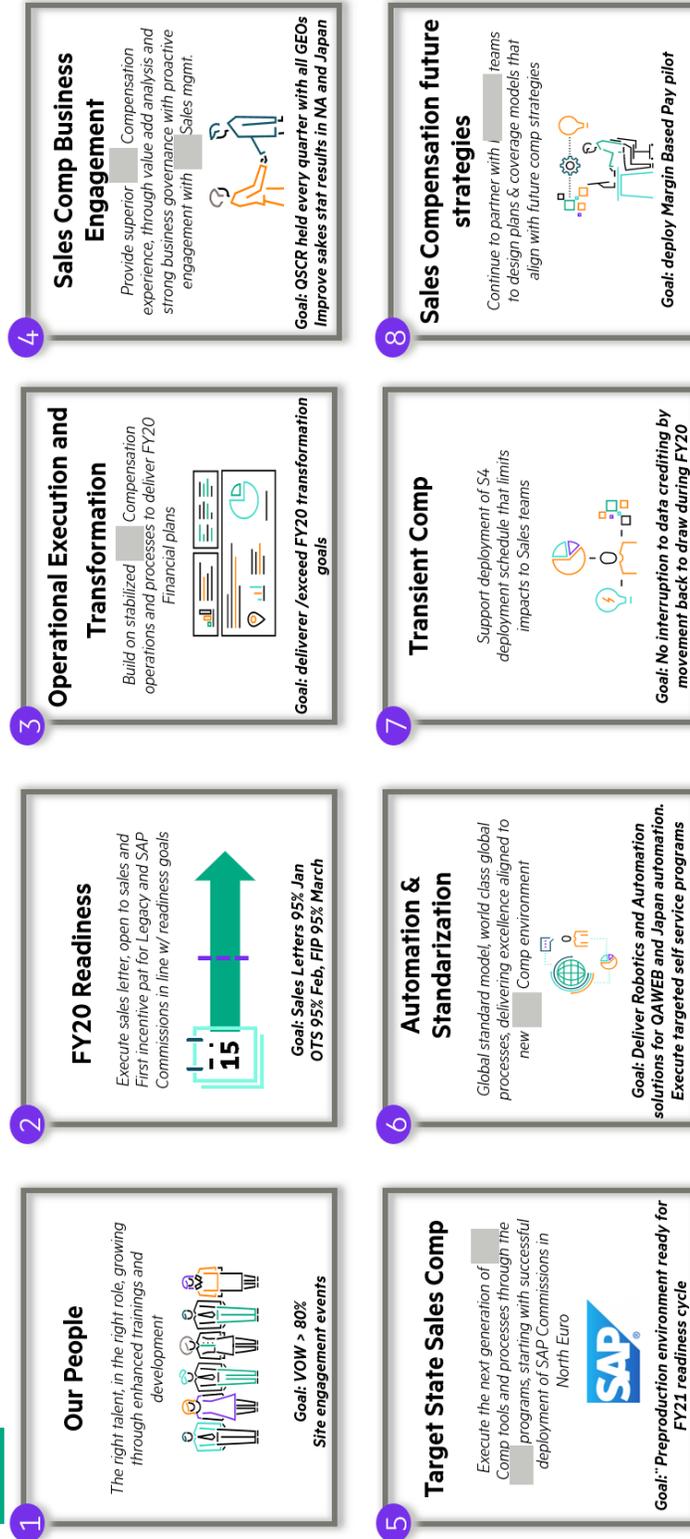


Figura 1 Estrategias del departamento de comisiones para el año 2020 (Medrano, Actividades 1, 2020)

Durante este documento de obtención de grado el proyecto de intervención se enfocará en un departamento que pertenece al área de ventas. Este es el departamento de comisiones y es el último paso después de realizar una venta, el cuál su función principal es asegurar el pago de las comisiones a los vendedores a casi todos los países del continente americano.

Este departamento cuenta con cinco equipos, cuatro son equipos operativos y un equipo de asesores a ventas. Los operativos: son los únicos que pueden hacer las modificaciones en el sistema (sistemas, pagos y quejas), mientras que los asesores son el principal contacto para los vendedores para resolver sus dudas acerca de su pago, órdenes realizadas, contrato, etcétera, como se muestra en la figura 2. El esfuerzo y actividades en conjunto de todos los equipos ayuda a resolver las dudas y quejas de los vendedores.

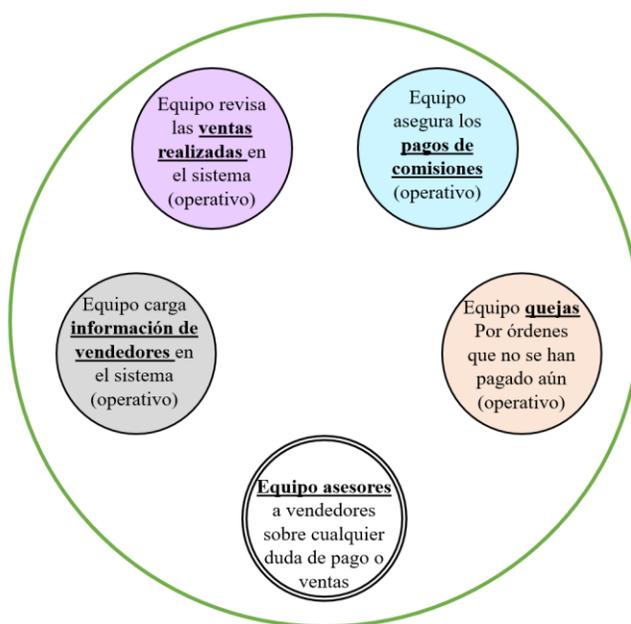


Figura 2 Los 4 equipos operativos y 1 equipo de asesores del departamento de comisiones (Medrano, Descripción de equipos, 2019)

El proceso de capacitación con el que cuenta el equipo de asesores tiene las siguientes características:

1. Una de las últimas personas capacitadas se le asigna el personal de nuevo ingreso que normalmente eran 1 o 2 personas.
2. Esta persona es la encargada de dar la capacitación, en su mismo lugar de escritorio. Este lugar está unido a otros tres escritorios o cinco más formando “islas de trabajo” como se puede observar en la figura 3 donde la única división que hay entre los lugares es el contorno de la estructura metálica del escritorio que se eleva 20 cm por arriba del escritorio.

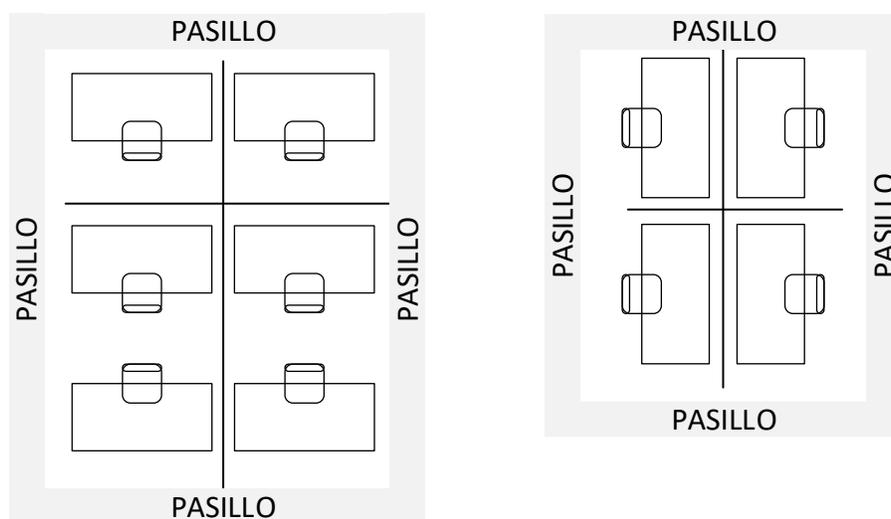


Figura 3 Islas de trabajo actualmente (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

3. Una vez ubicados en el escritorio, el encargado de la capacitación menciona la jerarquía del equipo y comienza a describir la actividad que está realizando en ese momento con vocabulario técnico que sólo lo utiliza el departamento. Mientras que el nuevo miembro presta atención y sin hacer preguntas.

4. Mientras se le da entrenamiento, este es interrumpido por requerimientos de momento del supervisor o llamadas con los vendedores.
5. Al día siguiente se asigna otra persona del equipo con disponibilidad y se repite el método de entrenamiento. Lo que genera una desconexión de información, confusión y frustración al nuevo personal.

A las dos semanas, el nuevo miembro este empieza a tener contacto con ventas siguiendo las instrucciones de su compañero con más experiencia, haciéndolo dependiente de su compañero en lo que genera experiencia.

Preguntando con los más experimentados para saber cuánto tiempo los llevó entender el flujo del proceso y dejar de ser dependiente de su compañero, especificaron periodo entre 8 meses y 1 año.

“Entrevista a uno de los expertos el 19 de marzo del 2020

Encuestador: ¿Cuántos años llevas en el puesto?

Experto: 8 años

Encuestador: ¿Haz estado los ocho años en el puesto de asesor?

Experto: Sí, pero antes el equipo se llamaba distinto, éramos los SME y realizábamos todas las actividades del departamento lo que hoy son los equipos de Setup, Crediting, payments, claims y nosotros... pero lo que sucedió fue que con el paso del tiempo se trajeron más actividades a Guadalajara

Encuestador: ¿Cuándo entraste tuviste una capacitación?

Experto: sí había un curso bastante intensivo, porque ¡imagínate! antes no teníamos todas las herramientas que tenemos ahora como translator, SDE, y otros generadores de reportes, entonces todo lo hacíamos muy, pero ¡muy manual! Pero regresando al

curso, nos enseñaban como ingresar de una cosa a la vez al sistema, como rastrear las órdenes, manejabas las quejas y cada uno teníamos más de 300 vendedores, nada que ver ahorita con los 150 que tenemos y solo una actividad.

Encuestador: Y ¿después de ese curso les hacían un examen?

Experto: no, entrabas directo a operar

Encuestador: ¿utilizabas el material para resolver tus dudas al momento de trabajar?

Experto: al principio si quería, pero era tanto la carga de trabajo que mejor le preguntaba al de al lado.

Encuestador: ¿Cuánto tiempo pasó para que fueras autónomo en tu trabajo?

Experto: Al año y los 4 o cinco meses

Encuestador: ¿Haz estado a cargo de algún miembro reciente en su desarrollo?

Experto: Sí, de varios en realidad, perseguimiento bien solo dos personas que llegaron al equipo en el 2018, Rodrigo y Siobhan.

Encuestador: ¿Sabes si recibieron un curso o capacitación?

Experto: tuvimos un par de sesiones solo para ver cómo funciona el sistema, pero toda la parte teórica y práctica fue en los lugares o cuando me preguntaban algo

Encuestador: ¿Cómo consideras que fue su curva de aprendizaje?

Experto: ¿A qué te refieres?

Encuestador: ¿Cuánto tiempo les tomo ser independientes, es decir dejar de hacer preguntas?

Experto: bueno nunca dejan de hacer preguntas, siempre hay algo nuevo... pero cuando ya hacían investigaciones por su cuenta y seguimiento con ventas solos, como al año más o menos.

Encuestador: ¿Por qué a pesar de que ahora tienen menos población y más herramientas, les ha tomado el mismo tiempo de aprendizaje?

Experto: mmm buena pregunta, creo que en gran medida fue por los cambios que ha tenido la compañía y el departamento. Además, como te has dado cuenta la empresa cada año agrega nuevos productos, saca otros, se compran nuevas compañías que hay que integrarlas y cada vez los procesos son más burocráticos, por cosas que han pasado antes. Otro punto importante es que he notado que en la contratación de personal no tienen los mismos filtros y muchos se han cambiado de equipo o se van apenas termina el mes, obviamente es cansado para nosotros dar capacitaciones más formales."

(Peralta, 2020)

1.2.Descripción de la problemática percibida que justifica la intervención

Los cinco equipos del departamento afrontan rotación de personal, los equipos operativos reclutan a personal ajeno a la empresa o de otras áreas de esta. Su capacitación está enfocada únicamente en el proceso que realiza el equipo designado (solo sistema para dar de alta a los vendedores o solo sistema de ventas registradas o solo pagos o solo quejas).

Mientras que el equipo de asesores, recluta de los equipos operaciones

Problema:

- Conocimiento limitado porque sólo conoce lo que hace 1 equipo y el sistema interno, en lugar conocer el funcionamiento de todos los equipos.
- Falta de aptitudes como el escucha activa, empatizar, comunicación verbal clara, resolución de problemas, gestión de emociones, manejo de conversaciones difíciles
- Conocimiento del sistema que maneja ventas.
- Generar una red de contactos entre los 4 equipos operativos y afuera del departamento de compensaciones como finanzas, estrategia, ingreso de órdenes, contacto con los centros de distribución, ya que todos sus procesos contribuyen a nuestros resultados.
- Conocimiento del sistema que utiliza ventas y proceso de pagos.

1.3. Validación de las condiciones del escenario

- *Identificación del cliente:* Nuestros clientes serán los nuevos integrantes del equipo de asesoramiento. A su vez los supervisores y gerentes de este.
- *Sostenibilidad del proyecto:* La gerencia y supervisores apoyan un proyecto de capacitación que ayude a estandarizar el conocimiento de un nuevo miembro. Durante el mes de Julio de 2019 se presentó a los directores del departamento y apoyaron el proyecto, incluso esperan los avances del proyecto para presentarlo con los directores de Europa y Asia.
- *Tiempo requerido:* El tiempo estipulado es de un año, para 2021 habrá cambios de sistemas, por consecuente el tener las estrategias y metodologías en la gestión del conocimiento, hará que la adaptación sea más ágil. La disponibilidad de los clientes es de 20 horas en 2 semanas y el consultor: 10 horas por semana
- *Disposición al cambio:* La empresa, tiene constantes cambios desde organizacionales, hasta de procesos, por lo tanto, existe una actitud muy positiva de los cambios.

1.4. Análisis del contexto y del entorno de la organización

A continuación, se brindarán detalles y un análisis del contexto y entorno en el que se encuentra la empresa de productos y servicios electrónicos:

1.4.1. Contexto de la empresa

La empresa llegó a crecer tanto y tener un portafolio tan grande de productos y servicios que no permitía a ninguno de los negocios enfocarse y obtener los recursos necesarios para seguir creciendo. Por esta razón, el corporativo decidió separar la empresa en 2016, una parte del negocio se quedó con productos de stock como computadoras, tabletas, impresoras, etcétera y la otra parte se quedó con productos y servicios principalmente de nube híbrida. Durante esta división también se hizo reorganización de personal. Actualmente, a principios de 2019 se inició un programa a nivel empresa para actualizar el sistema a las nuevas necesidades que afronta. .

1.4.2. Entorno de la organización

Clúster de industrias tecnológicas

Encontramos el siguiente número de empresas dedicadas a la fabricación de equipo periférico en México: Teniendo un total de 48, tan solo en Jalisco hay 8 empresas. (INEGI, 2018). En Jalisco se encuentran: COMPUSOLUCIONES, EXEL DEL NORTE SAPI DE CV, HCL, HP, Sonda México SA de CV, Hewlett Packard Enterprise, CISCO, IBM.

Además, si consideramos a las demás empresas de la industria electrónica como son Intel, IBM, y Cisco son grandes competidores que llevan años en la industria, aunque cada uno se ha incorporado en diferentes tiempos a servicios de infraestructura en la nube y ciber seguridad, manejo de big data, nubes híbridas.

Crecimiento de la industria

De acuerdo con datos del Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información (IJALTI) la industria de (Tecnologías de información) TI ha crecido un 11.2% como tasa anual promedio, el cual es superior a la tasa del PIB Nacional del 2%. (IJALTI, 2019)

La tecnología en cualquier parte del mundo avanza a pasos agigantados en diversos sectores. Para México se está desarrollando una ciudad creativa digital, la cual busca “la renovación de un entorno urbano para consolidar un espacio ideal para las personas, un escenario moderno e interconectado donde el talento y la creatividad generan conocimiento, impulsan el uso de nuevas tecnologías y mejoran la calidad de vida en la Zona Metropolitana de Guadalajara” (Ciudad digital, 2019). Además de toda la tecnología de la industria 4.0 enfocada al big data y el internet de las cosas.

Parte del crecimiento de la industria electrónica en Jalisco, es en gran medida a la ciudad digital la cual tiene apoyo del gobierno para impulsar mecanismos de empleo, innovación, emprendimiento y transferencia económica para lograrlo, el proyecto de ciudad digital tiene como misión para 2020 “Hacer de Jalisco la entidad federativa con mayor acceso, uso y adopción las TIC de México; el estado con mayor innovación y competitividad tecnológica de la República; el gobierno con mayor interacción ciudadana por medios electrónicos; y Guadalajara, la primera ciudad creativa de Latinoamérica.” (Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, 2014)

No solo las industrias se verían beneficiadas con el proyecto, en paralelo se tienen planes estratégicos para 2020 con el objetivo de propiciar el entorno para su desarrollo, los cuales son: sociedad digital (Ser la tercer ciudad a nivel nacional con internet de alta velocidad), Economía digital (Desarrollar plataformas tecnológicas para la innovación) y Gobierno

digital (Simplificar y automatizar los trámites y servicios gubernamentales) (Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología, 2014)

Hay que considerar que existen diversas empresas del sector electrónico en México y con alta presencia en Jalisco, puede representar un reto la búsqueda y retención de talento humano. Ya que, al crecer la demanda de trabajadores, la oferta que actualmente existe se reducirá, esto lo podemos confirmar con los censos económicos del estado de Jalisco. En la figura 4. Censos económicos del 2009 al 2014.

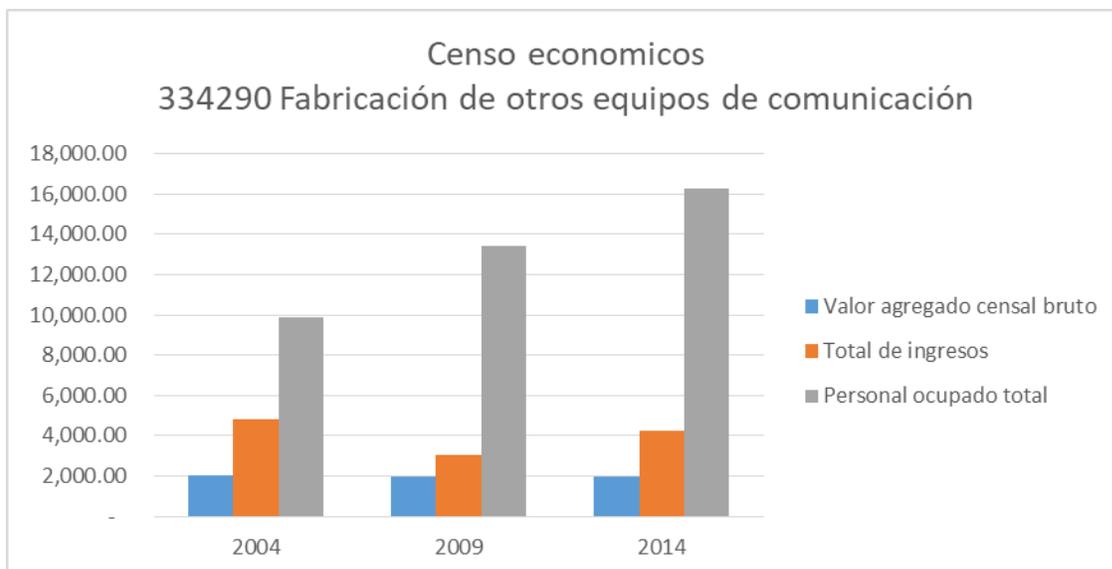


Figura 4 Censo económico del estado de Jalisco 2014 (*Censos Económicos 2019, 2019*)

Análisis inicial de la problemática: primera hipótesis.

Este equipo de asesores ha tenido errores en el manejo de información, por consecuencia en el pago al vendedor. Para mitigar estos errores, el equipo de asesores elaboró documentación para entrenamientos a todas las personas que se integran al equipo. El problema para abordar en la intervención es la formalización, estructuración del material – entrenamiento, el tiempo limitado por los instructores y evaluaciones que no reflejan la calidad del proceso.

El equipo de asesores está conformado en promedio por 25 personas (1 gerente y 2 supervisores). Entre enero 2019 y agosto 2019 ha habido la rotación de 7 personas.

Se tiene una capacitación que se brinda por los mismos miembros del equipo y sin estructura, es decir que se hace de acuerdo con la disponibilidad del instructor y no de acuerdo con el flujo del proceso-equipo. Se tiene documentación del proceso en diapositivas (Más de 700 diapositivas) y el método es de manera presencial instructor y el que toma el entrenamiento.

La saturación de información en 25 horas que dura la capacitación en un lapso de dos semanas en conjunto con la falta de estructura ocasiona con frecuencia confusión y desconexión de la información. Además de no adquirir los conocimientos y habilidades requeridas para apoyar a los vendedores.

1.4.3. Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa

Este diagrama diseñado por el profesor Kaoru Ishikawa es útil para identificar las posibles causas de un problema específico agrupándolas en categorías. Se utilizó para ilustrar en la figura 5. Todos los factores identificados por los integrantes del proyecto, como las principales variables que contribuyen a un pago incorrecto.

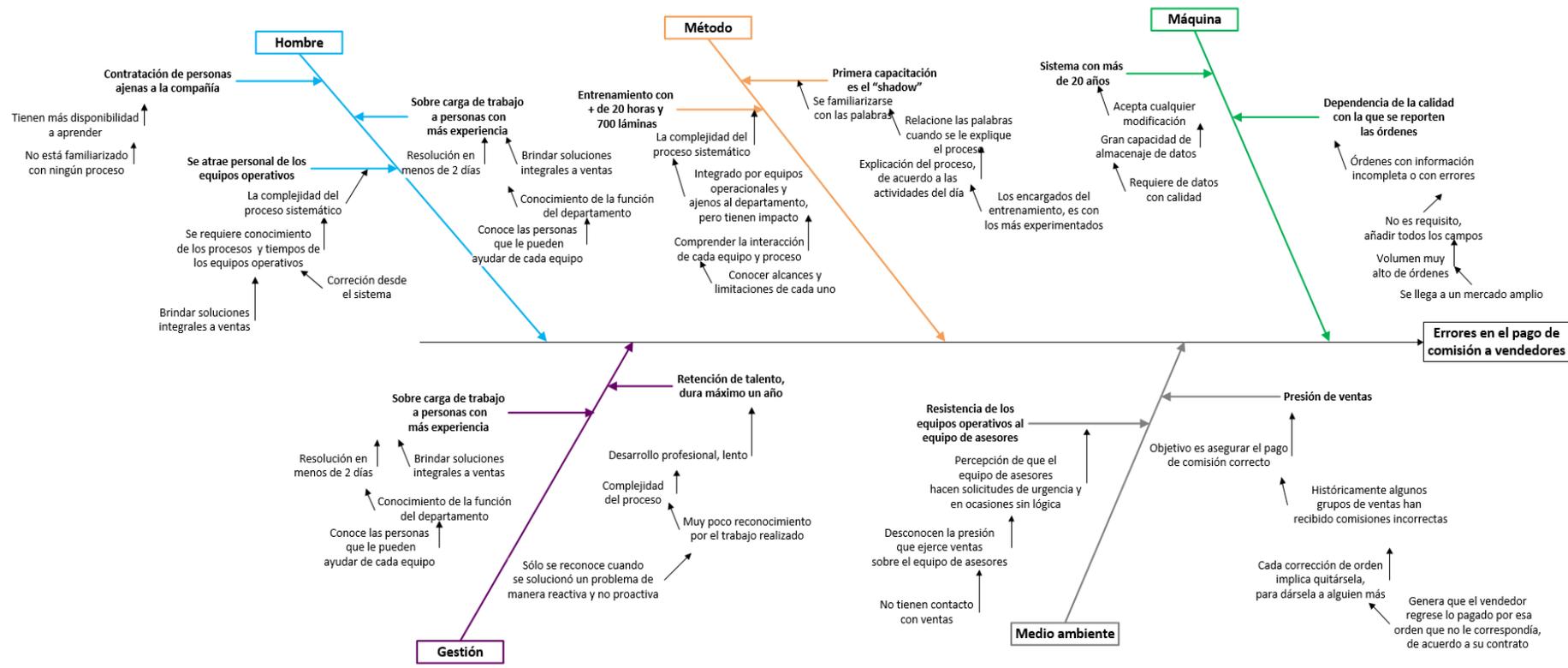


Figura 5 Diagrama de Ishikawa. Análisis del problema (Medrano, Diagrama Ishikawa, 2019)

A continuación, se presentan en la tabla 1 la suma de los pagos erróneos de los nuevos asesores durante el año 2019.

FY19 Liabilities end of the year				
Fiscal year	New Joiners FY19 with old training	Payroll Country	Total Liability USD	Count of Employees
2019	Asesor 1	US	138,572.42	16
2019	Asesor 2	US	1,607.94	1
2019	Asesor 11	US	38,894.36	6
2019	Asesor 3	US	8,619.51	1
2019	Asesor 16	US	38,239.72	10
2019	Asesor 20	MX	6,082.02	64
2019	Asesor 20	PR	62.59	11
Grand Total			232,078.55	109

Tabla 1 Pagos incorrectos del 2019 por los nuevos asesores (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

1.5.Objetivos de la intervención

Formalización del entrenamiento de acuerdo con el proceso sistemático de principio a fin, con una metodología que ayude al desarrollo de pensamiento sistemático. Por medio del uso de herramientas tecnológicas además de las presentaciones.

Objetivos particulares:

- Estructurar y enriquecer el entrenamiento
- Reducir tiempo con presentaciones
- Complementar con actividades durante el entrenamiento
- Evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Consolidación de una plataforma (electrónica) de entrenamiento

1.6.Delimitaciones y área funcional para intervenir

Alcances

- La nueva integración es por parte de los equipos que se encuentran localmente en Guadalajara.
- Los gerentes autorizaron que esta capacitación se haga de manera obligatoria y apruebe las evaluaciones para asignar el grupo de vendedores a cargo.
- Material fue revisado y aprobado por el departamento de comunicaciones
- Apoyo de la directiva del equipo

Limitaciones

- El departamento en general trabaja con las fechas fiscales de estados unidos (inicio de noviembre y termina en octubre) por lo que en finales de año natural la carga de trabajo aumenta considerablemente.
- La integración de nuevos integrantes es en grupos de 3 o más personas.
- No hay época específica para la integración de nuevos.

1.7. Justificación y pertinencia del trabajo

La capacitación es un medio para alcanzar la productividad. Definiremos la productividad como “es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado. Su objetivo es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado” (Sevilla, 2017).

Mientras que la eficiencia “mide la capacidad de la actuación de un sistema de lograr el cumplimiento de un objetivo minimizando el empleo del recurso” (Varo, 1994)

Por lo tanto, si una capacitación planeada, organizada y ejecutada adecuadamente, podrá generar el conocimiento que requiere el puesto de trabajo, lo que ayudará al personal a realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos planteados por la organización o en este caso por el equipo.

Barney apoya el hecho de que las empresas utilicen las diferentes capacidades y recursos catalogándolos como valiosos, raros, no sustituible y difícil. Brindando una ventaja competitiva y genera una barrera para las imitaciones.

Unos de los recursos más valioso es el recurso interno de las personas, si es escogido adecuadamente y formación, este cumple con las características de Barney y ayuda al desarrollo de competencias centrales en las organizaciones. (Ovidijus, 2013)

Hoy en día el éxito de una empresa depende más de sus capacidades intelectuales y sistemáticas que de sus activos físicos. Generar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles.

Barney proporciona un modelo Visión de la empresa basada en recursos o como se le conoce en inglés como Resource-based view (RBV). El modelo se enfoca en identificar aquellos activos, capacidades y potencial que ayude a la empresa a estar en mayor ventaja competitiva, a la compañía le conviene explorar las oportunidades que puede obtener con los recursos en lugar de contar con un nuevo activo para cada oportunidad. (Ovidijus, 2013)

El clasifica los recursos en 4 categorías

- Tangible (Cualquier cosa física)
- Intangible (No es físico, pero pertenece a la compañía como reputación, propiedad intelectual, etc)

- Heterogéneo (Usar diferentes recursos genera una ventaja competitiva)
- Inmóvil (Pueden ser tangibles o intangibles que es difícil de replicar por sus competidores) (Ovidijus, 2013)

Formación en puestos de trabajo es la combinación de las capacidades y habilidades, además del conocimiento que el empleador, en este caso la empresa está obligado a proporcionar para asegurar que se cumpla con el trabajo por el que fue contratado para ofrecer una ventaja competitiva, sobre sus iguales.

Justificación económica

El salario promedio por persona del departamento es de 12 mil pesos moneda nacional mexicana mensuales. Se considera que las 9 personas con mayor experiencia en los temas sean los instructores asignados para dar la capacitación, lo que significa un costo promedio de 27 mil, como se muestra en la tabla 2.

- Mensual \$12,000
- Por día (22 días hábiles por mes) \$545.45
- Por hora \$68.18

	Tiempos	Costo de entrenamiento
Tiempo total de elaboración de material (9 instructores)	2 horas x 20 días x 9 instructores	\$24,545.45
Tiempo de 9 instructores para dar la capacitación	2.7 horas x 9 instructores	\$1,704.55
Horas de entrenamiento por 1 persona capacitada	25 horas x 1 persona capacitada	\$1,704.55*
Total		\$27,954.55

Tabla 2 Costos de capacitación (*Medrano, Costos de capacitación actual, 2019*)

*Este costo puede incrementar del número de personas a capacitar

2. Marco conceptual o de referencia

Ambiente laboral

El ambiente laboral se constituye de diversos factores como es contar con condiciones de regulación laboral (seguro social, beneficios como son el aguinaldo, las utilidades con el PTU, etc.) (TMF Group, 2016) Hasta las condiciones de trabajo dentro de la empresa.

Se cuenta con una Cámara Nacional de la Industria Electrónica de telecomunicaciones y tecnologías de la información (CANIETI) se encarga de revisar y resolver las quejas de los empleados de las compañías que pertenecen a este sector de la industria. Esta cámara lleva relación con las certificaciones y regulaciones que existen en esta industria para conocer los estándares actuales de trabajo.

Algunas certificaciones que evalúan la cultura laboral, dónde se evalúa la comunicación, la confianza que tienen los empleados hacia los líderes, los empleados disfruten su trabajo, los empleados se sientan identificados con la empresa y por ende se sientan orgullosos de pertenecer a ella, equidad, crecimiento, flexibilidad laboral, innovación, espacio de trabajo y capacitaciones (Entrepreneur, 2015)

La encuesta aplicada por la certificadora *Great place to work* considera los siguientes aspectos credibilidad, respeto, justicia y orgullo, entre otros. (Great Place to Work, 2019)

También se tiene el Código de conducta para la industria electrónica (EICC) está dividida en 5 secciones, mano de obra, salud y seguridad, medio ambiental, ética de negocio y gestión del sistema. Varias empresas electrónicas con presencia en México forman parte de este código como son: Cisco, HP Inc., Hewlett Packard Enterprise, IBM Corporativo, Dell, Oracle America, Inc (Responsible Business Alliance, 2019)

Dónde la compañía ha ganado las siguientes certificaciones y premios:

2019

- Las 50 compañías más éticas a nivel global 2019, por Ethisphere Institute, 2019 (The 2019 World's Most Ethical Companies® Honoree List, 2019)

2018

- Las 50 compañías con diversidad profesional - 2017 - 2018, The Daily Telegraph, 2018
- Best Place to Work for LGBTQ Equality, Corporate Equality Index, 2018, Human Rights Campaign Foundation, 2018
- 50 Most Powerful Latinas in Business of 2018, Association of Latino Professionals of America, 2018
- Universum's Top 100 Most Attractive Employers, Universum Global, 2018 (Glassdoor, 2019)

Para que un trabajador desempeñe su trabajo, este requiere de espacios que le brinden las herramientas y lugares necesarios para desempeñar el trabajo por el que fue contratado. Todo esto contribuye para que los empleados cuenten con un lugar de trabajo adecuado de acuerdo con las regulaciones laborales de México y las requeridas por la industria electrónica.

La mayoría de los millennial, prefieren trabajar en lugares que destaquen en temas de diversidad e inclusión, de acuerdo con la revista de líderes y el apartado de millennials. Por ello es importante que las empresas desarrollen estrategias para brindar ambientes atractivos para las nuevas generaciones. Conocer y adaptar el entorno de acuerdo con las necesidades generacionales con las que cuenta la compañía.

Por lo tanto, el ambiente laboral es uno de los factores que debe cuidar la compañía, para poder cubrir las necesidades de sus trabajadores. A partir de este dependen los siguientes temas.

Rotación

En México el índice de rotación es del 16.75% (Meza, 2019) Las causas que dan origen al tema de rotación laboral en las organizaciones es variable afinidad con su jefe, clima laboral, baja satisfacción laboral al considerar que los beneficios no satisfacen sus necesidades; nula o escasas oportunidades de crecimiento con una percepción de inequidad en sus compensaciones; sobrecarga laboral a partir de reestructuras organizacionales, hasta la cuestión de adaptación o el perfil de la posición a ocupar (Kelly Services , 2017)

Observamos que la rotación es el resultado de diversos factores que cualquier empresa evalúa para decidir quedarse o no con el talento humano con el que cuenta. También debemos considerar que existe la rotación por voluntad del trabajador, en dónde el trabajador decide dejar su empleo actual para conseguir uno que cumpla con sus expectativas. A lo largo del estudio se considerará la última, aquella que el empleado decide voluntariamente dejar la compañía en la que labora.

De acuerdo con datos de LinkedIn la industria de tecnología y software en México tiene un 13.2% de rotación. Las razones por lo que las personas deciden abandonar su empleo son: la falta de oportunidades para avanzar (45%), estar descontentos con el liderazgo (41%), o con el ambiente de trabajo (36%), tener un deseo de trabajo más desafiante (36%) y el sueldo, con un 35%, es la quinta razón más señalada. (Equipos y talento , 2018).

La generación Millennial y Z son actualmente las más difíciles de mantener en cualquier compañía en dónde buscan comprender las nuevas formas de colaboración entre las generaciones, elaborar nuevos programas de desarrollo que les sean atractivos, asimilar diversos elementos para la convivencia entre las diversas generaciones. El departamento de comisiones de ventas cuenta con una rotación que ronda el 10.2%. A pesar de ser menor de lo que la industria cuenta, esta representa el 25% de personal de un equipo.

Sin duda es un reto para las compañías atraer y mantener el talento, empresas con la que se va a intervenir propicia y brinda apoyo de recursos académicos para el desarrollo profesional en cuestión de habilidades blandas. Sin embargo, estas no son accesibles para todas, el personal de outsourcing no tiene acceso en gran medida a este apoyo. Y por ende se encuentran limitados en su crecimiento de carrera dentro de la misma, lo que llega a generar el 10% de rotación ya mencionado.

El equipo de asesores de noviembre del 2018 a noviembre del 2019 ha tenido una rotación de 11 miembros, lo que representa un 30% del equipo y un promedio de 5 años de experiencia que se han remplazado. Aunque el porcentaje de rotación se acerca al de la industria o la generacional, este es un reto que debe asumir la compañía para realmente cuidar de sus talentos potenciales.

Aspectos sociales de la generación millennial

La edad de los millennial se considera desde los 20 años hasta los 34 años, los cuales de acuerdo con el reporte realizado por Great place to work representan el 66% de colaboradores en las organizaciones de los sectores. (Great place to Work, 2017).

En México, sólo cuatro de cada 10 millennials percibe sueldo mayor a 12 mil pesos mensuales, según información del INEGI.

De acuerdo con el estudio realizado por sistemas humanos (SH) dónde se consideraron 170 organizaciones de diversos sectores a lo largo del país, algunas de las prestaciones que más se dieron por parte de las empresas son:

- Vales de despensa con un 36.7%
- Fondo de ahorro 13.4%
- Seguro gastos médicos mayores 10%
- Caja de ahorro 10%
- Otras (plan de pensión y automóvil) 10%
- Aguinaldo 6.7%
- Comisiones y bonos 3.3%
- Vales de gasolina 3.3%
- Seguro de vida 3.3%

(SH de Mexico, 2018)

Nos muestra los intereses que tiene actualmente la población laboral, para considerar una empresa parte de sus opciones laborales. De esta manera encontramos que una empresa ofrezca una caja de ahorro está por encima incluso del aguinaldo o bonos; prestaciones que antes se consideraban como exclusivas de algunas empresas.

Por otro lado, algunos de los aspectos que el millennial considera para permanecer en la empresa en la que labora actualmente son:

- Libertad para viajar y socializar 72%

- Valores 79%
- Evaluaciones justas 70%
- Trabajo en equipo 86%
- Oportunidades de desarrollo 80%
- Compensación salarial justa 63%
- Inspiración propósito de la empresa y conexión con proyectos de vida 87%

Otros aspectos que considera importante son:

- Compañías verdaderamente responsables
- Una buena cultura laboral: Los jóvenes quieren contribuir en la estrategia de negocio (41.4%), recibir un seguimiento de un mentor (34.4%)
- Empresas tengan programas de impacto en la sociedad
- Empleos en el extranjero
- Mejores sueldos: En la búsqueda de oportunidades laborales, 49,3% prioriza la compensación salarial y 40.6% el impacto de sus actividades en la sociedad. (TecReview, 2017)
- Salario emocional: buscan temas como salud y si balance de vida personal y trabajo.

Las empresas que ofrezcan estas prestaciones tendrán más posibilidades de tener al mejor talento (Tec Review, 2019)

Observamos que las preferencias para permanecer en un trabajo van más allá del salario y las oportunidades de trabajo, existen más factores como el trabajo en equipo y que el trabajo que se desarrolla tenga un impacto más grande que el de generar ganancias, es decir uno que tenga impactos sociales y que este estos representen significado para las personas que

laboran. Esto en ayuda a las empresas a generar lealtad y compromiso hacia la compañía, lo que en consecuencia genera que practique y transmita los valores propios de la empresa. Mismo reto que enfrenta el departamento, ya que es la generación que predomina entre los nuevos integrantes.

Desarrollo de talento

El desarrollo profesional de la persona busca ampliar, desarrollar y perfeccionar una determinada especialidad, generando un crecimiento tanto en conocimiento como en la empresa.

De acuerdo con Martha Alles como parte del desarrollo profesional, tenemos el “desarrollo de competencias hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar el rendimiento o desempeño en una competencia particular” (Alles, 2005).

Este último se adquiere por un proceso intuitivo comenzando cuando la persona está iniciando su actividad profesional, pasando a la etapa en la que aplica estos conocimientos y adquiere la experiencia, entonces se reflexiona y observa la experiencia adquirida en está es donde desarrollamos las competencias para terminar en un nivel más alto de desarrollo y el proceso vuelve a iniciar conforme vamos avanzando (Alles, 2005)

Cuando nos enfrentamos a un equipo como el de asesores, que está en constante cambio de personal, información y procesos requiere más que el cambio de conocimiento, se necesita de un cambio de comportamiento y hábitos. Por consecuencia la persona debe ser responsable de su autodesarrollo de competencias.

Apoyando lo anterior cualquier desarrollo, depende en gran medida de la disposición de la persona para estar en constante aprendizaje, esto implica conocer los estilos de aprendizaje, es decir, la manera en que percibe y trata la información. De acuerdo con Kolb son:

1. Conceptualización abstracta (adquirir teoría a partir de lecturas y conferencias).
2. Experimentación activa (poner en práctica la conceptualización con simulacros o ejercicios)
3. Experiencia concreta (retroalimentación de una experiencia en particular)
4. Observación reflexiva (cambiar de paradigmas del comportamiento desarrollado)
(Alles, 2005)

A la vez Spencer y Spencer hacen referencia a la teoría de la motivación, para propósitos de este trabajo destacaremos 3 principios:

- Establecimiento de objetivos: además de los objetivos, planear el uso de la competencia en actividades importantes de sus vidas.
- Autoevaluación: Recibir retroalimentación para una autorreflexión de las nuevas cosas que adquiere.
- Práctica: usar los nuevos pensamientos y comportamientos en actividades simuladas y luego en actividades reales. (Alles, 2005)

Finalmente, la empresa puede proveer de los recursos necesarios para el desarrollo de su persona, dependerá de cada individuo aprovecharlas y utilizarlas en algo útil, que lo ayude a alcanzar sus metas. (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo, & Montoya-Serrano, 2013)

Cuando las empresas, el departamento de recursos humanos o el personal que esta capacitando comprende todos los aspectos anteriores, puede identificar el método más

adecuado para que su personal se desarrolle de acuerdo a las competencias y habilidades que se requieren para el trabajo.

De esta manera también generan empatía y sentido de pertenencia hacia el departamento o compañía con el fin de seguir fomentando el desarrollo de los nuevos y personas veteranas del equipo.

Capacitación

De acuerdo con el autor Peter Senge los “seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el mismo momento en que socializamos [...] Este conocimiento se mejora e incrementa con la puesta en práctica. A su vez la experiencia permite analizar éxitos y fracasos cualquier resultado genera nuevos conocimientos” (Alles, 2005)

Objetivos de la capacitación son: “preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades del desarrollo de personal continuo, cambiar la actitud de las personas para que sean más receptivas a las nuevas tendencias de la administración” (Chiavenato, 2011)

El contenido de la capacitación abarca 4 formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: información general de la empresa (productos, servicios, organización, políticas, etcétera).
2. Desarrollo de habilidades: orientada hacia las tareas y operaciones que realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: adquisición de nuevos hábitos y actitudes.
1. Desarrollo de conceptos: facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración. (Chiavenato, 2011)

De acuerdo con Senge las organizaciones inteligentes se enfocan en aquellas que aprovechan la capacidad de aprendizaje de su personal a los distintos niveles para alcanzar los objetivos corporativos. Para lograrlo Senge describe cinco componentes a los que él nombra como “la quinta disciplina”:

- Pensamiento sistemático: un cuerpo de conocimientos y herramientas suponen una visión.
- Dominio personal: alcanzar y honrar en nuestra visión personal.
- Modelos mentales: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo y someterlas a un riguroso escrutinio.
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo

El conjunto del contenido de la capacitación y estas disciplinas que se obtienen con la experiencia nos permitirá alcanzar éxitos y fracasos durante los cuales se generarán nuevos conocimientos como lo ilustra Martha Alles en la siguiente figura 6. (Alles, 2005)

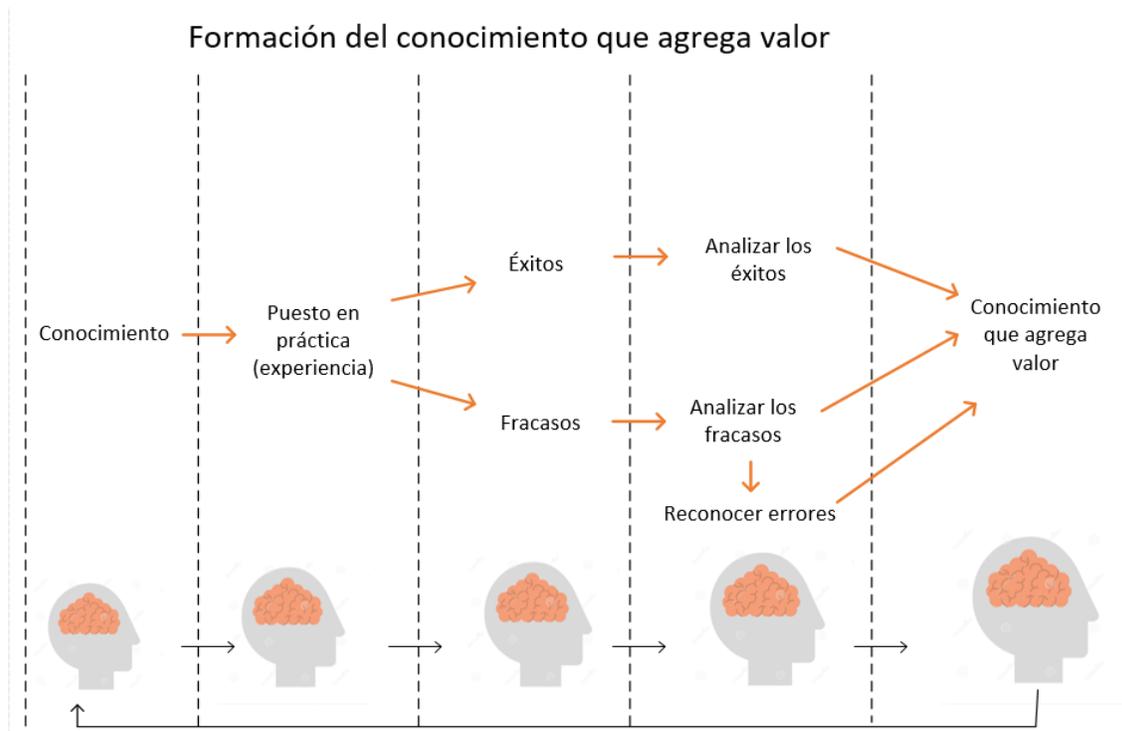


Figura 6 Formación del conocimiento que genera valor (Alles, 2005)

Como observamos la capacitación es una combinación de los conocimientos que se van adquiriendo y las experiencias que va adquiriendo mediante la práctica, en conjunto ayudará en gran medida al desarrollo del individuo hacia las actividades que realiza y el individuo podrá ser capaz de identificar la mejor manera en la que desarrolla ese conocimiento. En el siguiente tema, como gestionarlo y seguir desarrollándolo.

Gestión del conocimiento

De acuerdo con Davenport y Prusak consideran el conocimiento como “una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”.

Nonaka y Takeuchi nos ofrecen un modelo dinámico para la creación de conocimiento conformado por tres pilares: epistemológica, ontológica y de temporalidad.

Epistemológica: distingue los conocimientos entre tácito y explícito. El tácito es personal y de contexto específico generado con la experiencia (práctico).

Mientras que el explícito es mediante un lenguaje sistemático con un objetivo particular, es decir racional.

Ontológica: se centra en los niveles de las generadoras de conocimiento este puede ser a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional. (Calderón, 2005)

El proceso de la gestión del conocimiento es un ciclo que empieza por la creación de una idea (socialización- conocimiento compartido, exteriorización- conocimiento conceptual, asociación- conocimiento sistemático e interiorización- conocimiento operacional), después pasa a la interpretación por medio de una codificación, se transmite (las empresas pueden hacer uso de esta transmisión por medio de una orientación a la mejora de procesos y el cambio, capacidad de trabajo en equipo, capturar el conocimiento, paradigmas para la resolución de problemas y el escucha activa) hasta llegar a una aplicación y réplica. El ciclo vuelve a empezar con otra idea nueva, como se ilustra en la siguiente figura 7.

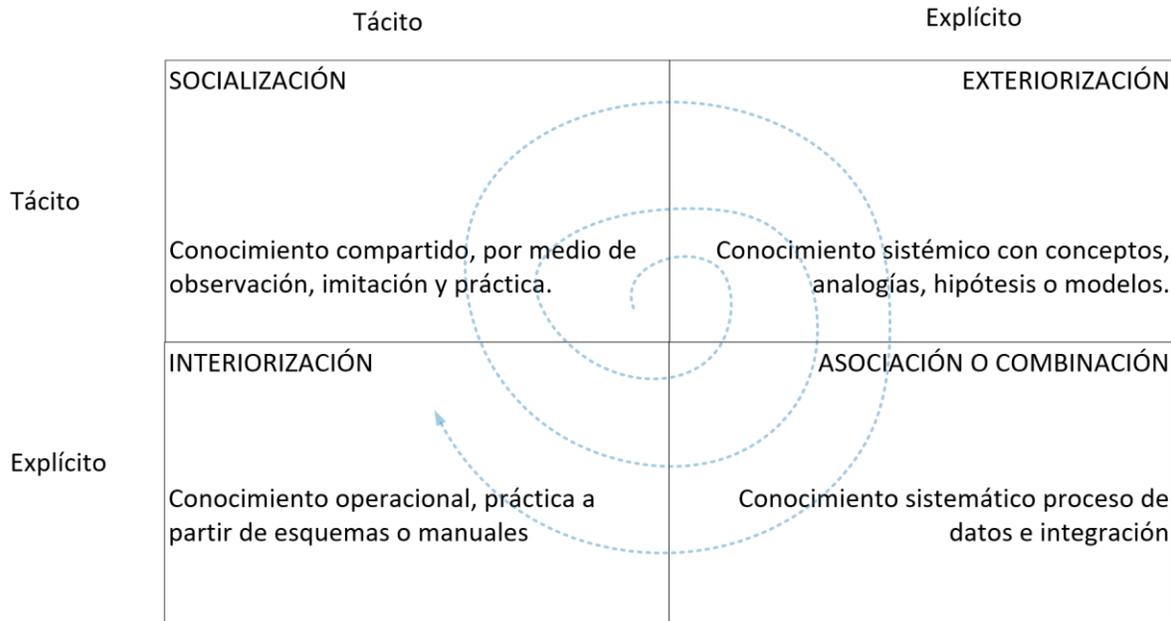


Figura 7 Ciclo de Nonaka (*Benavides Velasco, 2015*)

De acuerdo con Juan Ventura el interés del pensamiento estratégico por los procesos de aprendizaje organizativo se encuentra con la necesidad de disponer de los conocimientos que le permitan competir con ventaja.

Llevar acabo estos conocimientos y convergerlos, es un reto para cualquier compañía o grupo social, porque además de completar los ciclos, debe haber un ambiente que promueva o de paso a desarrollar los conocimientos. El conjunto logra hacer que exista realmente el desarrollo y crecimiento de los individuos y sus organizaciones, para alcanzar sus metas.

Evaluación

De acuerdo con Mark Millerman las empresas han estado en una constante competencia basada en mejoras a lo largo de toda la compañía, debido a los constantes cambios que exige el mercado como la calidad, el servicio y la agilidad de la empresa.

Estos cambios por lo general son asignados a pocas personas, lo que genera una sobre carga de trabajo para estas y las contribuciones se pueden ver comprometidas por el escaso esfuerzo. Por lo tanto, las compañías deben buscar la manera en la que más personas se involucren en un papel más activo durante los cambios, para responder a cada desafío que se presente. (Millermann, Tanner, & Gioja, 1990)

Las empresas grandes presentan gran resistencia a los cambios, aunque esta sea destinada para alcanzar una estrategia, por ello Mark define 4 factores que son indispensables para que el cambio se pueda llevar a cabo:

- Poder, ¿Cómo creen que su actividad puede influir de manera importante para llegar a la(s) meta(s)?
- Identidad, ¿Cómo la persona se identifica con su rol y la organización?
- Conflicto, ¿Cómo se resuelven los conflictos? ¿Se evade o se trabajan hasta una resolución?
- Aprendizaje, ¿Cómo se transmite este nuevo conocimiento con los demás? (Millermann, Tanner, & Gioja, 1990, pág. 257)

Los individuos logran desarrollar estas 4 frases cuando recién se incorporan en la compañía, sin embargo, conforme más tiempo estén el proceso, se irán perdiendo y serán menos receptivas a seguir aprendiendo.

Esta etapa es crítica para el equipo que se va a intervenir, ya que lo que se busca es que el aprendizaje sea constante, ya sea una persona de nuevo ingreso o alguien con más tiempo de experiencia.

Para la evaluación debemos considerar un método que nos brinde fiabilidad, que sea sensible y sea capaz de discriminación con respecto a la población afectada. De acuerdo con la real academia española la fiabilidad nos ofrece una seguridad de los datos obtenidos.

Cualquier evaluación se orienta a cuestiones correctivas:

- Detectar deficiencias, durante el curso
- Controlar el avance de los educados
- Brindar retroalimentación del proceso de aprendizaje (Saavedra, 2008)

“Se considera a la evaluación como la mera recopilación de datos acerca de los conocimientos adquiridos, mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje que sirven para determinar las calificaciones del aprovechamiento. [...] Esto implica la aceptación de responsabilidad social, de asumir el compromiso de cooperar en acciones comunes del grupo al que pertenece y la autocrítica de las interacciones que se generan.” (Saavedra, 2008)

Siguiendo con Manuel, la evaluación cualitativa debe considerarse como un proceso sistemático, integral, científico y participativo, para asegurar que el proceso educativo es el correcto. Una de las características para una evaluación es intervenir para mejorar el proceso de enseñanza, mientras está transcurriendo.

Durante la evaluación, esta debe ser capaz de detectar las respuestas esperadas, alineado con el propósito del curso, también deberá considerar el nivel de dificultad de acuerdo con las áreas de aprendizaje que se buscan medir. (Reza, 2007) Mediante una evaluación basada en escalas de calificación.

Las evaluaciones son igual de importantes que los temas vistos con anterioridad, como lo dijo William Thomson “lo que no se mide, no se puede mejorar”. La relevancia de tener un métrico que pueda decir ¿cómo empezamos? ¿Cuánto hemos avanzado? y ¿Cuánto nos falta por realizar? Da una visibilidad a la persona de su desarrollo y a la compañía le permite saber si la capacitación que está ofreciendo cumple con los objetivos de este. Sin embargo, una evolución, no podrá proporcionarnos toda la información como las habilidades de comunicación o de relacionarse con los demás personas y procesos, por lo tanto, esta debe buscar cómo cubrir todos los elementos necesarios.

Planeación de vida y carrera

El empleado puede desarrollar diversas trayectorias para su desarrollo de carrera como pueden ser de manera verticales, es decir subir jerárquicamente de puesto y dónde se busca mayores responsabilidades, generar una marca propia profesional y por ingresos mayores. También existen los movimientos laterales, puede cubrir puestos similares de otras organizaciones u equipos, ayuda a ampliar la red de contactos y ayuda a la ampliar la experiencia para futuros objetivos. (Harrison, 2019)

Las empresas han facilitado la planificación de carreras profesionales, en donde las empresas también se ven beneficiadas de la siguiente manera:

- Ayuda a la coordinación de estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal.
- Ayuda al desarrollo de empleados con el potencial de promoción
- Disminuye la tasa de rotación
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado (Oltra Comorera, 2005)

Para lograrlo, esta debe proporcionar métodos como son los consejos de expertos, coaching, sistema de evaluación de desempeño, talleres.

Cuando la persona se encuentra comúnmente en un estado donde ya aprendió lo suficiente del área para hacer mejorar e incluso realizar cambios de mayor impacto a la compañía, está listo para poder crecer dentro o fuera de la misma. Para realizarlo dependerá completamente del trabajador y la compañía puede ofrecer métodos o procesos que le ayuden a alcanzar sus metas de carrera en balance con el de vida.

Gestión de calidad en la atención al cliente

El objetivo del servicio al cliente es lograr la excelencia en el servicio, cumpliendo con la calidad esperada. La calidad de acuerdo con Edward Deming es “hacer lo correcto de manera correcta”. (Pérez Torres, 2006). Mientras que la calidad en el servicio, la empresa realiza los ajustes necesarios para cubrir las necesidades del cliente. Un sistema de calidad en la atención del cliente.

Para evaluar, controlar y mantener la calidad, es indispensable una continua retroalimentación para conocer si se está cumpliendo con los objetivos del servicio. Una clave de la calidad en este servicio es sobre pasar las expectativas que tienen los clientes, respecto a la organización (Pérez Torres, 2006)

Ahora la satisfacción del cliente la define Vanesa Perez como la evaluación del consumidor respecto a una actividad particular, existen dos métodos para obtener esta información:

1. Método directo: cuestionario que ayuda a identificar las necesidades
2. Método indirecto: la organización realiza una evaluación de manera sistemática y estructurada para la evaluación y solucionar las quejas ingresadas.

Ciclo del servicio, secuencia cíclica para la prestación del servicio, que busca cubrir las expectativas del cliente. Considerando como puntos críticos, todos los momentos en los que hay interacción entre la compañía y los clientes. Si estos no son atendidos de la manera esperada, genera desconfianza en el servicio que puede impactar en una deslealtad. (Pérez Torres, 2006)

Las empresas que logren desarrollar la motivación en sus empleados para apoyar el desarrollo de satisfacción de los clientes, además de ganar la confianza y respeto de los clientes, genera antecedentes para los empleados que los ayudan a replicar o mejorar con el fin de garantizar que se alcanza la meta. (Denton, 1991)

Todas las actividades que se realicen, sobre todo en esta intervención, se debe de cuidar al cliente, ya que son el punto crucial entre la compañía y la percepción del exterior. Cuidar a tu cliente puede llevar a que este también cuide de la compañía. Por ejemplo, en el equipo a intervenir que son asesores, los clientes serán los vendedores, ya que ellos reciben nuestro servicio. La capacitación que se realiza va enfocado a mejorar su experiencia con nosotros como departamento y compañía y se vean compensados económicamente de manera adecuada, es decir, recibir su comisión de acuerdo con lo vendido.

2.1. Conceptos y enfoques teóricos relacionados

2.2. Conceptos y enfoques capacitación

Resaltando el trabajo de Senge y las disciplinas, nos enfocaremos en dos de estas el dominio personal y el aprendizaje en equipo.

El dominio personal, es a través del aprendizaje individual puede aportar al aprendizaje organizacional. Cada individuo tiene una serie de necesidades que la empresa debe abordar para dar seguridad a las personas y por ende a la organización. (Senge, 2005)

Esta disciplina ayuda a clarificar continuamente lo que es importante para nosotros, mediante una claridad en la realidad. Por lo tanto, este aprendizaje debe abordar las aptitudes para producir los resultados que buscamos. Las personas que dominan esta disciplina comprenden el propósito de las visiones y las metas, apoyando en los cambios, en lugar de generar resistencia.

Las personas que desean alcanzar este nivel de dominio están conscientes de la responsabilidad que conlleva su trabajo, por lo mismo son más comprometidas e impulsan las iniciativas, entre otras características que se desarrollan mediante la práctica y un uso útil de este conocimiento y experiencias adquiridas. Estas personas pueden fortalecer las organizaciones, por ello las compañías hacen lo necesario para retener este talento. (Senge, 2005)

Ya que las organizaciones lo que buscan alcanzar los propósitos (similar a una dirección) y la visión (imagen del futuro deseado). Para alcanzarlos debemos estar conscientes de la brecha que existe entre ambas, considerada la “tensión creativa”. Misma que nos ayuda a reconocer que la realidad en la que estamos y lo que implica alcanzar la visión.

Esta tensión creativa, suele confundirse con una tensión emocional que se forja a través de emociones negativas como la ansiedad. Si la persona no trabaja en tratarlas como dos tipos de tensiones, veremos la visión como imposible y se tenderá a rebajarla, como lo muestra la siguiente figura 8.

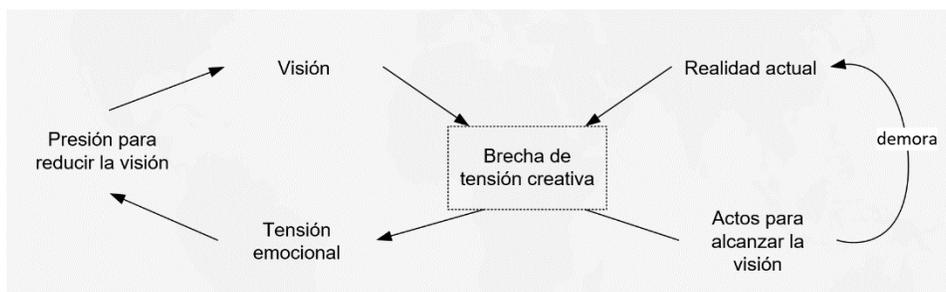


Figura 8 Tensión creativa (Senge, 2005)

Las organizaciones deben ser capaces de manejar la tensión emocional de sus individuos, de lo contrario no se alcanzarán las metas. Este manejo debe ser conducido por un cambio de actitudes con la que afrontamos la realidad.

Afrontar la realidad, requiere que nuestra percepción sea la menor distorsionada por nuestras propias ideologías; requiriendo el dejar de dar por hecho las cosas. De acuerdo con O'Brien las organizaciones pueden centrarse en el aprovechamiento de las aptitudes mentales, mismas que nos ayudan a llevar acabo nuestras actividades del día a día, casi de manera "mecánica". Las personas que logran dominar esta disciplina llevan a cabo una concentración (que requiere de tiempo y paciencia desarrollarla) para pasar de la conciencia normal y el subconsciente para alcanzar el objetivo deseado. (Senge, 2005)

A medida que la persona práctica de este dominio, requiere de la integración entre la razón y la intuición. Como parte de la integración se requiere de un pensamiento sistemático ya que la intuición está enfocada en las causas y efectos sin una explicación lógica.

Por otro lado, los individuos que trabajan este dominio desarrollan una relación entre la compasión y el compromiso. Las personas son más compasivas y empáticas cuando comprenden las condiciones con las que lleva a cabo el trabajo. Mientras que una persona comprometida, muestra una voluntad de hacer las cosas con un propósito más amplio.

Esta voluntad de aprender y hacer recae en la propia persona desarrollar los conocimientos y aptitudes que requiere para llevar a cabo sus tareas. A la par las empresas también deben conocer el modelo o estrategia para promover este dominio, mediante un clima que refuerce la idea de crecimiento personal y crecimiento laboral mediante el desarrollo de dominio personal. (Senge, 2005)

La segunda disciplina es el aprendizaje en equipo. En la mayoría de los equipos cada individuo tiene su propio objetivo, dispersando los esfuerzos y energías, siendo difícil que lleguen a la meta. Para cambiar esto y alinear todos los esfuerzos se necesita de una visión compartida, mediante un propósito en común.

Este aprendizaje en equipo es un proceso en donde se desarrolla la capacidad del equipo para crear los resultados que se desean. Los logros del equipo pueden establecer el ritmo para aprender conjuntamente para la organización.

Dentro de cada organización el aprendizaje se lleva a cabo en 3 críticas:

1. Necesidad de pensar en problemas complejos, en manera conjunta.
2. Completar a los demás miembros mediante una acción coordinada e innovadora.

3. Alentar a los demás miembros a desarrollar las prácticas y destrezas del equipo.

Cuando un equipo se resiste a afrontar los problemas, tiende a provocar actitudes defensivas generadas a partir de estrategias o políticas internas más que las influencias externas que pudieran impactarnos.

Por consecuencia se requiere de equipos maduros capaces de intervenir situaciones complejas y conflictivas, a través de la creación de mapas mentales que nos ayudan a definir la percepción general y nuestro impacto mediante las acciones que llevamos.

Al igual que el dominio personal este requiere del diálogo entre todos los individuos para que presenten todos sus puntos de vista, para posteriormente dialogar y tomar decisiones a partir de temas más complejos para llegar a una conclusión con un nuevo punto de vista más integral de la situación y su resolución. (Senge, 2005)

El equilibrio entre estos dos no es nada fácil, ya que en diversas situaciones puede derivarse en una defensiva, un hábito que surge cuando se detecta una amenaza y pasan de manera inadvertida. De acuerdo con Argyris, la rutina defensiva es a partir de una necesidad de aprendizaje entre lo que sabe y lo que necesita saber. Como se muestra en la figura 9. a continuación

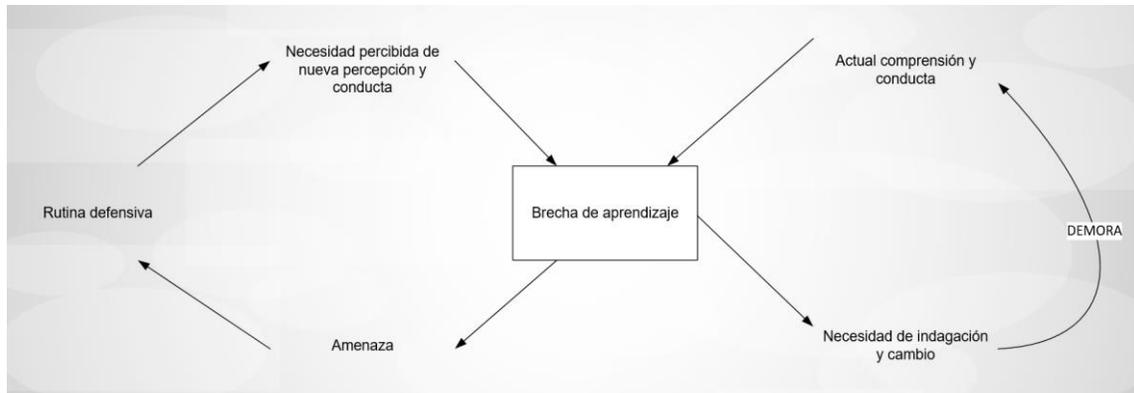


Figura 9 Brecha de aprendizaje (Senge, 2005)

Para romper con esta rutina defensiva se requiere fortalecer un ámbito de aprendizaje, donde puedan explorar abiertamente sus titubeos. Transformándolas en un aliado para desarrollar un equipo inteligente. (Senge, 2005)

Para ser un equipo inteligente, sería la capacidad de reconocer cuando las personas no reflexionan sobre sus roles, con el de sus compañeros. Por otro lado, sus aptitudes son las más difíciles de desarrollar, de ahí que necesitan de un espacio para entrenamientos para las aptitudes colectivas de aprendizaje para afrontar realidades complejas y tomar decisiones sobre las mismas. (Senge, 2005).

La gran pregunta es ¿Cómo aprende un equipo? Requiere de perspectiva y herramientas del pensamiento sistémico, para descomponer cada parte y entender su función individual y su impacto en conjunto.

Durante este marco teórico se consideraron diversos factores que lleva a un individuo alcanzar el desarrollo de conocimientos y habilidades mediante diversos grupos, conocimientos y experiencias que requiere para realizar sus actividades y continuar con la gestión del conocimiento dónde se busca transmitirlo mediante un conocimiento socializado

y sistemático con el equipo. A la vez este conocimiento seguirá creciendo, con todas las personas involucradas en el proceso, generando una sinergia en conjunto con el proceso, siempre y cuando la persona esté dispuesta y la compañía brinde los recursos necesarios para que el conocimiento y los cambios sean parte de la cultura de trabajo.

2.3. Conceptos y enfoques calidad

El concepto de la calidad ha sido interpretado de diversas maneras y por varios autores, por ello tomaremos la definición de Garvín e Inverna “Calidad es el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto en relación con las exigencias del consumidor al que se le destina” (Benavides & Quintana, 2015). El departamento de comisiones brinda el pago de una comisión mensual, mientras que los asesores ofrecen servicios de atención al cliente en el que se incluyen: asesoramiento de las herramientas, reclamos, resolución de conflictos y dudas, asesoramiento sobre los pagos. Por lo que la calidad que se brinda en el servicio también es primordial. Existen dos tipos de calidad en el servicio, la calidad técnica (se valora lo que el cliente quiere al final del proceso) y la calidad funcional (define cómo se prestará el servicio); al identificar el estado real contra lo que esperan del servicio podemos visualizar las brechas en la calidad percibidas por los clientes. (Seto, 2004)

Las actividades que se buscan realizar con esta capacitación buscan reducir en cierta medida las brechas que existen en la calidad del servicio que se brinda, son muy similares a los círculos de calidad. El grupo de asesores encargados de la capacitación al igual que el círculo de calidad, es “un pequeño grupo que realiza actividades de control de calidad autónoma, espontánea, independiente y voluntariamente. Además de tener por objetivo el desarrollo persona y de equipo, el control y mejoramiento, por medio de la utilización de las técnicas

de control de calidad. (Pozo, 1993). Existen diversas herramientas y técnicas de la calidad, para este trabajo de obtención de grado y la implementación del proyecto, estas serán descritas en el siguiente apartado 2.2 Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo.

2.4.Herramientas tecnológicas o de innovación consideradas en el trabajo

El sistema de calidad busca dejar claro qué se debe hacer y cómo hacerlo con el fin de realizar los objetivos. Para darle seguimiento se utilizará la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) (Piattini, 2015) Misma metodología que se va a seguir para el proyecto. El documento de obtención de grado seguirá el ciclo de PDCA por sus siglas en inglés (*planear*: establecer los planes; *hacer*: llevar acabo los planes, *verificar*: comprobar que los resultados concuerdan con lo planeado y *actuar*: acciones para corregir los problemas). Está es una herramienta japonesa que ayuda para hacer mejoras continuas a cualquier proceso y ayuda a cumplir con los requerimientos del cliente. (Charantimath, 2011). En los siguientes capítulos y a lo largo del documento de obtención de grado se estará utilizando esta herramienta para asegurar que el conocimiento tácito se esté transmitiendo correctamente.

También se hará uso de las siguientes herramientas para el análisis de la problemática, planeación, medición y control de las mejoras. Empezando con el análisis, la herramienta de mapeo de cadena de valor o en ingles value stream map, es un gráfico que engloba todos los procesos de manera secuencial en el estado actual, además de incluir el flujo de información y recursos, así como las actividades que la preceden, logrando visualizar de manera general todas las funciones y sus intersecciones con los demás equipos. (Martin & Osterling, 2014).

En el apartado 3 análisis de la problemática se utilizará este gráfico para visualizar las interacciones que tiene el equipo de asesores con los demás equipos operativos y su relevancia en el proceso. Seguido del diagrama de causa-efecto también conocido como diagrama de Ishikawa, donde se define el problema o incidente, junto con las diversas principales causas primarias y secundarias en su relación con el problema, categorizándolo con siete áreas específicas como son las personas, máquinas, materiales, método, entorno y medición. Con esta información y la interna del equipo de asesores, haremos uso de un diagrama de flujo que describe la información de un proceso desde su inicio hasta su fin, obteniendo información valiosa del proceso. (Krajewski & Ritzman, 2000) La implementación de este diagrama se hará sobre el proceso de capacitación que lleva a cabo con los nuevos asesores. La siguiente herramienta, es “SIPOC” por sus siglas en inglés Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers permite analizar un proceso de manera gráfica, con el propósito de conocer su impacto en la cadena de valor. Comúnmente se utiliza cuando se requiere conocer las entradas y salidas de los procesos incluyendo materiales y lo que se espera de producto o servicio. A su vez también permite identificar a las personas y equipos involucrados en el proceso y su relevancia para el proyecto dentro de la empresa (Soconnini, 2015). La medición y evaluación se harán sobre los tiempos de respuesta, la resolución de las dudas y quejas (o si hay reincidencias y los empleados que han sido sobre pagados, las evaluaciones de examen y las encuestas de satisfacción que se les hace a ventas. También el análisis del modo y efecto del fallo, mejor conocido como AMEF, “es una metodología utilizada durante el desarrollo del producto y del proceso, para asegurar que se han considerado los problemas que potencialmente se puede presentar y que pueden afectar la calidad del producto y/o su desempeño. Como tal, surge la necesidad de elaborar los

AMEF's durante el proceso de Planeación Avanzada de la Calidad (APQP), y proporcionar información de entrada para el desarrollo del Plan de Control” (SPC Consulting Group, 2012)

Cada miembro del equipo de asesores expertos que a partir de ahora denominaremos como instructores, participará de manera activa, para identificar los roles y las responsabilidades de cada uno, será bajo la herramienta Matriz RACI con siglas en ingles “Responsible (R) - persona responsable-, Accountable (A) – a quién se le rinde cuentas-, Consulted (C) – persona consultada-, Informed (I) - persona informada- ”. (Torres & Torres, 2014)

Para la capacitación se estará utilizando la herramienta Prezi, para reemplazar las presentaciones de PowerPoint. Esta herramienta permite organizar y ver su presentación como un todo.

Las "estructuras inteligentes" facilitan la organización del contenido con un simple arrastrar y soltar, sin distribuir su diseño. (Prezi Inc., 2020). Una de las ventajas de usarlo es que nos permite relacionar los temas de una manera más sencilla, haciendo que su navegación sea más amigable y que el tema sea más fácil de recordar.

La integración de estas herramientas, auxiliarán a los capacitadores a introducir los temas técnicos y complejos de una manera más sencilla y el material quedará accesible a todos los miembros del equipo de asesores, así podrán consultarlo en cualquier momento.

3. Análisis de la problemática

Para comprender el flujo de información y la complejidad del proceso que se llevan a cabo los asesores al recibir una comunicación del vendedor, esta puede ser una solicitud especial, una queja o una duda se activa el siguiente proceso, plasmado en el siguiente mapeo de cadena de valor. La cadena de valor consiste en representar gráficamente las operaciones y flujos de información, así como el proceso de los datos. (50 minutos, 2017)

En la figura 10. podemos observar que el proceso inicia desde se conoce que hay una persona más de ventas. Este con su gente y el equipo de planeación se encargan de asignar su plan y sus metas de ventas, así como los clientes que van a frecuentar. Este es redireccionado por parte de su gerente al equipo de comisiones quien se encarga desde hacerle llegar el contrato de ventas, entrenamientos de plan, el sistema y programas especiales, hasta explicación del pago de comisión que estarán recibiendo. Además, se puede observar que se recibe información de otros equipos, la comunicación es totalmente de manera electrónica por medio de la plataforma de asistencia que tienen todos los vendedores o por correo electrónico en caso de quejas que requieran mayor apoyo.

Los asesores están encargados de asegurar que el resultado de todas las funciones operativas, funcionen, es decir, que en caso de que no se obtenga el resultado deseado, el asesor puede solicitar información y modificaciones de acuerdo con cada perfil de vendedor.

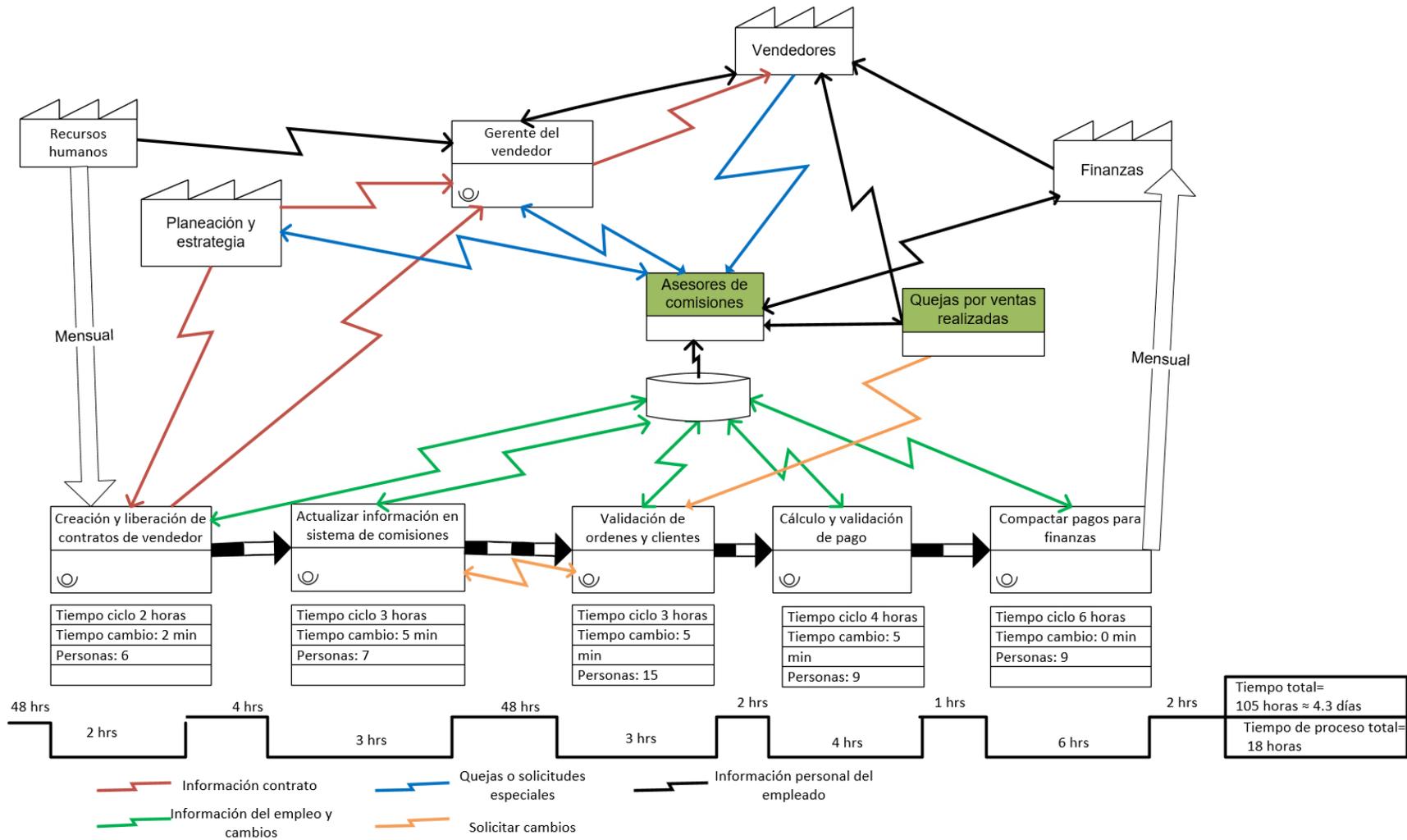


Figura 10 Cadena de valor (Medrano, Mapeo de cadena de valor departamento de comisiones, 2020)

Dentro del proceso que llevan a cabo los asesores, es asegurar el pago de comisión, cómo se explicó en el diagrama causa y efecto en el apartado *1.5.1. Diagrama causa-efecto o Diagrama de Ishikawa*, se describieron diversas causas que generan errores en el pago de comisión a ventas, donde resalta la complejidad del sistema y la falta de conocimiento por parte de los asesores sobre el proceso de análisis de información por el equipo de asesores está conformado en promedio por 25 personas (1 gerente y 2 supervisores, 11 asesores líderes por unidad de negocio y 11 asesores). Entre enero 2019 y agosto 2019 ha habido la rotación de 7 asesores líderes y líderes. Se ha desarrollado una capacitación que es impartida por los mismos miembros del equipo de manera presencial y sin estructura, es decir que se hace de acuerdo con la disponibilidad del instructor y no de acuerdo con el flujo del proceso-equipo. Todo el material que se utiliza describe el proceso en más de 700 diapositivas impartidas en 25 horas durante un lapso de dos semanas, la primera capacitación impartida ha sido en el mes de enero 2019 con las últimas siete personas de nuevo ingreso. Todos estos factores ocasionan con frecuencia confusión y desconexión de la información. Además de no adquirir los conocimientos y habilidades requeridas para apoyar a los vendedores.

Algunos de los retos a los que se enfrentan las personas de nuevo ingreso es la adquisición de conocimientos y habilidades que el rol requiere para su trabajo de día a día. Como parte de las actividades que se llevan a cabo es la revisión de desempeño de ventas, validar que las órdenes estén fluyendo correctamente a los vendedores, el pago calculado por el sistema es el correcto, resolver dudas de los vendedores, entre otras.

El proceso sistemático que sigue el proceso de compensaciones se representa en el siguiente diagrama de flujo, figura 11:

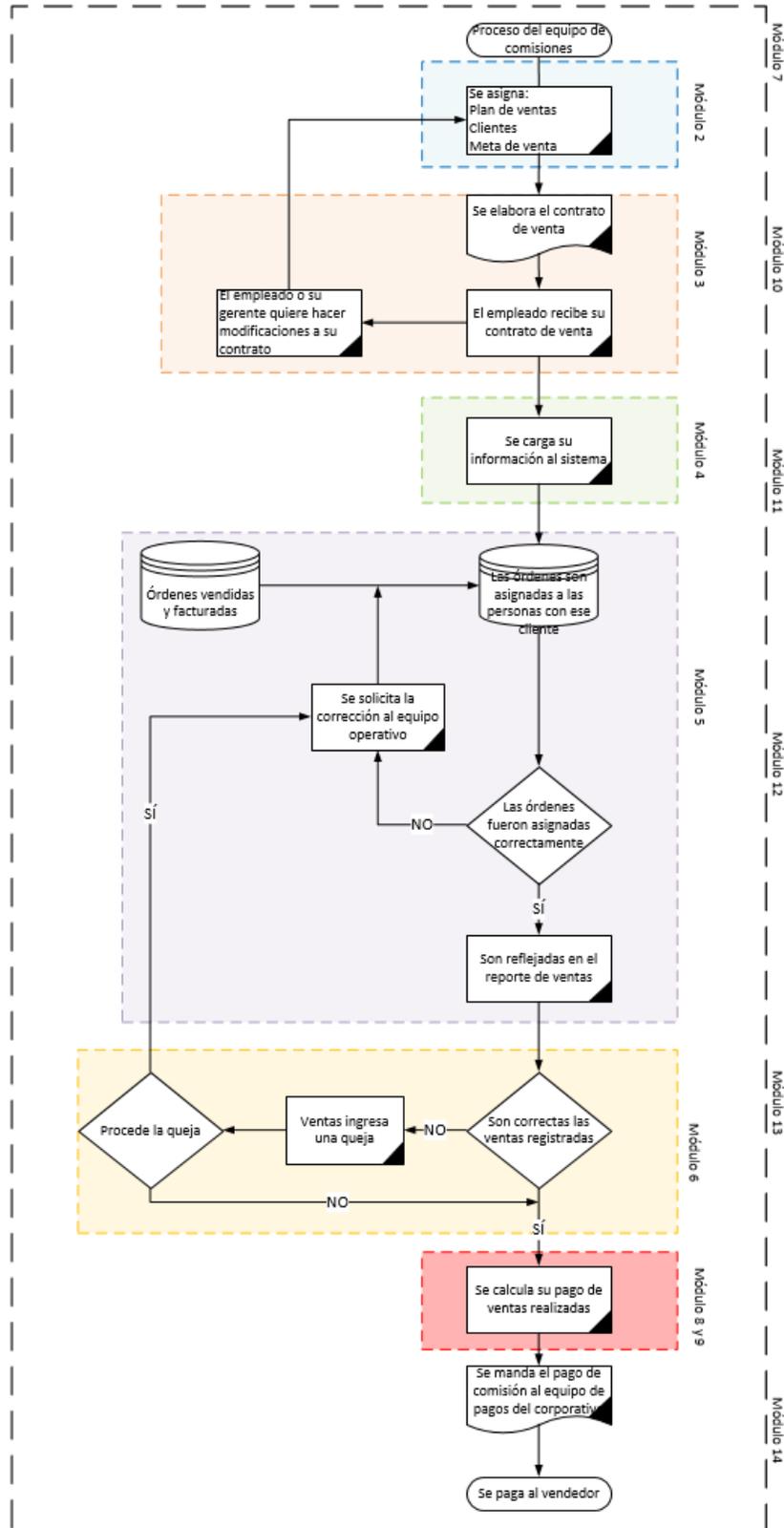


Figura 11 Diagrama de flujo del proceso actual (Medrano, Actividades 1, 2020)

3.1. Definición de la metodología del análisis de la problemática, selección de las herramientas requeridas y el cronograma.

Una parte primordial para llevar a cabo la operación, necesitamos en gran medida de la información que los demás equipos nos puedan proveer, misma información que se busca enseñar en la capacitación. Para identificar el tipo de información que recibimos de cada equipo, se crea la una tabla SIPOC que está en anexos donde además añadimos a los equipos legales y de comunicaciones, que no forman parte del departamento, pero su trabajo apoya el de los asesores y por ende se deben considerar para la capacitación, misma que se resume en la siguiente figura 12. y quiénes se ven principalmente beneficiados por la información son el grupo de asesores encargados de la capacitación, los que van a recibir la capacitación y los vendedores.

Proveedores	Entradas	Procesos	Salidas	Cliente
Alta gerencia	Aprobaciones para el proyecto de capacitación y apoyo de recursos.	Brindar los recursos necesarios para la capacitación, seguimiento de avances y resultados	Programa de capacitación aprobado	Equipo de intervención
Recursos humanos	Información del vendedor (ID, plan de ventas, periodo activo, meta anual), pagos de comisiones realizados, métodos de pagos.	Proporcionar la información personal de los vendedores para sus comisiones	Crear material de generación de conocimiento para el equipo de asesores.	Equipo de intervención e instructores
Equipos de gestión de pedidos. (área previa al de compensaciones)	Información de la venta: Número de orden, factura, cotizaciones, productos vendidos, flujo de la venta, descuentos.	Proporcionar la información de las ventas a detalle al área de comisiones	Crear material de generación de conocimiento para el equipo de asesores.	Equipo de intervención e instructores
Equipo de comunicaciones	Material previamente aprobado sobre el corporativo para las comunicaciones	Evaluar el material solicitado, realizar los cambios necesarios y brindar la última versión aprobada	Aprobación de los materiales y comunicados para implementar en la capacitación	Instructores
Equipo de tecnologías de información	Herramientas de IT que apoyen el trabajo de los asesores	Informar sobre limitaciones y funcionalidades de la herramienta. Además de la realización de la plataforma	Realización de plataforma de aprendizaje	Instructores

Figura 12 Herramienta SIPOC (Medrano, Herramienta SIPOC, 2020)

Una de las herramientas para analizar y evaluar la situación entre donde se encuentra actualmente y a dónde desea estar en un futuro, describiendo los requerimientos. Este análisis puede realizarse en diferentes niveles: estratégico, táctico y operacional. (Office of Government Commerce, 2009). Descritos en las tablas 3, 4, 5 y 6 “Se fundamenta en la detección de brechas entre el desempeño actual y el deseable de acuerdo con el nuevo estándar. De este modo, las organizaciones van a poder conocer aquellos aspectos en los que hay que priorizar y poner mayor énfasis a la hora de proceder con la transición a esta norma.” (Escuela Europea de Excelencia, 2015). Lo anterior descrito busca apoyar el ciclo de Nonaka para convertir el conocimiento tácito a explícito, describiendo a cada objetivo que se quiere alcanzar en este documento de obtención de grado. Objetivos que se van a trabajar por medio del ciclo de Deming descrito en el siguiente capítulo 4.

¿Qué quiero lograr?			
Desarrollar pensamiento sistemático			
Objetivo:			
El nuevo integrante conozca cómo funciona el departamento. El flujo de actividades y los equipos involucrados para la liberación de pagos			
Actividades	Recursos	Material	Medida actual
Shadow a tutores para Daily activistas, involucrar tareas operativas	tutor, experto de equipo operativo y nuevo integrante	No aplica	shadow entre los nuevos integrantes

Tabla 3 GAP de objetivos (*Medrano, GAP de objetivos, 2019*)

¿Qué quiero lograr?			
Desarrollar pensamiento analítico			
Objetivo:			
El nuevo integrante sea capaz de identificar cómo una modificación puede generar mayor o menor ganancia para el vendedor. Poder analizar cualquier queja relacionada al sistema de comisión o la comisión del vendedor			
Actividades	Recursos	Material	Medida actual
Shadow a tutores para daily activities, involucrar tareas operativas	tutor, experto de equipo operativo y nuevo integrante	No aplica	Shadow entre los nuevos integrantes
Capacitación de la información técnica del departamento	tutores y nuevos integrantes	Presentación prezi	Presentaciones en PowerPoint
Talleres para simulación en flujo de crédito	tutores y nuevos integrantes	Órdenes con frecuencia en errores	Presentaciones en PowerPoint
Talleres de cálculo de pago normal y después de una modificación	tutores y nuevos integrantes	Escenarios de diversos ajustes para realizar en hoja de cálculo	Presentaciones en PowerPoint

Tabla 4 GAP de objetivos (Medrano, GAP de objetivos, 2019)

¿Qué quiero lograr?			
Centralizar la información en plataforma electrónica			
Objetivo:			
Desarrollo de una página web en la intranet de la compañía donde el equipo de asesores pueda consultar el material de manera autónoma			
Actividades	Recursos	Material	Medida actual
Contar con la página web segmentado por módulo	Desarrolladora, supervisor y 2 tutores	Presentación prezi	No se tiene
La página pueda llevar seguimiento de la capacitación, ¿Quién lo tomo?, ¿Cuándo?, evaluación	Desarrolladora, supervisor y 2 tutores	Prezi	No se tiene

Tabla 5 GAP de objetivos (Medrano, GAP de objetivos, 2019)

¿Qué quiero lograr?			
Reducir tiempo de presentaciones a dos semanas			
Objetivo:			
Al utilizar la herramienta prezi, en lugar de power point, permite que cada integrante pueda ser autodidacta y tener un registro de quiénes lo están usando. Para dedicarle más tiempo a los talleres y shadow después			
Actividades	Recursos	Material	Medida actual
Capacitación de la información técnica del departamento	Tutores y nuevos integrantes	Presentación prezi	Presentaciones en PowerPoint
Identificar qué módulos son los más consultados por los nuevos integrantes y el equipo en general	Usuarios y prezi	Prezi	No se tiene

Tabla 6 GAP de objetivos (*Medrano, GAP de objetivos, 2019*)

Cronograma

Las actividades y el equipo encargado de brindar la capacitación deben ser coordinados, por el equipo que administra el proyecto de mejora dentro de la compañía, para esto se elaboró el primer cronograma ilustrado en la figura 13.

	<i>Enero 2019</i>	<i>Febrero 2019</i>	<i>Octubre 2019</i>	<i>Noviembre 2019</i>
semana 1				
semana 2				
semana 3				
semana 4				
	<i>Diciembre 2019</i>	<i>Enero 2020</i>	<i>Febrero 2020</i>	<i>Marzo 2020</i>
semana 1				
semana 2				
semana 3				
semana 4				
Descripción				
Identificación por color y descripción		Identificación por color y descripción		
	Primera capacitación piloto		Actividades diarias (shadow)	
	Retroalimentación del piloto		Segunda retroalimentación	
	Evaluación a nuevos miembros		Crear material en Prezi	
	Revisión de retroalimentación		Segunda evaluación	
	Negociación para adquirir Prezi		Retroalimentación	
	Reestructuración de capacitación		Desarrollo de página web	
	Segunda capacitación			
*Más detalles de las fechas, descritas en los anexos				

Figura 13 Cronograma de actividades (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

3.2. Metas de información

En este documento de obtención de grado, utilizaremos los objetivos particulares y la retroalimentación del primer grupo para desarrollar las métricas necesarias. Para la evaluación del programa para este trabajo de obtención de grado tenemos los métricos de tabla 7.

Objetivo	Parámetro de medición	Primera medida	Meta	Responsable(s)
Estructurar y enriquecer el entrenamiento	Secuencia del proceso	13 módulos con un orden aleatorio	8 módulos ordenados 3 talleres para simulación de escenarios	Líder de proyecto y asesores de capacitación
Reducir tiempo con presentaciones	Presentaciones máximo de hora y media con un break de 10 min	Presentaciones entre 1 hora y media y 2 horas continuas	Presentaciones máximo de dos hora y media con un break de 10 min	Asesores de capacitación
Complementar con actividades durante el entrenamiento	3 talleres para simulación de escenarios	Talleres, sin el material adecuado (computadora) y con escenario elaborado al momento	8 talleres para simulación de escenarios	Asesores de capacitación
Evaluación de los conocimientos adquiridos.	Evaluaciones escritas y de habilidades	Examen de 13 módulos con preguntas muy técnicas y 2 módulos con 5 ejercicios máximo	Examen de 10 módulos con preguntas técnicas, ejercicios máximos. Evaluaciones al término de cada módulo de conocimientos y un taller para evaluar las habilidades.	Asesores de capacitación y líder de proyecto
Consolidación de una plataforma (electrónica)	1 plataforma web	0 plataforma web	1 plataforma web	Líder de proyecto, equipo de programación y asesor

Tabla 7 Métricas para medir los objetivos (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

Mientras que para la evaluación de la capacitación se realizarán encuestas de satisfacción a los nuevos integrantes, sobre cada módulo, ya que el departamento trabaja con pagos, se evaluará los pagos erróneos y el tiempo que le toma al nuevo asesor resolver los casos de ventas, que serán plasmados en la sección 4.4 Etapas del proceso de aplicación/intervención y sus resultados en la sección 5. exposición de hallazgos.

3.3. Identificación, descripción y cuantificación de métricas iniciales.

Se realizó una prueba piloto, en enero con el material documentado del proceso, cabe recalcar que esta documentación se realizó por requerimiento legal a finales de 2018 y no educativos. Como se muestran en la figura 14 y figura 15. A principios de 2019 se realizó la prueba piloto de esta capacitación en donde se definieron los instructores (los miembros del equipo que estuvieron anteriormente en uno de los 4 equipos operativos del departamento, por lo tanto, tienen más experiencia en ese módulo), y un primer examen.

Nota: ya que la empresa es norteamericana, toda la información en las siguientes imágenes estará en inglés.

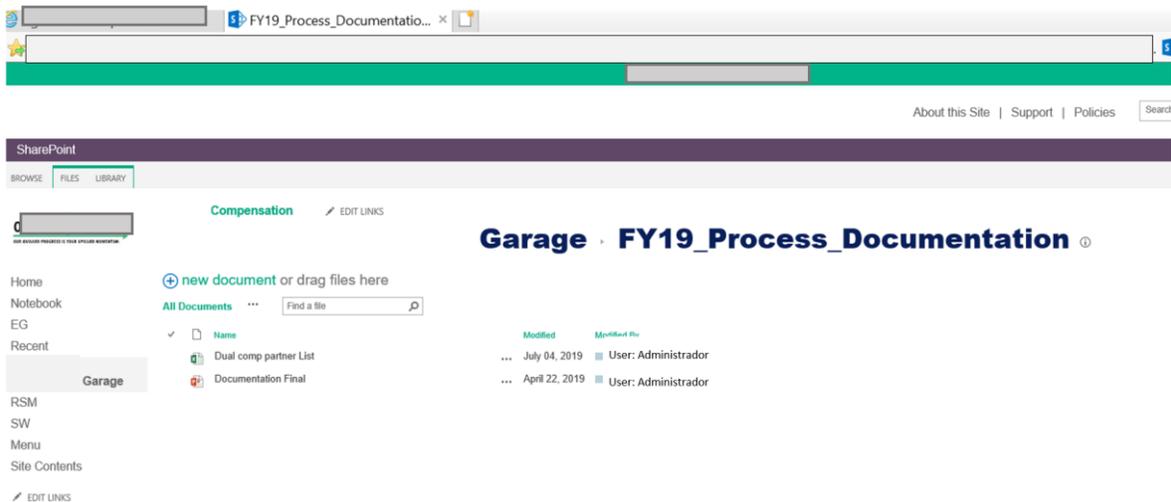


Figura 14 Repositorio de material (Medrano, Actividades 1, 2020)



Figura 15 Documentación de proceso (Medrano, Actividades 1, 2020)

La capacitación se ha realizado a lo largo de 17 sesiones con un orden distinto al diagrama de flujo, como se describe en la siguiente tabla 8. Cada una de las sesiones fueron agendadas de acuerdo con la disponibilidad y metodología de cada asesor, mientras que las partes 2, 3

y 4 fueron añadidas por el asesor al identificar que su planificación de tiempos ha sido insuficiente para abarcar todos los temas.

Además de un examen teórico con todos los temas; elaborado por dos de los instructores que entraron a cada sesión en manera de oyentes y el cual fue aplicado una vez, al término de las sesiones para evaluar el conocimiento adquiridos, cuyos resultados están en la siguiente tabla

9.

Primera capacitación		Diagrama de flujo	
<u>Módulo</u>	<u>Tema</u>	<u>Módulo</u>	<u>Tema</u>
1	Cálculo de pago por ventas realizadas parte 1	1	Bienvenida al departamento
2	Bienvenida al departamento parte 1	2	Asignación de plan, clientes y metas
3	Bienvenida al departamento parte 2	3	Elaboración y liberación del contrato de ventas y sus herramientas
4	Cálculo de pago por ventas realizadas Parte 2	4	Actividades y práctica
5	Validación órdenes de ventas y sus herramientas	5	Actualizar información al sistema
6	Actualizar información al sistema	6	Validación órdenes de ventas y sus herramientas
7	Actividades diarias parte 1	7	Actividades y práctica
8	Actividades diarias parte 2	8	Quejas por órdenes incorrectas en monto o nombres de clientes y sus herramientas
9	Red de contactos	9	Actividades y práctica
10	Actividades diarias parte 3	10	Cálculo de pago por ventas realizadas y sus herramientas
11	Cálculo de pago por ventas realizadas Parte 3	11	Actividades y práctica
12	Actividades diarias parte 4	12	Cálculo de pago, después de ajustes
13	Actividades diarias parte 5	13	Actividades y práctica
14	Actividades para generar relación con ventas	14	Actividades y práctica
15	Herramientas		
16	Herramientas		
17	Exámen		

Tabla 8 Comparación de temas (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

Análisis de los resultados de examen

Empleado	Nivel	Payments	Crediting	Sales plan	Set up/sales letter	Networking	Tool	Engagement	Average
Empl 1	1	46.67	66.67	85.71	31.25	80	80	83.33	67.66
Empl 2	1	80	80	92.86	50	80	70	83.33	76.6
Empl 3	1	66.67	93.33	42.86	62.5	93.33	100	91.67	78.62
Empl 4	1	80	80	57.14	68.75	86.67	100	87.5	80.01
Empl 5	1	66.67	80	71.43	62.5	93.33	90	83.33	78.18
Empl 6	1	53.33	93.33	78.57	56.25	80	80	75	73.78
Empl 7	1	60	80	92.86	87.5	80	70	83.33	79.1

Tabla 9 Resultados de examen (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

Para analizar los datos se utilizó la herramienta de Minitab para realizar evaluaciones estadísticas sobre los resultados en la figura 16. El tipo de análisis que se utilizó es una gráfica de intervalos considerando las medias. Esta se utiliza para valuar y comparar los intervalos de confianza de las medias de los grupos. Una gráfica de intervalo muestra un intervalo de confianza de 95 % de la media de cada grupo. (Minitab, LLC, 2020)

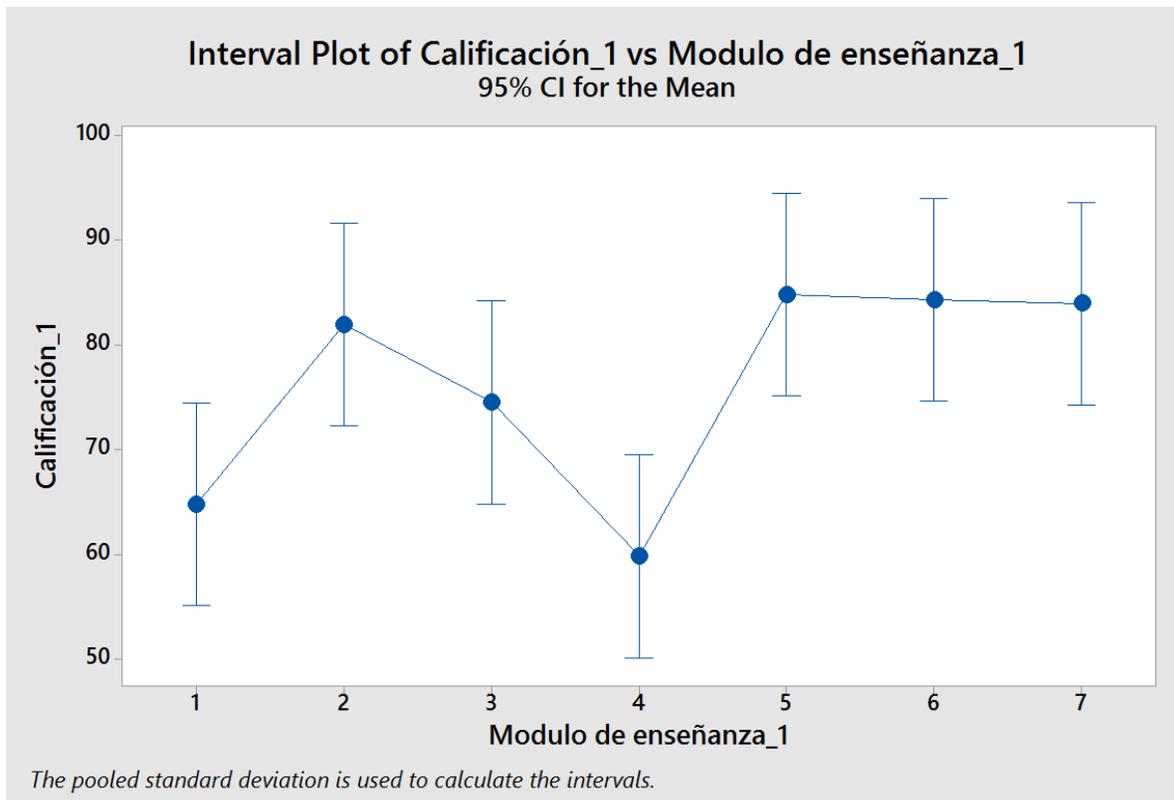


Figura 16 Análisis de resultados de los exámenes (Medrano, Actividades 1, 2020)

La anterior gráfica muestra las medias de las calificaciones, en dónde la evaluación a los módulos 1 y 4 corresponden al de pagos y configuración y carta de ventas, son los más bajos, ya que no existen métricas adicionales para identificar las calificaciones bajas, es decir, no conocemos si la evaluación no es correcta, el material no es el adecuado o si el asesor no es el adecuado para impartirlo. Por lo tanto, el examen actual no es viable, porque no refleja los conocimientos adquiridos por la capacitación.

La recomendación es realizar exámenes de acuerdo con cada nivel, es decir uno para básicos, otro para intermedios y otro para expertos. Cada uno con el objetivo de mostrar el conocimiento que van adquiriendo a través de la experiencia.

3.4. Análisis: correlación e interpretación de la información obtenida.

Todos recibieron la misma capacitación, las diecisiete sesiones y la misma evaluación, sin embargo, la única información cuantificable son las calificaciones del examen por cada uno de los siete empleados. Esta información no es suficiente para un análisis estadístico de correlación.

Para añadir, a continuación, tenemos la tabla de AMEF en la figura 17, donde se describen las fallas más comunes que realizan los asesores, al momento de calcular el pago de comisiones que son: No considerar los cambios en las metas de ventas para el vendedor y analizar incorrectamente las órdenes ventas de mayor impacto en el vendedor, ambas con 144 puntos de riesgo.

Pasos del proceso y propósito	Posibles fallas	Posibles efectos de las fallas	Severidad	Causas potenciales de falla	Ocurrencia	Control actual del proceso	Detección	Número Prioritario de Riesgo
Cálculo el pago de comisión.	Calcular manualmente el desempeño de ventas incorrectamente debido al plan	Pagar de más o no pagar una porción las ventas realizadas	5	Trabajar con un alto volumen de vendedores con diversos planes de ventas	5	Sistema informa del desempeño actual bloqueado para edición del asesor y permite la exportación en excel	3	75
Cálculo el pago de comisión.	Arrastrar manualmente los valores y alterar la información	Pagar de más o no pagar una porción las ventas realizadas	6	Cálculo de manera manual el desempeño de venta y el pago	5	Sistema informa del desempeño actual bloqueado para edición del asesor y permite la exportación en excel	4	120
Cálculo el pago de comisión.	No cotejar la información con lo que se tiene en sistema	Pagar de más o no pagar una porción las ventas realizadas	5	Desconocimiento del asesor, cómo interpretar la información del sistema	1	No existe un control	1	5
Cálculo el pago de comisión.	Utilizar información de meses anteriores	No se pagan las nuevas ventas	7	Desconocimiento del asesor, cómo navegar en el sistema	1	Inspección de las ventas actuales, donde se solicita información de las órdenes y el cliente y validación del pago	5	35
Cálculo el pago de comisión.	No considerar los cambios en las metas de ventas para el vendedor	El pago es mayor o menor de acuerdo a las nuevas metas	9	Recibir información de las metas tarde, es decir, después de liberar el pago de comisión del mes en curso	8	Inspección quincenal de las metas establecidas por el gerente del vendedor de manera previa al cálculo de incentivos.	2	144
Cálculo el pago de comisión.	Analizar incorrectamente las órdenes de mayor impacto en el vendedor	El pago es mayor o menor de acuerdo a las nuevas metas	4	Desconocimiento del asesor, cómo interpretar la información de la venta	4	Inspección semanal de las ventas actuales, donde se solicita información de las órdenes y el cliente	9	144
Cálculo el pago de comisión.	Solicitar cambios incorrectos a las órdenes de ventas	El pago es mayor o menor de acuerdo a las nuevas metas	6	No realizar un análisis adecuado de las órdenes de venta	9	El equipo que recibe la solicitud de cambio, se le informa de las pruebas de que la información es incorrecta e indicar cuál es la correcta para hacer los cambios	1	54

Figura 17 AMEF del cálculo de comisión (Medrano, Preparación nueva capacitación, 2020)

3.5. Conclusiones: definición de los factores prioritarios a modificar en la problemática.

Para priorizar los objetivos y las actividades a desarrollar el proyecto y en este documento de obtención de grado, describimos en la siguiente tabla 10. De acuerdo con el número de prioridad es la manera en la que se abordará en el equipo de asesores. Cada uno de los objetivos tiene un propósito que apoyara al proyecto en mejorar la capacitación que se les brinda a las personas de nuevo ingreso.

Hasta este punto del proyecto y el documento de obtención de grado, los objetivos no cambiaron, siguen siendo los mismos cuatro definidos en el apartado 1.5 Objetivos de la intervención. Por el otro lado lo que ha cambiado son las prioridades de estos objetivos. Por ejemplo, parte de la estructuración del entrenamiento son las actividades y la reducción de tiempo frente a las presentaciones, por eso es por lo que estas actividades cambiaron de prioridades.

Objetivos de la intervención descritos en 1.6	Factores prioritarios	Nivel de prioridad (1 más bajo, 5 más alto)
Estructurar y enriquecer el entrenamiento	Estructura y estandarización de material para todos los módulos.	1
Reducir tiempo con presentaciones	Con una estructura de capacitación por módulo permite que el asesor conozca los temas a abarcar y sus tiempos por sesión.	3
Complementar con actividades durante el entrenamiento	Las actividades serán desarrolladas de acuerdo con cada módulo en las mismas sesiones	2
Evaluación de los conocimientos adquiridos.	Examen por niveles el básico para el primer ingreso, intermedio para los que llevan 6 meses o más en el puesto y experto a partir de un año.	4
Consolidación de una plataforma (electrónica) de entrenamiento	Conseguir un equipo de IT que ayude a crear la plataforma	5

Tabla 10 Prioridades por objetivos (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

4. Estrategia metodológica de intervención.

La mejora continua de la calidad es una estrategia de la dirección para mejorar los procesos y su productividad. Una de las herramientas que forman parte de la mejora es el ciclo de Deming apoyando en mejorar la calidad y costos. El ciclo de Deming es un proceso que ayuda a analizar y resolver los problemas. (Rey Sacristán, 2003) Para este trabajo de obtención de grado describiremos lo que se diseñó e implementó para cada etapa de este ciclo.

Tomando como base la capacitación piloto, se realizó una sesión con todas las personas involucradas en la implementación de la capacitación. La reunión tuvo lugar en la última semana de abril 2019, en ella se analizaron los resultados y las áreas de oportunidad identificadas utilizando un instrumento del tipo encuestas. A continuación, se muestra la minuta de la reunión:

Minuta seguimiento semana del 15 de marzo del 2019:

- Continuidad del curso.
 - Conclusión: Requiere tener una lógica más sencilla, principalmente por ser la primera vez que escucha el tema
- Tiempo destinado por módulo
 - Conclusión: los tutores van a planear las siguientes sesiones de acuerdo con las necesidades y planeación de la capacitación
- Recomendaciones de los nuevos miembros a partir de la encuesta
 - Conclusión: el módulo que superen las dos horas de entrenamiento se dará un descanso de 15 minutos.

- Se solicitó comentarios y recomendaciones de los tutores de sus módulos
 - Tres de los tutores afirmaron la dificultad que tuvieron al impartir los módulos por lo técnico del tema y tuvieron que abarcar temas que estaban en otros módulos.
 - En el segundo módulo de cálculo del pago se invitó a los expertos del equipo, donde aportaron el contexto e información de casos complejos, derivando una frustración generaron frustración al tutor, porque perdió la atención de los nuevos integrantes.
 - Los tutores se ofrecieron a rediseñar la evaluación de sus módulos.

Las siguientes acciones:

- Solicitar con tiempo las salas de entrenamiento y adecuarlos al módulo y taller.
- Añadir el significado de los acrónimos de acuerdo con el módulo.
- Revisar el examen y reformular las preguntas a un nivel más básico.
- Habrá sesiones separadas para los instructores. En estas sesiones podrán compartir sus casos más complejos y determinar la mejor práctica.

Planeación:

La problemática identificada es que los asesores liberan pagos erróneos de comisiones a los vendedores, es decir, se les paga de más o de menos. Por esta razón, la gerencia ha tomado la decisión de apoyar en la realización de una capacitación a los asesores elaborada e impartida por los instructores del mismo equipo de asesores, con el objetivo de estandarizar y formalizar el proceso de entrenamiento, homologar el conocimiento y el lenguaje del negocio. En esta etapa, se destinaron 4 recursos de personas encargadas de gestionar el

proyecto dentro de la empresa, uno de los supervisores, las dos personas de mayor experiencia en el equipo y la autora de este trabajo de obtención de grado.

Lo primero a definir es ¿qué es un asesor y cuáles son sus responsabilidades?, para esto se realizó una lluvia de ideas entre las 4 personas, el resultado queda resumido en la siguiente figura 18.

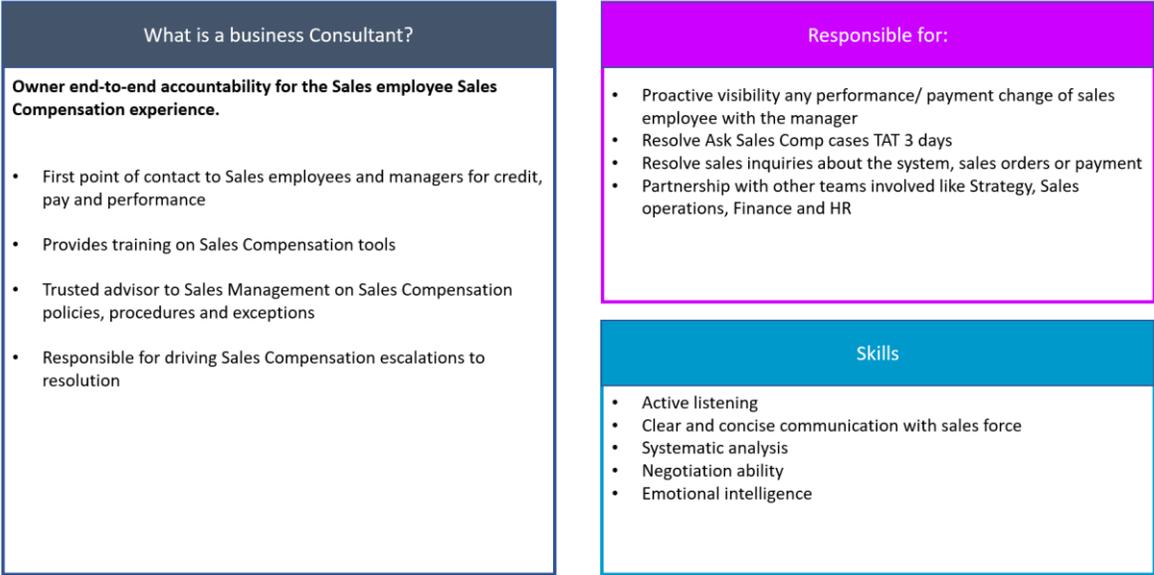


Figura 18 Descripción del rol del asesor (Medrano, Descripción del puesto de asesores, 2020)

En estas tablas se describen las funciones del rol de los asesores de ventas, las actividades de las que son responsables y las habilidades que se necesitan para llevar a cabo el trabajo. Posteriormente, en diciembre de 2019, con apoyo de recursos humanos se realiza una evaluación de habilidades para escoger a los nuevos asesores que impartirán la capacitación.

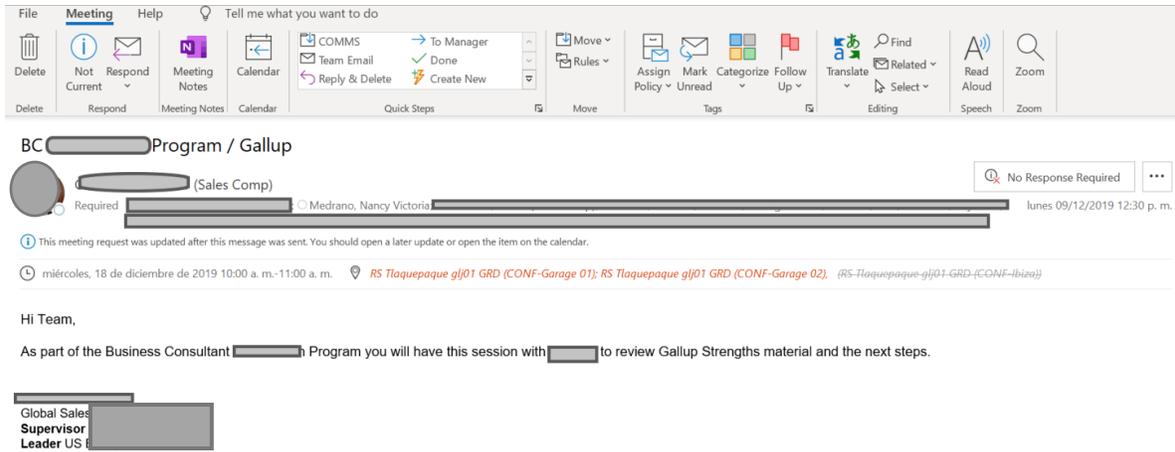


Figura 19 Evaluación Gallup (Medrano, *Evaluación de Fortalezas con herramienta Gallup*, 2020)

Esta evaluación se lleva a cabo con la plataforma Gallup como se muestra en la figura 19, esta plataforma analiza el perfil de la persona y brinda información cualitativa y cuantitativa, utilizando el método de “CliftonStrengths Assessment” donde cada persona debe responder 177 preguntas con el propósito de identificar sus fortalezas y maximizar su potencial a partir de ellas. (Gallup, Inc, 2020). Dentro de este método existen cuatro dominios para clasificar las fortalezas de la persona, en la figura 20 se muestra una descripción de cada dominio y las diferentes características que lo integran

Four Domains of Individual Strengths

EXECUTING	INFLUENCING	RELATIONSHIP BUILDING	STRATEGIC THINKING
People with dominant Executing themes know how to make things happen.	People with dominant Influencing themes know how to take charge, speak up, and make sure the team is heard.	People with dominant Relationship Building themes have the ability to build strong relationships that can hold a team together and make the team greater than the sum of its parts.	People with dominant Strategic Thinking themes help teams consider what could be. They absorb and analyze information that can inform better decisions.
Achiever Arranger Belief Consistency Deliberative Discipline Focus Responsibility Restorative	Activator Command Communication Competition Maximizer Self-Assurance Significance Woo	Adaptability Connectedness Developer Empathy Harmony Includer Individualization Positivity Relator	Analytical Context Futuristic Ideation Input Intellection Learner Strategic

Figura 20 Categorías de fortalezas de la evaluación Gallup (*Gallup, Inc, 2020*)

Una vez obtenidos los resultados de las evaluaciones de cada miembro del equipo, el líder del proyecto y el supervisor seleccionan a los asesores encargados de brindar la capacitación. Los criterios de selección son las fortalezas identificadas, las necesidades de cada módulo y la experiencia que el asesor podría transmitir. La figura 21 muestra los resultados de las evaluaciones y de la selección en la figura 22

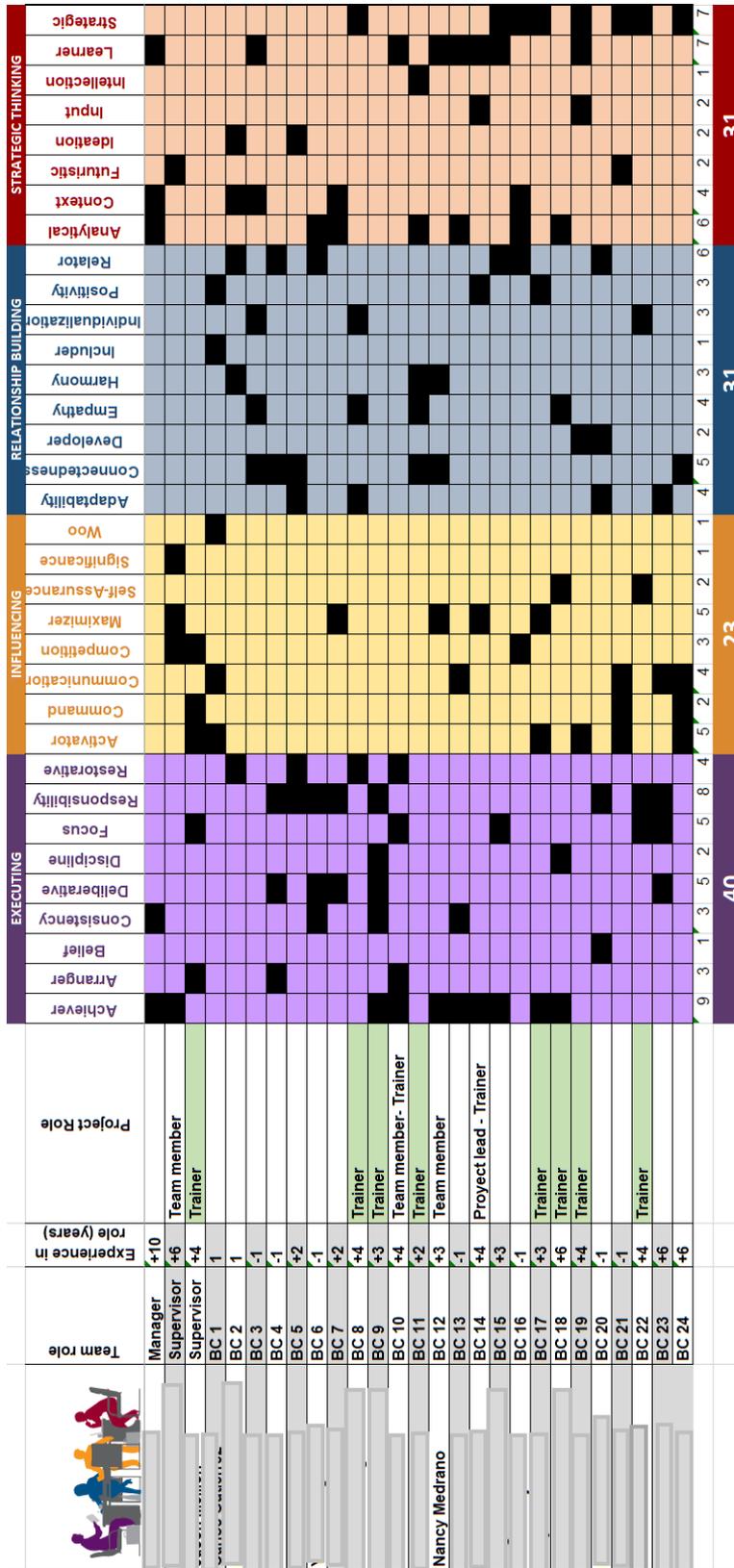


Figura 21 Figura 22 Resultados de la evaluación Gallup (Conn, 2020)

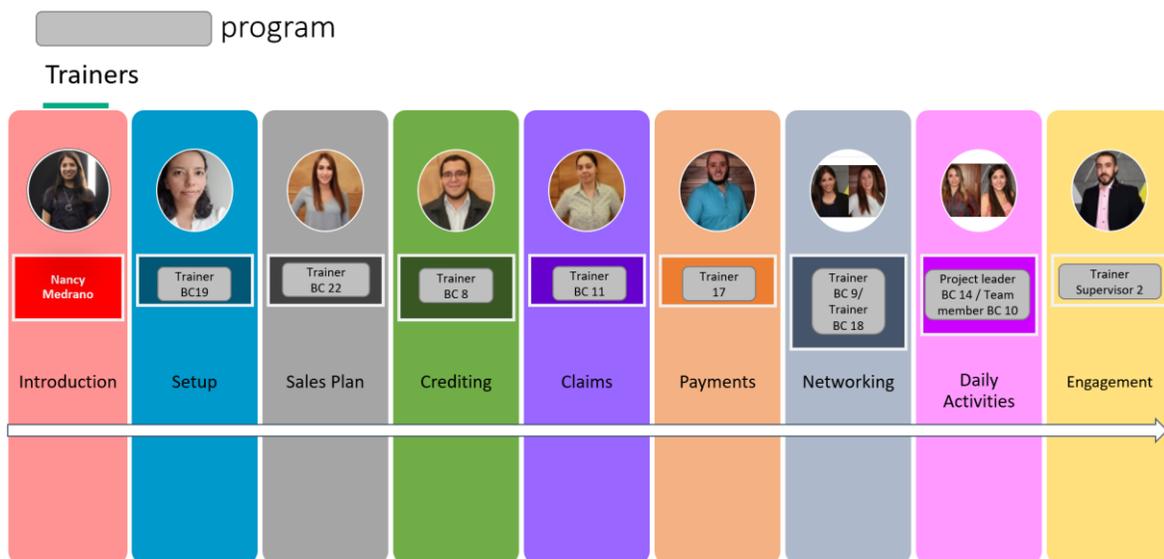


Figura 22 Grupo de instructores (*Medrano, Grupo de capacitadores, 2020*)

Ya con los instructores seleccionados, definimos los roles y responsabilidades y para ello utilizamos una matriz RACI, ilustrada en la tabla 11 y 12, La herramienta RACI, por sus siglas en inglés Responsible, Accountable, Consulted and Informed, ayuda a identificar quienes son los responsables, a quién se le debe presentar los avances, a quién se puede acudir en caso de necesitar más información y quién debe estar al tanto de los resultados y avances dependiendo de la actividad y/o iniciativa. (Torres & Torres, 2014)

Actividades	Líder proyecto	Supervisor del equipo	Asesor BC19	Experto del equipo de sistemas	Asesor BC 22	Asesor BC8	Experto del equipo de ordenes	Asesor BC11	Experto del equipo de pagos	Asesor BC 17	Experto del equipo de quejas	Asesores BC9 & BC18	Asesores BC14 & BC10	Asesor experto Supervisor 2	Asesor BC3	Asesor BC12	Agente IT	Agente comunicaciones	Agente entrenamientos
Evaluación de fortalezas Gallup	R	I																	
Coordinación de horarios y calendarios para capacitadores y nuevos miembros	C	A	I			I		I		I		I	R	I	I	I			
Plataformas de apoyo		I																	
Coordinación del equipo de asesores encargados capacitar		R											R						
Elaboración material introducción a la empresa	I	A														R		C/A	C
Elaboración de material para módulo de sistemas	I	I	R	C/A														C/A	A
Ejercicios módulo de sistemas	I	I	R	A												R			C/A
Elaboración de material para módulo de ordenes	I	I				R	C/A											C/A	A
Ejercicios módulo de ordenes	I	I				R	A												

Tabla 11 Matriz RACI (Medrano, Matriz RACI proyecto de capacitación equipo de asesores, 2020)

Actividades	Líder de proyecto	Supervisor del	Asesor BC 19	Experto del equipo de sistemas	Asesor BC 22	Asesor BC 8	Experto del equipo	Asesor BC 11	Experto del equipo de pagos	Asesor BC 17	Experto del equipo de quejas	Asesores BC9 & BC18	Asesores BC14 & BC10	Asesor experto Supervisor 2	Asesor BC 3	Asesor BC 12	Agente IT	Agente comunicaciones	Agente entrenamientos
Elaboración de material para módulo de pagos	I	I						R	C/A									C/A	A
Ejercicios módulo de pagos	I	I						R	A										
Elaboración de material para módulo de quejas	I	I								R	C/A							C/A	A
Ejercicios módulo de quejas	I	I								R	A								
Actividades anuales	I	I										R	R					C/A	A
Actividades mensual y semanal	I	I										R	R					C/A	A
Técnicas de comunicación		I												R				C/A	A
Actualizaciones de material en Prezi	I	I	R			R		R		R		R	R	R				C/A	A
Plataforma para repositorio de material	A	I	C			C		C		C		C	C	C	C	R	R		
Elaboración de examen	A	I													R		R		C
Retroalimentación de los nuevos miembros	A	R	C			C		C		C		C	C	C	C	C		C	

Tabla 12 Continuación Matriz RACI (Medrano, Matriz RACI proyecto de capacitación equipo de asesores, 2020)

Implementación:

Las implementaciones de mejora fueron diseñadas tomando como base la metodología de Nonaka e incorporando la retroalimentación del primer grupo del entrenamiento piloto realizado en enero del 2019 (retroalimentación completa en el apartado de anexos); A continuación, se describe cada mejora siguiendo el ciclo de Deming:

- Estructurar y enriquecer el entrenamiento
 - a. Planeación: Cada asesor que este encargado de un módulo proporcionará los objetivos de su módulo, los acrónimos, los temas y las actividades al líder del proyecto y a los nuevos miembros al inicio de su sesión lo que permitirá delimitar cada módulo y establecer expectativas.
 - b. Implementación: Los objetivos, los acrónimos, los temas y las actividades serán presentados al inicio de cada sesión, con ayuda de presentación de PowerPoint o bien con la herramienta Prezi.
 - c. Control: Se harán juntas quincenales para monitorear y controlar el proceso. En ellas, todos los asesores trabajarán con los siguientes objetivos: (1) No duplicar los temas, (2) dar una continuidad a los temas de acuerdo con el diagrama de flujo y (3) que todos conozcan lo que está haciendo el asesor anterior y el posterior a su tema.
 - d. Acciones: Se evaluarán los resultados después de la primera capacitación estructurada. Y en caso de ser necesarios definir acciones para continuar con la mejora.

- Reducir tiempo con presentaciones
 - a) Planeación: Con la nueva estructura los asesores de cada módulo programarán una sola sesión donde abarcarán los temas y actividades.
 - b) Implementación: se hará una sesión de prueba con cada instructor para revisar que el tiempo programado sea el adecuado y se le brindará retroalimentación que le ayude a enfocar su módulo. Además, al momento de programar la sesión, se informará a todos los participantes la agenda y los requisitos de la sesión
 - c) Control: Se programará una sesión de prueba de cada módulo donde el líder podrá observar y aprobar los temas y el nuevo material.
 - d) Acciones: Se evaluarán los resultados después de la primera capacitación estructurada. Y en caso de ser necesarios definir acciones para continuar con la mejora.

- Complementar las actividades durante el entrenamiento
 - a) Planeación: Cada asesor se encargará de desarrollar la(s) actividades necesarias para aplicar los conocimientos obtenidos. Cada actividad deberá estar basada en un caso real, que el equipo ya haya resuelto anteriormente. Cada módulo deberá tener una al menos una actividad.
 - b) Implementación: El asesor replicará un caso real previamente resuelto, donde se aplicarán los conocimientos adquiridos durante la sesión, de esta manera nos aseguraremos de implementar el ciclo de Nonaka.
 - c) Control: Los demás asesores contestarán la actividad en la sesión de prueba.

- d) Acciones: Se evaluarán los resultados después de la primera capacitación estructurada. Y en caso de ser necesarios definir acciones para continuar con la mejora.

- Evaluación de los conocimientos adquiridos.
 - a) Planeación: Elaboración de un examen a nivel básico al final de la capacitación con el objetivo de evaluar el contenido revisado en cada uno de los módulos. Si uno de los nuevos miembros del equipo reprueba alguno de los módulos, éste repetirá el módulo con el fin de aclarar sus dudas y reforzar el conocimiento
 - b) Implementación: Se llevará registro de la ponderación en cada módulo. Los resultados serán entregados al gerente y a los dos supervisores del equipo.
 - c) Control: Los registros se manejarán con confidencialidad, uno de los asesores se encargará de revisar cada examen y brindar los resultados a los supervisores y el gerente.
 - d) Acciones: Se evaluarán los resultados después de la primera capacitación estructurada. Y en caso de ser necesarios definir acciones para continuar con la mejora.

- Consolidación de una plataforma (electrónica) de entrenamiento
 - a) Planeación: Se diseñará el primer boceto que deberá ser aprobado por el líder del proyecto. Además de consultar a personas con certificación PMP y

equipos de comunicaciones para asesorarnos sobre la mejor plataforma para este proyecto.

- b) Implementación: Una vez aprobado el boceto se comunicará con los programadores para conocer los alcances de la plataforma sobre el diseño.
- c) Control: Junta cada tres semanas para ver el avance de la plataforma.
- d) Acciones: definir acciones para continuar con la mejora después de la primera entrega del equipo programador.

Controlar

Se realizarán juntas quincenales dónde participarán el gerente, los supervisores, el líder del proyecto y los asesores encargados de la capacitación para ver los avances en cada objetivo comparándolo con los GAP en el apartado 3.1 Definición de metodología del análisis de la problemática, selección de herramientas requeridas y conocer las necesidades del equipo llevando registro en una bitácora.

Acciones

Los resultados obtenidos se analizarán el impacto de las implementaciones para reducir los pagos incorrectos problema descrito en el diagrama de Ishikawa, y así seguir con la detección de otra variable en el proceso y controlar su variabilidad. De lo contrario se analizará el plan actual y se harán los cambios correspondientes para resolver el problema.

4.1. Justificación de la estrategia metodológica de intervención

A diferencia de otros modelos, donde se busca medir el capital intelectual, propiciar el trabajo en equipo, análisis de sistema para la distribución del conocimiento. La razón de utilizar el modelo de Nonaka y Taguchi es un modelo bastante dinámico sobre la creación y acumulación de conocimiento, mediante el compromiso del equipo de proporcionar un contexto para actividades grupales y promover el aprendizaje continuo a nivel individual. Este modelo se ajusta a las necesidades del equipo y la organización que constantemente se recibe información nueva y todos los miembros necesitan adquirir el nuevo conocimiento a partir de la experiencia de otro individuo. Mientras que el ciclo de Deming es compatible para utilizar en cualquier sistema de gestión de la calidad complementando a otras herramientas, en este caso complementando el modelo Nonaka para la capacitación. Y finalmente el ciclo DMAIC nos va a apoyar en la formalización del proyecto, medir los avances y plasmar un antecedente del proceso de capacitación.

La estructura de la capacitación alineada al flujo del proceso del departamento propicia la generación de conocimiento técnico y el desarrollo de habilidades requeridas por el mismo. Para este trabajo de obtención de grado se utilizará el ciclo de Nonaka para convertir este conocimiento tácito a explícito. Además, se utilizará el ciclo de Deming para durante la intervención y se realizarán la evaluación de tres variables:

- e. La adquisición de conocimiento: Asegurar que el nuevo miembro este adquiriendo y será capaz de aplicar los conocimientos de cada módulo.
- f. El valor agregado del material utilizado: Conocer la utilidad y la facilidad de uso del material que se utilizó durante la capacitación.

- g. La calidad de la exposición: Evaluar si el experto logra transmitir con claridad la información de su módulo.

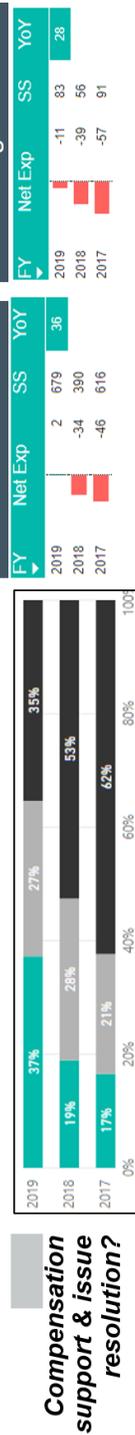
¿Por qué es importante que los asesores conozcan el flujo del departamento?

El departamento se encarga de principio a fin el proceso de liberar pago de comisiones, es importante que el nuevo miembro comprenda cada parte, así cuando detecte un problema sea capaz de identificar qué parte del flujo de proceso está el problema y a quién necesita contactar para solucionarlo. Por otra parte, al entender qué hacen los demás equipos y sus tiempos de resolución, le ayudará a tomar decisiones más precisas para liberar el pago correcto y podrá brindar una comunicación certera al vendedor sobre el problema, las acciones que se están tomando y cuándo el verá la solución reflejada en el sistema. Como lo han expresado los vendedores en la encuesta anual (figura 23)

De los demás procesos operativos ¿Qué tanto detalle necesita conocer el asesor?

Existen detalles en todos los procesos que no son necesarios que el asesor conozca, como el paso a paso del proceso o las herramientas, sin embargo, hay información valiosa que debe considerar, como el tiempo de proceso, qué información necesitan de los asesores para procesar los cambios y el punto de contacto que puede ser por correo electrónico o ingresando una solicitud en alguna plataforma. Estos detalles le permitirán al asesor saber cuándo solicitar los cambios, el proceso que necesita seguir y a quién solicitarlo.

4. Support & issue resolution – HIT NA



Select which improvements Compensation should focus on?



Key Observations

- NSAT increased for both, for all 36pts and 28pts for mgmt. YoY
- Main reasons for dissatisfaction are:
 - Simplify information in MyComp portal (SFDC)
 - Increase knowledge/experience of support contacts
 - Availability of support contact list

Proposed Actions

- Leverage SFOPP ID work from Understanding Calculations section
- Continue to mature and expand the training and certification program
- Ensure contacts list is up to date and contacts send introductory memo at FY start up and as support of sales populations change
- Continue evolution of MyComp

Figura 23 Resultados de encuesta de satisfacción a ventas y plan de acción (compensaciones, 2019)

El presente documento de obtención de grado está apoyando a dar registro de cómo se genera una cultura de conocimiento en el equipo. La gerencia está de acuerdo en utilizar los recursos con los que se cuentan para implementar una capacitación que ayude a homologar el conocimiento y lenguaje. Al contar con el apoyo de la gerencia, es más fácil para el supervisor llevar acabo la planeación e implementación en un proyecto de mejora.

4.2.Consideraciones costo/beneficio de la estrategia

Después de la retroalimentación 4 instructores dejaron de formar parte del proyecto de capacitación por diversos factores (como el cambiarse de equipo o salir de la compañía) reduciendo de 9 a 5 instructores. Además, ya no se llevaría a cabo la realización de material, solo la adaptación de este en presentaciones y en la herramienta Prezi.

Manteniendo los mismos valores promedio de salario de los instructores, en la tabla 12:

- Mensual \$12,000
- Por día (22 días hábiles por mes) \$545.45
- Por hora \$68.18

Cálculo del costo de capacitación por empleado

	Tiempos	Costo de entrenamiento
Tiempo total adaptación de material (5 instructores)	2 horas x 4 días x 5 instructores	\$2,727.20
Tiempo de 5 instructores para dar la capacitación	3 horas x 5 instructores	\$1,022.70
Horas de entrenamiento por 1 persona capacitada	25 horas x 1 persona capacitada	\$1,704.55*
Total		\$5,454.45

Tabla 13 Nuevo cálculo de la capacitación (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

* el costo incrementará de acuerdo con las personas a capacitar.

4.3.Herramientas e instrumentos

El ciclo PDCA resalta la importancia de la interacción entre las actividades relativas a la planificación, fabricación, estudio de mercados y ventas. Este ciclo afirma que se puede mejorar cualquier proceso, incluyendo los de gestión. (Vilar Barrio, 2001) Mientras que los autores Davenport y Prusak consideran el conocimiento como “una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información”. (Zabala, 2012)

Nonaka y Takeuchi nos ofrecen un modelo dinámico para la creación de conocimiento. El proceso de la gestión del conocimiento es un ciclo que empieza por la creación de una idea (socialización- conocimiento compartido, exteriorización- conocimiento conceptual, asociación- conocimiento sistemático e interiorización- conocimiento operacional), después pasa a la interpretación por medio de una codificación, se transmite hasta llegar a una aplicación y réplica. (Calderón, 2005)

De acuerdo con el autor Peter Senge los “seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el mismo momento en que socializamos [...] Este conocimiento se mejora e incrementa con la puesta en práctica. A su vez la experiencia permite analizar éxitos y fracasos cualquier resultado genera nuevos conocimientos” (Alles, 2005)

Objetivos de la capacitación son: “preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades del desarrollo de personal continuo, cambiar la actitud de las personas para que sean más receptivas a las nuevas tendencias de la

administración” (Chiavenato, 2011). El contenido de la capacitación abarca 4 formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: información general de la empresa (productos, servicios, organización, políticas, etcétera).
2. Desarrollo de habilidades: orientada hacia las tareas y operaciones que realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: adquisición de nuevos hábitos y actitudes.
4. Desarrollo de conceptos: facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración. (Chiavenato, 2011)

El conjunto de todas estas herramientas e instrumentos nos permitirá llevar acabo los objetivos de una forma controlada y ordenada. Además de generar el primer ciclo de Deming, puede dar la pauta a más proyectos.

4.4.Ámbito de la intervención

El alcance se limita a los nuevos integrantes del equipo de asesores y a los instructores que son los que llevan la pauta de la capacitación. Como se mencionó anteriormente los nuevos integrantes son personas que pertenecían a los equipos operativos o alguien totalmente ajeno a la compañía, cualquiera de las dos opciones desconoce las funciones y responsabilidades del rol del asesor. Y el equipo técnico para el desarrollo de la plataforma.

4.5.Etapas del proceso de aplicación/intervención

Etapas 1. Definir la estructura de toda la capacitación

Programar las sesiones desde un nodo especial del programa, con la estructura aprobada como se ilustra en la figura 24 y la información necesaria de acuerdo a cada módulo mediante su correo el nuevo personal de ingreso va a recibir una serie de correos desde la bienvenida

al grupo, links importantes de la compañía y el departamento, y un kit de bienvenida que incluye información las herramientas de uso común como el Outlook, Skype, un mapa del site con las salas, comités, información de cómo y dónde solicitar los accesos. También reciben un calendario en Outlook de los entrenamientos que van a recibir de manera presencial con cada experto, especificando el tema, lugar, duración y el material que se requiere para las actividades, para ilustrarlo tenemos la figura 24 y figura 25.

BC [redacted] n Program new dates

BC [redacted] Program

To: [redacted] Medrano, Nancy Victoria; miércoles 01/04/2020 10:34 a. m.

Cc: [redacted]

Hi team, below the new dates as per the last call, all the spaces in your calendar are already booked.

For the case of payments, engagement are still missing the invite format, which is the objectives, acronyms and the PPT.

Certification Program													
Business Consultants		240 MIN	60 MIN	180 MIN	60 MIN	180 MIN	Modules						
		Setup	Plan	Crediting	Claims	Payments	Networking	Daily Activities 1	Daily Activities 2	Daily Activities 3	Daily Activities 4	Daily Activities 5	Engagement
		16-Apr	17-Apr	20-Apr	21-Apr	22-Apr	23-Apr	24-Apr	27-Apr	28-Apr	29-Apr	30-Apr	1-May
Group	BC Name												
	Time	10:00-11:30 / 2:30-4:00	10:00-11:00	11:00-12:30/2:30-4:00	10:00-11:00	10:00-11:30/2:00-3:30	10:00-11:00	11:00-12:30	11:00-12:30	10:00-11:30	10:00-11:00	10:00-11:00	9:30-11:00
Group	[redacted]	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	[redacted]	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	[redacted]	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Please provide it as it follows so i can sent the official invite to the assistants.

Example:

Set up

Hello Team,

As part of the plan to improve as a team, you have been invited to the Setup training session for Business Consultants.

There will be different topics that are important for us as Business Consultants to know. Please make an effort to attend.

Objectives

- Know what activities the Set up Team performs
- Differences between: Sales Employee Target Plan & Sales Letter
- How to check a Sales Letter in [redacted] Hub
- Different scenarios where you can contact Set up team



Acronyms

- ✓ SETP – Sales Employee Target Plan
- ✓ SL – Sales Letter
- ✓ RSM – Readiness Support Manager
- ✓ FY – Fiscal Year
- ✓ LAC – Latin American Countries
- ✓ NA – North America
- ✓ BC – Business Consultant
- ✓ Emp ID/EID – Employee ID
- ✓ Grp – Grouping
- ✓ WW – World Wide
- ✓ PRF - Profile
- ✓ TIA – Target Incentive Amount



To review the material of this module, you can log into [Prezi](#)

Figura 24 Programación de los módulos (Medrano, Preparación nueva capacitación, 2020)

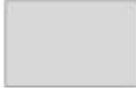
Apr 14th, 2020

WELCOME TO AMS BUSINESS CONSULTANT TEAM

Welcome to [redacted] and the Americas Sales Compensation team. We are so excited to have you join us!

[redacted] is a multinational enterprise information technology company based in San Jose, California. [redacted] sells a range of information technology products and services, and is deeply committed to advancing the way people live and work!

[redacted]'s Guadalajara site hosts numerous business functions, including the Sales Compensation hub for the Americas (AMS). The following links will be helpful as you learn about [redacted] and your new role as a Sales Compensation Business Consultant.



Company Information

President & CEO – Learn about [redacted] President & CEO [redacted] and [redacted] "Inside the Element" (our purpose, people, strategy, and Values).

HIT Global Business Operations – HIT Global Business Operations works with [redacted] business units, Global Operations, and Global Sales to deliver intelligent operations. Sales Compensation is a business function within HIT Global Business Operations.



Guadalajara Site Information

Global Real Estate – everything you need to know about the Guadalajara site! Cafeteria, credit union, fitness center & sports fields, infirmary, site access, parking, commute alternatives, and more!

Maps – site maps including conference room locations.



Sales Compensation & Business Consultant Information

Welcome to Sales compensation - What we do in sales compensation?

Sales Comp Resource Central – easy access to key Sales Comp tools, training, and resources.

New employee onboarding – learn about the [redacted] as a company, Sales Compensation's structure and tools, and about your role as a Business Consultant.

Org Chart – meet the Sales Compensation North America/Latin America Business Consultant team.

Sales Compensation GDL onboarding toolkit

If you have any questions you can contact any business consultant team member.



Welcome to [redacted]
AMS Business Consultant team

Figura 25 Comunicado introducción al equipo y la capacitación (Medrano, Correo de Bienvenida, 2020)

Etapa 2. Transferir material en herramienta Prezi.

Elaboración de material en Prezi la cual ayuda a organizar los pensamientos y plasmarlos con claridad de una manera que genere impacto en la audiencia. (Prezi Inc., 2020). Este deberá seguir la secuencia del proceso descrito en el diagrama de flujo.

Etapa 3. Modificar examen a nivel básicos para aplicar a las personas de nuevo ingreso.

Adaptar el examen actual o crear uno nuevo de nivel básico que abarque cuestiones teóricas y prácticas impartidas durante la capacitación.

Etapa 4 Desarrollo de la plataforma

Coordinar al equipo de programadores con el de comunicaciones para que la plataforma cumpla con los lineamientos del equipo.

Etapa 5 Llevar acabo la capacitación con la nueva estructura.

4.6. Cronograma de trabajo

En la siguiente ilustración se ilustra el cronograma figura 26. de trabajo de implementación de las diversas etapas.

4.7. Imprevistos

La empresa se caracteriza por los diversos cambios a nivel proceso y sistemas para lograr sus metas; mientras que el equipo de asesores ha aprendido a adaptarse y aportar a estos cambios, por lo que no es ajeno a situaciones inesperadas. La primera situación a la que se enfrentaron fue en los últimos meses del 2019 e inicios del 2020 ya que el gobierno de Estados Unidos reforzó el programa de jubilación temprana voluntaria (U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT, 2019). Este programa fue solicitado y aprobado para una gran cantidad de personas de contribuían al proceso de comisiones y del grupo de vendedores. Por lo que el equipo de asesores se vio obligado a hacer una reestructuración a nivel organigrama para seguir dando soporte al grupo de ventas que permanece activo.

La segunda situación fue la pandemia declarada por la Organización Mundial de la Salud por el COVID-19 (Forbes Staff, 2020) Un virus que empezó su brote en la ciudad de Wuhan ubicada en China en diciembre del 2019 y su propagación ha sido tan rápida que ha impactado a otros países como España, Estados Unidos e Italia durante los primeros tres meses del año 2020. (OMS, 2020). Durante este periodo el equipo de asesores tuvo visitas corporativas, con personas provenientes de Estados Unidos. Por lo que el gerente toma la decisión el 13 de marzo de implementar un plan de contingencia para el equipo, consiste en trabajar desde casa. (Documentación en el anexo)

5. Exposición de hallazgos

Los hallazgos descritos a continuación se presentan siguiendo el ciclo de Deming. Adicionalmente se proporciona una descripción de los imprevistos que se resolvieron para obtener los resultados, si los objetivos no se lograron, se documentarán los detalles para un futuro análisis.

5.1. Sistematización y aplicación de escalas de medición de resultados

Durante de la implementación se hizo uso del ciclo de Deming, vamos a utilizar esta misma para describir cada resultado. Además, la herramienta de GAP para conocer si la brecha se cerró, para esto utilizaremos las siguientes medidas: completado, en progreso o cancelado.

- Estructurar y enriquecer el entrenamiento.
 - a. Planeación: Cada instructor encargado de su módulo, proporcionará los objetivos de su módulo, los acrónimos, temas y actividades al líder del proyecto y a los nuevos miembros al inicio de su sesión lo que permitirá delimitar cada módulo.
 - b. Hacer: Los instructores encargados de diseñar el material en Power Point mediante la aprobación del experto, el equipo de capacitación y el equipo de comunicaciones y una persona de los instructores ha sido la encargada de pasar la información a la herramienta Prezi con los lineamientos establecidos: temario, objetivos, acrónimos y detalles del proceso como se ilustra en la figura 27, mientras que las actividades se elaboraron en Excel como la figura 30.

- c. Verificar: Una vez que toda la información se encuentra en Prezi, esta pasa una última revisión por parte del departamento de comunicaciones para asegurarse que la información se encuentre completa de acuerdo con lo que aprobaron con anterioridad.
- d. Actuar: Cada instructor, es el responsable de mantener actualizada la información de sus módulos, para esto se tiene una reunión cada trimestre para validar que la información sea la más precisa.

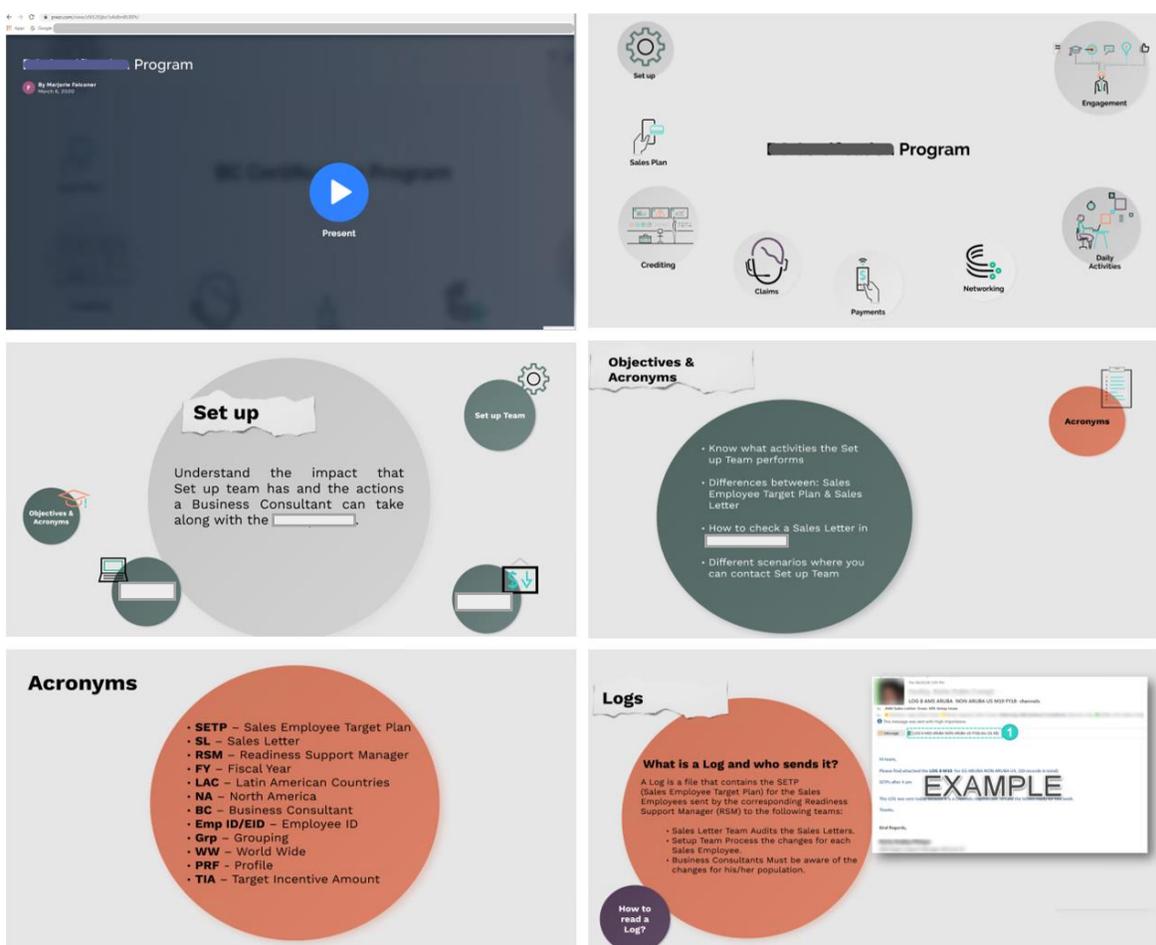


Figura 27 Presentación del material en herramienta Prezi (Medrano, Actividades 1, 2020)

- Reducir tiempo con presentaciones,
 - a) Planeación: Con la nueva estructuración los instructores de cada módulo programarán una sola sesión donde abarcarán los temas y actividades. Evitando crear una sesión adicional como se ilustra en la figura 28
 - b) Hacer: El equipo encargado del proyecto son los encargados de programar las sesiones de todos los instructores de acuerdo con los tiempos y fechas estipuladas. Para esto se debe realizar un ensayo previo para delimitar los tiempos que requieren por módulo. Y así organizar sus sesiones para abarcar la teoría y sus actividades.
 - c) Validación: Para asegurar que el instructor siga su programa, se le brindó un checklist (figura 28) de apoyo para sus sesiones, este debe ser llenado mientras se imparte el módulo.
 - d) Acciones: Los instructores, no hacen uso del checklist, ya que se ha detectado en las sesiones impartidas que no se realiza el resumen de los conocimientos adquiridos y dos de los instructores no informan cuando su curso acabó. Reforzar la comunicación con estos dos instructores para que utilicen las herramientas que se les brinda para asegurar que el módulo se imparta completo.

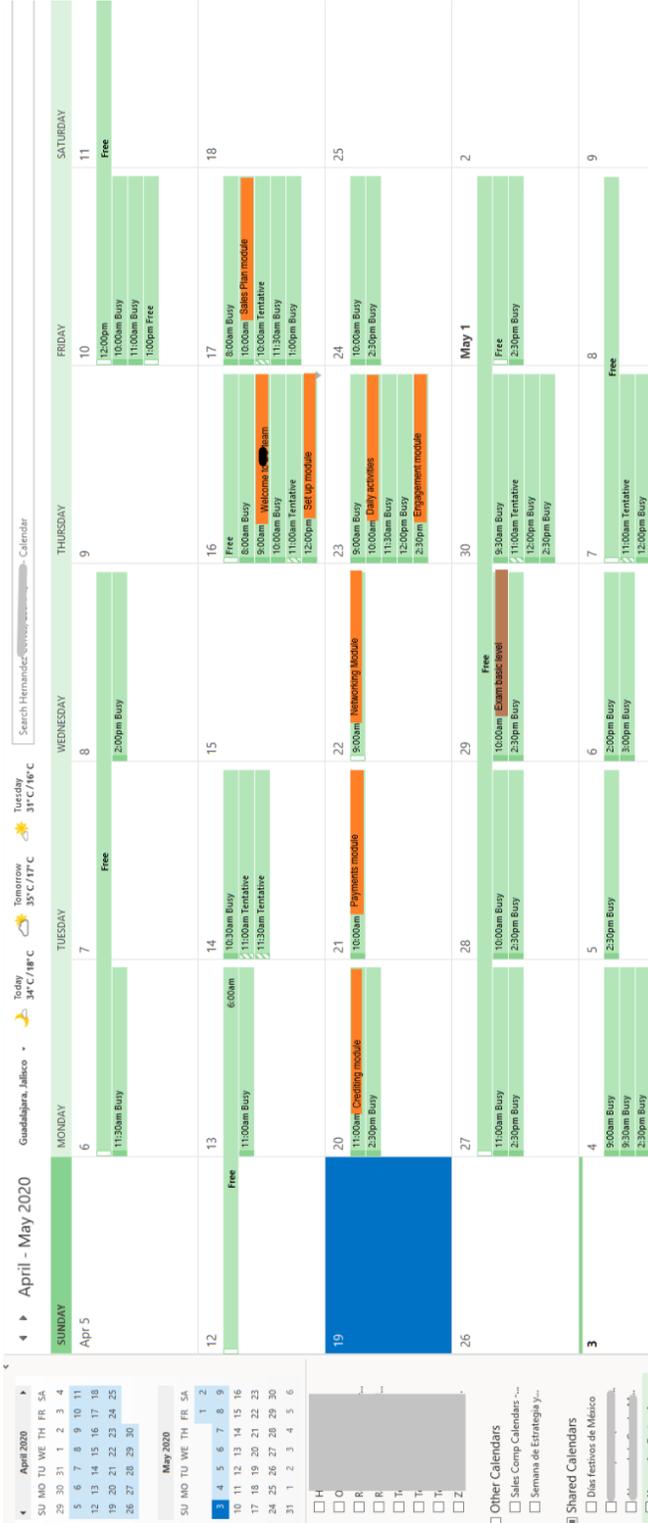


Figura 28 Calendario de capacitación (Medrano, Actividades 1, 2020)

A	B	C
		Training Check list
		Use this checklist during your module session to ensure the information is provide
	<input type="checkbox"/>	Review and validate attendance list
	<input type="checkbox"/>	Brief introduction of myself
	<input type="checkbox"/>	Communicate the training progress
	<input type="checkbox"/>	Explain module objectives
	<input type="checkbox"/>	Use the presentation (Prezi)
	<input type="checkbox"/>	Use excel file to implement the activities
	<input type="checkbox"/>	Resume the new knowledge
	<input type="checkbox"/>	Provide the training survey
	<input type="checkbox"/>	Inform to the training management team the module ends.

Figura 29 Check list de apoyo para el instructor (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

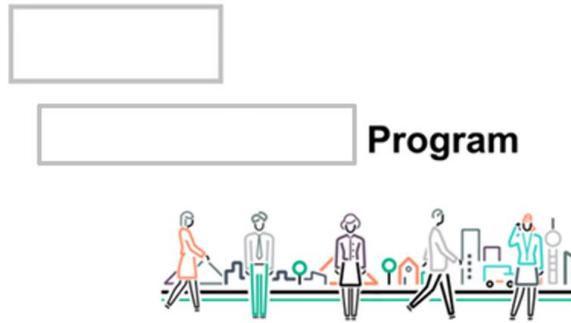
- Complementar con actividades durante el entrenamiento
 - a) Planeación: Cada instructor se encargará de desarrollar la(s) actividades necesarias para ver la aplicación de la información recibida. Cada actividad deberá estar basado en un caso real, anteriormente resuelto. Estas actividades se añadirán en cada módulo.
 - b) Hacer: Las actividades las realizan los instructores en colaboración con los expertos de los equipos operativos basados casos reales, esto les permitirá ayudar a correlacionar la teoría aprendida en Prezi y ver las aplicaciones de cada proceso.
 - c) Revisar: El archivo de Excel se comparte desde la nube a los nuevos miembros, para poder visualizar lo que están realizando. Se revisan cada una de las actividades de manera grupal y una vez que se termina el módulo, se comparte el archivo con sus respuestas por correo electrónico, en caso de que necesiten utilizarlo como referencia para resolver casos futuros.

d) Actuar: Incluir las mejores prácticas que se pueden implementar en cada una de las actividades.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
B. Calculate the									
Employee 1		Employee 2			Employee 3				
November	120,000		November		November	80,000			
December	120,000		December		December	80,000			
January	125,000		January		January	80,000			
February	125,000		February	60,000	February	LOA			
March	125,000		March	60,000	March	LOA			
April	125,000		April	60,000	April	80,000			
May	125,000		May	60,000	May	80,000			
June	125,000		June	60,000	June	80,000			
July	125,000		July	60,000	July	80,000			
August	125,000		August	60,000	August	80,000			
September	125,000		September	60,000	September	80,000			
October	125,000		October	60,000	October	80,000			
Result		Result			Result 1 Result 2				
Primera actividad Segunda actividad Tercera actividad Cuarta actividad									

Figura 30 Ejemplo de actividades durante la capacitación (Medrano, *Actividades 1*, 2020)

- Evaluación de los conocimientos adquiridos
 - a) Planeación: Elaboración de un examen a nivel básico al final de la capacitación con todos los módulos. Si uno de los nuevos miembros reprueba uno de los módulos, repetirá el módulo con el fin de resolver sus dudas y reforzar el conocimiento.
 - b) Hacer: Cada uno de los instructores elabora su examen a nivel básico, medio y avanzado. Ellos mismos realizaron la evaluación, se solicitó apoyo al equipo de recursos humanos de la empresa para asegurar que el material preparado fuera adecuado y pedagógico. Después ellos mismos realizaron el examen en la mitad de tiempo del estipulado que se muestra en la figura 31.
 - c) Verificar: Evaluar los resultados obtenidos de los nuevos integrantes. En caso de que uno de los miembros obtenga la calificación igual o menor a 6 en alguno de los módulos. Se le programará una sesión del módulo para resolver dudas y dos días hábiles después, se le hará la evaluación nuevamente.
 - d) Actuar: Actualmente la calificación se le brinda por correo electrónico, sin embargo, los miembros nuevos han solicitado tener una sesión individual para ver su evaluación. Además, migrar el examen a una plataforma diseñada para evaluaciones con el que cuenta la empresa.



Name:

Experience level: Silver (0-8 Months) Gold (9-17 Months) Platinum (18 Months)

Individual Performance Evaluation:

Module	Grade	Category
Setup	10 10	Platinum
Sales Plan	10 8	Gold
Crediting	10 9	Gold
Claims	6 10	Platinum
Payment	10 10	Platinum
Networking	10 10	Platinum
Engagement	10 10	Platinum
Tools	21 8	Gold
Category		Platinum

Figura 31 Nuevo examen por niveles (*Medrano, Actividades 1, 2020*)

- Consolidación de una plataforma (electrónica) de entrenamiento,
 - a) Planeación: Se diseñará el primer boceto (figura 32) que deberá ser aprobado por el líder del proyecto. Además de consultar a personas con certificación PMP y equipos de comunicaciones para asesorarnos sobre la mejor plataforma para este proyecto.
 - b) Hacer: Una vez aprobado el boceto de la plataforma, el asesor encargado contacta al equipo de IT para solicitar el desarrollo de la plataforma.

- c) Verificar: Hacer reuniones quincenales con el asesor, el equipo de IT y los líderes del proyecto para revisar el avance y validar las funciones (figura 33 y 34).
- d) Actuar: Una vez finalizada la plataforma, brindar el acceso a todos los asesores y dar un entrenamiento de la plataforma, la información que pueden encontrar y dar permisos de edición a los líderes del proyecto.

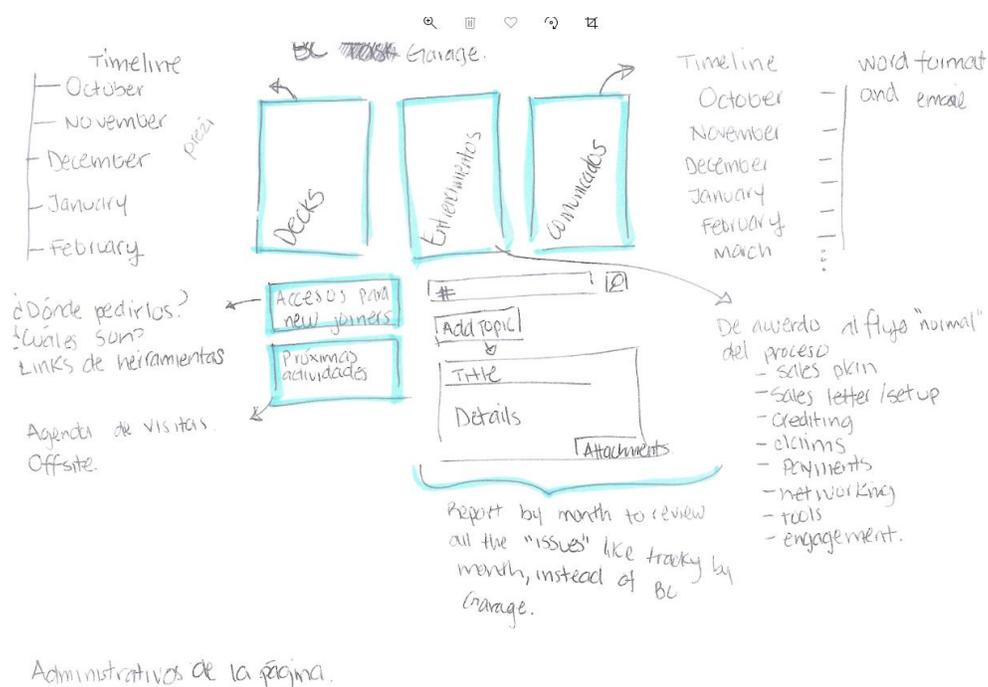


Figura 32 Boceto de plataforma (Medrano, Actividades 1, 2020)

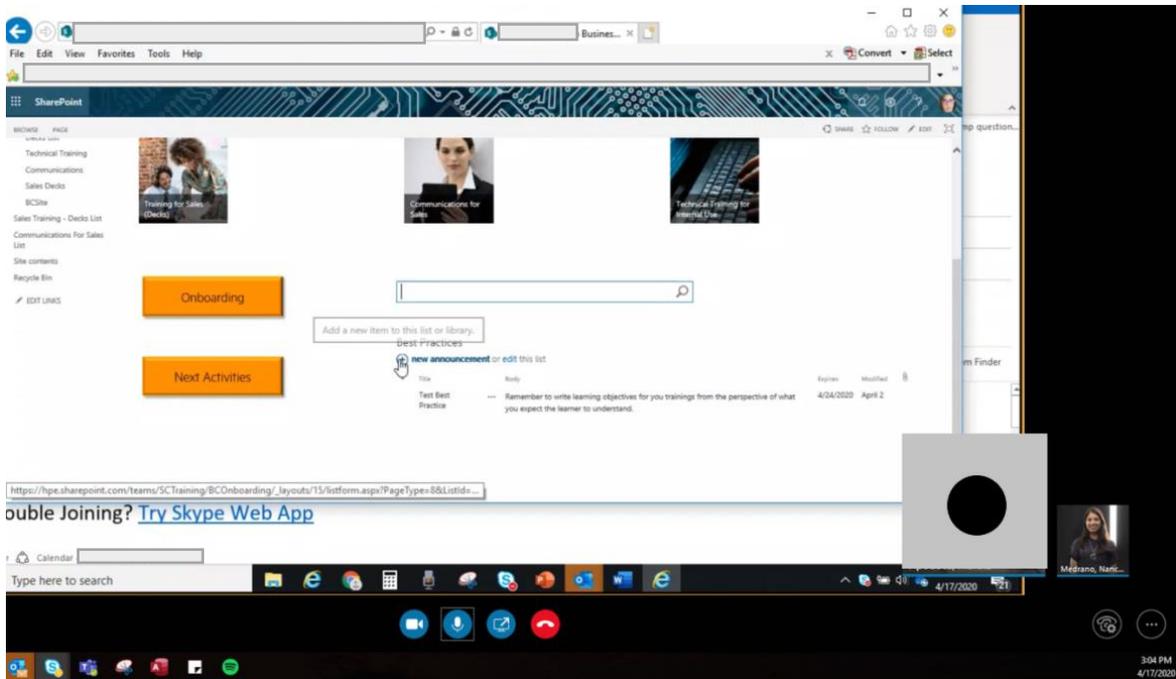


Figura 33 Programación de plataforma 1 (Medrano, Actividades 1, 2020)

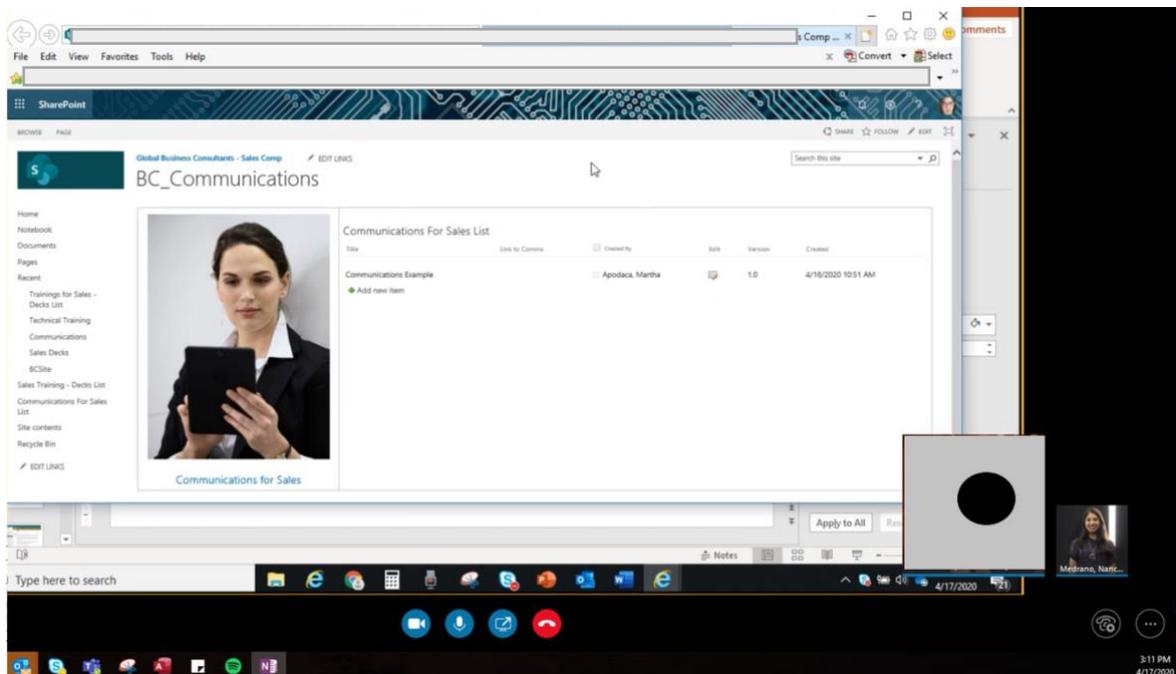


Figura 34 Programación de plataforma 2 (Medrano, Actividades 1, 2020)

La mayoría de los objetivos se han logrado, a pesar de perder a dos asesores que brindan la capacitación, trabajar desde casa desde el 13 de marzo del 2020 y cambiar las sesiones presenciales a virtuales, el equipo de compensaciones a realizado un esfuerzo doble por realizar un cambio en la capacitación de los nuevos miembros. Por otro lado, el objetivo de la plataforma se ha visto impactado por cuestiones externas que no se contemplaban al inicio del proyecto, sin embargo, ha logrado que el proyecto continúe.

Todas las etapas están siendo documentadas por los asesores y el líder de proyecto, para compartir con los 4 equipos operativos y añadido al repositorio de las actividades de mejora del 2020. Será hasta que se analicen los resultados del examen, la retroalimentación del nuevo grupo de asesores y una junta con todos los involucrados para evaluar de manera interna en el equipo si es necesario realizar cambios.

5.2.Organización de la información obtenida

Los primeros resultados directos de la capacitación son los exámenes a los nuevos miembros y una encuesta de satisfacción en la tabla 14. podemos encontrar los resultados del examen de acuerdo con el nivel básico “silver”, en donde las calificaciones por módulo igual o menor de seis, no es aprobatorio y deberán volver a cursar el módulo o la capacitación.

New joiners	New joiner 1	New joiner 2	New joiner 3
Joiner name			
Experience level	Silver	Silver	Silver
Setup Module	8	9	8
Sales Plan Module	7	8	6
Crediting Module	10	9	8
Claims Module	9	10	8
Payments Module	8	8	7
Networking Module	8	8	8
Daily activity Module	9	10	9
Engagement Module	9	8	8
Tools	8	8	7
Grade	8.4	8.7	7.7

Tabla 14 Resultados examen nivel plata (*Medrano, Resultados, 2020*)

Parte de las evaluaciones de la capacitación es una encuesta de satisfacción, donde evaluamos los módulos y la capacitación en general. La encuesta se realizó de manera electrónica con escala Likert del 1 al 5 (1 “muy insatisfecho” – 2 “insatisfecho” – 3 “neutro” – 4 “satisfecho” – 5 “muy satisfecho”). Obteniendo como resultado un nivel “satisfactorio” con 4.3 en general, siendo el módulo de actividades diarias el mejor evaluado por los nuevos miembros. Para dar seguimiento a los de menor nivel, se realizó una entrevista, para conocer los factores de esa evaluación. Todos resultados han sido presentados a cada uno de los instructores de asesores y alta gerencia del equipo tabla 15.

Preguntas	Nuevo miembro1	Nuevo miembro2	Nuevo miembro3	Promedio
1. ¿Qué tan satisfecho estás con la capacitación?	4	4	5	4.3
2. ¿Qué tan satisfecho estás con la introducción?	5	3	4	4.0
3. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de setup?	4	5	3	4
4. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de sales plan?	4	3	3	3.3
5. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de crediting?	3	3	4	3.3
6. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de claims?	4	3	4	3.7
7. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de payments?	4	4	2	3.3
8. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de daily activities?	5	5	5	5.0
9. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de networking?	5	4	3	4.0
10. ¿Qué tan satisfecho estás con el módulo de engagement?	3	4	4	3.7
11. ¿Cómo ha contribuido la capacitación a mi desarrollo profesional?	5	5	5	5.0

Tabla 15 Resultados encuesta de satisfacción (*Medrano, Resultados, 2020*)

Una de las evaluaciones más críticas son las deudas a raíz de un sobre pago de ventas incorrectas que el asesor no ha sido capaz de analizar y corregir a tiempo. La figura 35, muestra por cada uno de los nuevos miembros, las deudas antes, durante y después de la capacitación, así como el número de empleados con deuda. Este año, debido a la situación global la compañía decidió lanzar un programa para apoyar a todo el grupo de vendedores, ofreciendo el 60% de pago mensual, como “pago adelantado” a lo largo de 3 meses, con el propósito de enfocarlos nuevamente a las ventas. Una vez pasado el periodo, se realiza el ajuste de las ventas realizadas contra lo que se pagó de adelantado. Si el empleado cubre, el pago adelantado, recibirá la parte proporcional a su incremento de ventas. De lo contrario, el empleado no recibirá nuevos pagos, hasta cubrir el monto que se le adelanto.

Una vez dicho esto, podemos observar estos “pagos adelantados” en el mes de mayo, junio y Julio. E incluyendo deudas, por otros factores. Mientras que para el mes de agosto y septiembre tenemos una disminución de las deudas (considerando como punto de referencia dos mil dólares, que es el “límite permitido” por la compañía) y el número de empleados con deuda.

	Nuevos miembros	Nuevo miembro 1		Nuevo miembro 2		Nuevo miembro 3	
	Nombres						
	Fecha capacitación	Abril 16 - Mayo 1		Abril 16 - Mayo 1		Abril 16 - Mayo 1	
	Empleados asignados	209		66		166	
	Región	Estados Unidos		México		Latinoamerica	
Meses		Total	Empleados	Total	Empleados	Total	Empleados
Deuda (dólares) Febrero	Debajo 2 mil	\$ 5,469	10	\$ 3,082	6	\$ 2,270	3
	Arriba 2 mil	\$ 6,059	3	\$ 5,645	3	\$ 14,118	2
Deuda (dólares) Marzo	Debajo 2 mil	\$ 2,461	6	\$ 1,457	4	\$ -	0
	Arriba 2 mil	\$ -	0	\$ -	0	\$ 8,883	2
Deuda (dólares) Abril	Debajo 2 mil	\$ 1,058	5	\$ 1,385	3	\$ -	0
	Arriba 2 mil	\$ -	0	\$ -	0	\$ 8,801	2
Deuda (dólares) Mayo	Debajo 2 mil	\$ 4,703	4	\$ 9,584	7	\$ 7,609	5
	Arriba 2 mil	\$28,760	11	\$ 35,620	15	\$ 48,695	20
Deuda (dólares) Junio	Debajo 2 mil	\$ 9,781	5	\$ 16,482	6	\$ 17,602	5
	Arriba 2 mil	\$57,520	11	\$ 71,240	15	\$ 97,390	20
Deuda (dólares) Julio	Debajo 2 mil	\$ 9,406	4	\$ 32,964	6	\$ 25,489	7
	Arriba 2 mil	\$86,280	11	\$106,860	15	\$178,963	24
Deuda (dólares) Agosto	Debajo 2 mil	\$ 895	1	\$ 6,620	5	\$ 7,698	5
	Arriba 2 mil	\$10,425	4	\$ 9,468	3	\$ 20,469	4
Deuda (dólares) Septiembre	Debajo 2 mil	\$ 2,600	3	\$ 4,961	6	\$ 2,368	2
	Arriba 2 mil	\$ 5,728	2	\$ -	0	\$ 5,298	1

Figura 35 Registro de deudas de los nuevos miembros (*Medrano, Resultados, 2020*)

Resumiendo en la tabla 16, la suma de los pagos erróneos 20 mil dólares al final de septiembre 2020 por parte de los 3 nuevos asesores:

FY20 Liability end of September				
Fiscal year	New Joiners FY20 with new training	Payroll Country	Total Liability USD	Count of Employee
2020	Nuevo miembro 1	US*	8,328.00	5
2020	Nuevo miembro 2	MX*	4,961.00	6
2020	Nuevo miembro 3	AR*	1,916.50	1
2020	Nuevo miembro 3	CH*	3,066.40	1
2020	Nuevo miembro 3	CO*	2,683.10	1
Grand Total			20,955.00	14

Tabla 16 Resumen de resultados de pagos incorrectos (*Medrano, Resultados, 2020*)

Notes: US* United States of America, MX* Mexico, AR* Argentina , CH* Chile, CO* Colombia

Si lo comparamos contra los pagos incorrectos del FY19 presentados en el primer capítulo de este trabajo, los resultados representan una reducción del 90%.

También se cuantificaron las quejas, por parte de los vendedores sobre alguna situación. En la figura 36 podemos visualizar el número de quejas que ha recibido cada nuevo miembro. La información de meses anteriores a su capacitación hace referencia a los casos que estuvo manejando su antecesor y es agregada de manera ilustrativa, ya que se les asignó el grupo de ventas, poco después de que terminaran la capacitación. Como podemos observar en el primer miembro a pesar de tener un mayor número de empleados asignados, es el único que ha tenido un descenso gradual en el tiempo de resolución. Mientras, que los otros dos miembros les ha tomado más tiempo para resolverlo.

Nuevos miembros	Nuevo miembro 1			Nuevo miembro 2			Nuevo miembro 3		
Nombres									
Fecha capacitación	Abril 16 - Mayo 1			Abril 16 - Mayo 1			Abril 16 - Mayo 1		
Empleados asignados	209			66			166		
Región	Estados Unidos			México			Latinoamerica		
Meses	Numero de quejas	Tiempo resolución (días)	Casos re-abiertos	Numero de quejas	Tiempo resolución (días)	Casos re-abiertos	Numero de quejas	Tiempo resolución (días)	Casos re-abiertos
Febrero	1	0.0		1	2				
Marzo	3	1.1		3	4.6		2	0.35	
Abril	4	0.5	1	1	2		2	5.5	
Mayo	5	2.6		4	6.25	2	4	1.20	1
Junio	4	2.5	2	5	5.7		3	3.2	1
Julio	2	2.2	1	3	3.6	1	1	1.3	
Agosto	7	1.6		6	4.3		5	3.4	
Septiembre	1	0.8		2	1.6		1	0.4	

Figura 36 Quejas recibidas de febrero a Septiembre (*Medrano, Resultados, 2020*)

Por otra parte, la capacitación ahora cumple con un programa estructurado, donde cada módulo tiene su objetivo de enseñanza, donde el material, la secuencia, las actividades y evaluación siguen un mismo propósito y contribuyen al conocimiento del nuevo miembro y de todo el equipo de asesores, como podemos observar en la figura 37 y 38.



COURSE CONTENT OVERVIEW

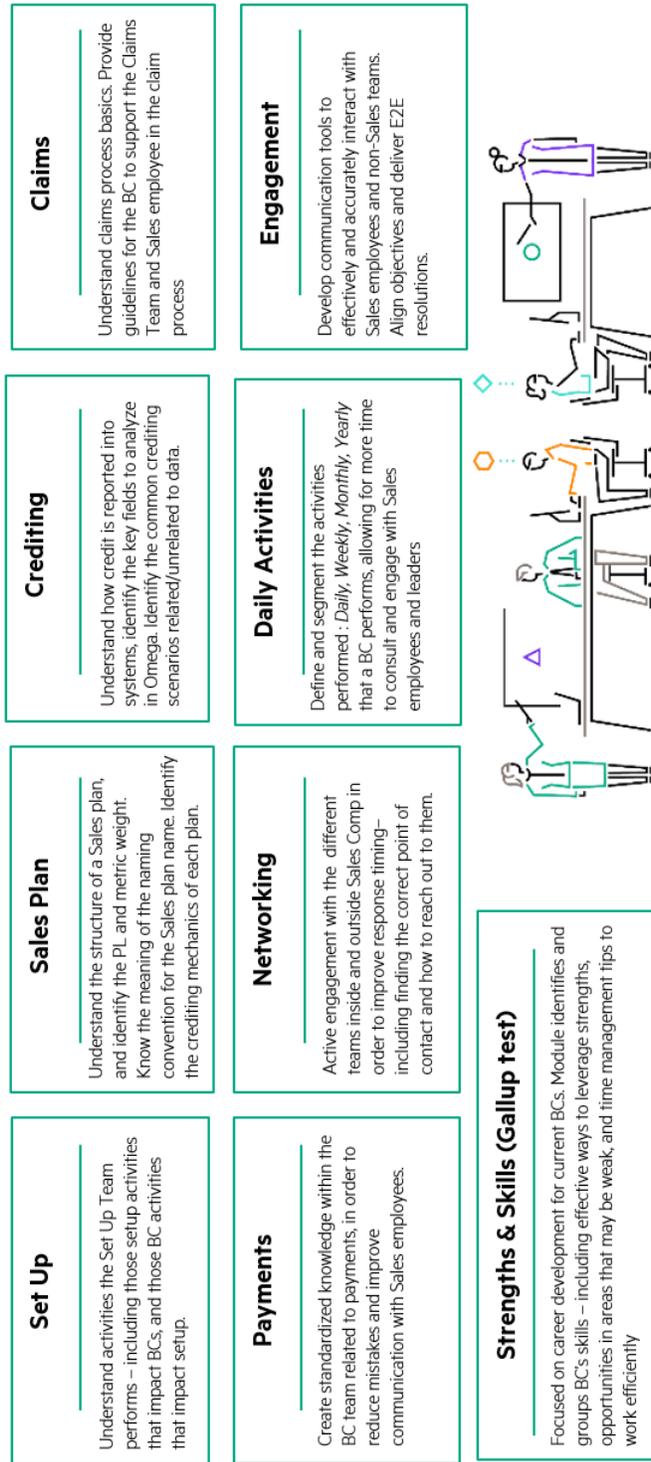


Figura 37 Estructura capacitación (Medrano, Resultados, 2020)

PROGRAM OVERVIEW

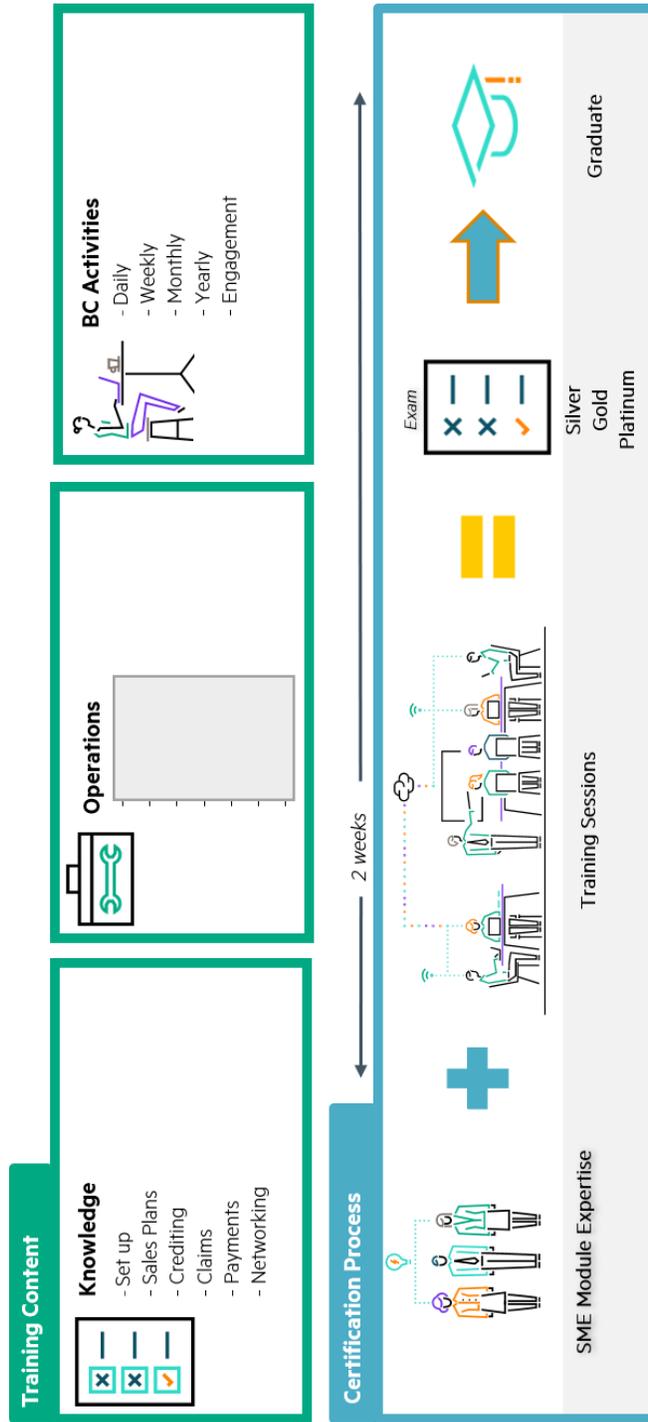


Figura 38 Información general de la capacitación (Medrano, Resultados, 2020)

5.3. Impacto de la estrategia en la organización

Haciendo referencia a la descripción del escenario, este proyecto de mejora favorece a dos de las prioridades *Nuestros talentos* y *Compromiso del negocio con las comisiones de ventas*. La primera prioridad es tener a las personas correctas para el puesto y apoyar el crecimiento del personal, para tener a las personas correctas, primero se logró (figura 39):

- Redefinir el rol de los asesores
- Enfocar sus actividades de servicio para asistir al grupo de ventas
- Delegar las actividades operacionales a los demás equipos del departamento
- Brindar proactivamente comunicación clara con los vendedores, sobre su desempeño, sus comisiones, bonos y demás procesos del quipo.

BUSINESS CONSULTANT EVOLUTION

Reshaping the role

Yesterday / Reactive	Today / Proactive	Tomorrow / Solution-Focused
<ul style="list-style-type: none"> • Responded to concerns after situation had developed and Sales asked for support • Vague Roles and responsibilities • Most time spent on operational activities • Low engagement and partnership with Finance, Sales Strategy & Planning, and the Sales Comp internal teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Clear definition of roles and responsibilities • Standardization of activities • Documentation of activities step by step • Proactive communications to the Sales Team: <ul style="list-style-type: none"> • Performances changes • Liability • Bonus • Special Programs • <input type="text"/> • Challenge status quo: creation of new processes or evolution of current ones 	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="text"/> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution of the process • Integration of SS&P and Finance in <input type="text"/> • Sales Manager Experience <ul style="list-style-type: none"> • Improve relationship with Sales Manager, anticipating performance changes and the reasons behind • Productivity <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> activities unification • <input type="checkbox"/> 360 view • Live Agent <ul style="list-style-type: none"> • Real-time answer (Chat/Cases)

Figura 39 Resultados de la capacitación (Medrano, Resultados, 2020)

De igual importancia, lo segundo que se hizo (figura 39):

- Un programa de capacitación estructurado, estandarizado y formal
 - a) Enseña sobre la empresa de productos y servicios electrónicos
 - b) Aprende el proceso de asesor, los equipos operativos que apoyan las actividades del asesor, las herramientas y las actividades principales diarias, semanales, mensuales y anuales.
 - c) Evaluación
- Posteriormente a la capacitación, la asignación de un experto para empleados directos y otro asesor experto para los empleados de agencia. Para hacer un seguimiento a su desarrollo dentro del equipo de asesores.
- Realizar investigaciones proactivas y validaciones reactivas sobre las ventas; de disminuir el tiempo de respuestas y brindar actualizaciones en el mismo lenguaje de los vendedores.

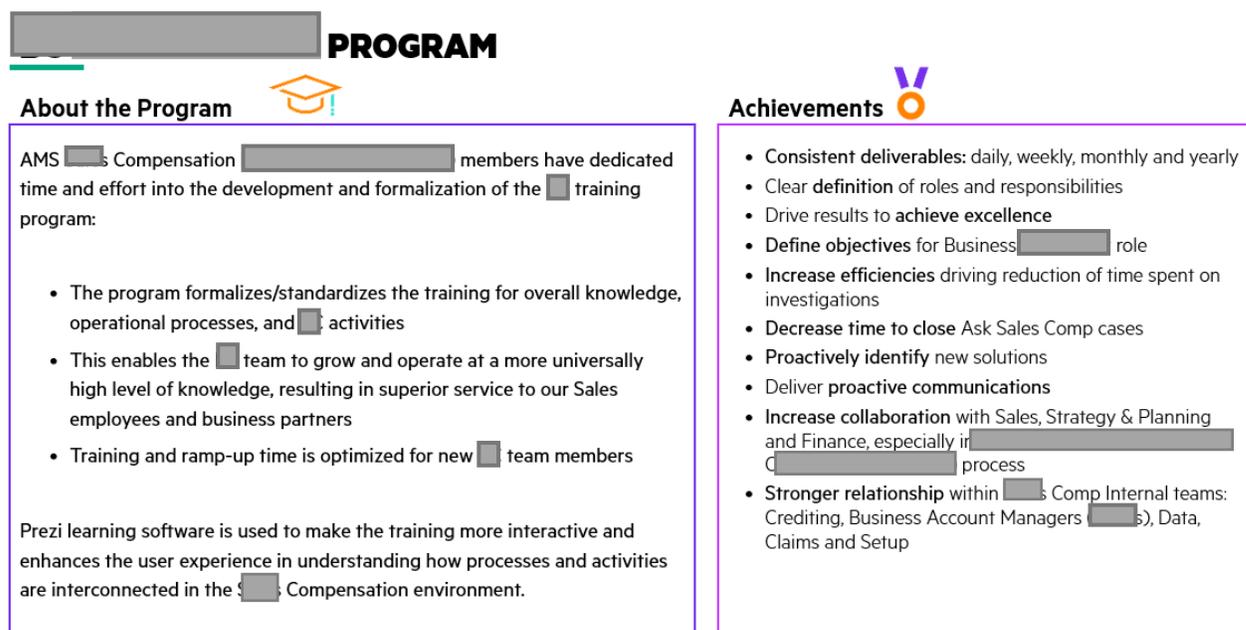


Figura 40 Resultados de la capacitación (Medrano, Resultados, 2020)

Todos los resultados anteriormente descritos, fueron presentados por medio de videoconferencia a la gerencia del equipo de asesores y después a la alta gerencia del departamento de comisiones a nivel global, quienes se mostraron interesados en expandirlo a las otras dos regiones (Europa y Asia) figura 40.

RE: Follow Up - AMS Engagement Model

  Reply Reply All Forward ...

To:  viernes 07/08/2020 04:02 p. m.

Great job everyone. Please keep me updated as things move forward!

Thanks,


From: 
Sent: Friday, August 7, 2020 3:55 PM
To: 
 Medrano, Nancy Victoria  >;

 m>
Subject: RE: Follow Up - AMS Engagement Model

Thanks everyone for a great review today. Looking forward to seeing many of these initiatives come to fruition and to sharing the results again with Lisa the next time.

Have a great weekend, stay safe and well.



-----Original Appointment-----
From:  On Behalf Of 
Sent: Monday, May 18, 2020 3:05 PM
To: 
Cc:  Medrano, Nancy Victoria; 
Subject: Follow Up - AMS Engagement Model
When: Friday, August 7, 2020 12:00 pm -1:00 pm (UTC-08:00) Pacific Time (US & Canada).
Where: <https://hpe.zoom.us/j/97692603200?pwd=Ty9BeVdwZEVDNFZzQj8wNTkrdEpsZz09>

Figura 41 Retroalimentación alta gerencia (Medrano, Resultados, 2020)

Por otra parte, la segunda prioridad por el Compromiso del negocio con las comisiones, mejorando la experiencia de los vendedores a través de un análisis y una sólida gestión corporativa con acciones proactivas. Con relación a las actividades, no siempre se puede actuar de manera proactiva, sobre todo cuando hablamos de ventas, porque dependemos del comportamiento del mercado y del funcionamiento de todos los equipos anteriores.

Por lo tanto, lo más importante del análisis que realiza el asesor es recabar toda la información útil para el seguimiento hasta la resolución de las quejas de los vendedores y asegurar que la comisión que se pague sea la correcta. Anteriormente, se utilizaba una encuesta al año sobre la satisfacción de los vendedores y los resultados se presentan en noviembre para todo el equipo de asesores. Este año, 2020 el departamento de comisiones decidió no compartir la información por debajo de la alta gerencia.

En paralelo, los dos gerentes de vendedores han realizado los siguientes reconocimientos a dos de los tres nuevos miembros del equipo, haciendo hincapié en el seguimiento y resolución de sus casos (figura 42)

RECOGNITION

New joiners recognition	<p>“I have to say that [redacted] is just a jewel. I love her follow up, professionalism and genuine care. Thanks for having her work on my case”</p>	<p>“I want to bring up the great, great job that [redacted] has been putting on in the last weeks, resolving the many cases as they come, really good follow up and just Good progression overall It's been a good job”</p>
Experts recognition	<p>“Muchas gracias [redacted] por ayudarnos a entender los recientes anuncios y programas recientes de incentivos. Tu transparencia y claridad en la explicación siempre hace la diferencia con el equipo. Gracias por tu disposición”</p> <p>A huge THANK YOU on the ownership that you had on the [redacted] LAC credit challenges that helped us to improve the FY20 Setup, I'll always have present how you took expedite actions and applied your credit expertise to find out the proper Solution, please keep that willing to help and accountability</p>	<p>Thanks for your Support in compensation issues. Your commitment makes the difference! Keep pushing!</p> <p>[redacted] demonstrated outstanding leadership with the team and help whole team to achieve the goals</p>

The information contained herein is subject to change without notice. For internal use only. | 3

Figura 42 Retroalimentación de ventas (*Medrano, Resultados, 2020*)

6. Discusión final

Una vez analizado los resultados que se obtuvieron durante la implementación, se procede a presentar las conclusiones generales en base a los conceptos usados, la teoría y lo sucedido.

6.1. Consecuencias de la aplicación de la estrategia

a. Gestión del conocimiento y ciclo PDCA

El conocimiento es un activo muy importante para cualquier compañía, por lo que no se pueden dar el lujo de una desconexión de información o perderlo. En consecuencia, al abordar la problemática de los asesores a través de la gestión del conocimiento ha permitido que el equipo de asesores visualice de manera sistemática sus procesos que incluso ayudó a la gerencia a hacer la redefinición del rol y sus responsabilidades, dando claridad a los asesores sobre las actividades y las fechas en las que deben cumplirse, además de anticiparse a los cambios antes de que estos sean visibles para el vendedor. Seguido del ciclo de Deming, permitió dar una estructura al proyecto, que se ve reflejado en la capacitación dónde ahora involucra a la gerencia, los asesores y los nuevos miembros; Por lo tanto, podemos concluir que la metodología sugerida fue la ideal para esta implementación porque permitió describir cada parte del proyecto y darle seguimiento y al ser un ciclo promueve que la capacitación tenga mejoras continuas. Esto es una forma de trabajo para el equipo de asesores, porque todos los proyectos anteriores se entregaban y después de un tiempo o si la persona encargada se iba, se olvidaba el proyecto. A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de haber implementado el ciclo de Deming:

Ventajas:

- El ciclo de Deming promueve la mejora continua. Mientras que la implementación y revisión son controladas.
- Fortalece la relación entre nuevos miembros y los capacitadores.
- Disminuye la supervisión a mediano plazo (4 meses), ya que los nuevos miembros son capaces de administrar su trabajo.
- Reduce el tiempo de capacitación a dos semanas, al ser una capacitación objetiva.

Desventajas:

- Proceso lento y largo. El ciclo de Deming no brinda soluciones rápidas.
- Los capacitadores que imparten la capacitación no siempre dominan técnicas didácticas.
- Requiere autodisciplina de los nuevos miembros adaptarse a una capacitación.

Por otra parte, el plan de trabajo y la implementación tuvo varios obstáculos, como la salida de instructores, lo que implicó seleccionar a nuevos instructores. También las revisiones del material con los expertos de cada equipo, el equipo de entrenamientos y el equipo de comunicaciones se volvió muy burocrático porque para poder usar la información, esta debía aprobarse por los tres equipos y cualquier cambio que se hacía, las revisiones empezaban nuevamente, llegando a generar frustración por momentos a los instructores. Al final, los instructores expresaron sentirse tranquilos y seguros de utilizar la información aprobada.

Finalmente concluimos que todos los objetivos se lograron, ahora se cuenta con una capacitación formal, estructurada y enriquecida para los nuevos integrantes, que apoya a crear conocimiento claro y sistemático del área de comisiones y las funciones de los asesores.

Y principalmente a reducir los pagos incorrectos por error o desconocimiento del asesor.

6.2.Aspectos de mejora para intervenciones subsecuentes

Como parte de las limitantes que se realizaron para este proyecto, fueron:

Área de intervención:

Determinar si la intervención sería para el departamento de comisiones en general, donde se incluyen a los equipos operativos como pagos, quejas, el equipo de sistema de órdenes vendidas y el equipo de sistemas de información de vendedores o solo al equipo de asesores. El factor principal, que determinó que solo se aplicara a los asesores y de nuevo ingreso fue a que es el equipo con mayor contacto con los vendedores y el único punto de contacto en toda la empresa quiénes están autorizados para informar y ayudar en sus pagos de comisión.

Involucrar a la alta gerencia:

La alta gerencia siempre estuvo informada de los requisitos, acciones, avances y resultados. Además, cuando se formó al equipo encargado de la intervención, se solicitó la presencia de uno de ellos entre los encargados. En donde el supervisor por iniciativa propia se auto nominó y el gerente estuvo de acuerdo; la importancia de involucrarlos fue para corresponsabilizar a la gerencia sobre la formación de sus empleados.

6.3.Relevancia y trascendencia disciplinaria del caso

Los proyectos de mejora en la capacitación buscan el desarrollo de las personas donde se proporciona conocimientos teóricos y prácticos, así como mejorar las habilidades personales y de comunicación para cumplir con las necesidades de los clientes, las responsabilidades del rol y asegurar el pago correcto de las comisiones. Esta capacitación, ahora forma parte del proceso de introducción de cualquier asesor que se integra al equipo, antes de asignarle un grupo de ventas a su cargo.

Como asesor, el hecho de tener una preparación previa antes del cualquier contacto con los vendedores, le permite utilizar sus conocimientos y las habilidades para analizar las ventas, detectar si hay algo incorrecto o incompleto y si es necesario tomar decisiones para asegurar que el pago del vendedor sea el correcto. De esta forma además de que el vendedor recibe el pago correcto de sus ventas, también se está cuidando la parte financiera de la empresa al evitar cualquier acción legal que implique alguna compensación o multa por el mal manejo del pago de comisiones. Una vez dicho esto, el nuevo asesor después de la capacitación es consciente del impacto de su trabajo para el vendedor y para la empresa. Esta nueva forma de trabajar, donde el asesor además de saber qué es lo que hace, es consciente de sus acciones facilita la comunicación e intercambio de conocimiento entre todos los asesores.

A continuación, se enlistarán las recomendaciones de mejoras para el proyecto de capacitación:

Instructores:

Solicitar apoyo al departamento de recursos humanos para preparar a los instructores y desarrollar habilidades para despertar y conservar la atención grupal, habilidad para integrar los grupos, facilidad para manejar situaciones previstas, entre otros.

Actividades:

Por otra parte, las actividades que los asesores desarrollaron son en base a situaciones reales que anteriormente resolvieron, sin embargo, la recomendación que se dio fue solicitar a los expertos de los equipos operativos (Setup, Crediting, Claims y Payments) realizar las actividades de nivel básico e intermedio, ya que son las personas responsables de sus procesos.

Programa:

El programa fue diseñado de manera que los instructores y los nuevos miembros tuvieran las sesiones presenciales y considerando la situación global COVID-19, esta situación cambió a manera 100% virtual. La recomendación que se dio fue adaptar el programa y las actividades de aprendizaje a distancia. Además, continuar con la evaluación de instructores para seguir con las acciones de mejora continua y enriquecer más el proceso de capacitación.

Satisfacción al cliente:

Promover las encuestas de satisfacción al cliente con los vendedores usando la escala de Likert (en cada caso donde se brinde el servicio desde los nuevos miembros hasta los más experimentados). Definir encuestas de satisfacción al cliente dependiendo de los niveles jerárquicos vicepresidente – líderes de vendedores, gerentes y vendedores de campo.

Bibliography

- Hewlett Packard Enterprise Development LP. (2020). *¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE TI HÍBRIDA?* Retrieved from Hewlett Packard Enterprise: <https://www.hpe.com/mx/es/what-is/hybrid-it-management.html>
- Responsible Business Alliance. (2019). *Members*. Retrieved from Responsible Business Alliance: <http://www.responsiblebusiness.org/about/members/>
- Tec Review. (2019, Marzo 26). *Los cinco aspectos laborales que más valoran los millenials*. Retrieved from Tec Review: <https://tecreview.tec.mx/los-cinco-aspectos-laborales-valoran-los-millenials/>
- 50minutos. (2017). *El mapa del flujo de valor: Los secretos de la herramienta clave del Lean Manufacturing*. Barcelona: En50minutos.
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. In M. A. Alles, *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias* (p. 70). Naucalpan, México: Ediciones Granica S.A.,
- Benavides Velasco, C. (2015). Modelos de la gestión del conocimiento. In C. Benavides Velasco, *Gestión del conocimiento y calidad total* (p. 70). Madrid: Díaz de Santos.
- Benavides, C., & Quintana, C. (2015). Concepto y clases de calidad. In C. Benavides, & C. Quintana, *Gestión del conocimiento y calidad total* (p. 115). Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Censos Económicos 2019. (2019). *Censos Económicos 2019*. Retrieved from INEGI: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Charantimath, P. (2011). Gurus de la calidad. In P. Charantimath, *Total Quality Management* (pp. 29-31). India: Pearson.
- Ciudad digital. (2019). *¿Qué es CCD?* Retrieved from Ciudad digital: http://ccdguadalajara.com/es_ES/
- compensaciones, D. d. (2019). *Reporte de resultados*. Houston: Departamento de compensaciones.
- Conn, E. (2020). Resultados evaluación Gallup. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Deming, E. (1998). Principios para transformar la gestión de la empresas occidentales. In E. Deming, *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis* (pp. 15-20). Madrid: Cambridge University Press.
- Deming, E. (2000). Some new principles of training and leadership. In E. Deming, *Out of the crisis* (pp. 248-250). Massachusetts: The MIT Press.
- Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Diaz de santos.
- Entrepreneur. (2015, Octubre 15). *10 claves para ser un Great Place to Work*. Retrieved from Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/269096>

- Equipos y talento . (2018, Marzo 19). *LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación*. Retrieved from Equipos y talento.com:
<https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-con-los-niveles-mas-altos-de-rotacion>
- Escuela Europea de Excelencia. (2015, Octubre 9). *Análisis GAP ISO 9001:2015 Versión Detallada: ¿Listo para la acción?* Retrieved from Nueva ISO 9001:2015:
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/10/gap-analisis-iso-9001-2015-version-detallada/>
- Forbes Staff. (2020, Marzo 11). *OMS declara pandemia por el coronavirus Covid-19*. Retrieved from FORBES Mexico: <https://www.forbes.com.mx/mundo-pandemia-coronavirus-covid-19/>
- Gallup, Inc. (2020). *The 34 CliftonStrengths Themes Explain Your Talent DNA*. Retrieved from Gallup: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx>
- Gallup, Inc. (2020, Enero). *Use the CliftonStrengths Assessment to Discover & Develop Your Greatest Talents*. Retrieved from Gallup:
<https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253676/how-cliftonstrengths-works.aspx>
- Glassdoor. (2019). *Hewlett Packard Enterprise | HPE Overview*. Retrieved from Glassdoor:
https://www.glassdoor.co.in/Overview/Working-at-Hewlett-Packard-Enterprise-HPE-EI_IE1093046.11,41.htm
- Great place to Work. (2017). *Benchmark y Highlights Los mejores lugares para trabajar para Millennials*. Retrieved from Great place to Work:
<https://www.greatplacetowork.com.mx/images/Benchmark/MILLENNIALS-2017.pdf>
- Great Place to Work. (2019). *¿Como se evalua?* Retrieved from Great Place to Work:
<http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/como-aplicar-a-nuestras-listas/icomoseevalua>
- Harrison, L. H. (2019). *Movimientos de carrera: ¿Cuál es tu norte profesional?* Retrieved from HRConnect: <https://www.hrconnect.cl/desarrollo/movimientos-de-carrera-cual-es-tu-norte-profesional/>
- IJALTI. (2019). *IJALTI*. Retrieved from LinkedIn_IJALTI:
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6524405907802202113>
- Kelly Services . (2017, Mayo 15). *Índices de rotación a nivel nacional en TI*. Retrieved from Kelly Services : <https://blog.kellyservices.com.mx/indices-de-rotacion-a-nivel-nacional-en-ti>
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). Procesos. In L. Krajewski, & L. Ritzman, *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (p. 928). Estado de México: Pearson educación de México SA de CV.

- Martin, K., & Osterling, M. (2014). Value Stream map management. In K. Martin, & M. Osterling, *Value Stream Mapping: How to Visualize Work and Align Leadership for organizational transformation* (p. 240). California: McGraw-Hill.
- Medrano, N. (2019). *Descripción de equipos*.
- Medrano, N. (2019). Costos de capacitación actual.
- Medrano, N. (2019, Febrero). Diagrama Ishikawa. *Diagrama Ishikawa*. Zapopan, Jalisco, Mexico.
- Medrano, N. (2019). GAP de objetivos.
- Medrano, N. (2020). Actividades 1.
- Medrano, N. (2020, April). Correo de Bienvenida. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Medrano, N. (2020, Marzo). Descripción del puesto de asesores. Zapopan, Jalisco, México.
- Medrano, N. (2020, Enero). Evaluación de Fortalezas con herramienta Gallup . Zapopan, Jalisco, México.
- Medrano, N. (2020, Enero). Grupo de capacitadores. *Equipo de capacitación*. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Medrano, N. (2020, Agosto). Herramienta SIPOC. Zapopan, Jalisco, México.
- Medrano, N. (2020, Julio). Mapeo de cadena de valor departamento de comisiones. *Mapeo de cadena de valor departamento de comisiones*. Guadalajara, Jalisco, Mexico.
- Medrano, N. (2020, Febrero). Matriz RACI proyecto de capacitación equipo de asesores. Guadalajara, Jalisco, Mexico.
- Medrano, N. (2020, Abril). Preparación nueva capacitación. Tlaquepaque, Jalisco, México.
- Medrano, N. (2020, Octubre). Resultados. *Resultados diversos*. Jalisco, México.
- Medrano, N. (2020, Agosto). SIPOC. Zapopan.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013, Abril). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Retrieved from Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&tIng=pt
- Meza, A. (2019, Marzo). *Rotación de personal: cinco tips para reducirla*. Retrieved from FORBES: <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>].
- Millermann, M., Tanner, R., & Gioja, L. (1990). Cambiar la forma como cambiamos. In D. Ulrich, *Evaluacion de resultados* (pp. 253-257). Barcelona: Granica.
- Minitab, LLC. (2020). *Revisión general de Gráfica de intervalo*. Retrieved from Minitab, LLC: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/19/help-and-how-to/graphs/interval-plot/before-you-start/overview/>

- Najul Godoy, J. (2011, Diciembre). *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Retrieved from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>
- Office of Government Commerce. (2009). 5.2.1 Análisis de gaps. In *Mejora continua del servicio* (pp. 103-104). Norwich: The Stationery Office.
- Oltra Comorera, V. (2005). Gestión y planificación de carrera profesional. In V. Oltra Comorera, *Desarrollo del factor humano* (pp. 215 - 216). Barcelona: Editorial UOC.
- OMS. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Retrieved from Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Ovidijus, J. (2013, Octubre 14). *Resource Based View*. Retrieved from Strategic Management Insight: <https://strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html>
- Peralta, C. (2020, Marzo 19). Entrevista a experto curva de aprendizaje. (N. Medrano, Interviewer)
- Pérez Torres, V. (2006). Calidad en la atención del cliente. In V. Pérez Torres, *Calidad Total en la Atención Al Cliente* (pp. 23-56). España: Ideaspropias.
- Piattini, M. (2015). *Calidad de sistemas de información*. Madrid: RA-MA, S.A.
- Pozo, J. (1993). Control total de calidad. In J. Pozo, *Control Total de calidad. Administración al estilo japonés* (p. 284). Guadalajara: FONT S.A.
- Prezi Inc. (2020). *What makes Prezi so unique*. Retrieved from Prezi: https://prezi.com/product/?click_source=logged_element&page_location=above_fold&element_text=see_how_it_works
- Rey Sacristán, F. (2003). El ciclo PDCA para el análisis de problemas y mejora continua. In F. Rey Sacristán, *Técnicas de Resolución de Problemas* (pp. 40-42). Madrid: FC Editorial.
- Reza, J. (2007). Reglas para la formulación de preguntas, interrogativas o reactivos. In J. Reza, *Evaluación de la capacitación en las organizaciones* (p. 77). México: PANORAMA.
- Saavedra, M. (2008). Conceptos de evaluación de los aprendizajes . In M. Saavedra, *Evaluación Del Aprendizaje* (pp. 26-40). México: Pax México.
- Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología. (2014). *Estrategia Jalisco Digital 2014-2020*. Retrieved from Jalisco digital : https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/programas/estrategia_jalisco_digital_2014-2020.pdf
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Seto, D. (2004). La calidad de servicio. In D. Seto, *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente* (p. 167). Madrid: ESIC.

- Sevilla, A. (2017, Julio). *Productividad*. Retrieved from Economíapedia: <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- SH de Mexico. (2018). *Estudio de tendencias salariales 2018*. Retrieved from SH de Mexico: <https://www.shdemexico.com/estudio-de-tendencias-salariales-2018/>
- Soconnini, L. (2015). SIPOC. In L. Soconnini, *Certification Lean Six Sigma green belt*. Barcelona: Marge Book.
- SPC Consulting Group. (2012, Octubre 31). *AMEF Análisis del Modo y Efecto de Falla*. Retrieved from SPC Consulting Group: <https://spcgroup.com.mx/amef-analisis-del-modo-y-efecto-de-falla/>
- TecReview. (2017, Septiembre 5). *7 cosas que quieren los millennials en un trabajo*. Retrieved from TecReview: <https://tecreview.tec.mx/7-cosas-quieren-los-millennials-en-trabajo/>
- The 2019 World's Most Ethical Companies® Honoree List*. (2019). Retrieved from Ethisphere: <https://www.worldsmostethicalcompanies.com/honorees/>
- TMF Group. (2016, Octubre). *Descifrando el Ambiente Laboral en México*. Retrieved from TMF Group: <https://www.tmf-group.com/es-co/news-insights/articles/2016/october/decrypting-mexico-labor-environment/>
- Torres, Z., & Torres, H. (2014). Planeación de recursos humanos. In *Administración de proyectos* (p. 629). Mexico: PATRIA SA DE CV.
- U.S. OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT. (2019). *VOLUNTARY EARLY RETIREMENT AUTHORITY*. Retrieved from Workforce Restructuring: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/workforce-restructuring/voluntary-early-retirement-authority/>
- Varo, J. (1994). Eficiencia y Eficacia. In J. Varo, *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios* (p. 41). Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Vilar Barrio, J. (2001). VI. Diagrama de proceso de decisión. In J. Vilar Barrio, *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad* (pp. 121- 126). Madrid: Fundación Confemetal.
- Zabala, M. (2012, Junio). *La gestión de conocimientos en las organizaciones proveedoras de servicios de telecomunicaciones*. Retrieved from Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/784/78423414004.pdf>

7. Índice de materias

A

abstract · 4

alcance · *Véase* delimitación

Análisis causa-efecto · 2, 8

Antecedentes · 7

antecedentes históricos · *Véase* Antecedentes

asesores

también "asesor" · 6, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18

C

categorías de información · *Véase* Metas de información

Conceptos o enfoques teóricos · *Véase* Estado de la cuestión

cronograma · 14, 16

Cronograma de trabajo · *Véase* cronograma

D

delimitación · 9, 11

E

enfoques teóricos · *Véase* Marco conceptual o de referencia

especialistas que asesoren · *Véase* Asesor

estado de la cuestión · 10, 11

Estado de la cuestión · 2, 10

estados de la cuestión · *Véase* Estado de la cuestión

estrategia metodológica · 2, 12, 13, 17, 18

estrategias metodológicas · *Véase* estrategia metodológica

H

hallazgos · 2, 4, 7, 16, 18

herramientas · *Véase* Herramientas, *Véase* Herramientas

Herramientas · 2, 11, 13, 15

herramientas de recopilación de información · *Véase* Herramientas, *Véase* Herramientas

herramientas o instrumentos · *Véase* Herramientas

I

IDI I

Primera asignatura relacionada con investigación, innovación y desarrollo, permite desarrollar aspectos metodológicos relacionados con el trabajo · 6, 7, 8, 9, 10, 13

IDI II

Segunda asignatura correspondiente a la investigación, desarrollo e innovación · 10, 11, 12, 13, 14, 15

IDI III

Tercera asignatura sobre investigación, desarrollo e innovación · 16, 17

Imprevistos · 2, 14

instrumentos de recopilación de información · *Véase* Herramientas

M

marco conceptual · 10, 18

Marco conceptual o de referencia · 2, 10

Matriz de marco lógico · 2, 8

Metas de información · 2, 13, 15

muestra · *Véase* Muestra o sujetos de investigación,

Véase Muestra o sujetos de investigación

muestra o sujetos de investigación · *Véase* Muestra o
sujetos de investigación

Muestra o sujetos de investigación · 2, 13

O

objetivos · 6, 8, 9, 13, 14, 15, 18

P

Palabras clave · 4

problema · 2, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19

proceso de aplicación o intervención · 13, 16

proceso de aplicación/intervención · *Véase* proceso de
aplicación o intervención

T

TOG

Trabajo de Obtención de Grado · 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10,
12, 13, 14, 16, 17, 18, 19

tutor

Responsable del proceso de acompañamiento directo
con el estudiante · 4, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 20

tutores · *Véase* tutor

8. Anexos

8.1. Anexo 1 Actividades de la capacitación

Actividad	Nombre de la actividad	Duración horas	Comienzo	Fin	Actividad precedente	Recursos	Material
	Grupo 1		12-Aug	3-Sep			
1	Bienvenido al departamento	2	12-Aug	12-Aug		Tutor 1 y nuevos integrantes	Presentaciones
2	Contrato de ventas (se definen clientes y metas de ventas)	1	15-Aug	15-Aug		Tutor 2 y nuevos integrantes	Presentaciones
3	¿Cómo se calcula el pago? Parte 1	2	16-Aug	16-Aug		Tutor 3 y nuevos integrantes	Presentaciones y laptop
4	¿Cómo fluyen las órdenes a nuestro sistema?	2	19-Aug	19-Aug		Tutor 4 y nuevos integrantes	Presentaciones
5	¿Cómo se da de alta a un vendedor en nuestro sistema?	1	20-Aug	20-Aug		Tutor 1 y nuevos integrantes	Presentaciones
6	Actividades diarias 1	2	21-Aug	21-Aug		Tutor 5 y nuevos integrantes	Presentaciones
7	Actividades diarias 2	2	22-Aug	22-Aug		Tutor 6 y nuevos	Presentaciones

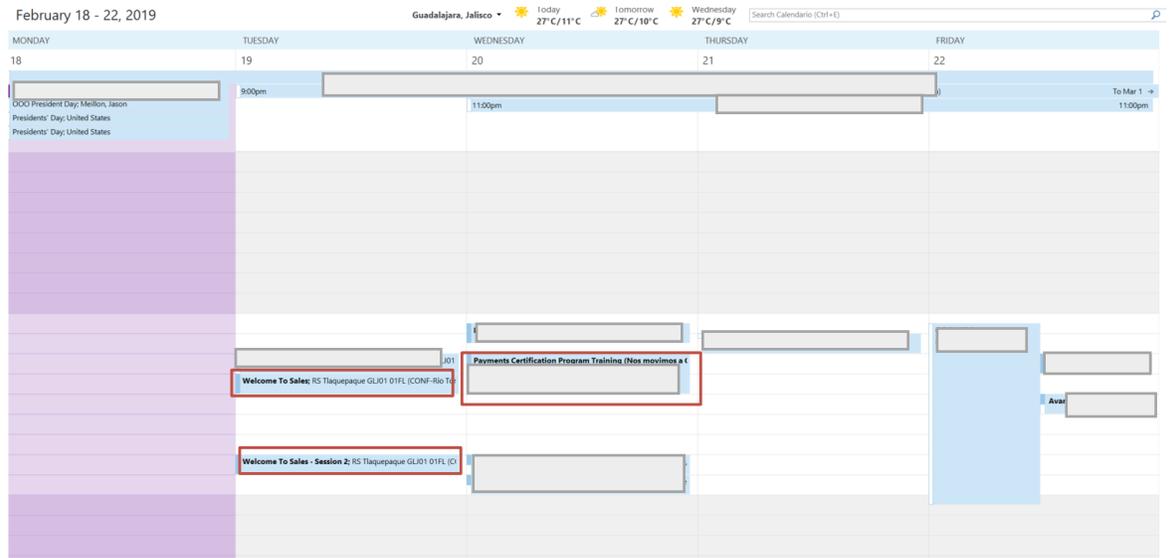
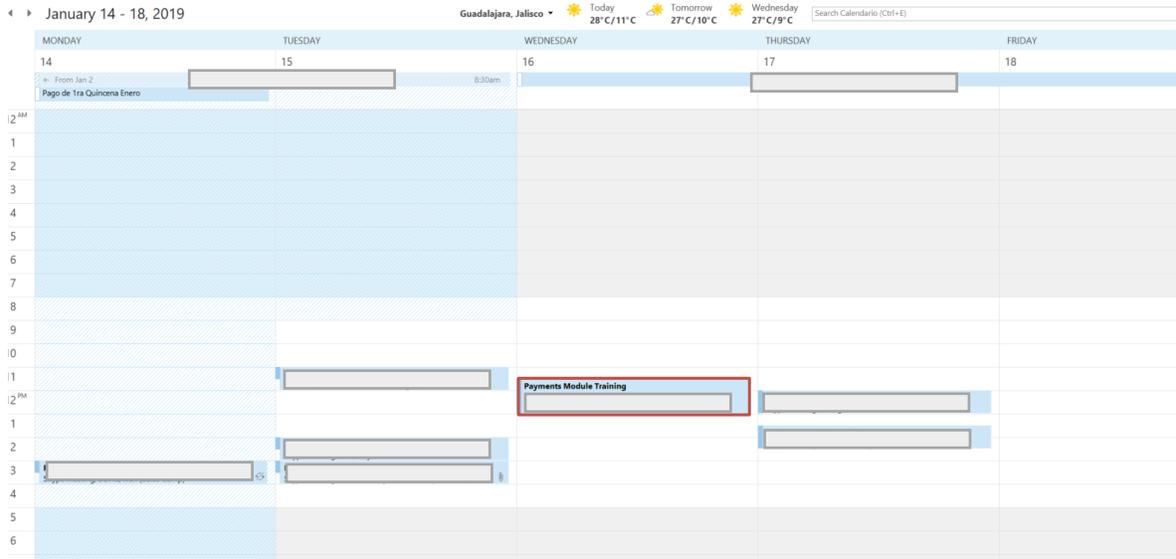
						integrantes	
8	Manejo de relaciones entre los equipos operativos y los relacionados al departamento	2	23-Aug	23-Aug		Tutor 7 y nuevos integrantes	Presentaciones
9	Actividades diarias 3	2	24-Aug	24-Aug		Tutor 6 y nuevos integrantes	Presentaciones
10	¿Cómo se atiende una queja?	1	25-Aug	25-Aug		Tutor 8 y nuevos integrantes	Presentaciones
11	¿Cómo se calcula el pago? Parte 2	2	26-Aug	26-Aug		Tutor 3 y nuevos integrantes	Presentaciones y laptop
12	Actividades diarias 4	2	27-Aug	27-Aug		Tutor 5 y nuevos integrantes	Presentaciones
13	¿Cómo entender los planes de ventas?	1	28-Aug	28-Aug		Tutor 9 y nuevos integrantes	Presentaciones
14	¿Cómo manejar comunicación con ventas?	2	29-Aug	29-Aug		Tutor 7 y nuevos integrantes	Presentaciones
15	Retroalimentación	0.25	31-Aug	31-Aug	1 - 14'	Nuevos integrantes	Encuesta survey Monkey

16	Evaluación	3	3-Sep	3-Sep	1 - 14'	Nuevos integrantes y un experto	Examen escrito
17	Revisión de retroalimentación	1	2-Oct	3-Oct	15	Tutores y supervisores	Resultados de encuesta
18	Negociación licencia prezi	1	8-Oct	25-Oct	16 - 17'	Supervisores y directores	Examen y encuestas
19	Estructuración de entrenamiento	4	19-Nov	6-Dec	15- 17'	Tutores	Retroalimentaciones
	Grupo 2 - Propuesta						
20	Bienvenido al departamento	1	10-Dec	10-Dec			
21	Contrato de ventas (se definen clientes y metas de ventas)	1	11-Dec	11-Dec			
22	¿Cómo entender los planes de ventas?	2	12-Dec	12-Dec	21		
23	¿Cómo se da de alta a un vendedor en nuestro sistema?	1	13-Dec	13-Dec			
24	¿Cómo fluyen las órdenes a nuestro sistema?	1	17-Dec	17-Dec			

25	Taller de flujo de órdenes	2	17-Dec	17-Dec	24		
26	¿Cómo se calcula el pago? Parte 1	2	18-Dec	18-Dec			
27	Taller cómo se calcula el pago y ajustes	2	19-Dec	19-Dec	26		
28	¿Cómo se atiende una queja?	1	19-Dec	19-Dec			
29	¿Cómo manejar comunicación con ventas?	1	6-Jan	6-Jan			
30	Manejo de relaciones entre los equipos operativos y los relacionados al departamento	1	7-Jan	7-Jan	30		
31	Actividades diarias 1 (shadow)	2	8-Jan	8-Jan	21-30'		
32	Actividades diarias 2 (shadow)	6	9-Jan	16-Jan	21-30'		
33	Retroalimentación	3	10-Jan	13-Jan	20-32'		
34	Pasar información a prezi	16	21-Jan	14-Feb	20- 32'	Tutores	Presentaciones

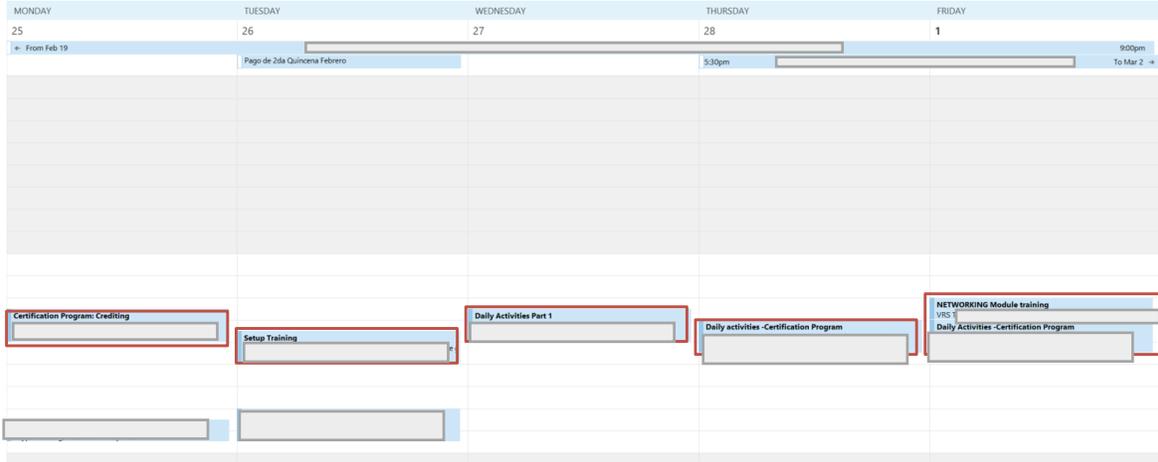
35	Evaluación	2	11-Feb	11-Feb	20- 32'	nuevos integrantes	
36	Resultados de retroalimentación	2	13-Feb	13-Feb		Tutores y supervisores	
37	Revisión de las evaluaciones y retroalimentación	2	18-Feb	18-Feb		Tutores y supervisores	
38	Desarrollo de página web	4	19-Nov	23-Jan		Supervisor, 2 tutores, 1 del equipo de desarrollo	
39	Probar página web	2	28-Jan	29-Jan	38	supervisores y tutores	
40	Añadir contenido	3	7-Feb	20-Feb	34 y 39	desarrolladora y tutores	Prezi, evaluaciones
41	Probar página web	2	24-Feb	25-Feb	40	tutores	
42	Entrega de página web	1	28-Feb	28-Feb	30-41	desarrolladora	

8.2.Anexo 2 Capacitación piloto realizada en 2019



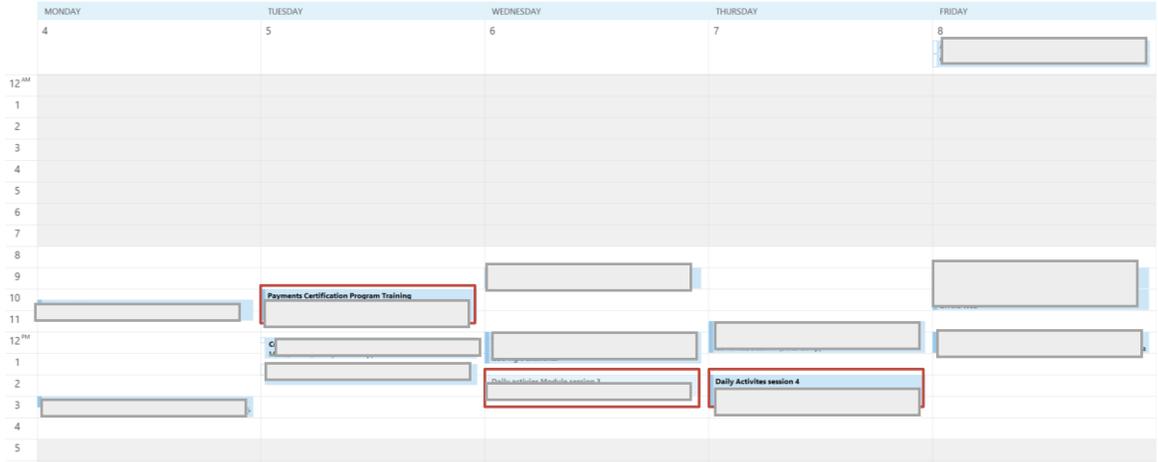
February 25 - March 1, 2019

Guadalajara, Jalisco • Today 27°C/11°C Tomorrow 27°C/10°C Wednesday 27°C/9°C Search Calendario (Ctrl+E)



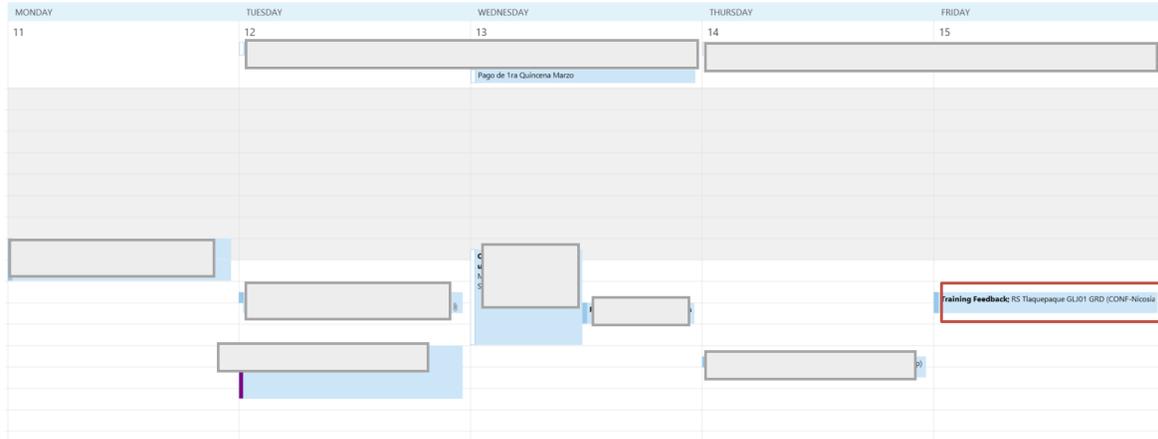
March 4 - 8, 2019

Guadalajara, Jalisco • Today 27°C/11°C Tomorrow 27°C/10°C Wednesday 27°C/9°C Search Calendario (Ctrl+E)



March 11 - 15, 2019

Guadalajara, Jalisco • Today 27°C/11°C Tomorrow 27°C/10°C Wednesday 27°C/9°C Search Calendario (Ctrl+E)



8.3. Anexo 3 Primer examen de la capacitación piloto

Set Up / Sales Letter Module

1. Choose the list that shows the different SETP status:
A) **Approved, Approved No Sales Letter, Approved Assignment Change Only**
B) Approved, Failed Audit, Approved Assignment Change Only
C) Approved, Approved No Sales Letter, Approved Assignment Change Only, Failed Audit
D) Approved, Approved No Sales Letter, Approved Assignment Change Only, Canceled

2. What SETP status can we view in [] after an action from the sales rep?
A) Accepted by employee, Viewed, Rejected, Escalated by employee, Approved
B) Accepted by employee, Viewed, Rejected, Approved
C) Accepted by employee, Canceled, Rejected, Escalated by employee
D) **Accepted by employee, Viewed, Rejected, Escalated by employee**

3. When is the case when a SETP status could be audited as Assignment Change Only?
A) **When there is previously an accepted letter**
B) When the rep goes to LEFT
C) When it is escalated by the employee
D) When it is escalated by the manager

4. Who is the one in charge of sending the LOGs with all the new SETP that are ready to audit and to be processed by the Sales Letter team?
A) [] and []
B) [] and []
C) [] **(wrong)**
D) The planner, SS&P and the []

5. What actions should you take when a sales letter is rejected but now ready to be accepted because there are no required changes?
A) **Ask to re-released the sales letter**
B) Ask for a new sales letter to the []
C) Ask the sales rep to accept his sales letter
D) Request a new Sales Letter to the Sales Letter team

6. Before we are able to see [] updated in readiness, what must occur first?
A) Must occur a run production and set up audits the sales letter
B) Needs to be a sales letter and a run production
C) **The Sales Letter Team audits the sales letter, set up processes the sales letter and the chair for the sales employee(s) must be run**
D) It must be ~~Payweek~~ and the month closure

7. CASE: In [] you have an employee with a rejected sales letter with the [] sales plan. After some review with the planner, you both agreed that the correct sales letter is the original sales letter previously sent in M01 with the [] sales plan and is already accepted. What action do you have to take?
A) Request to eliminate the rejected sales letter and ask for a new record with the [] sales plan
B) **We can't do anything with the rejected sales letter, however, we can request to re-generate and re-release the last sales letter with the [] sales plan.**
C) Ask the set up team to canceled the rejected sales letter
D) Request a new sales letter for the [] plan

8. Is there a way to stop the communication sent for a sales letter?
A) No, it is no possible
-

- B) Yes, in [] you can find a button called "Stop the communication for the Sales Letter"
C) No, but it will be possible in the future
D) Yes, in [] Quota you can find a button called "Stop Escalation/Active Approval Reminders"

9. Which is the [] file that we use for validate that the sales letter rules are correct:
A) Credit Plan Rules: we find it in General Reports
B) Triangle Rules: we find it in General Reports
C) Triangle Rules: we find it in Standard Reports
D) Credit Plan Rules: we find it in Quota Reports

10. Which plan would you use the status "Approved No Sales Letter?"
A) LOA
B) LEFT
C) Guarantee
D) Cloned plan

11. The quota on a [] is different from the quota on a Sales letter. Which is the first action to take?
A) ~~Contact the sales letter team~~
B) Escalate this issue with []
C) Contact the sales set up team and request to run the chairs
D) Review the date when the sales letter arrived to [] and then contact the set up team

12. If a sales letter for [] sales employee, has been audited and released, and no action has been taken [] your SS&P Point of Contact contacts you to let you know that some changes will be performed for [], what action do you need to do?
A) Change status to Failed Audit
B) Cancel the sales letter
C) Block the letter for Manager and employee
D) Block the letter for SS&P

13. How many changes to a sales letter can be made for a sales employee?
A) There is no limit
B) No more than 5
C) Only 3
D) Only 5 per FY

14. How can we see a grouping rule in the sales letter vs the Triangle Rules report?

- A) You see the grouping ID the same as in the sales letter
- B) You only see one assignment
- C) **The Assignments that are related to the grouping**
- D) One assignment by each grouping

15. What do we have to do when a sales rep has not accepted his sales letter?

- A) Ask to the Sales Letter team to re-released
- B) Let know to your lead the situation
- C) Wait
- D) **Follow up with the rep and his manager or with SSP**

16. When the Triangle Rules do not match with the rules from the Sales Letter, which action should we NOT perform?

- A) Contact to the set up team
- B) Review the previous Sales Letter and check if now it has a match

C) Request to run the employee(s) chair(s)

D) **Let the Readiness Support Manager know that there is not a match**

|

Crediting Module

- How do indirect orders flow?
 - Day 1: booked order; Day 60: visible in ; Day 67: Visible in
 - Day 1: Booked order; Day 40: visible in Day 60: HW and TS credit visible in
 - Day 1: booked order; Day 60: visible in Day 67: Visible in
 - Day 1: booked order; Day 30: visible in Day 47: Visible in
- Choose the correct flow for data in the sales comp universe:
 - Inbound P / Outbound, Sigma Credited Sigma Loaded
 - Outbound Inbound, Sigma Loaded , Sigma Credited
 - Inbound Outbound, Sigma Loaded a, Sigma Credited
 - Inbound Outbound, Sigma Loaded a, Sigma Credited
- Choose the correct universe below where the majority of the enrichment happens, contains End User & Partner detail, can run data for more than one fiscal year and where you are able to view SKU information.
 - Inbound
 - Outbound
 - Sigma Loaded
 - Sigma Credited
- Choose the correct universe which displays information for credited sales employees at the individual metrics level:
 - SIQP Inbound
 - SIQP Outbound
 - Sigma Loaded
 - Sigma Credited
- Choose the correct combination of fields to determine a order:
 - Source Feeder Code ME, Transaction Source System ID X, and GTM Route Indirect
 - Transaction Source System XXX, Source Feeder Code M and Batch ID DFXXX
 - Batch ID X, Transaction Source System ID PODS and Transaction Subtype ZDR
 - Transaction Source System ID X, Offering Subtype R
- The Source Feeder Codes that are coded as MP are a Manual Data Post or are related to a Data Feed. This feed is not systemic and a MP or someone from the data team is responsible for the upload.
 - MP; Data Provider
 - P; Claim Analyst
 - ME; Business Consultant
 - M; Data provider

7. According to the below table, what type of services is this?

Product Line+	Offering Type	Offer Sub Type	Related HW PL

- A) Installed Base
- B) One Day Contract
- C) New Solution and Events
- D) Packaged Services

8. Based on the following information, is the sales employee eligible to receive credit and why?

Cloud Specialist	
Plan Measures	Sales Metrics
100%	
Assignment level	Account, country
Special Credit Programs	Please refer to the Special Credit Programs section for additional special crediting rules that may apply to your plan
Comments	

Service Line & Selling Motion (SMC) / Packaged Service (Pkg) type combinations	"New Business"		"Installed Base" services and SMCs			
	"Attach" services and SMC	"Solution and Event"	By Service PL - Packaged Services By Service PL	Day 1 (applies to Operational Support Services only and 4J)	New Solutions/Events	Renewals and Conversions
Product Line Name	Packaged Services	ans	SMC = E	SMC = S, P	SMC = O, C	Package Type W

Quota/ Credit for metric 1	
No Quota/ Credit	

Product Line+	Offering Type	Offer Sub Type	Related HW PL	Total
		R		\$ 35,712.00
				\$ 4,255.72
				\$ 39,967.72

				\$ 2,272.35
				\$ 10,508.72
				\$ 4,083.48
				\$129,400.00
				\$ 44,838.39

A) No, because the PL UW is not on the plan

B) No, because the Lifecycle Event Services doesn't need a HW PL

C) Yes, because according to the plan is eligible

9. According to the below image, which number represents the site B:

The screenshot shows an HP Order No. 21222222001 interface. The order status is 'CLOSED' and 'fully shipped'. The interface is divided into several sections with numbered callouts:

- 1**: HP Order No. 21222222001
- 2**: Quote #:
- 3**: Order State: N
- 4**: Ship Status: fully shipped
- 5**: Invoice Status:
- 6**: LP/Price:

Campaign Code	Funnel ID	Offer ID
Single Inv. Flag Y	INCO Terms	Ship Via / Conditions: TD / STANDARD
ISR discount:	eCoupon discount:	Catalog ID:
Affiliate ID:	Community ID:	Opportunity ID: 7
Ship to tax ID:	Sold to tax ID:	Invoice to tax ID:

Ship to Address:	Sold to Address:	Invoice to Address:
	8	
	-4210	0155-6641
	0679519	9
		10

- A) #8
- B) #9
- C) #10
- D) None of the above

10. Which are the 4 main partners (VPAs) in the USA?

- A) [Redacted]
- B) C [Redacted] Inc
- C) I [Redacted]
- D) D [Redacted] Arrow

11. Which of the below systems are the main tool for running reports?

- A) [Redacted]
- B) S [Redacted]
- C) [Redacted]
- D) [Redacted]

12. According to the below image and for a US employee, is this order going to flow to a sales employee that receives credit for the U_____ and why?

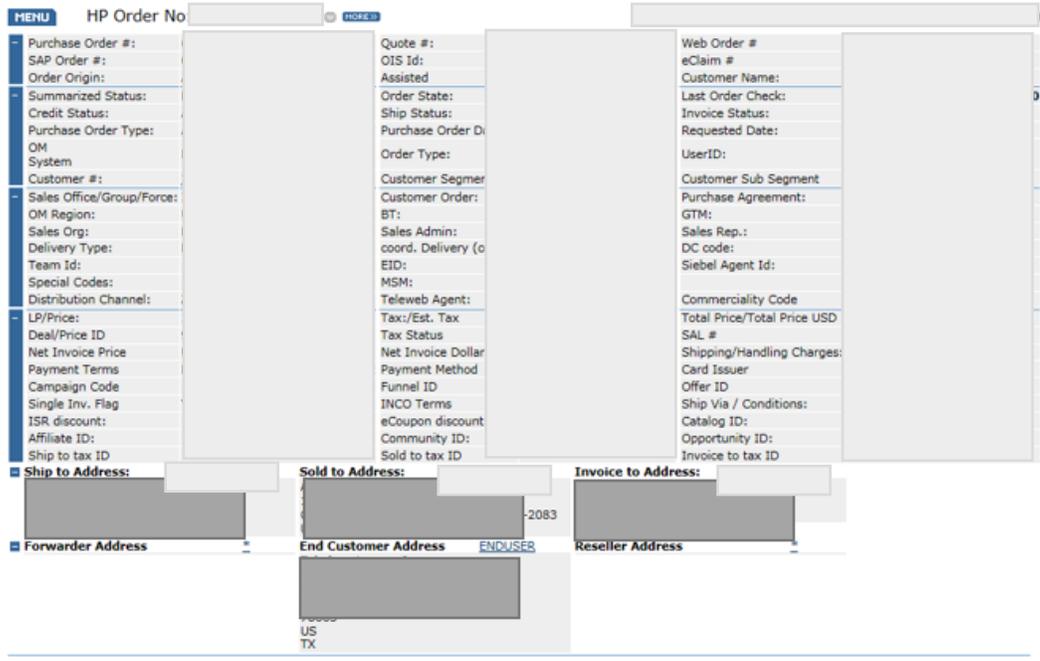
MENU HP Order No: _____

<ul style="list-style-type: none"> Purchase Order #: SAP Order #: Order Origin: Summarized Status: Credit Status: Purchase Order Type: OM System Customer #: Sales Office/Group/Force: OM Region: Sales Org: Delivery Type: Team Id: Special Codes: Distribution Channel: LP/Price: Deal/Price ID Net Invoice Price Payment Terms Campaign Code Single Inv. Flag ISR discount: Affiliate ID: Ship to tax ID 	<ul style="list-style-type: none"> Quote #: OIS Id: Assisted Order State: Ship Status: Purchase Order Dat Order Type: Customer Segment Customer Order: BT: Sales Admin: coord. Delivery (cd) EID: MSM: Teleweb Agent: Tax/Est. Tax Tax Status Net Invoice Dollar F Payment Method Funnel ID INCO Terms eCoupon discount: Community ID: Sold to tax ID 	<ul style="list-style-type: none"> Web Order # eClaim # Customer Name: Last Order Check: Invoice Status: Requested Date: UserID: Customer Sub Segment Purchase Agreement: GTM: Sales Rep.: DC code: Siebel Agent Id: Commerciality Code Total Price/Total Price USD SAL # Shipping/Handling Charges: Card Issuer Offer ID Ship Via / Conditions: Catalog ID: Opportunity ID: Invoice to tax ID
---	---	---

Ship to Address: _____ Sold to Address: _____ Invoice to Address: _____
 Forwarder Address: _____ End Customer Address: _____ Reseller Address: _____
 IL

- A) No, because it's invoiced to a reseller
- B) Yes, because the End User is University of Illinois
- C) No, because the reseller reported to itself
- D) Yes, because all the information is correct

13. According to the below image, in which Sales Comp universe can you find the [redacted] Select all that would apply.

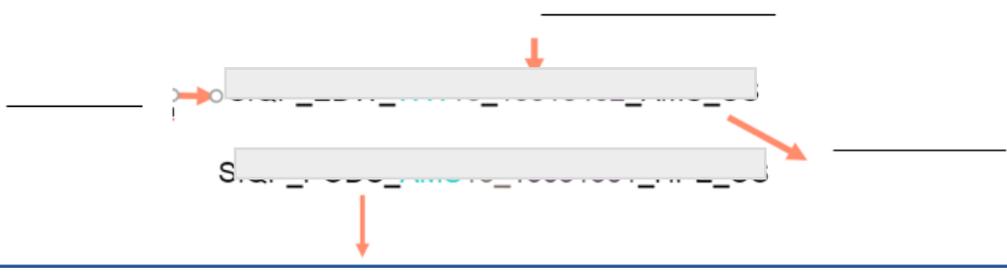


- A) [redacted] Inbound
- B) [redacted] Outbound
- C) Sigma Loaded
- D) Sigma Credited

14. If credit has a MP Source Feeder Code, which group of sales employees will receive credit?

- A) ISRs
- B) Installed Base
- C) Channels
- D) All the reps

15. According to the image below, please fill in the blanks explaining what the coding represents:



Payments Module

1. Which information can be found in Sales Plan Component Earning Summary?
A) Plan component Name, Period to date, Sales Specialty, New this month, Total Incentive Earnings
B) Plan component Name, Period to date, Sales Specialty, Actuals
C) Plan component Name, Period to date, Performance, Sales Specialty, New this month
D) Plan component Name, Period to date, liability, Gross Total Payment

2. Which information can be found in Performance Summary?
A) Goals, Actuals, Liability, current Target Incentive Amount
B) Draw liability, Gross Total Payment, Actuals
C) Period to date, Plan Component Name, Goals, Actuals, Cumulative performance
D) Plan Component Name, Goals, Actuals, Cumulative performance

3. Should YR 0A TIA Percentage earned and YR 0B TIA Percentage pay always display the same percentage?
A) Yes, all the time
B) No, due the bonus the sales rep earned
C) No all the time, as soon as Percentage earned hits 250%, percentage pay can be different if an has not been approved
D) Yes, if we see a discrepancy we need to make an analysis

4. Should the percentage on cumulative performance be the same as Percentage pay in a plan with 2 or more metrics with different plan component weightings?
A) No, because the goals are different
B) No, because each metric has different weight.
C) Yes, they should be as the same percentage pay
D) Yes, because the rep is not in yet.

5. How can we calculate the WPA?
A) Multiply your metric performance by the sales plan metric weight. Add the weighted metric performance numbers together for the Weighted Performance Average
B) Multiply the metric performance by the TIA
C) Multiply the TIA by the sales plan metric weight
D) Multiply the WPA against your slopes and accelerators as defined in the sales plan.

6. How can you calculate the monthly incentive payment?
A) Multiply the Performance percentage by the prorated TIA
B) Subtract the prior period-to-date incentives plus current period-to-date incentives
C) Subtract the prior period-to-date incentives from current period-to-date incentives
D) Multiply the Percentage Earned by the prorated TIA

7. Which are the **two correct** options to calculate the measurement period TIA?
- A) Sum all the monthly TIAs and then divide by 12
 - B) For each month in the plan period, divide the annual TIA by 12 and then divide by the number of metrics
 - C) For each month in the plan period, divide the annual TIA by 12 and then sum the monthly TIA values
 - D) Sum all the monthly TIAs and then multiply by 12
-

8. Choose the correct payment if last month the rep was at 112.17% and this month the rep is at 173.34%. The Measurement Period is \$5,648.87 with Accelerator 1 at 2.5% and Accelerator 2 at 1.50%
- A) \$2,080.94
 - B) \$19,841.57
 - C) \$6,754.81
 - D) \$2196.92
9. Select the difference between a draw payment and Guarantee payment
- A) Does not create liability and is 60% of Monthly TIA
 - B) Creates liability and is calculated at 60% of Monthly TIA
 - C) 100% of Monthly TIA and creates liability
 - D) Is calculated at 60% of Monthly TIA
10. Please select the correct naming convention for a Manual Ticket
- A) FY**_M**_Country_ManualAdjsutmentType_L1_EID_OptionalComments
 - B) FY**_M**_Country_L1_ManualAdjustmentType_OptionalComments
 - C) FY**_Country_M**_ManualAdjsutmentType_L1_OptionalComments
 - D) FY**_M**_Country_ManualAdjsutmentType_L1_OptionalComments

11. Which type of manual adjustment is correct according to the following description; should be considered only as the secondary payment adjustment method, mid-month payment on the 15th of the month and must be a positive value. Month-end, paid on standard monthly incentive pay schedule and can be a positive or negative amount
- A) ~~Offcycle~~
 - B) Upload
 - C) PVA
 - D) Pay Adjustment
12. Which type of manual adjustment can only be processed on an exception basis for an escalation but can be paid at anytime during the month. This type of adjustment may take up to 10 days for processing and payment and subject to country Payroll limitations for use
- A) Offcycle
 - B) Upload
 - C) PVA
 - D) Pay Adjustment
13. Which are types of liabilities (please choose all that apply):
- A) Draw liability
 - B) Underpayment liability
 - C) Overpayment Incentives
 - D) CAD liability
14. When your gross total payment period to date is greater than total incentive earnings period to date; should the delta will be the total liability?
- A) No, because the bonus cover it
-

- B) Yes, this is an overpayment liability
- C) No, because is on Guarantee
- D) Yes, the performance is high

15. Taking into consideration the next image, select the correct period to date Gross Total Payment:



Comp Plan	Version	Effective Annual Target Incentive Amount
	1.003	\$32,800.00
	1.003	\$32,800.00
	1.003	\$32,800.00
	1.001	\$13,802.28
	1.001	\$13,802.28
	1.001	\$13,200.20
	1.001	\$13,200.20

- a) \$13,308.78
- b) \$4,123.15
- c) \$15,519.28
- d) \$5,315.21

Sales Plan Module

1. Which best describes a Sales Plan?
 - a) A Sales Plan consists of the critical elements that comprise a sales employee's incentive pay. [redacted] are generally defined annually, based on approved global design guidelines. The formal communication of the Sales Plan is provided to sales employees via a Manager's communication
 - b) A Sales Plan consists of the critical elements that comprise a sales employee's incentive pay. [redacted] are generally defined annually, based on approved global design guidelines. The formal communication of the Sales Plan is provided to sales employees via a Sales Letter**
 - c) A Sales Plan consists of the critical elements that comprise a sales employee's incentive pay. [redacted] are generally defined monthly, based on approved global design guidelines. The formal communication of the Sales Plan is provided to sales employees via a Sales Letter
 - d) A Sales Plan consists of the critical elements that comprise a sales employee's incentive pay. [redacted] are generally defined monthly, based on approved global design guidelines. The formal communication of the Sales Plan is provided to sales employees via a Manager's communication

2. Which of the following is the name of the profile that will fulfill the sales plan and identify the sales representative under that role:
 - a) Sales metric
 - b) Sales Specialty Name**
 - c) Business Group
 - d) Business Unit

3. According to the sales specialty code [redacted], will this plan gets credit from the partners?
 - A) Yes
 - B) No**

4. Which of the below is a defined element of a Sales Plan that encapsulate characteristics, conditions and products of certain business units (BU), which a sales representative should cover:
 - a) Performance measures
 - b) Weight
 - c) Product lines
 - d) Metric**

5. Which of the below is the Business Unit product descriptions included in the Metric:
- a) Performance measures
 - b) Weight
 - c) Product lines

d) Metric

6. Which of the below identifies the value of a metric where the total weight of all performance metrics of a plan equals 100%:

- a) Performance measures
- b) Weight
- c) Product lines
- d) Metric

7. Identify the sales categories in which each Product Lines are identified:

- a) Performance measures
- b) Metric
- c) Product lines
- d) Sales Metric

8. Groupings of similar products or services that meet common customer needs or are based on a common technology:

- a) Metric
- b) Weight
- c) Product lines
- d) Sales Metric

9. Which of the below are product lines that can give additional credit when sold instead of the normal value (1x), the amount is reflected in

- a) Accelerators
- b) Decelerators
- c) Credit multipliers
- d) Credit decelerators

10. Product lines that credit less than the normal value (1x) according to the business.

- a) Accelerators
- b) Decelerators
- c) Slopes
- d) Credit decelerators

11. Which would refer to the situation when some sales plans limit the amount of credit a sales employee could be compensated on for to 2x Metric (M1).

- a) Credit decelerators
- b)
- c) e
- d) Decelerators



12. Is a particular case in comparison to other metrics because there are certain rules that the product lines have to accomplish in order to credit the sales team. This information is simplified in the Sales Plan for an easier read for the sales employee:

- a)
- b) product shipments
- c) Storage
- d)

13. According to the below sales plan, is the sales employee eligible for Financial Services PLs?

Sales AMS

Metric	Performance measures	Weight	Sales Metric	Product Lines
1		65%		
2		35%		

Notes:	
--------	--

- a) Yes
- b) No

14. According to _____ is always needed to fulfill?

- a) Yes
- b) No

Engagement Module

1. What can you communicate to sales?
 - a) All impact to any order, account or population prior to be visible, the payment from another rep, the resolution of any case
 - b) All impact to any order, account or population prior to be visible, the payment from another rep, the resolution of any case, provide a screenshot of
 - c) All impact to any order, account or population prior to be visible, the payment only if the rep is on the email (not more people), winners of a bonus.
 - d) All impact to any order, account or population prior to be visible, the resolution of any case, unsure expectation dates

2. Which are the 3 main points you need to consider before you send a communication?
 - a) To whom, concrete information, clear subject
 - b) To whom, concrete information, actions to take from our side
 - c) Concrete information, actions to take from our side, CC and BCC with the name of your manager
 - d) Concrete information, actions from our side and PTD

3. Which are the DO's to verbal communication to sales?
 - a) Keep control of the call topic, clear and brief and display empathy
 - b) Keep control of yourself, empathy and confident
 - c) Professionalism, colloquial vocabulary and be serious
 - d) Introduce yourself, confident and try to do long conversation

4. Which are the DO's to written communication to sales?
 - a) Check grammar composition; be specific and accurate on numbers and dates ; and technical vocabulary
 - b) Introduce yourself, context / background and visual support
 - c) Collect right approvals that may be needed following t connectors and several emails back and forward
 - d) Visual support, check grammar composition; complicated topic on written

5. What would be considered acceptable to share when you present your desktop?
 - a) GIS, back up information needed, Sales Plan slides
 - b) Sales plan slides, Sales letter
 - c) ~~Whatsapp~~, Sandy and with the employee set
 - d) Back up information needed, Sales letter, with the employee set.

6. According to the below image, which information is missing?

I'm putting below the orders information.

-In the "Invoice" column you can see the orders were over-credited.

-The "Value" is what you had in [redacted]

-The "Reduce/Adjustment" is amount reduce for each order.

-The "Real Value" is the Value after the adjustment and matches the value of the Invoices.

I'm also attaching the invoice PDF for each order, so you could verify the value of each one.

	\$ 1,063,256.36	\$ 1,070,881.90	676,803.04	\$386,453.32	negative
24Z534150001	\$ 308,849.85	\$ 210,448.98	208,858.98	\$99,990.87	negative
24Z535304001	\$ 309,090.25	\$ 98,279.46	\$98,596.23	210,493.77	negative
Value in MyComp	\$1,681,196.46		\$ 984,258.25	\$696,937.96	
			Real Value	Reduce/adjustment Value	

a) It's missing the Introduce yourself/greeting, the context/Background

b) It's missing the introduce yourself/greeting and visual support

c) It's missing the visual support and connectors

d) Sensitive Information and dates

7. Please write an email to the rep [redacted] to inform him that he was not a winner for

[redacted] How would you reply to him on an email?

8. In which case would it be appropriate to refer to the [redacted] Policy?

a) All the time

b) To provide backup documentation on a question/issue raised by a sales employee even after you have provided them a written explanation/answer.

c) When a VP is CC'ed

d) When the rep is not crediting so much money

9. What would be considered the best option for the relationship between Business Consultant and SS&P?

- a) Strong and limited
- b) Bad but with good communication
- c) Strong and good
- d) Good and poor communication

10. According to the email below, what is the mail purpose of the email?

[Redacted]

[Redacted]

Best regards,

- a) Set time expectation
- b) Drive E2E resolution
- c) Coordinate team effort
- d) Recognize the good communication

11. According to the email below, what is the mail purpose of the email?

Hello:

[Redacted] ath that I

- [Redacted] 3
- [Redacted] ms
- [Redacted]

Accordingly to the volume of transactions to be reviewed within H1 the time to review them would

- a) Refer to policy
- b) Drive E2E resolution
- c) Engage to manager
- d) Set time expectations

12. What is an appropriate response to a sales employee when you do not know the answer to their question?

- a) Communicate that you don't know the answer
- b) Let the rep know that you will come back with the information/details
- c) Give an incorrect answer (close to the good one but not the correct one)
- d) Copy your manager and ask for the correct answer

Networking Module

1. Contact this group for topics related to sales letter details sent to _____ plan components, sales employee placement on sales plans, quota amounts and assignments
A) Crediting Team
B) Data Team
C) Set up Team
D) Sales Strategy and Operations

2. This team processes the calculation and payment for base payments and incentive compensation payments received from _____ mp, taking into consideration any additional taxes and deductions.
A) Pay Admin Team
B) Crediting Team
C) Payroll
D) Business Consultant Team

3. What _____ team do?
A) When we have an indirect transaction, they provide us the invoice
B) Process the customer purchase orders, follow up the orders until they correctly ship, process credits and rebills, process RMAs
C) They process credits and rebills and send to the Business Consultant _____ files
D) They send to _____; Comp the partners reports

4. This team is responsible for the Sales employees records and status in the company:
A) Manager
B) Pay Admin
C) Human Resources
D) Sales Strategy and Operations

5. Main tool for the Set Up Team:
A) _____
B) _____
C) _____
D) _____

6. This team is responsible of the commissions payments and liabilities' administration and any special country or state requirements for terminated employee, pending incentive payments, manual pay Adjustments, bonus payments that are calculated depending the eligibility and timing of the transactions and _____ mp Plan:
A) Payroll
B) Order Management
C) Payment Team
D) Business Consultant

7. This team is responsible for managing sales employee claim submittals, research and validation of the claims, and if approved, the processing of the claim record.
A) Business Consultant
B) Claims Team
C) Crediting
D) Order Management

8. track of the revenue of the company being aligned with the [redacted] Compensation credit system and the credit recognition within the accounts according to the Fiscal Period of time, Incentive ([redacted]) cases, revenue recognition and revenue VS Credit analysis:
- A) Sales Strategy and Operations
 - B) [redacted]
 - C) Finance
 - D) Business Consultant
9. Sales force can contact directly to Sales Strategy and Operations?
- A) Yes, all the time
 - B) No
 - C) Yes, when a case has being escalated
 - D) No, they don't know them
10. Can [redacted] calculate the commissions payments?
- A) Yes, all the time
 - B) No
 - C) Yes, on payweek
 - D) Only when the manager escalate the cases
11. To which team can you request a report for all the orders that has been credited for one end user?
- A) Claims Team
 - B) Crediting Team
 - C) Order Management
 - D) Sales Strategy and Operations
12. To whom you need to contact if you need to verify the Sales Job Code?
- A) Manager
 - B) Business Consultant
 - C) Human Resources
 - D) Payroll
13. When if a Sales Letter has been escalated and the sales rep and manager agree that it is OK, to who you need to contact to re-released the sales letter?
- A) Crediting team
 - B) Set Up Team
 - C) Sales Letter team
 - D) Pay admin Team
14. Who is your first point of contact to get a sales order number from an Indirect order?
- A) [redacted]
 - B) Claims Team
 - C) Business Consultant
 - D) Crediting Team
15. If you find a misalign order, to whom you need to contact?
- A) Crediting Team
 - B) [redacted]
 - C) [redacted]
 - D) Partner Support
-

Tools Questions

1. With regards to a claim, what is the main responsibility for a Business Consultant?
 - a) To interpret the technical language used by the Claims analyst and to develop and send a suitable and easy explanation for the Sales employee to understand.
 - b) To interpret the technical language used by the Claims analyst and train the claims analyst.
 - c) To interpret the technical language used by the Claims analyst, and to develop a suitable and easy explanation for the claims analyst to send to the Sales employee.

2. Select the tool a sales employees would use to review their incentive pay:
 - a) Reporting
 - b) Claims
 - c) e
 - d)

3. Select the tool where a sales employee can submit a question to their Business Consultant
 - a) Reporting
 - b)
 - c)
 - d)

4. Select the tool a business consultant would use to run a report and get the details by X criteria report
 - a)
 - b)
 - c)
 - d) reporting

5. Select the tool from Order Management where you can check if an order is invoiced:
 - a) Reporting
 - b)
 - c)
 - d)

6. Select the tool that you can see the universe you are pulling a report from?
 - a)
 - b)
 - c)
 - d) reporting

7. Which tool allows you to send communications to a sales employee?
 - a)
 - b) Reporting
 - c)
 - d) Bonus

8. Which tool can you see the crediting differences between last week and current week at order level?
- a) [Redacted]
 - b) [Redacted] Reporting
 - c) [Redacted] (Credited)
 - d) **New Credits**
9. Which is the web-based ticket management tool used by [Redacted] byees to request technical support.
- a) [Redacted]
 - b) [Redacted]
 - c) [Redacted]
 - d) [Redacted]
10. Select the tool that displays a quick comparison between credited weeks for a sales employee.
- a) [Redacted]
 - b) [Redacted] s
 - c) **[Redacted] g**
 - d) [Redacted]

8.4. Anexo 4 Retroalimentación de la capacitación piloto

Module	Trainer	Attendees	Responses:	Date:	Survey link:
Sales plan	Tutor 7	6	6	April 1st, 2019	[Redacted]
Engagement	Tutor 6	8	7	April 15th, 2019	[Redacted]
Payments part 1	Tutor 2	11	11	February 20th, 2019	[Redacted]
Payments part 2	Tutor 2	13	10	March 5th, 2019	[Redacted]
Crediting	Tutor 3	12	12	February 25th, 2019	[Redacted]
Set up	Tutor 1	11	7	February 26th, 2019	[Redacted]
Networking	Tutor 5	10	8	March 1st, 2019	[Redacted]
Claims	Tutor 4	7	5	March 4th, 2019	[Redacted]

Daily Activities part 1	Tutor 8 y 9	12	9	February 27th, 2019	
Daily Activities part 2	Tutor 8 y 9	12	11	February 28th, 2019	
Daily Activities part 3	Tutor 8 y 9	9	9	March 1st, 2019	
Daily Activities part 4	Tutor 8 y 9	7	5	March 6th, 2019	
Daily Activities part 5	Tutor 8 y 9	7	6	March 7th, 2019	
Exam	Not applied	7	6	April 10th and 17th, 2019	

Sales Plan

Do you feel the content was clear and easy to follow?		
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, all was clear	66.67%	4
Yes, but it could be better	33.33%	2
No, I felt disconnected at some point but I could recover the path	0.00%	0
No, I lost myself and I did not understand some topics	0.00%	0
TOTAL		6

The amount of time spent on this module was sufficient?		
ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Yes, timing was perfect	100.00%	6
Yes, the necessary	0.00%	0
Less would be better	0.00%	0
It was too much time for the module	0.00%	0
It was insufficient	0.00%	0
TOTAL		6

Any recommendations or suggestion for improvements?

Selected: 5

N/A

Is difficult to understand the PL table per scenario with one example, I would like more examples

None, to be honest, this was one of the best trainings due to the content

No

None all good

8.5.Anexo 5 SIPOC más detallado

S	I	P	O	C
Gerencia y supervisores	Aprobación para el proyecto Apoyo en asignar un grupo de trabajo	El proyecto apoya la estrategia de la compañía para brindar un mejor servicio mediante el valor agregado en el análisis de las ventas y el cálculo de la comisión. Esto se le presenta a los gerentes y supervisores. Una vez con su aprobación se presenta a la directora del área, quién también debe aprobar el proyecto.	Un programa de capacitación a manera de introducción a los nuevos miembros	Gerentes y supervisores Grupo de capacitadores
Equipo de sistema interno	Información personal del vendedor necesaria para poder identificarlo y revisar su progreso de ventas:	Desarrollar un módulo de aprendizaje que incluya los sistemas y la información, qué podemos encontrar, Cómo evaluar la información, en caso de detectar algo	Módulo que incluya, términos teóricos, glosario, objetivos del módulo, duración y	Grupo de capacitadores

	<ul style="list-style-type: none"> • Número y nombre de empleado • Plan de ventas • Periodo activo • Meta anual 	incorrecto, definir el proceso de corrección.	<p>actividades para relacionar lo aprendido.</p> <p>Aprobación del experto</p>	
Equipo de sistema de órdenes interno	<p>Información personal del vendedor necesaria para poder identificarlo y revisar su progreso de ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de empleado • Número de orden • Factura • Cotizaciones • Estatus de la embarcación e instalación • Productos vendidos • Descuentos • Flujo de la venta 	<p>Desarrollar un módulo de aprendizaje que incluya los sistemas y la información, qué podemos encontrar, Cómo evaluar la información, en caso de detectar algo incorrecto, definir el proceso de corrección.</p> <p>En caso de quejas conocer el proceso a seguir y los contactos.</p>	<p>Módulo que incluya, términos teóricos, glosario, objetivos del módulo, duración y actividades para relacionar lo aprendido</p> <p>Aprobación del experto</p>	Grupo de capacitadores
Equipo de quejas interno	<p>Información de la venta y el vendedor para identificar la queja:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numero de empleado • Número de orden • Número de queja • Investigación por parte del equipo de quejas 	<p>Desarrollar un módulo de aprendizaje que incluya los sistemas y la información qué hacer con la información que el analista revisó</p> <p>Se programa una llamada con el vendedor y el gerente para explicar la situación</p>	<p>Módulo que incluya, términos teóricos, glosario, objetivos del módulo, duración y actividades para relacionar lo aprendido</p> <p>Aprobación del experto</p>	Grupo de capacitadores
Equipo de pagos interno	<p>Información del pago anual si el vendedor cumple su meta.</p> <p>País de residencia (unidades monetarias)</p> <p>Método de pago (mensual o quincenal)</p>	<p>Desarrollar un módulo de aprendizaje que incluya los sistemas y la información, qué podemos encontrar, Cómo evaluar la información, en caso de detectar algo</p>	<p>Módulo que incluya, términos teóricos, glosario, objetivos del módulo, duración y actividades</p>	Grupo de capacitadores

	Registro de pagos realizados durante el año	incorrecto, definir el proceso de corrección.	para relacionar lo aprendido Aprobación del experto	
Equipo de comunicaciones	Proporcionar las platillas, imágenes y los colores permitidos por la compañía	Una vez que tenemos el material aprobados por los expertos de cada proceso, se comparte con el equipo de comunicaciones para cambios estéticos y ortográficos.	Todo el material aprobado	Grupo de capacitadores y nuevos miembros
Equipo de desarrollo e IT	Desarrollo y seguimiento de diversas plataformas solicitadas por el departamento de comisiones	Desarrollo de una plataforma que permitiera el almacenaje del material de capacitación y un espacio para compartir buenas prácticas.	Plataforma digital	Todo el equipo de asesores

8.6. Anexo 6 Imprevistos COVID-19

WFH mañana



Team,

Hace rato les comenté que haríamos un BCP (*Business Contingency Plan*) parcial el día de mañana, pero se ha ajustado el plan y extenderemos el BCP para todos los miembros de Sales Comp en GDL.

La invitación es que mañana todos hagamos Home Office, como medida de preparación (en caso que luego tengamos que hacerlo por cuestión del Coronavirus). Si alguien, por cualquier razón, prefiere o necesita trabajar en el site, lo puede hacer sin problema.

Si tienen dudas, con gusto me pueden buscar.

Manager