



“Medición de la Transferencia de la Capacitación al puesto de Trabajo, otorgada durante el proyecto LINK de SAP a las áreas de Servicio de Finning.

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Carolina González Valenzuela

Profesor Guía: Sebastián Ugarte

Santiago, Julio 2019

INDICE

Páginas

1. Resumen Ejecutivo	05-05
2. Introducción al Proyecto	06-15
2.1. Descripción de la Organización	06-07
2.2. Visión, Propósito y valores	07-07
2.3. Presentación de la problemática	07-09
2.4. Determinación del objetivo	09-09
2.5. Definición de la pregunta de investigación	09-09
2.6. Presentación de objetivo general y específicos	09-09
2.7. Condiciones para el desarrollo del proyecto.	10-10
2.7.1. Organigrama de la VP de RRHH	10-10
2.7.2. Descripción del subsistema de Capacitación	10-10
2.7.3. Organigrama de Capacitación	11-11
2.7.4. Estrategia y funciones de Capacitación	11-12
2.7.5. Aporte a la Organización	12-12
2.7.6. Análisis del Rol organizacional	12-14
2.8. Carta Gantt del Proyecto	15-15
3. Resultado de la Auditoría realizada al subsistema de Capacitación y Desarrollo Organizacional	16-18
3.1. Identificar necesidades de capacitación	16-16
3.2. Gestión de la Capacitación	16-16
3.3. Capacitación	16-16
3.4. Desarrollo	17-17
3.5. Evaluación	17-17
3.6. Desarrollo Organizacional	17-17
3.7. Percepción sobre calidad de servicio de capacitación	18-18
4. Marco Teórico	19-23
4.1. Conceptos básicos relacionado con el proyecto.	19-19
4.2. Existen métodos para realizar evaluaciones:	20-20
4.3. Existen herramientas y/o instrumentos para realizar evaluaciones	20-22

4.4. Factores que influyen positivamente en la transferencia	22-22
4.5. Factores que influyen negativamente en la transferencia	22-23
5. Metodología a utilizar	24-27
5.1. Análisis de muestra de trabajo.	24-24
5.2. Análisis de diagnóstico de los participantes de los cursos.	24-24
5.3. Encuesta de transferencia para los Jefes de los empleados.	24-24
5.4. Análisis de resultado de los Niveles 1 y 2 de Kirkpatrick.	24-24
5.5. Observación en el puesto de trabajo.	24-24
5.6. Percepción de los empleados del servicio de capacitación	25-25
5.7. Método de recolección de datos	25-27
5.7.1. Datos primarios	25-25
5.7.2. Datos secundarios	26-27
6. Análisis y profundización del proceso investigado	28-46
6.1. Contextualización	28-30
6.2. Determinación de los procesos y cursos a ser evaluados	30-31
6.3. Análisis de fichas de cursos con objetivos de aprendizaje	32-35
6.4. Determinación de las personas a ser evaluadas	35-35
6.5. Determinación de la muestra estadísticamente aprobada	36-36
6.6. Análisis de los resultados nivel 1 de Satisfacción	36-37
6.7. Análisis de los resultados nivel 2 de Evaluación	37-38
6.8. Análisis preliminar nivel 3 de transferencia (muestra de trabajo)	38-44
6.9. Resultados de la encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia)	45-50
7. Pasos a seguir y propuesta de intervención	50-55
7.1. Pasos a seguir	50-52
7.2. Propuesta de intervención	52-53
7.2.1. Ciclo de capacitación - Diseño e implementación	53-53
7.2.2. Ciclo de Capacitación-Rediseño de programa	53-53
7.2.3. Intervención de Liderazgo	53-54
7.2.4. Mejora de proceso en capacitación	54-54
7.2.5. Carta Gantt de implementación de acciones	55-55

8. Conclusiones del trabajo de investigación.	56-58
8.1. Hacia mi rol profesional dentro de la organización	56-56
8.2. Relacionadas con la función del área y vinculación con el proyecto.	56-57
8.3. Para el trabajo con el negocio	57-58
Bibliografía	59-59
Anexo “A” Encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia).	60-60
Anexo “B” Encuesta de Transferencia para Jefes y Supervisores	61-64
Anexo “C” Pauta de observación de Transferencia al puesto de trabajo.	65-68
Anexo “D” Comunicado de ejecución de la encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia).	69-69

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación/acción, se desarrolló en Finning, empresa Filial de la Canadiense Finning International. Su negocio es la venta de equipos Caterpillar y servicios de mantenimiento para diversas industrias, principalmente minería y construcción.

Mi rol dentro de la Organización es Gerente Corporativo de Capacitación y estuve a cargo de proceso de capacitación en el proyecto de implementación de SAP, el que impactó al 100% de los procesos productivos y comerciales de la Compañía.

El objetivo general del proyecto es, desarrollar una herramienta de evaluación, que permita medir la transferencia al puesto de trabajo, de los aprendizajes obtenidos por los empleados durante la capacitación previa al Go live del proyecto, en Chile y Argentina.

Los objetivos específicos son: Investigar sobre los métodos de “medición de transferencia” en la literatura disponible y definir la herramienta más adecuada de medición a utilizar, para determinar el porcentaje de transferencia al puesto de trabajo de la capacitación.

Durante el estudio de la literatura, se estableció una metodología mixta de investigación con diferentes fuentes de información; tales como; análisis de la data de errores que entrega el sistema SAP post Go live, análisis de resultados de los niveles de Kirkpatrick; 1, satisfacción y 2, evaluación, de los cursos impartidos tanto en Chile como en Argentina, resultados de la encuesta de diagnóstico de los participantes en la que se analizan condiciones de su entorno que facilitan o limitan la transferencia al puesto de trabajo, entre otros.

Los resultados de las investigaciones realizadas, arrojaron datos relevantes que me permitieron determinar errores recurrentes, transacciones con más errores, tipos de errores y personas con mayor tasa de error; por otro lado, información respecto de las variables en el entorno de trabajo, que facilitaban y/o limitaban la posibilidad de transferir lo aprendido. Estos resultados permiten diseñar una propuesta de intervención focalizada en las áreas específicas, para cerrar sus brechas de conocimiento en el uso del sistema y también, entregar herramientas básicas de liderazgo a los Jefes a cargo de llevar a cabo este cambio.

Los resultados de la investigación/acción y la propuesta de intervención, nos permite como área de soporte, mostrarnos frente al negocio como un área que aporta valor a la organización.

2. Introducción del Proyecto.

En esta sección conocerán el contexto global y la industria en la que se encuentra inserta la empresa en que se realizará la investigación y su descripción general; la determinación de la problemática a estudiar, la pertinencia de la ejecución; y, las condiciones generales con las que se cuenta para desarrollar el proyecto en el subsistema de RRHH intervenido.

Las organizaciones actualmente se encuentran en la necesidad de ir cambiando y adaptándose a un mercado competitivo y un entorno cambiante; si esto no ocurre en forma anticipada, es posible que la organización pierda rentabilidad, sea adquirida por otra empresa, el negocio pierda atractivo para los inversionistas y finalmente no sean sustentables, como ha ocurrido en el pasado a grandes empresas líderes en sus mercados, como Kodak, Sega, Daewoo, Nokia, etc. (Revista Ciencia y Tecnología; La información “Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron”, febrero 2016, actualizado marzo 2018). Dada esta realidad, muchas compañías están repensando su modelo de negocio, implementando el método LEAN para mejora y eficiencia de procesos y buscando tecnología de vanguardia y con éxito probado en otras empresas, para aumentar eficiencia y desarrollar ventajas competitivas en sus entornos de mercado.

Por lo anterior, los líderes de las organizaciones se enfrentan a desafíos complejos desde el punto de vista técnico funcional; como también desde el punto de vista de la gestión de personas. Mejorar los desempeños y mantener el compromiso con las variadas actividades y proyectos que demanda cumplir con la misión de la organización; y con un buen clima organizacional, meta que, por lo demás, en la mayoría de las compañías es transversal a todos los líderes, resulta ser una tarea muy compleja.

2.1. Descripción de la organización

Actualmente me desempeño en Finning Sudamérica, Filial de Finning International, compañía multinacional de origen canadiense, con 85 años de historia; es una sociedad anónima abierta, que transa sus acciones en la bolsa de Toronto, Canadá y es el distribuidor de Caterpillar más grande del mundo, Finning International llega a Sudamérica en 1993 y adquiere la representación de Caterpillar en Chile. En el año 2003 se expande a Argentina, Bolivia y Uruguay, dejando este último territorio en 2015.

Finning Sudamérica cuenta con 6200 empleados y participa en 50 puntos de actividad entre sucursales, faenas, depósitos y centros de servicio; y representa el 37% de Finning International.

La organización tiene una adecuada gestión de personas, y sus cifras lo confirman, posee una satisfacción neta en la Encuesta de Clima del año 2017 de un 78% con una participación del 97% de sus empleados. El promedio de antigüedad de sus empleados es de 5,6 años; la edad promedio es de 37,6 años y la tasa de rotación voluntaria es del 0,33%.

El negocio de Finning es comercializar de manera integral los equipos fabricados por Caterpillar, los cuales sirven a las siguientes industrias; Minería, Construcción, Petróleo, Energía, Marino, Oil & Gas, y Forestal. Esta venta se realiza ofreciendo una solución integral; un contrato de servicio especializado de mantenimiento y reparación de equipos y repuestos y el servicio de capacitación para personal técnico; con esto, la solución asegura al cliente, la disponibilidad de sus equipos, maximizando la productividad para el negocio y generando una relación de largo plazo.

2.2. Visión, propósito y valores de la empresa

Visión: Basándonos en nuestro conocimiento y experiencia global, somos un socio de confianza para la transformación del desempeño de nuestros clientes.

Propósito: Creemos en innovar y generar alianzas para construir y ser la fuente de energía para un mundo mejor.

Valores de la Organización:

- Somos confiables
- Somos colaborativos
- Somos innovadores
- Somos apasionados

2.3. Presentación de la problemática

Finning SA está en medio de un proceso de transformación tecnológica, ya hace 3 años se encuentra implementando una serie de sistemas que ayudarán a mejorar la gestión de sus activos y a las personas, a hacer más eficiente y estandarizados sus procesos a nivel global, todos estos sistemas se encuentran amparados bajo el paraguas de "Proyecto LINK". La compañía funcionaba con más de 25 sistemas informáticos, sin integración entre ellos sin estandarización de procesos; y, por lo tanto, no contaban con

una fuente única de información para el tratamiento y gestión de reportes de la información. El proyecto LINK es uno de los proyectos estratégicos de la compañía, para el que se han destinado casi MMUSD 70 y un equipo de trabajo de 200 personas de la organización más la contratación de empresas consultoras de renombre a nivel internacional.

El éxito de la implementación de un nuevo sistema, depende además de una buena configuración y el diseño de nuevos procesos; de una muy buena **Gestión de Cambio**, ya que es imperativo que las personas se encuentren informadas de cómo les impacta en su quehacer, y de recibir la capacitación adecuada que apoye la adopción del nuevo sistema. Para medir el éxito de un proceso de cambio, según la metodología Prosci, con su modelo **ADKAR**, Jeffrey, M.H. (2006), se evalúan 5 factores dentro de la organización: A (Awareness=Consciencia), D (Desire=Deseo), K (Knowledge =Conocimiento), A (Ability=Habilidades) y R (Reinforcement=Reforzamiento) *(2).

Una de las preocupaciones que tienen los líderes del proyecto tiene que ver con el conocimiento y habilidades de los empleados (Knowledge & Ability), en esta nueva herramienta de trabajo. De qué forma asegurar que el conocimiento adquirido por el equipo del proyecto durante el desarrollo del mismo, sea transmitido al resto de la organización en forma adecuada para que los empleados afectados, sean capaces de aprender y desarrollar las habilidades necesarias para cumplir sus funciones en el nuevo sistema y transferir lo aprendido al puesto de trabajo.

De acuerdo a lo que expone Damián Schulman, (Schulman, D,2010) dentro de los 10 errores comunes en la implementación de un sistema ERP, como número 4 se encuentra los “errores en la capacitación del personal”; el equipo de proyecto solo considera la capacitación del personal del proyecto y no toman en cuenta todas las actividades que se deben preparar y personal adecuado que se requerirá para preparar material y lograr entrenar al resto de la organización en el tiempo que se requiere antes de la salida en vivo del sistema.

Según la experiencia de Escales; (Escales, A. 2013. La capacitación en el proceso de implementación de un sistema); existen varios factores que pueden afectar la implementación de un sistema en una organización, pero en su experiencia “hay un factor-causa en una implementación deficiente que se puede tomar como un denominador común: el proceso de capacitación. En la medida que estas causas se

tornen críticas pueden llegar a entorpecer el proyecto hasta el punto que la implementación sea un fracaso. Esto último no es frecuente pero las deficiencias son tales que los resultados esperados son mínimos en relación al costo-beneficio.”

Una Capacitación deficiente y una baja transferencia de la misma al puesto de trabajo podría causar el fracaso en la implementación, ocasionando pérdidas irre recuperables.

2.4. Determinación del objetivo:

El objetivo de este Proyecto de Grado es aportar una herramienta que permita a la Organización, medir en forma objetiva, el grado de transferencia al puesto de trabajo de la capacitación recibida durante la implementación del nuevo sistema; y dependiendo de los resultados que se obtengan de la medición, proponer un plan de reforzamiento adecuado para mejorar la adherencia al uso del sistema y asegurar el éxito de la implementación.

2.5. Definición de la pregunta de investigación

¿Cómo diseñar una herramienta de medición que sea útil para evaluar el aprendizaje del sistema SAP ADMS dirigido a un grupo de empleados del área servicios en Finning?

2.6. Presentación de objetivo general y específicos:

Objetivo General:

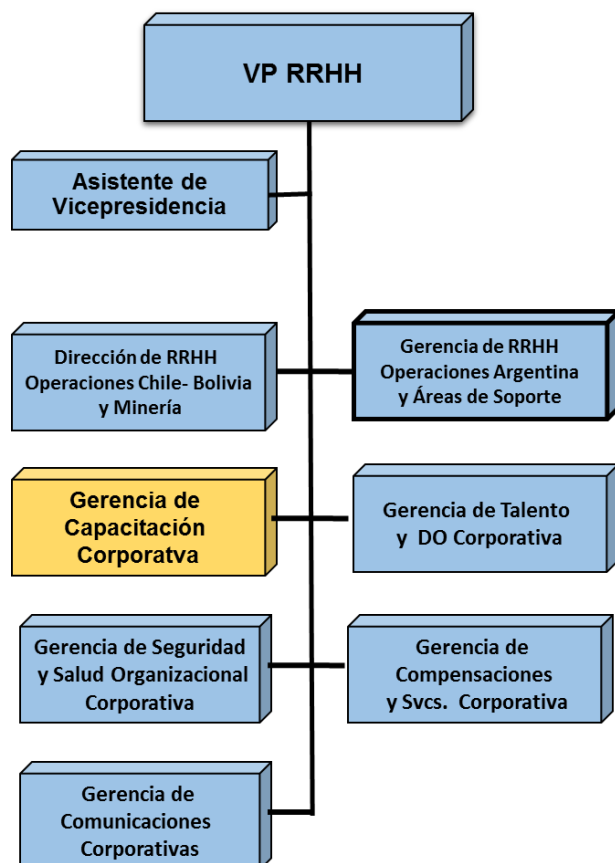
Desarrollar una metodología de evaluación, que permita medir la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo del sistema SAP ADMS, en el marco de la implementación del proyecto LINK en Finning.

Objetivos específicos:

- Analizar la consistencia de los resultados en los diferentes niveles de evaluación.
- Identificar las causas y los antecedentes de los resultados, búsqueda y hallazgos.
- Proponer mejoras al ciclo de capacitación y gestión del entorno.

2.7. Condiciones para el desarrollo del proyecto.

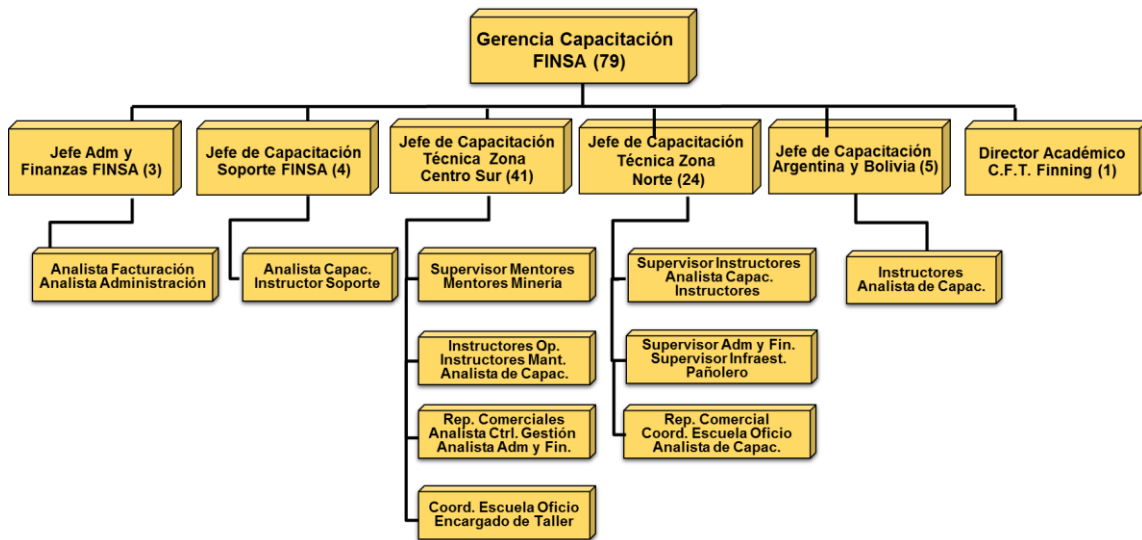
2.7.1. Organigrama de la VP de RRHH.



2.7.2. El subsistema de RRHH que será afectado en este proyecto es Capacitación y habiendo revisado el texto guía de auditoría y las preguntas asociadas a este subsistema; me parece pertinente desarrollar la auditoría, la que nos proporcionará un buen diagnóstico de la organización en estudio. Descripción del subsistema de Capacitación.

Capacitación Técnica posee una dotación de 79 personas dentro de los cuales, 51 son Instructores; 1 Jefe Académico, 5 Jefes de Capacitación y personal administrativo; el área se compone de 6 departamentos dentro de los cuales está la Gestión de Administración y Finanzas, áreas de Capacitación Técnica y de Soporte; todas ellas con la atención hacia los 4 países, Argentina, Bolivia, Uruguay y Chile.

2.7.3. Organigrama de Capacitación:



2.7.4. Funciones del área:

El área de Capacitación Corporativa, tiene la principal misión de desarrollar las competencias técnicas y de seguridad en los empleados, para satisfacer las necesidades de las diferentes áreas de la Compañía y cumplir con los objetivos de negocio de Finning; especialmente la Vicepresidencias de Minería, Excelencia Operacional y Operaciones; así también las áreas de Soporte. Para otorgar este entrenamiento Finning cuenta con un programa de capacitación que otorga estos conocimientos y habilidades y los empleados se van certificando en diferentes sets de habilidades que le van otorgando niveles de experiencia; esto a su vez esta ordenado en niveles de cargo; por lo que en la medida que se van certificando, van también creciendo en la organización. Por otro lado, Capacitación posee un Centro de Formación Técnica, el que funciona en 2 sedes; Antofagasta y Santiago. Actualmente el CFT está en proceso de cierre con el Consejo Nacional de Educación y se están finalizando los aspectos educacionales y formales de los últimos alumnos que este año egresan de la Carrera “Mantenedor de Equipos Móviles”. Adicionalmente, Capacitación posee una OTEC; la que se encarga de vender y ejecutar el servicio de capacitación, hacia diferentes clientes de la Compañía que requieren mejorar los conocimientos de sus equipos y a través de ella, también se generan programas que son parte del trabajo de Responsabilidad Social Empresarial que la Compañía impulsa con las Comunidades en donde estamos insertos. La venta

de la OTEC para en el año 2018 fue de MMUSD 2,6 y el 2019 tenemos la meta lograda en el 2018.

Actualmente, dado que la empresa se encuentra en este proyecto estratégico de cambio de sistema central de gestión al ERP SAP, esta área está a cargo del entrenamiento de todas las personas que deberán interactuar con el nuevo sistema, a contar de la salida en vivo.

2.7.5. Aporte a la Organización

El aporte hacia la organización es significativo ya que no sólo tiene la misión de generar competencias al interior de la organización para cumplir con los objetivos operacionales de la Compañía; que es la misión principal; sino que además, el área de Capacitación es parte del valor agregado de los servicios que ofrece la compañía a los clientes, junto a la venta de equipos y servicios asociados al mantenimiento de los mismos; y también, es parte de la ejecución de los diferentes programas que la compañía desarrolla a nivel de Responsabilidad Social Empresarial con las comunidades en donde se encuentran insertas las diferentes sucursales, a lo largo de los países en los que está presente Finning; por ejemplo; hacemos capacitaciones para generar empleabilidad a personas vulnerables de las municipalidades; tenemos programas de oficios para Mujeres jefas de hogar en Antofagasta gestionados con SERNAMEG; y oficios de operación de maquinaria forestal para Mapuches de la Municipalidad de Contulmo.

2.7.6. Análisis del Rol Organizacional:

Actualmente me desempeño como Gerente Corporativo de Capacitación, por lo que, el trabajo de investigación acción que desarrollaré, si bien tiene por objetivo asegurar el éxito de la implementación del sistema SAP en Finning, también se constituirá en un nuevo proceso, metodología de trabajo y una nueva herramienta útil para futuras mediciones de transferencia en proyectos o programas que tengan una relevancia similar dentro de la organización, para mi equipo de trabajo.

En la noción de rol tradicional; este se encuentra ubicado dentro de la VP de Personas, dependo directamente del VP de RRHH y mis principales funciones tienen que ver con dirigir al equipo de Capacitación para la planificación y ejecución de los diferentes proyectos y funciones que desarrolla el área, para satisfacer las

necesidades de capacitación de las diferentes áreas de la organización; y cumplir con el presupuesto de ventas acordado para el año.

Las principales responsabilidades son:

Satisfacer las necesidades de capacitación de todas las áreas de la compañía para Sudamérica (Argentina, Bolivia, Uruguay y Chile).

- Dirigir al equipo de capacitación en las diferentes actividades que desarrollan en sus respectivos países.
- Dirigir la planificación estratégica del área y su ejecución.
- Controlar el buen uso del presupuesto del área.
- Controlar y apoyar el plan de venta presupuestado para la OTEC.
- Dirigir el Centro de Formación Técnica (en proceso de cierre).
- Participar en Comités externos a la organización, por ejemplo: Consejo de competencias Mineras (CCM), Consejo de competencias de la Corporación del comercio y la Producción (CPC).
- Otros...

La noción de rol analizada considera el rol de manera estática, sin embargo, estas funciones se desarrollan en un entorno cambiante y con diferentes desafíos que demandan flexibilidad, adecuación y priorización de tareas y recursos para cumplir los objetivos.

El ejercicio del rol dentro de Finning se ha ido dando en la medida que voy adquiriendo experiencia y conocimiento del sistema en el que me encuentro; llevo 1,5 años dentro de la organización y en la búsqueda del rol, lo primero fue entender bien el propósito del subsistema, sus límites y tareas básicas, conocer al equipo de trabajo, sus competencias y brechas, etc.

En la actualidad, mi contribución en el rol está priorizando la atención de las necesidades de planificación, programación, coordinación y seguimiento de la capacitación del proyecto LINK; el cual, dada su complejidad (volumen, simultaneidad, turnos de trabajo, restricción de entrenadores, etc.); requiere gran parte de mi tiempo y de un grupo de personas dedicados 100% al mismo. La programación contempla entrenar a alrededor de 2.000 personas simultáneas

semanalmente, en 6 diferentes lugares (Antofagasta, Santiago, Coquimbo, Calama, Iquique y Concepción) en un período de 2,5 meses para cumplir con el 100% de los entrenamientos antes de la salida en vivo del sistema.

Como investigador en este proyecto, poseo la información, experiencia, conocimiento y las atribuciones para gestionar las reuniones y actividades que sean necesarias; las restricciones que actualmente tengo, tienen que ver con los recursos que la investigación podría requerir, ya que el equipo de capacitación hoy se encuentra 100% dedicado a las coordinaciones de la capacitación de SAP.

2.8. Carta Gantt con detalle de tareas y cronograma de actividades a desarrollar.

Etapa	Actividades	Carta Gantt Proyecto de Grado										
		jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	
Formulación inicial del proyecto	Levantamiento de información de la Empresa, Historia, Visión, proyectos estratégicos, etc.	X										
	Definición del subsistema RRHH elegido y los objetivos del proyecto	X										
	Revisión de la aplicabilidad de la herramienta de auditoría propuesta	X										
	Elaboración de carta Gantt		X									
	Propuesta de metodología a utilizar		X									
	Reunión con supervisor		X									
	Correcciones		X									
	Entrega informe etapa I- Introducción		X									
	Recepción feedback etapa I		X									
Definición del Proyecto, encuadre teórico, principales hallazgos	Corrección Informe etapa I			X								
	Elaboración del marco teórico			X								
	Reunión con supervisor			X								
	Correcciones			X								
	Entrega informe etapa II- Marco Teórico			X	X							
	Recepción feedback etapa II			X	X	X						
Resultados metodológicos y del proceso general del diagnóstico	Corrección Informe etapa II				X	X						
	Elaboración de la propuesta de implementación				X	X	X					
	Reunión con supervisor				X	X	X					
	Correcciones				X	X	X					
	Entrega informe etapa III				X	X	X	X				
	Recepción feedback etapa III				X	X	X	X	X			
Informe Final	Corrección informe etapa III							X	X			
	Elaboración de conclusiones							X	X			
	Reunión con supervisor							X	X			
	Correcciones							X	X			
	Entrega informe etapa IV - Informe Final							X	X	X		
	Recepción feedback etapa IV							X	X	X	X	

La información contenida en esta Sección otorga claridad sobre la importancia que tiene, desarrollar esta investigación y posteriormente la intervención que se proponga, para asegurar el éxito de la implementación del nuevo sistema; y para el área de capacitación, una herramienta útil para medir el grado de ajuste y calidad del diseño de los cursos, proporcionar mejora continua a los diseños y programas y convertirse en un aporte para la organización en el mejoramiento del desempeño de los equipos.

3. Resultados de la Auditoría de “Capacitación y Desarrollo Organizacional”

En la presente Sección, se entregan los resultados de la Auditoría a los Subsistemas de RRHH de la empresa; describiendo en cada área, las fortalezas y debilidades en el funcionamiento; esto me permite indagar en oportunidades de mejora para proponer intervenciones hacia la organización.

3.1. Identificar necesidades de Capacitación.

La organización posee un buen método de identificación de necesidades de Capacitación, el cual se envía a los líderes de la organización una vez al año, esto cubre a todas las áreas de la compañía y con esta información se genera el presupuesto de capacitación anual; con el que se financian los programas de capacitación necesarios para satisfacer las necesidades levantadas. puntaje obtenido: 59/72 Puntos. (82%)

3.2. Gestión de la Capacitación

La organización tiene establecidos los objetivos de aprendizaje en cada uno de los cursos y programas de capacitación que se ofrecen, posee diferentes fuentes de diseño; es decir, internamente contamos con Instructores entrenados en diseño instruccional que constantemente están diseñando y actualizando material de capacitación; por otro lado, existen algunos cursos que requieren diseño externo ya que dentro del área no se cuenta con estos conocimientos y habilidades; finalmente, otros entrenamientos se diseñan con la ayuda de los expertos de las áreas. Una vez diseñado los entrenamientos son piloteados antes de ser dictados por primera vez; de esta manera se ajustan y/o corrigen los contenidos, horarios, materiales, etc., según los resultados logrados en el Piloto; puntaje obtenido: 23/29 Puntos. (79%)

3.3. Capacitación

Existe una buena cobertura de capacitación en relación a las personas que se entrenan anualmente (120.000 horas anuales de capacitación y un 89% de los empleados); los programas son comunicados semestralmente; y difundidos tanto a Supervisores y Gerentes como al personal que va a participar de los cursos; por otra parte; se cuenta con infraestructura de muy buen nivel para facilitar el aprendizaje; contamos con alrededor de 45 salas de clases completamente equipadas con pizarrones inteligentes, equipos de audio y visión; laboratorios con computadores, laboratorios eléctricos, electrónicos, talleres de soldadura, talleres mecánicos con todo el equipamiento de

primer nivel. La compañía incentiva y financia certificaciones en EE.UU. y Europa en “Caterpillar”, fabricante de los Camiones, equipos y maquinaria que la empresa vende y mantiene para los Instructores y personal técnico de las diferentes áreas; y también financia seminarios y cursos externos; puntaje obtenido: 148/160 Puntos (93%)

3.4. Desarrollo

La organización posee programas de Capacitación que otorgan a los empleados, sets de habilidades que les permiten, una vez certificadas, ir avanzando en el desarrollo de su carrera. La compañía posee 3 programas de desarrollo; Finning Pro Service, para los técnicos de mantenimiento de equipos, Finning Pro Palas, para los técnicos que operan Palas y perforadoras y Finning Pro Repuestos, para el personal que se desempeña en los Centros logísticos y bodegas, encargados del manejo e inventario y distribución de repuestos y equipos. La capacitación es casi 100% interna, por lo que no se requiere financiar matrículas externas. Igualmente, la compañía tiene un proceso de becas que se ejecuta anualmente y que financia hasta un 75% de las carreras de los beneficiados; puntaje obtenido: 47/83 Puntos (57%)

3.5. Evaluación

A pesar de existir monitoreo de los programas y sus actualizaciones, se visualiza una brecha en relación al monitoreo del resultado posterior a la capacitación para evaluar el impacto en el desempeño del área y del individuo. Esta actividad nos va a permitir en el futuro poder generar mejora continua de nuestros productos y servicios. Se desarrollará un proceso a través del cual podamos recibir feedback relacionado con el desempeño de las personas que pasen por nuestros entrenamientos. puntaje obtenido: 35/42 puntos (83%)

3.6. Desarrollo Organizacional

Existe un buen nivel de control y asistencia para el desarrollo de las personas; la compañía posee un programa de desarrollo para personal con potencial de crecimiento dentro de la organización y también un programa de desarrollo de líderes, llamado “Power to lead” ambos programas son administrados por el área de Desarrollo Organizacional. La organización ha establecido la cultura organizacional deseada; y los empleados la han ido conociendo a través de diferentes mecanismos de comunicación. En este ítem si se visualiza una brecha en establecer procedimientos para identificar conflictos interdepartamentales; así como también falta entregar capacitación en el uso efectivo del tiempo y evaluar la calidad y efectividad de las reuniones de trabajo; puntaje obtenido: 134/164 puntos (82%)

3.7. Percepción sobre calidad de servicio de capacitación

En términos de percepción de calidad de servicio del área; podemos decir, que tanto los empleados de RRHH, como los clientes internos tienen una opinión regular sobre el servicio que otorga el subsistema de Capacitación.

Esta información se encuentra contenida en una de las preguntas que se hace a los empleados en la Encuesta de Opinión de los Empleados (EOS). Información que será parte de la metodología y analizada en la sección correspondiente. Puntaje obtenido: 17/27 puntos (63%).

Resumen de resultados de la Auditoría del subsistema de Capacitación

Ítem	Puntaje obtenido	Máximo Puntaje	Porcentaje
DNC	59	72	82%
G. Capacitación	23	29	79%
Capacitación	148	160	93%
Desarrollo	47	83	57%
Evaluación	35	42	83%
D. Organizacional	134	164	82%
Percepción	17	27	63%
Total	463	577	80%

Resultado general de la Auditoría al área de Capacitación y Desarrollo es de 463/577 puntos (80%); dado este resultado, la Auditoría refleja que el departamento está funcionando a un nivel que necesita mejoras.

Brechas identificadas:

- **Desarrollo Organizacional (57%);** Establecer procedimientos para identificar conflictos interdepartamentales; así como también, falta entregar capacitación en el uso efectivo del tiempo y evaluar la calidad y efectividad de las reuniones de trabajo.
- **Percepción (63%);** las notas más bajas en términos de la percepción sobre el trabajo del departamento de Capacitación son las del área de RRHH y los clientes de Capacitación. Acá se nos abre la oportunidad de entregar información sobre la transferencia, con datos duros y fidedignos, y se esperaría que mejorara la percepción sobre el trabajo del departamento.

Como se puede deducir de los resultados obtenidos en la auditoría, existe evidencia de que el área de capacitación tiene oportunidades de mejora.

4. Marco Teórico

El Marco teórico pretende clarificar algunos conceptos básicos del proceso a estudiar; por otro lado, trae la literatura existente sobre las diferentes metodologías y herramientas útiles para desarrollar una adecuada investigación. Del marco teórico es de donde obtendré las ideas y las metodologías adecuadas para mi investigación.

4.1. Conceptos básicos para el desarrollo del trabajo

Transferencia al puesto de trabajo:

Es el grado en que los participantes cambiaron su conducta en el puesto de trabajo a causa de la capacitación recibida.

Determina la medida en que los participantes han sido capaces de aplicar o transferir los conocimientos aprendidos y las habilidades desarrolladas, al puesto de trabajo.

El propósito de medir transferencia es determinar el grado en el cual el curso o el programa de capacitación ha cumplido con alcanzar los objetivos de desempeño.

¿Cómo se mide esta cantidad o porción de conocimiento transferido?

Según el modelo de Kirkpatrick, (Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. 2005) hay 4 niveles de evaluación para la efectividad de la capacitación; el nivel 3 es la medición que nos interesa profundizar:

1. La reacción/satisfacción; es la consulta que se hace a los participantes de una capacitación inmediatamente una vez concluida la actividad y tiene que ver con el nivel de satisfacción en relación a su participación en la misma.
2. El aprendizaje: es la evaluación que se hace al final de la capacitación; para determinar el grado de conocimiento adquirido durante la participación en la misma.
3. El cambio de comportamiento: en este nivel se intenta responder si la persona pudo transferir los conocimientos a sus actividades diarias.
4. El impacto en los resultados: en este nivel se pretende obtener indicadores sobre el impacto de la capacitación en los resultados, por ejemplo; indicadores de motivación, o ganancias económicas.

El trabajo de tesis propuesto, estaría basado en el nivel 3 del Modelo de Kirkpatrick, sin embargo, la herramienta que se utilizará para medir el cambio en el comportamiento de

las personas, debería ser ajustada a las necesidades de la capacitación diseñada para el proyecto particular de Finning.

4.2. **Existen métodos para realizar evaluaciones:**

4.2.1. **Evaluación en “Una vez”**

Se aplica la medición solo una vez; en un período determinado posterior a la capacitación. En el caso de Finning, los empleados no tenían información previa y no conocían el sistema SAP antes de ir a la capacitación, por lo que se lograría obtener los resultados de lo que aprendieron y pudieron aplicar de la capacitación entregada durante el proyecto.

4.2.2. **Evaluación “Pre y Post”.**

Se aplica una medición antes de la capacitación y luego en un período posterior a la misma. En este caso es posible comparar los resultados en los dos momentos y se puede observar el cambio en el comportamiento antes y después de ser entrenado.

Como el sistema SAP es nuevo dentro de la organización, no nos serviría haber aplicado la evaluación ya que el resultado habría sido cero.

4.2.3. **Evaluación a “un grupo de control”**

Se aplica la evaluación a un grupo de personas que recibió la capacitación y también a un grupo de personas de similares características, que no la recibió. Esta evaluación permite comparar y aislar de mejor forma la variable que se quiere evaluar, que en este caso es la efectividad del curso.

Este tipo de método no se podría haber usado porque post Go Live, todas las personas que requieren la capacitación, deberían estar entrenados.

4.3. **Existen diferentes herramientas y/o instrumentos para efectuar la medición;** acá lo importante es encontrar la más adecuada para la medición de las competencias que se desarrollaron durante la capacitación de SAP.

- 4.3.1. **Cuestionarios y encuestas:** Es una pauta con preguntas que mide la percepción del desempeño de una persona. Las respuestas pueden ser en escala Likert o abierta/cerrada.

Este instrumento podría ser complementario a otro para conseguir mayor información que recoja elementos del contexto en el que se está produciendo la transferencia.

Esta encuesta podría ser respondida por el Jefe directo del empleado, o el supervisor del grupo de técnicos.

- 4.3.2. **Observación del desempeño:** Es una observación del desempeño del trabajador en el puesto de trabajo. Se evalúa el cumplimiento de los comportamientos deseados en base a una pauta o check list.

Dado que el sistema SAP ya se encuentra en funcionamiento, este instrumento me parece el más adecuado, ya que se podría observar los comportamientos esperados en el sistema. El problema es contar con los recursos necesarios para ejecutar esta observación.

- 4.3.3. **Muestra de Trabajo:** Esta herramienta mide productos del desempeño de una persona, no su comportamiento. Pueden ser documentos o artefactos que produzca el trabajador en su desempeño que demuestran que aplica los comportamientos buscados.

Actualmente contamos con una herramienta de SAP que entrega información sobre las transacciones con dificultades y con errores, se cruzará esta información con la de los participantes sujetos a evaluación para obtener información sobre el desempeño, con el sistema en productivo.

- 4.3.4. **Entrevista o Focus Group:** Conversación de carácter individual (entrevista) o grupal (focus Group) basada en preguntas estructuradas. Apuntan a evaluar cualitativamente en qué grado los comportamientos están siendo ocupados en el puesto de trabajo y/o detalles de la puesta en práctica.

Este instrumento será utilizado para obtener información sobre la percepción de los Jefes o supervisores en relación al desempeño de las personas en el sistema recientemente implementado.

4.4. Factores que influyen positivamente en la transferencia:

Según Ormrod, J, Sanz, A. Soria, M. & Carnicero, J (2005) (pag.413-415). Hay varios factores que pueden influir positivamente en que una persona transfiera lo aprendido. Esto es importante considerarlo, ya que, al momento de evaluar la transferencia, algunos o todos estos factores podrían estar presentes en el entorno del evaluado.

- Un aprendizaje significativo; favorece una mejor transferencia que el aprendizaje memorístico.
- Cuanto más profundamente se aprende algo, más probable es que se transfiera a una nueva situación.
- Cuanto más se parecen dos situaciones, más probable es que lo aprendido en una situación, se aplique en la otra situación.
- Se transfieren más fácilmente los principios que los hechos
- Un amplio número y variedad de ejemplos y oportunidades para la práctica aumenta la probabilidad de aplicar las habilidades y la información aprendidas a situaciones nuevas.
- La probabilidad de transferir disminuye conforme aumenta el intervalo temporal entre la tarea original y la tarea de transferencia.

4.5. Factores que influyen negativamente en la transferencia

Como sabemos, la transferencia no solo depende de una buena capacitación, como vimos en el punto anterior, hay factores que influyen positivamente, pero hay también factores que interfieren en la transferencia. Estos factores son importantes entenderlos y medirlos para poder explicar porque las personas no han podido transferir lo aprendido; y poder tomar acciones en relación a estos factores.

4.5.1. Factores relacionados con la Persona:

Autoeficacia: Que tan capaz se sienten las personas de aplicar lo aprendido.

- Motivación: Que tan motivados están las personas para aplicar lo aprendido.
- Valoración: Que tanto valor le otorgan las personas a la capacitación recibida.

4.5.2. Factores relacionados con la Capacitación:

- Detección de necesidades de capacitación, se refiere a que tan bien hecha esta la detección de necesidades para que la capacitación se ajuste y permita la transferencia.
- Diseño Instruccional: es el grado en que el diseño instruccional esta hecho, de acuerdo a lo levantado en la detección de necesidades para que facilite la transferencia

4.5.3. Factores relacionados con el ambiente de trabajo

- Condiciones de trabajo: que tan bien están las condiciones de trabajo para facilitar la transferencia.
- Recompensas e incentivos: existencia de incentivos que faciliten o dificulten la transferencia.
- Jefaturas: Nivel en que la gestión del jefe facilita u obstruye la aplicación lo aprendido
- Feedback: grado en que existe apoyo y retroalimentación para los comportamientos esperados.
- Equipo de pares: nivel en que los compañeros de trabajo dificultan o facilitan la aplicación de lo aprendido. Por ejemplo: personas que llevan muchos años en la organización y que no cambian sus métodos de trabajo.
- Cultura organizacional: se refiere a las características de la cultura de la empresa que podría interferir en la transferencia de lo aprendido.

Concluido el Marco Teórico, ya contamos con claridad de qué estamos hablando cuando evaluamos transferencia al puesto de trabajo de la capacitación, conocemos las diferentes metodologías y herramientas utilizadas en cada caso y podemos darnos cuenta que hay muchos factores que influyen en que un empleado transfiera o no lo aprendido en un curso; tales factores como el contexto organizacional, el apoyo de sus pares y Jefes, la motivación personal y el diseño adecuado del curso, debemos atendernos para poder hacer una buena propuesta de intervención que cubra todas las necesidades y asegure el éxito de la implementación del sistema.

Por la naturaleza del proyecto, creo que lo más adecuado es aplicar una combinación de metodologías; estudio de Muestra de Trabajo, observación en terreno y encuestas de diagnóstico, tanto de los Jefes como de los involucrados en la capacitación.

5. Metodología

La presente Sección detalla las metodologías a utilizar en la investigación, las fuentes de obtención de datos y los principales involucrados.

En el desarrollo de la investigación se utilizará diferentes metodologías:

- 5.1. **Análisis de Muestra de trabajo** de los empleados que participaron en los cursos. Esta muestra se obtendrá de un reporte de errores que entrega el sistema a través de la herramienta Knoa, propia de SAP. Se analizarán los errores de una semana post Go live. Se espera obtener 3 tipos de información; los principales errores que se cometen, las transacciones asociadas a estos errores y las personas involucradas en ellos.
- 5.2. **Análisis del Diagnóstico de los participantes de los cursos.** Se aplicará la Encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) a los participantes de los cursos en estudio, para relevar información de los ámbitos que sabemos inciden en la transferencia; Persona, Contexto, Apoyo de pares y Jefes y la Capacitación. (Formato Encuesta PDST, se encuentra en el Anexo "A")
- 5.3. **Encuesta de transferencia para los Jefes de los empleados** que participaron en los cursos, para conocer la percepción del desempeño de sus equipos, después de la capacitación y durante la implementación del sistema. (Encuesta de transferencia a Jefes, se encuentra en el Anexo "B").
- 5.4. **Se analizarán los resultados del nivel 1 y 2 de Kirkpatrick**, es decir, resultados del grado de satisfacción de los participantes, a través de la encuesta de satisfacción ejecutada durante el proceso de capacitación; y el grado de conocimiento obtenido en los cursos, a través del resultado de las notas obtenidas en las pruebas de los cursos en los que participaron.
- 5.5. **Observación en el puesto de trabajo.** Se diseñará una pauta de observación en línea con el contenido del curso, sus objetivos de aprendizaje y las conductas que se espera transfieran al puesto de trabajo. La observación se ejecutará sobre una muestra de participantes, solo en Chile. De esta observación se espera conocer el grado de

conductas que se ejecutan en el puesto de trabajo y cuanto de estas, se transfieren correctamente en el sistema. Anexo "C"

- 5.6. Se revisará **percepción de los empleados respecto del servicio** del subsistema de Capacitación; para analizar con qué ánimo los empleados y/o jefes de los participantes se enfrentan a la capacitación. Esta información está contenida en una de las preguntas de la Encuesta de Opinión de Satisfacción del Empleado 2017 (EOS) que Finning realiza todos los años al 100% de sus empleados para recoger las opiniones respecto de los diferentes Servicios de RRHH.

Con la información obtenida de la aplicación de estas metodologías, se obtendrá información para hacer un diagnóstico y una Propuesta de intervención que permita mejorar el grado de adopción al sistema; de ser necesario.

Previo a la aplicación de las metodologías mencionadas, se debe definir las fuentes de información, las muestras de personas a ser encuestadas y evaluadas; cursos a ser evaluados, etc.

- 5.7. Método de recolección de datos.

Se utilizará recolección de datos cualitativos y cuantitativos, dependiendo de la necesidad de datos que se estén levantando.

5.7.1. Datos primarios:

- Determinar los procesos críticos a ser evaluados para medir transferencia; este dato se obtendrá de entrevistas con personas claves dentro del proyecto
- Se efectuó reunión con Carolina Milet Letelier, Gerente de Change Management del Proyecto y Guillermo Salgado, Director Académico del área de Capacitación. Carolina Milet nos priorizó dentro de todos los procesos intervenidos con SAP, todos los relacionados con la cadena de suministros de partes y repuestos de los equipos CAT, ya que este proceso es clave para el mantenimiento de equipos y servicios de reparación de componentes de los clientes de Finning.
- Con esta priorización, se comenzó el trabajo de determinación de cursos a ser evaluados. En la sección 6, se explica el detalle de este trabajo y como se fueron acotando los cursos a estudiar; y los participantes de los mismos.

- Determinar el número de personas que deberían ser evaluadas. Una vez que se determinaron los cursos a ser evaluados, se obtiene el listado de personas que participaron en ellos. Este sería nuestro público objetivo, sin embargo, el número es muy grande, por lo que se determina evaluar una muestra representativa de esta población.
- Encuestas a los empleados a ser evaluados para conocer la percepción de ellos en relación a los factores que los ayudan o que les dificultan la transferencia de lo aprendido en los cursos. Se aplica la Encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) a una muestra de la misma población. Detalle de los resultados serán analizados en la Sección 6.
- Reuniones de trabajo con el equipo de Capacitación. Estudiar y compartir conocimientos de la bibliografía disponible para que todos entiendan y compartan el resultado esperado de la evaluación. Esto se hace en la reunión de coordinación semanal del equipo directo; los participantes son: Marco Avila, Jefe de Control Gestión, Alicia Reichberg, Jefe de Capacitación de Soporte, Giovanna Schiavi, Pablo Barragan y Felipe Rau, Jefes de capacitación Técnica y Guillermo Salgado, Director Académico del área.

5.7.2. Datos secundarios:

- Obtención de las fichas de diseño de los cursos que serán evaluados por transferencia para realizar análisis. Serán solicitados a quienes participaron del diseño de los mismos. Se diseñaron 114 cursos por lo que solo se evaluarán los cursos determinados por la priorización. Estas fichas contienen los objetivos de aprendizaje y las conductas que se espera transfieran los participantes, por lo que también serán utilizadas para el diseño de la Ficha de Observación al puesto de trabajo.
- Resultados de la auditoría del subsistema de Capacitación; la que podría entregar información valiosa de los procesos que deberían ser mejorados.
- Estudio de bibliografía dedicada a la evaluación de transferencia, incluyendo experiencia de otras compañías. Se analiza y estudia el caso Medición de Transferencia del área de Ventas ejecutado en Latam.
- Análisis de diferentes instrumentos de evaluación, para determinar el más adecuado.

- Desarrollo del instrumento de evaluación y piloto con la organización de capacitación para ajustes o correcciones.
- Se levantará la información para los responsables de estos subsistemas con la intención de que se determine un plan de acción.
- Revisar los métodos de evaluación de transferencia disponibles en la literatura y determinar el método a utilizar.

En esta Sección ya pude determinar qué vamos a investigar, (los errores del sistema asociados a los cursos relacionados con la cadena de suministros de piezas y partes de los equipos CAT; el diagnóstico de los propios participantes en relación a los factores del entorno que los ayudan o perjudican para transferir lo aprendido, la percepción general que tienen los empleados de Finning respecto del servicio de capacitación, y el grado de transferencia de las conductas enseñadas en los cursos de SAP.); de qué forma lo vamos a hacer; es decir, qué metodología usaremos, y finalmente; se determinan las fuentes de dónde provendrán los datos que serán analizados en esta investigación.

6. Análisis y profundización del proceso investigado

La sección 6 muestra el desarrollo de la investigación que al momento se ha avanzado, algunos análisis de los datos obtenidos de las diferentes investigaciones, según las metodologías definidas y las conclusiones que se pueden inferir a partir de éstos.

6.1. Contextualización

Para comenzar quisiera contextualizar en relación a la percepción de los empleados de Finning respecto del servicio del subsistema de Capacitación

Como vimos en la sección 3, los resultados de la auditoría del subsistema de Capacitación y Desarrollo, muestran que tenemos la oportunidad de mejorar la percepción sobre el servicio de capacitación, entregando información sobre los programas de capacitación que se están impartiendo y a su vez, el resultado de la transferencia de los mismos.

Esta percepción se obtuvo del último resultado del EOS DIC-2017 (Encuesta de Opinión de Satisfacción), en donde una de las preguntas, se refiere a “Aprendizaje y Desarrollo”. Los siguientes cuadros contienen el puntaje obtenido en la EOS 2017 en RRHH comparando con los resultados promedio de la compañía en ámbitos relacionados con Capacitación.

Resultados pregunta “Aprendizaje y desarrollo” en RRHH y el promedio Finning:

Ítem	RRHH 2016 y 2017	FINSA 2016 y 2017
Aprendizaje y Desarrollo	65/64	73/72

Información cualitativa relacionada a la pregunta “Aprendizaje y desarrollo” muestra oportunidades de mejora dado que las respuestas obtienen un puntaje inferior a 61%.

Ítem	RRHH 2016/2017	RRHH 2017
Aprendizaje y Desarrollo	Nuestra empresa me prepara para futuras oportunidades de desarrollo profesional.	50%
Aprendizaje y Desarrollo	Nuestra empresa ofrece la capacitación y el desarrollo necesarios para mantenerse al día con las exigencias de los clientes.	53%

Considero que el área de capacitación no tiene una buena difusión de los programas que imparte y los resultados posteriores. Esto hace que la percepción sea mala, por desconocimiento de los diferentes programas en funcionamiento.

Esta fue la primera información que nos dio resultados negativos y nos mostró oportunidades de mejora en este sub-sistema de RRHH.

Lo que sigue de la sección, detalla cómo se van definiendo los procesos y cursos a ser evaluados "muestra de cursos"; junto con ello, las transacciones del sistema enseñadas en los cursos. Habiendo definido los cursos involucrados, se van obteniendo los listados de las personas a ser evaluadas o "muestra de personas", y los resultados obtenidos en los niveles 1 y 2 de Kirkpatrick. asociados a estos participantes.

Como resultado del análisis de las fallas del Knoa; estas se ven presenten mayormente en ciertas transacciones y cursos; lo que me hace pensar que puedo acotar la "muestra de cursos" dado que los errores están concentrados en ciertas transacciones.

Volviendo al proyecto LINK, éste tuvo 2 fases de salida en vivo, la primera en agosto 2018 en Argentina y Uruguay y la segunda el noviembre para Chile y Bolivia. Para los efectos de este estudio, no se consideraron los países de Uruguay y Bolivia por el volumen de participaciones y actividades comerciales que desarrollan estos países.

Para el plan de capacitación de Argentina y Uruguay, el equipo contratado para el diseño de los entrenamientos y el equipo de capacitación de Finning comenzamos a trabajar en marzo de 2018; y la capacitación debía comenzar en junio de 2018. Este reducido plazo no nos permitió generar todo el material de capacitación que consideramos necesario; y tampoco nos permitió preparar una mejor capacitación para los entrenadores, que son personas que vinieron del negocio a aprender el nuevo sistema y luego desplegaron la capacitación al resto de la organización.

El material preparado para la salida en vivo en Argentina y Uruguay, fueron los cursos presenciales, que en su mayoría fueron saliendo en la medida que el plan se estaba ejecutando. Los cursos tienen una parte teórica y una práctica que se desarrolla en un ambiente de capacitación, de esta manera se pretende desarrollar la habilidad en el nuevo sistema; y durante las últimas 2 semanas previas al Go live, se habilitó un ambiente para que pudieran practicar lo aprendido en los cursos, el que se llamo Sandbox.

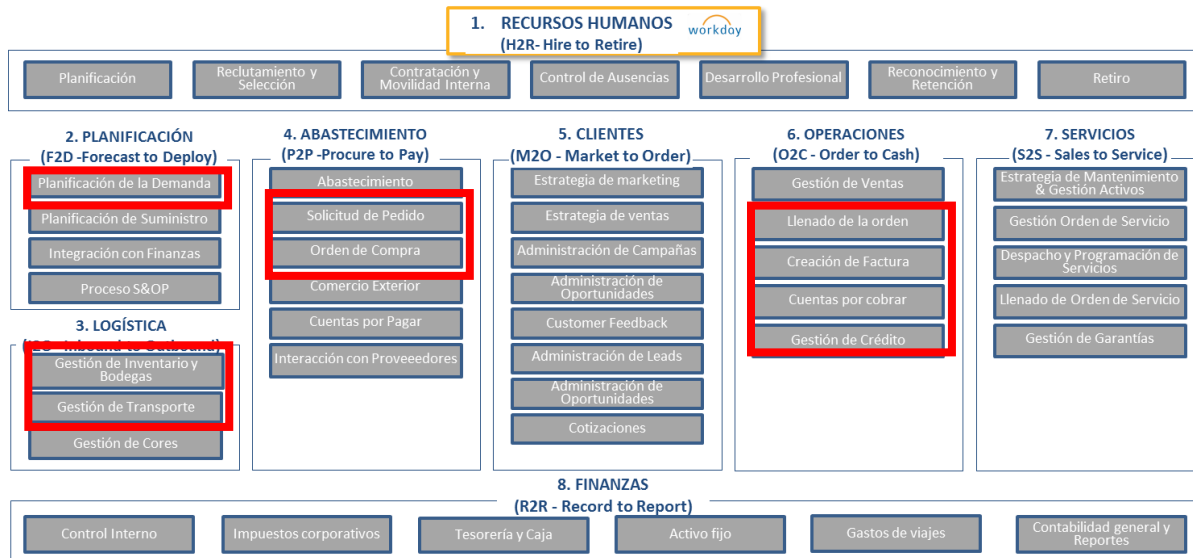
Para la salida en vivo de Chile, adicionalmente a lo detallado para Argentina, se diseñaron 7 cursos e-learning con la explicación de los macro-procesos impactados por el proyecto para toda la población incluyendo a los Líderes; 1 curso e-learning introductorio de SAP; también se diseñaron 130 simulaciones de transacciones, que fueron priorizadas por las mesas, como las más críticas y 46 diferentes cartillas de auto guía para el apoyo en el desempeño en el sistema; estas últimas además de quedar disponibles en el sistema para ser consultadas cuando sea necesario, se imprimieron y se distribuyeron a todos los participantes de acuerdo a los cursos a los que asistieron.

Este 2do. Proceso de capacitación creemos que tiene mayores posibilidades de ser transferido al puesto de trabajo, razón por la cual esta evaluación se ejecutará en Chile.

6.2. Determinación de los procesos y cursos a ser evaluados.

Para definir los procesos, se recoge la propuesta desde el proyecto; ellos sugieren (reunión con Carolina Milet; Gerente de Change Management del proyecto LINK), dado que la venta de servicios de mantenimiento es una parte importante del negocio, que la transferencia se mida en áreas con funciones relacionadas con la compra, administración, distribución y venta de repuestos, ya que se necesita contar con los repuestos necesarios para las ventas o para la mantención de los equipos de nuestros clientes. Se analizó el mapa de procesos para determinar cuáles serían los procesos relacionados con la cadena de suministros de repuestos y definimos el flujo desde la planificación del stock de repuestos, hasta la cobranza de las facturas asociadas a los servicios.

A continuación, el mapa de los procesos que contempla SAP



Dentro de estos macro procesos, se identificaron las fases de los procesos relacionados con suministro de repuestos; enmarcados en rojo en cuadro anterior. Desde esta selección de fases, se ubican los cursos desplegados, las transacciones del sistema enseñadas y las personas que participaron en los cursos. A continuación, la lista de cursos.

1. Planificación del inventario de repuesto (F2D02)
2. Cotización de repuestos y/o servicios (P2P01)
- 3/4. Orden de Venta de Repuestos y/o servicios (O2C04, O2C07)
- 5/6. Recepción, picking y salida (I2O03, I2O05)
7. Transporte y entrega (I2O04)
- 8/9. Facturación de repuestos y/o servicios (O2C13, P2P11)
10. Cobranzas (O2C21)

6.3. Las siguientes tablas, son los extractos de las fichas de cada curso relacionado con estas fases y sus objetivos de aprendizaje, los cuales servirán para el input de las conductas que debemos medir.

F2D02	Planificación de Inventario
<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Gestionar tablas de exclusión</p> <p>Gestionar tablas de Stocking/Destocking</p> <p>Ajustar parámetros de inventario</p> <p>Calcular EOQ/SS</p> <p>Repaso monitoreo de la decisión Stocking/Destocking</p>	
P2P01	Gestión de cotizaciones
<p>Público Objetivo: Argentina 6, Bolivia 0, Chile 31, Uruguay 0</p>	
<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Ingresar al sistema para visualizar SolPed (Solicitud de Pedido) de compras de indirectos SPOT.</p> <p>Crear, modificar y visualizar un documento de RFQ para la compra de indirectos SPOT.</p> <p>Analizar una propuesta comercial.</p> <p>Actualizar una cotización dentro del sistema en base a la propuesta comercial de cada proveedor.</p> <p>Aceptar o rechazar una propuesta del proveedor.</p>	
<p>Definición de indicadores:</p> <p>Solicitud de pedidos mal emitidas</p>	
O2C04	Gestión y ejecución de Ventas para Contratos de servicios y CSA
<p>Público Objetivo: Argentina , Bolivia , Chile , Uruguay</p>	
<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Planificar plan de facturación</p> <p>Crear un contrato, asignar, modificar y visualizar la flota</p> <p>Validar un crédito</p>	

O2C07	Gestión de Ordenes de Ventas para Repuestos
Público Objetivo: Argentina 61, Bolivia 22, Chile 59, Uruguay 0	
<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Revisar stock en CAT</p> <p>Crear, modificar y visualizar una orden de venta. Completar campo de rebate.</p> <p>Chequear Global ATP</p> <p>Validar un crédito</p> <p>Generar una solicitud de pedido de entrega</p> <p>Crear, modificar y visualizar un pedido de Entrega</p> <p>Crear una solicitud de NC</p> <p>Crear y modificar una entrega de devolución</p>	
<p>Definición de indicadores:</p> <p>Orden de ventas mal emitidas</p>	
I2O03	Logística de Entrada
<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Visualizar las entregas entrantes.</p> <p>Gestionar las devoluciones de taller.</p> <p>Crear, modificar, visualizar una orden de trabajo.</p> <p>Reimprimir una orden de trabajo.</p> <p>Confirmar y contabilizar una orden de trabajo sin diferencias.</p> <p>Gestionar una orden de trabajo con diferencias.</p> <p>Bloquear y desbloquear ítems con diferencias.</p>	
I2O04	Logística de Salida
<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Monitorear entregas</p> <p>Crear Ordenes de Transporte de forma masiva e individual</p> <p>Visualizar y reimprimir Ordenes de Transporte</p> <p>Ejecutar cockpit de servicios</p> <p>Embarcar picking y confirmar una OT con transporte</p> <p>Ingresar diferencias a una OT</p> <p>Generar etiqueta de caja para transporte</p> <p>Asignar entregas y crear bultos desde el Documento de Transporte</p>	

<p>Contabilizar, emitir packing list y guías de despacho desde el Documento de Transporte</p> <p>Imprimir etiqueta de bulto</p> <p>Contabilizar y emitir guía de despacho para venta sin transporte</p> <p>Bloquear y regularizar diferencias.</p>	
I2O05	Control de Bodega
Público Objetivo: Argentina 42, Bolivia 4, Chile 248, Uruguay 0	
<p>Objetivos de aprendizaje</p> <p>Visualizar stock en almacén/depósito.</p> <p>Realizar documento del proceso de inventario.</p> <p>Modificar y visualizar documento de inventario WMS.</p> <p>Generar e imprimir resumen de inventariado.</p> <p>Digitar el recuento de inventario.</p> <p>Modificar el conteo.</p> <p>Obtener diferencias iniciales.</p> <p>Generar listado de recuento de inventario.</p> <p>Ingresar recuento de inventario.</p> <p>Bloquear material por diferencia de picking.</p> <p>Regularizar diferencias en WM y en MM.</p> <p>Listar ubicaciones vacías.</p> <p>Crear, modificar y visualizar ubicaciones.</p> <p>Visualizar listado ubicaciones vacías.</p> <p>Mover material entre ubicaciones de almacenes.</p> <p>Revisar reporte de sobrantes.</p>	
Definición de indicadores: Toma de inventario físico y Diferencias de inventario	
P2P11	Ingreso de facturas para Repuestos
<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Verificar la partida del acreedor luego de la ejecución de la contabilización automática.</p> <p>Visualizar el estado de cuenta (statement) y factura por la compra realizada.</p> <p>Realizar la compensación y solicitar un anticipo.</p>	

O2C13	Facturación Repuestos
Público Objetivo: Argentina 47, Bolivia 21, Chile 0, Uruguay 0	
Objetivos de aprendizaje: Crear, modificar, visualizar, imprimir una factura proforma y el caso Surplus Crear, modificar y visualizar una factura Invalidar o cancelar una factura Realizar el procesamiento electrónico para Chile, Uruguay y Bolivia Realizar el procesamiento electrónico para Argentina	
Definición de indicadores: N° de facturas mal emitidas, Solicitud de NC de Clientes por facturas mal emitidas por forma	
O2C21	Gestión de cobranzas
Público Objetivo: Argentina, Bolivia, Chile, Uruguay	
Objetivos de aprendizaje: Valorar y confirmar las promesas de pago Gestionar una lista de partidas abiertas de clientes	

6.4. Determinación del universo de personas; la que se obtiene de la audiencia que participó en los cursos.

Distribución de participantes por curso Argentina y Chile.

N°	Nombre de curso	AR	CL	Total
1	F2D02 PLANIFICACIÓN DE INVENTARIO		45	45
2	I2O03 LOGÍSTICA DE ENTRADA	56	371	427
3	I2O04 LOGÍSTICA DE SALIDA	54	334	388
4	I2O05 CONTROL DE BODEGA	61	400	461
5	O2C04 GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE VENTAS PARA CONTRATOS DE SERVICIO Y CSA		1	1
6	O2C07 GESTIÓN DE ÓRDENES DE VENTA PARA REPUESTOS	88	67	155
7	O2C13 FACTURACIÓN REPUESTOS	76		76
8	O2C26 COTIZACIÓN, ORDEN DE VENTA y FACTURACIÓN DE REPUESTOS		508	508
9	P2P01 GESTIÓN DE COTIZACIONES	6	35	41
10	P2P08 GESTIÓN DE SOLICITUD DE PEDIDO Y ORDEN DE COMPRA PARA REPUESTOS	12	141	153
11	P2P11 INGRESO DE FACTURAS PARA REQUISITOS	1		1
12	O2C21 GESTIÓN DE COBRANZAS	11	35	46
	Total	365	1.937	2.302

AR= Argentina

CL= Chile

6.5. Determinación de la “muestra de personas” a partir del análisis estadístico de la muestra mínima a ser evaluada, para cada curso, con un nivel de confianza del 95% y el margen de error del 5%.

N°	Nombre de curso	AR	Muestra AR	CL	Muestra CL
1	F2D02 PLANIFICACIÓN DE INVENTARIO			45	41
2	I2O03 LOGÍSTICA DE ENTRADA	56	49	371	189
3	I2O04 LOGÍSTICA DE SALIDA	54	48	334	179
4	I2O05 CONTROL DE BODEGA	61	53	400	197
5	O2C04 GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE VENTAS PARA CONTRATOS DE SERVICIO Y CSA			1	1
6	O2C07 GESTIÓN DE ÓRDENES DE VENTA PARA REPUESTOS	88	72	67	58
7	O2C13 FACTURACIÓN REPUESTOS	76	64		
8	O2C26 COTIZACIÓN, ORDEN DE VENTA y FACTURACIÓN DE REPUESTOS			508	219
9	P2P01 GESTIÓN DE COTIZACIONES	6	6	35	33
10	P2P08 GESTIÓN DE SOLICITUD DE PEDIDO Y ORDEN DE COMPRA PARA REPUESTOS	12	12	141	104
11	P2P11 INGRESO DE FACTURAS PARA REQUISITOS	1	1		
12	O2C21 GESTIÓN DE COBRANZAS	11	11	35	33
	Total	365	316	1.937	1.054

AR= Argentina

CL= Chile

6.6. Análisis de la encuesta de satisfacción (Nivel 1 de medición según Kirkpatrick) de los cursos realizados tanto para Chile como Argentina.

Esta encuesta tiene 5 secciones que se evalúan:

1. **Coordinación y Logística** de la Capacitación (4 afirmaciones).
2. **Conocimiento y preparación** del instructor (4 afirmaciones).
3. **Calidad del diseño de la capacitación** (4 afirmaciones)
4. **Satisfacción general**, NPS (Net Promoter Score); (1 afirmación)
5. **Comentario abierto** para mejora continua.

En total la encuesta tiene 13 afirmaciones y un comentario abierto. Para las afirmaciones, se pide que el alumno, en una escala Likert con grado de 1 a 5, evalúe su grado de acuerdo con la afirmación; en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es muy de acuerdo; finalmente, en el comentario abierto, se recoge información que el alumno quiera sugerir para mejorar los puntos que él considere tienen oportunidades de mejora.

De estas 13 afirmaciones y el comentario, se eligió como más importantes para ser analizadas porque revelan la efectividad del curso; los números 9, 10 y 13, **objetivos de la capacitación, habilidades adquiridas; y el Net Promoter Score (NPS).**

Afirmaciones elegidas:

- **Objetivos:** Los objetivos fueron claros, se cumplieron y son aplicables a la realidad de mi trabajo.
- **Habilidades:** Mis conocimientos han aumentado después de realizar esta actividad.
- **Net Promoter Score:** Con certeza recomendaría esta capacitación a otra persona dentro de FINNING

Resultados obtenidos en Argentina y Chile.

Código Cursos	ARGENTINA				CHILE			
	Dotación	Nota Objetivos	Nota Habilidades	Nota NPS	Dotación	Nota Objetivos	Nota Habilidades	Nota NPS
F2D02					45	4,60	4,66	4,60
I2O03	56	3,47	3,43	3,45	371	4,81	4,79	4,81
I2O04	54	3,67	3,39	3,89	334	4,85	4,84	4,89
I2O05	61	3,39	3,07	3,50	400	4,82	4,82	4,85
O2C04					1	5,00	5,00	5,00
O2C07	88	3,25	3,38	3,59	67	4,59	4,59	4,55
O2C13	76	3,00	3,34	2,91				
O2C26					508	4,68	4,70	4,72
P2P01	6	4,00	3,00	3,33	35	4,71	4,71	4,68
P2P08	12	3,00	3,11	3,67	141	4,80	4,84	4,84
P2P11	1	5,00	5,00	1,00				
Total general	354	3,36	3,32	3,47	1902	4,77	4,78	4,80

En este nivel de análisis, podemos observar que el resultado de las afirmaciones elegidas como las más importantes de la encuesta están un punto más bajo en Argentina que en Chile, consistentemente en cada una de las afirmaciones.

- 6.7. Análisis sobre el resultado de la Evaluación de conocimientos (Nivel 2 de medición según Kirkpatrick) de los cursos realizados en Argentina y Chile. Para cada uno de los cursos se diseñó una evaluación de conocimientos con 10 preguntas teóricas relacionadas con los contenidos entregados. La prueba tenía grado de aprobación porcentual de 10% a 100% y la nota mínima de aprobación es de 80%

Resultados de las notas de evaluación de los cursos Argentina y Chile.

Cursos	AR	CL
F2D02 PLANIFICACIÓN DE INVENTARIO		94,62
I2O03 LOGÍSTICA DE ENTRADA	90,00	91,53
I2O04 LOGÍSTICA DE SALIDA	93,86	94,40
I2O05 CONTROL DE BODEGA	96,43	94,47
O2C04 GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE VENTAS PARA CONTRATOS DE SERVICIO Y CSA		80,00
O2C07 GESTIÓN DE ÓRDENES DE VENTA PARA REPUESTOS	89,17	87,80
O2C13 FACTURACIÓN REPUESTOS	92,83	
O2C21 GESTIÓN DE COBRANZAS	98,18	97,50
O2C26 COTIZACIÓN, ORDEN DE VENTA y FACTURACIÓN DE REPUESTOS		91,14
P2P01 GESTIÓN DE COTIZACIONES	86,67	89,69
P2P08 GESTIÓN DE SOLICITUD DE PEDIDO Y ORDEN DE COMPRA PARA REPUESTOS	97,14	88,38
Total general	92,46	92,29

AR= Argentina

CL= Chile

En este nivel de evaluación podemos observar que, tanto en Argentina como en Chile, los puntajes obtenidos en las pruebas son similares y bastante buenos en términos de promedios. Por lo que se piensa que los cursos se entendieron y cumplieron con el contenido.

- 6.8. Para medir la evaluación de transferencia al puesto de trabajo; nivel 3 de Kirkpatrick y objeto del estudio), en un comienzo hemos utilizado información que proviene directo desde el sistema, como una muestra de trabajo. Contamos con una herramienta de SAP (Knoa) que nos entrega información relacionada con los errores cometidos por los usuarios en el sistema, en el ambiente productivo; por lo que es la realidad del desempeño de los usuarios frente a este nuevo sistema; y hemos solicitado que nos entreguen específicamente información sobre las transacciones enseñadas en los cursos específicos bajo estudio. La idea es analizar las transacciones con mayor incidencia de errores para discriminar aquellas que están costando más en ser transferidas. Los errores fueron categorizados en 10 tipos, para lograr ser analizados; y la primera muestra corresponde a la semana posterior a la salida en vivo (17 al 22 de noviembre 2018).

Las categorías de tipos de errores son:

- Falta completar datos. puede ser porque no sabe o no los tiene. (C)
- Error de ingreso de data, puede ser porque no sabe. (C)
- Notificación; son respuestas del sistema hacia el usuario.

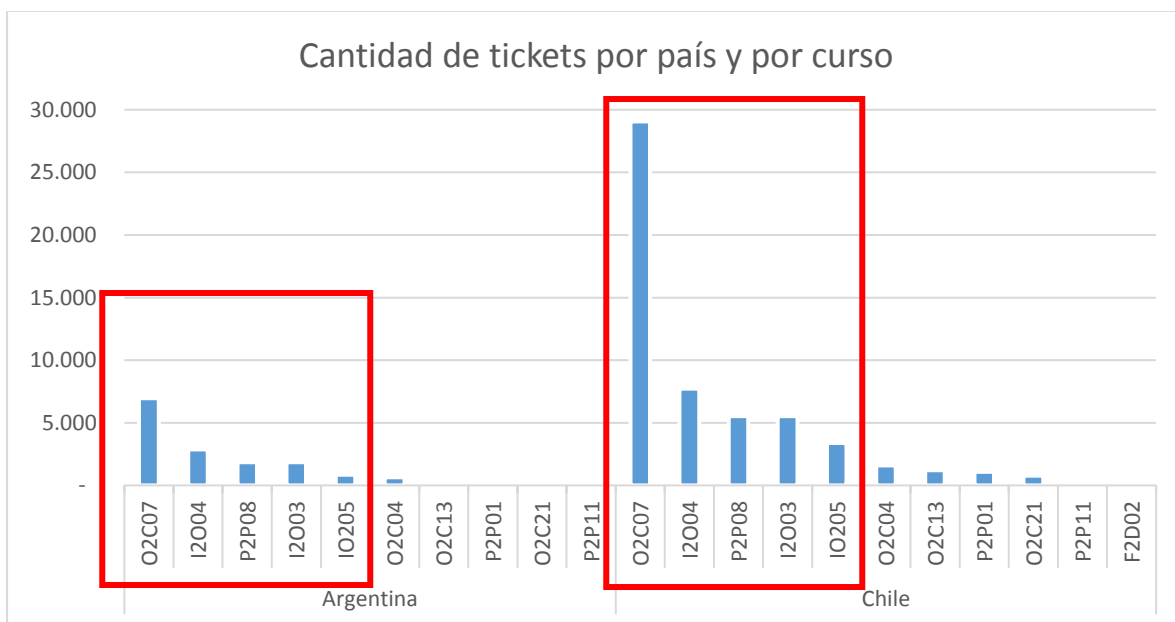
- Error de configuración; puede ser error de sistema.
- Tareas por realizar; son acciones que faltan por realizar por parte del usuario. (C)
- Permisos/Accesos; tiene dificultades de ingreso al sistema o a la transacción que requiere.
- Errores que no se pueden categorizar por desconocimiento.
- Error de data. Data inconsistente en el sistema o errónea.
- Cliente no creado o bloqueado. Cliente no existe, por eso no se encuentra en el sistema.
- Usuario no creado, bloqueado o borrado. Usuario se encuentra bloqueado en el sistema.

Con los errores categorizados, se hará el análisis de los tickets, partiendo por la cantidad de errores, luego la tasa de errores por persona y finalmente, por tipo de categoría de errores.

Las categorías de errores que al final de la frase tienen una (C), son aquellas categorías que están relacionadas con errores de la Capacitación.

Cantidad de errores por curso.

El grafico a continuación, muestra la cantidad de tickets de errores del sistema, según las transacciones enseñadas en todos los cursos elegidos para ser evaluados.



Si analizamos los tickets levantados dentro del mismo período en ambos países, los errores se concentran tanto en cantidad proporcionalmente a la población de Argentina y Chile; y en los mismos cursos, los primeros 5 cursos (O2C07, I2O04, P2O08, I2O03 y I2O05).

Como conclusión del resultado de este gráfico, considero que no es relevante seguir haciendo análisis del resto de los cursos, ya que los errores que muestra el sistema son mínimos. Desde aquí y en adelante en la investigación, solo vamos a continuar con estos últimos 5 cursos.

La pregunta que nace a partir de la concentración de errores en estos 5 cursos es: ¿hay coincidencia de alta tasa de errores, con bajos niveles de satisfacción de los cursos y/o malas notas en las evaluaciones de los cursos?

Tabla resultados nivel 1, ordenada según cursos con alta tasa de errores.

Código Cursos	ARGENTINA				CHILE			
	Dotación	Nota Objetivos	Nota Habilidades	Nota NPS	Dotación	Nota Objetivos	Nota Habilidades	Nota NPS
O2C07	88	3,25	3,38	3,59	67	4,59	4,59	4,55
I2O04	54	3,67	3,39	3,89	334	4,85	4,84	4,89
P2P08	12	3,00	3,11	3,67	141	4,80	4,84	4,84
I2O03	56	3,47	3,43	3,45	371	4,81	4,79	4,81
I2O05	61	3,39	3,07	3,50	400	4,82	4,82	4,85
F2D02					45	4,60	4,66	4,60
O2C04					1	5,00	5,00	5,00
O2C13	76	3,00	3,34	2,91				
O2C26					508	4,68	4,70	4,72
P2P01	6	4,00	3,00	3,33	35	4,71	4,71	4,68
P2P11	1	5,00	5,00	1,00				
Total general	354	3,36	3,32	3,47	1902	4,77	4,78	4,80

En el nivel 1, los cursos con alta tasas de errores no evidencian bajos niveles de satisfacción dentro de los países. Lo que sí podemos observar en la tabla, es que estos 5 cursos representan en términos de dotación que respondió la encuesta un 76% en Argentina y un 69% en Chile.

Tabla resultados nivel 2, ordenada s/ cursos con alta tasa de errores.

Cursos	AR	CL
O2C07 GESTIÓN DE ÓRDENES DE VENTA PARA REPUESTOS	89,17	87,80
I2O04 LOGÍSTICA DE SALIDA	93,86	94,40
P2P08 GESTIÓN DE SOLICITUD DE PEDIDO Y ORDEN DE COMPRA PARA REPUESTOS	97,14	88,38
I2O03 LOGÍSTICA DE ENTRADA	90,00	91,53
I2O05 CONTROL DE BODEGA	96,43	94,47
F2D02 PLANIFICACIÓN DE INVENTARIO		94,62
O2C04 GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE VENTAS PARA CONTRATOS DE SERVICIO Y CSA		80,00
O2C13 FACTURACIÓN REPUESTOS	92,83	
O2C21 GESTIÓN DE COBRANZAS	98,18	97,50
O2C26 COTIZACIÓN, ORDEN DE VENTA y FACTURACIÓN DE REPUESTOS		91,14
P2P01 GESTIÓN DE COTIZACIONES	86,67	89,69
Total general	92,46	92,29

AR= Argentina
CL= Chile

Tasa de error por cursos y transacciones dentro de los cursos

Luego de analizar la cantidad de errores en los diferentes cursos, decidí ir a buscar la tasa de error por persona (cantidad de errores del sistema/empleados que cometieron los errores), de esta manera podré entender cuáles son las transacciones con mayor tasa de error dentro de estos 5 cursos en los que se concentran la mayor cantidad de errores; y los empleados que se equivocan en mayor medida.

A continuación, el cuadro muestra, total de errores por transacción de estos 5 cursos, cantidad de empleados involucrados en los errores y finalmente la tasa de error de los empleados por transacción en los dos países.

Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				Tasa de errores /Persona	
	Argentina		Chile		AR	CL
	personas	Errores	personas	Errores		
O2C07	192	6951	673	29077	36,2	43,2
VA01	89	1946	265	9434	21,9	35,6
VL01N	85	1725	238	6202	20,3	26,1
VL02N	68	1070	209	1526	15,7	7,3
YLP_PARTS	120	1064	414	6190	8,9	15,0
VA02	101	930	307	4285	9,2	14,0
VA06	18	114	33	170	6,3	5,2
ZZS_FLUJOVENTA	25	78	163	973	3,1	6,0
VA05N	9	18	29	85	2,0	2,9
YLP_CAT_STOCK	1	4	52	184	4,0	3,5
VL06F	2	2	13	28	1,0	2,2
I2O04	84	2883	316	7738	34,3	24,5
VL02N	68	1070	209	1526	15,7	7,3
LT12	40	928	165	3374	23,2	20,4
LT03	33	706	152	1650	21,4	10,9
LT31	10	123	53	119	12,3	2,2
LQ02	7	19	22	104	2,7	4,7
VL06O	7	15	44	123	2,1	2,8
ZZCOCKPIT	8	13	74	185	1,6	2,5
VL06	3	5	42	85	1,7	2,0
LRF1	3	4	10	22	1,3	2,2
VT02N			57	542		9,5
VL74			3	8		2,7
P2P08	54	1845	237	5522	34,2	23,3
LT12	40	928	165	3374	23,2	20,4
LT03	33	706	152	1650	21,4	10,9
LT31	10	123	53	119	12,3	2,2
MIGO	17	60	51	168	3,5	3,3
LQ02	7	19	22	104	2,7	4,7
VL06	3	5	42	85	1,7	2,0
LRF1	3	4	10	22	1,3	2,2
I2O03	54	1845	237	5522	34,2	23,3
LT12	40	928	165	3374	23,2	20,4
LT03	33	706	152	1650	21,4	10,9
LT31	10	123	53	119	12,3	2,2
MIGO	17	60	51	168	3,5	3,3
LQ02	7	19	22	104	2,7	4,7
VL06	3	5	42	85	1,7	2,0
LRF1	3	4	10	22	1,3	2,2
IO205	31	848	170	3384	27,4	19,9
LT01	25	756	73	1619	30,2	22,2
LS01N	9	35	80	611	3,9	7,6
LQ02	7	19	22	104	2,7	4,7
YLP_SOBRENTE	4	15	20	69	3,8	3,5
LX02	7	8	86	310	1,1	3,6
LS03N	3	7	56	222	2,3	4,0
LS02N	2	4	54	236	2,0	4,4
LI02N	1	2	12	26	2,0	2,2
LI12N	1	1	3	5	1,0	1,7
LI21	1	1	1	3	1,0	3,0
LI20			5	10		2,0
LI14			3	3		1,0
LX01			4	8		2,0
LI11N			11	25		2,3
LX17			3	4		1,3
ZZP_LX22_C			8	14		1,8
LI03N			7	11		1,6
LI01N			20	83		4,2
LS04			13	21		1,6
Total general	203	14372	752	51243	70,8	68,1

Al revisar la tasa de errores por las personas involucradas, no hay una consistencia en que uno de los países tenga mayor o menor tasa de error, esto puede pasar por la diferencia de la cantidad de empleados en ambos países, la operación de cada ubicación de donde se esté trabajando en el sistema, o por el tiempo adicional que ha utilizado el sistema Argentina, versus Chile, ya que el Go live de Argentina fue en Agosto y el de Chile en Noviembre, en este caso algunas cursos tendrían mayor maduración de la adopción del sistema por parte de los empleados de Argentina. Lo que sí se puede observar es que la tasa de error por empleado es alta en ambos países en las mismas transacciones de cada curso; por lo que se hace un foco de atención para considerar en el diseño de los instrumentos de evaluación a utilizar en la observación en terreno y el grupo objetivo que deberíamos evaluar dentro de la muestra de personas.

Tipos de errores y pertinencia de la capacitación.

Ahora que ya conocemos los cursos y transacciones con mayor incidencia de errores, las personas que cometen más errores en el sistema, ahora estoy en condiciones de analizar los errores propiamente tal; es necesario porque esto nos va a dar el foco de atención en la propuesta de intervención. El sistema muestra todos los tipos de errores y no necesariamente todos son aplicables a la capacitación entregada a los empleados en el proceso de implementación.

La tabla siguiente muestra los tipos de errores categorizados según se explica previamente en la Página 35, de los cursos en evaluación. Acá hacemos una selección de los tipos de errores que serían atribuibles a desconocimiento o transacciones mal ejecutadas o con información faltante que no le permite el cierre de los procesos adecuadamente en el sistema. Los errores que son aplicables a capacitación son: Falta completar datos, error en el ingreso de datos, y tareas por realizar.



Luego de revisar toda esta información sobre los errores en el sistema entregados por Knoa, puedo concluir que los errores están limitados a ciertas transacciones de 5 cursos diseñados por capacitación y a ciertos tipos de errores, algunos aplicables a capacitación y otros no. Dicho esto, los instrumentos de evaluación de transferencia para las observaciones en terreno deberían diseñarse sobre estos cursos; por otro lado, el grupo objetivo cambio de N, ya que ahora solo vamos a evaluar 5 cursos en lugar de los 10 iniciales.

A continuación, la nueva “Muestra de personas” a ser evaluadas, de estos 5 cursos.

Nº	Nombre de curso	CL	Muestra CL	AR	Muestra AR
6	O2C07 GESTIÓN DE ÓRDENES DE VENTA PARA REPUESTOS	67	58	88	72
3	I2O04 LOGÍSTICA DE SALIDA	334	179	54	48
10	P2P08 GESTIÓN DE SOLICITUD DE PEDIDO Y ORDEN DE COMPRA PARA REPUESTOS	141	104	12	12
2	I2O03 LOGÍSTICA DE ENTRADA	371	189	56	49
3	I2O05 CONTROL DE BODEGA	400	197	61	53
	Total	1.313	727	271	234

AR= Argentina
CL= Chile

6.9. **Resultados de la Encuesta PDST** (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) aplicada a una muestra de personas en ambos países Argentina y Chile.

La encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia); se aplica directamente a los participantes de los cursos, “la muestra seleccionada”, para levantar con ellos un diagnóstico de las condiciones del entorno que propician o limitan la transferencia al puesto de trabajo.

La encuesta “PDST” (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia), se obtuvo de una experiencia realizada por el área de capacitación de Ventas de Latam Airlines y fue diseñada por el “American Society of Talent and Development” ASTD, actualmente este organismo se llama ATD.

La encuesta tiene 16 preguntas divididas en 4 ámbitos de interés: Persona; contexto, jefes y pares y capacitación.

- En **persona**, tiene 4 preguntas relacionadas con: preparación del participante, motivación para transferir, los incentivos a la transferencia y autoconfianza para modificar el desempeño.
- En **contexto**; tiene 5 preguntas relacionadas con; las sanciones para quien no aplique lo aprendido, disponibilidad de tiempo para la aplicación de lo aprendido, adecuada carga de trabajo, recompensas producto del cambio en el desempeño; y ausencia de resistencia al cambio.
- El **Jefes y Pares**; tiene 4 preguntas, relacionadas con; apoyo de pares, apoyo de jefatura y ausencia de oposición del jefe.
- En **capacitación**; tiene 3 preguntas, relacionadas con relevancia del contenido de capacitación, impacto positivo de la transferencia sobre el desempeño y diseño de la capacitación.

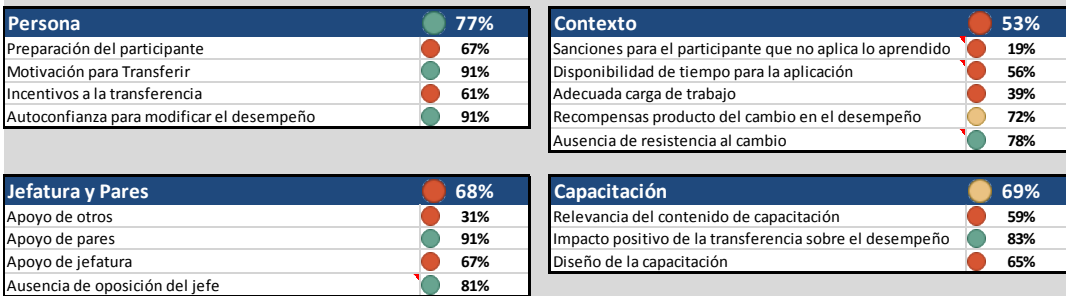
En Anexo “B” se deja muestra de la encuesta de PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia).

La encuesta se aplicó en el mes de febrero 2019, según la siguiente muestra y respuestas recibidas.

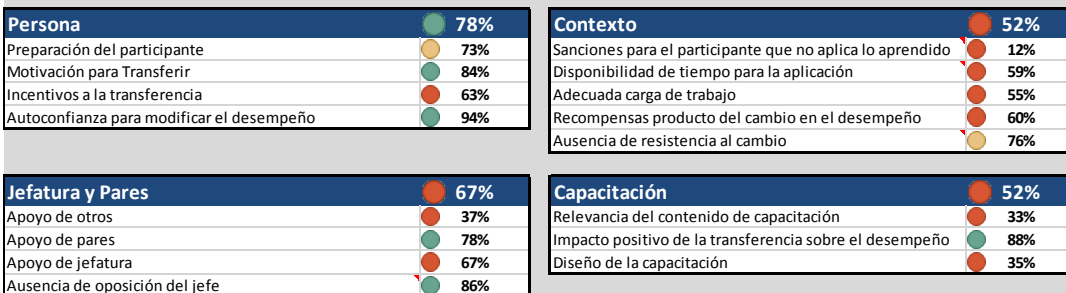
Cursos evaluados	Muestra Argentina			Muestra Chile		
	Encuestados	Respuestas	%	Encuestados	Respuestas	Chile
O2C07 Gestión de Ordenes de Ventas para Repuestos.	53	18	34%	58	17	29%
I2O04 Logística de salida	40	9	23%	179	43	24%
P2P08 Gestión de sol.pedido y O/C para repuestos	7	2	29%	103	29	28%
I2O03 Logística de entrada	40	4	10%	189	34	18%
I2O05 Control de Bodega	38	1	3%	197	51	26%
Totales	178	34	19%	726	174	24%

Ahora se presenta 10 cuadros, con los resultados de cada una de las PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) aplicadas a cada una de los cursos, en Argentina y en Chile.

Resultados de PDST AR - O2C07



Resultados de PDST CL - O2C07

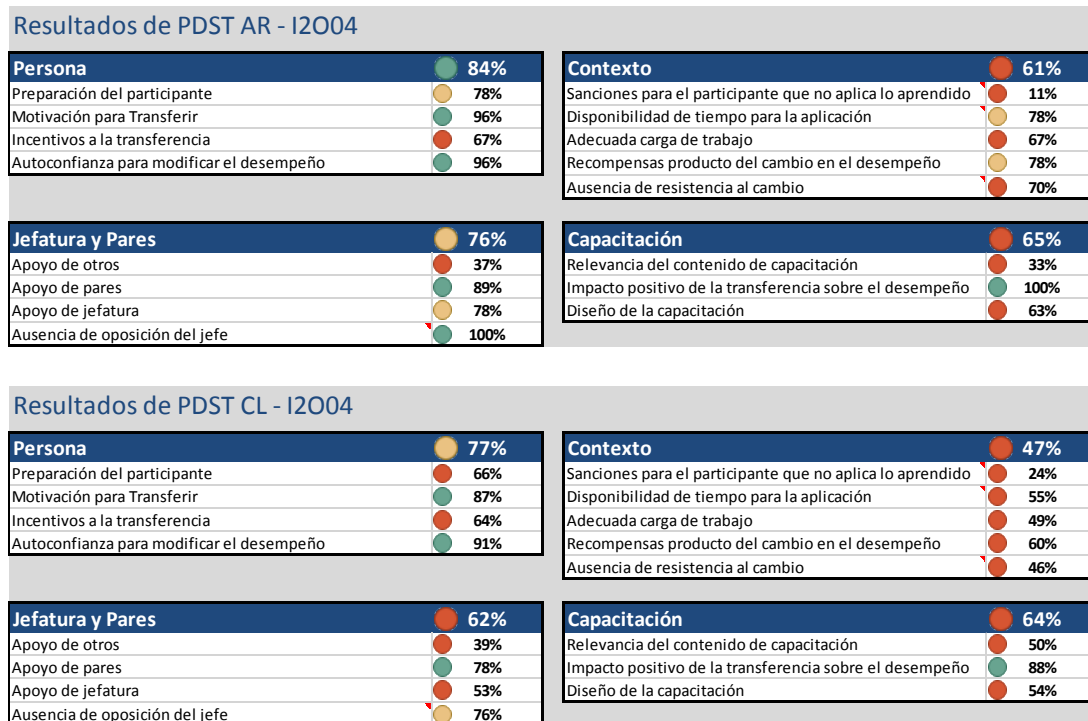


Curso O2C07, curso de Gestión de órdenes de venta para repuestos, dirigido a vendedores y en el que participaron alrededor de 111 personas, contamos con 35 respuestas (31,5%) para Argentina y Chile.

Se podría decir que no hay muy buenas condiciones para transferir en 3 de los 4 ámbitos evaluados, el ámbito Persona es el único que tiene mejor resultado ya que los participantes se sienten motivados y cuentan con la autoconfianza necesaria para aprender y transferir.

La capacitación es percibida mala en términos de la relevancia del contenido y su diseño. Importante entender si hubo calce entre lo que deberían aprender según sus tareas y lo que se enseñó en el curso.

Este es el curso con mayor cantidad de errores en el sistema.



Curso I2O04, curso de Logística de salida, dirigido a personal de bodegas tanto en centros logísticos como bodegas de contratos y de sucursales, participaron 219 personas, contamos con 52 respuestas (23,7%) para Argentina y Chile.

Se podría decir que no hay muy buenas condiciones para transferir en 2 de los 4 ámbitos evaluados. El ámbito Persona y Apoyo de Jefes y pares estaría bien, sin embargo, la capacitación y el contexto organizacional estarían con dificultades. Consistentemente en los dos países la relevancia del contenido y el diseño no estarían bien.

Resultados de PDST AR - P2008

Persona	83%
Preparación del participante	100%
Motivación para Transferir	100%
Incentivos a la transferencia	33%
Autoconfianza para modificar el desempeño	100%

Contexto	40%
Sanciones para el participante que no aplica lo aprendido	0%
Disponibilidad de tiempo para la aplicación	67%
Adecuada carga de trabajo	33%
Recompensas producto del cambio en el desempeño	50%
Ausencia de resistencia al cambio	50%

Jefatura y Pares	79%
Apoyo de otros	33%
Apoyo de pares	83%
Apoyo de jefatura	100%
Ausencia de oposición del jefe	100%

Capacitación	69%
Relevancia del contenido de capacitación	67%
Impacto positivo de la transferencia sobre el desempeño	75%
Diseño de la capacitación	67%

Resultados de PDST CL - P2008

Persona	79%
Preparación del participante	74%
Motivación para Transferir	90%
Incentivos a la transferencia	66%
Autoconfianza para modificar el desempeño	89%

Contexto	56%
Sanciones para el participante que no aplica lo aprendido	23%
Disponibilidad de tiempo para la aplicación	66%
Adecuada carga de trabajo	60%
Recompensas producto del cambio en el desempeño	59%
Ausencia de resistencia al cambio	70%

Jefatura y Pares	61%
Apoyo de otros	23%
Apoyo de pares	76%
Apoyo de jefatura	62%
Ausencia de oposición del jefe	85%

Capacitación	68%
Relevancia del contenido de capacitación	56%
Impacto positivo de la transferencia sobre el desempeño	85%
Diseño de la capacitación	63%

Curso P2P08, Gestión de solicitud de pedido (PR) y orden de compra (PO) para Repuestos, participaron 110 personas, contamos con 31 respuestas (28,1%) para Argentina y Chile.

Nuevamente encontramos que no hay buenas condiciones para transferir en 3 de los 4 ámbitos evaluados. El ámbito Persona estaría bien, pero contexto, apoyo de jefes y pares; y la capacitación están muy mal evaluados. En estos resultados, al igual que los otros analizados, ambos países coinciden en su diagnóstico.

Resultados de PDST AR - I2003

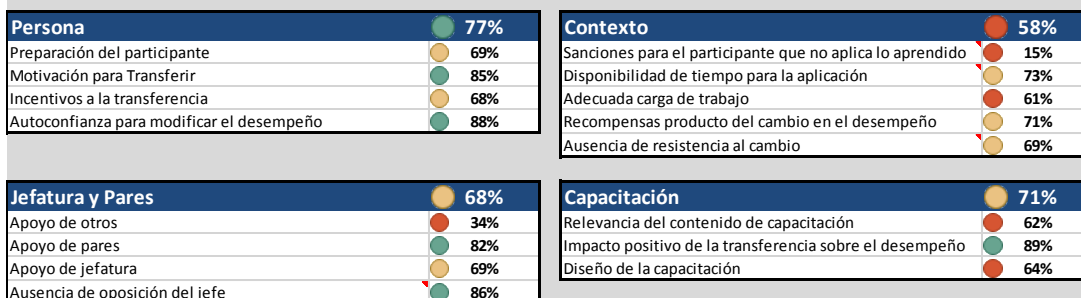
Persona	92%
Preparación del participante	83%
Motivación para Transferir	100%
Incentivos a la transferencia	83%
Autoconfianza para modificar el desempeño	100%

Contexto	58%
Sanciones para el participante que no aplica lo aprendido	0%
Disponibilidad de tiempo para la aplicación	83%
Adecuada carga de trabajo	58%
Recompensas producto del cambio en el desempeño	75%
Ausencia de resistencia al cambio	75%

Jefatura y Pares	69%
Apoyo de otros	25%
Apoyo de pares	75%
Apoyo de jefatura	75%
Ausencia de oposición del jefe	100%

Capacitación	81%
Relevancia del contenido de capacitación	67%
Impacto positivo de la transferencia sobre el desempeño	100%
Diseño de la capacitación	75%

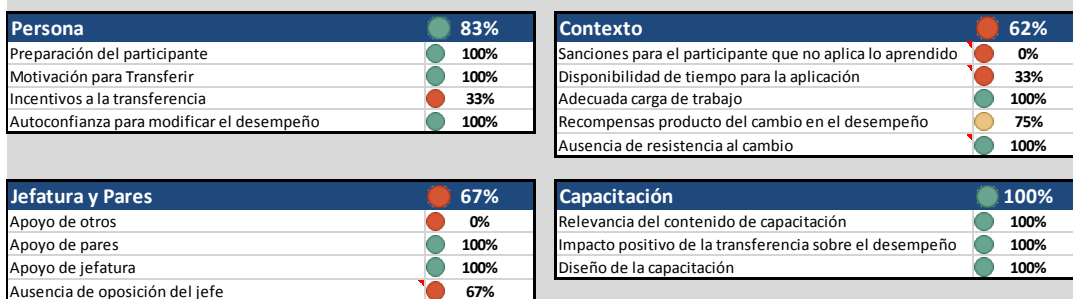
Resultados de PDST CL - I2003



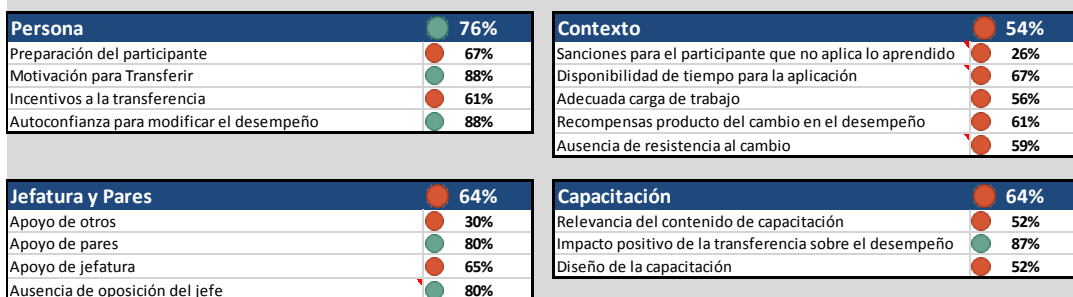
Curso I2003, curso de Logística de entrada, dirigido a personal de bodegas tanto en centros logísticos como bodegas de contratos y de sucursales, participaron 229 personas, contamos con 38 respuestas (16,5%) para Argentina y Chile.

En este curso se puede visualizar una diferencia en las respuestas de cada país, mientras que Argentina considera bueno los ámbitos Persona y Capacitación, Chile solo considera bueno el ámbito persona.

Resultados de AR PDST FINSA - I2005



Resultados de PDST CL - I2005



Curso I2005, curso de Control de Bodega, dirigido a personal de bodegas tanto en centros logísticos como bodegas de contratos y de sucursales, participaron 235 personas, contamos con 52 respuestas (22,1%) para Argentina y Chile.

Al igual que curso I2O03, encontramos que la percepción de los países es diferente, mientras que en Argentina Persona y Capacitación estarían bien, perciben dificultades en el apoyo Jefes y Pares y en el Contexto, en cambio en Chile, solo persona estaría bien.

Esta encuesta nos brinda un diagnóstico general de las condiciones en las que se enfrenta el participante para la transferencia y nos otorga explicaciones frente a la no transferencia de la capacitación.

El resumen de la sección 6, puedo decir que se ha ido revelando el proceso de investigación, aplicando varias de las metodologías mencionadas en la sección 5. Contamos con información relevante para ejecutar la observación en el puesto de trabajo, complementar estos resultados con los que ya obtuvimos; y lograr desarrollar la propuesta de intervención para el corto plazo desde Capacitación.

Los principales hallazgos de esta sección son:

Desde la observación de la muestra de trabajo (evaluación nivel 3 de Kirkpatrick) con los errores que lanza el sistema, pudimos determinar donde se concentran los mayores errores, categorizarlos para conocer cuales se asocian a la Capacitación, conocer los cursos en donde se están cometiendo mayores errores; de esta manera se pudo acotar el universo de cursos y de participantes a ser evaluados.

Desde la evaluación de los niveles 1 y 2 de Kirkpatrick, pudimos darnos cuenta que Argentina es mucho más crítica de la capacitación que Chile, entregando casi 1 punto menos en la satisfacción de los cursos y en cuanto a las evaluaciones, ambos países tuvieron buenos resultados; lo que nos hace pensar que los objetivos de aprendizaje se cumplieron.

Desde los resultados de la PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia), el diagnóstico de los participantes arroja en ambos países, dificultades en el entorno, apoyo de pares y Jefes y diseños de la capacitación; por lo que concluyo que se han enfrentado a varias dificultades para poder transferir, sin embargo, ellos se sienten motivados y confiados en sus capacidades para aprender y transferir.

Finalmente, la organización tiene una percepción pobre del servicio que entrega capacitación y tenemos como área una oportunidad de mejorar esta percepción, diseñando un buen plan de acción para apoyar al negocio en la generación de capacidades y mejorar el desempeño de los equipos, ahora se hace crítico el desempeño en la herramienta SAP.

7. Pasos a seguir y Propuesta de intervención:

En esta última sección se explican los pasos a seguir y la propuesta de intervención desde Capacitación, para apoyar a la organización a mejorar su desempeño post Go live de la implementación del sistema SAP.

Como hemos ido explicando, la transferencia al puesto de trabajo de la capacitación recibida depende de varios factores; si somos capaces de indagar y tener alguna medición de los mismos, nos será posible explicar el resultado de la evaluación; es decir, si los resultados de la transferencia son altos, podremos argumentar con información dura, qué factores facilitadores estuvieron presentes en el período post Go live del sistema; y en el caso de que resultados sean bajos, también podremos explicar cuáles de estos factores estuvieron ausentes.

7.1. Pasos a seguir en la investigación.

- Aplicar el instrumento de evaluación diseñado para los cursos elegidos para la observación en terreno. (Anexo "C").

Este instrumento de evaluación es un Check List con la observación de las conductas esperadas en cada una de las actividades enseñadas en los cursos. Se espera que el observador, conozca el contenido enseñado y pueda observar y evaluar; primero si la persona ejecuta las transacciones correspondientes, registre si hubo observación o no; y en el caso de que si observe la ejecución de las tareas, que evalúe si la persona ejecuta correctamente las tareas en el sistema, de esta forma mediremos su real transferencia al puesto de trabajo.

La aplicación será desarrollada en Chile solamente; esta decisión se toma por 2 motivos; primero porque el área no cuenta con recursos para viajar a Argentina a hacer estas observaciones y; 2do. porque el Go Live de Argentina fue en agosto y ya han transcurrido 6 meses; por lo que creo que una observación de transferencia en terreno ya no obedecería a la capacitación inicial, sino que al tiempo transcurrido en el que ya ha habido un proceso de adopción del sistema.

En términos de recursos, 1 instructor de Soporte (Renan Barrera) será asignado a realizar estas observaciones. Este instructor se encuentra entrenado en los procesos

de logística y participó como Instructor “Power User” durante el proceso de capacitación del sistema.

La muestra de personas a observar se determinó en el punto 6.4, pero es muy difícil que con 1 persona haciendo esta observación podamos lograr el número mínimo.

El curso que será observado en terreno será el curso O2C07; esto porque al analizar los errores que cometen los empleados en el sistema, este curso concentra el 55% del total de los errores analizados.

La observación se aplicará en los Centros Logísticos de la Negra en Antofagasta y de Lo Boza en Santiago.

- En paralelo, se ejecutará la encuesta de Transferencia a los Jefes de los participantes de este curso, para contar también con la percepción de los Supervisores sobre el desempeño del área. (Anexo “B”)

Una vez que se hayan concluido estas dos actividades, tendremos la información completa para determinar cuáles son los principales problemas que están teniendo las áreas para transferir lo enseñado en los cursos y estabilizar el desempeño en el sistema SAP.

7.2. Propuesta de intervención:

Si bien no he terminado de ejecutar todas las actividades de la Metodología, ya cuento con bastante información que me permite responder no solo el objetivo general del proyecto de grado, que tiene que ver con “desarrollar una herramienta de evaluación que permita medir transferencia”; sino también con algunos resultados de las aplicaciones de los instrumentos declarados en la metodología, con los que puedo diseñar algunos planes de acción focalizados en áreas y en algunas etapas del ciclo de capacitación, que serán de gran ayuda para la Organización.

7.2.1. Ciclo de capacitación-Diseño e implementación

- **Curso O2C07**, curso con más errores que entrega el sistema. Se propone realizar instructivos y actualizaciones del material de capacitación de los procesos que han cambiado, desde la salida al Go live a la fecha.

Esta actualización estará en manos de la Jefe de Capacitación de Soporte, Alicia Reichberg, quien deberá trabajar con el equipo del proyecto y algunos jefes de las áreas involucradas, para producir el nuevo material.

Este trabajo es del área de capacitación bajo mi responsabilidad, por lo que veo buenas condiciones para lograrlo, a pesar de que la actualización de los procesos requiere de ciertas validaciones de los Jefes de las áreas, quienes tienen poco tiempo en sus agendas, debido a que están trabajando en estabilizar la operación.

Se debe levantar el listado de empleados involucrados, considerando especialmente a aquellos que presentan una tasa de errores más alta, para comunicar estos cambios. Los instructivos se harán llegar a la población a través de Comunicaciones Internas en un comunicado masivo y se complementarán con reuniones en línea a través de Skype, porque las personas se encuentran trabajando en diferentes ciudades. Este reforzamiento debe ser focalizado en los cambios producidos, que es lo que deben aprender, y no debería tomar más que 1 hora, cada sesión. (marzo 2019)

Como medida de mediano plazo, se diseñará un curso E-learning con el proceso de ventas de inicio a término, el que debería ser ejecutado por todo el personal de ventas.

Para desarrollar este curso se debe contratar el servicio de una consultora que pueda apoyarnos con el diseño. (abril-mayo 2019)

7.2.2. Ciclo de capacitación – Re-diseño de Programas.

El área de Logística cuenta con un programa de cursos que al ser reemplazado el sistema, perdió vigencia. Se debe actualizar y reemplazar todos los cursos del sistema antiguo por cursos SAP. Este programa aplica para los actuales empleados y los nuevos ingresos a la Compañía.

7.2.3. Intervención de Liderazgo

Para hacernos cargo de los resultados de la PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia), junto a Change Management, se analizarán los resultados de la percepción de los participantes para compartir con los líderes del área y consensuar con ellos estos resultados. La propuesta de intervención será:

- Diseñar una intervención hacia los líderes del área de Logística, para entregarles herramientas básicas de liderazgo. En este momento los líderes

deben manejar las frustraciones del equipo, la motivación y el engagement y gestionar el cambio en sus áreas.

Esta sesión o intervención debería ser ejecutada por los HR Business Partner, que apoyan al negocio y que tienen mejor entendimiento de las problemáticas de cada área y conocen mejor que nadie a los líderes.

Los contenidos de esta intervención serían:

- Manejo de reuniones de trabajo diarias y semanales con el equipo.
- Como reconocer los pequeños logros del equipo
- Información de los avances logrados.
- Motivación
- Gestión del tiempo.

7.2.4. Mejora de Proceso en Capacitación.

Finalmente, tenemos el aprendizaje hacia la organización de capacitación, la que al cabo de estos meses de búsqueda de información y de aplicación de diferentes instrumentos de medición, ha podido ir incorporando una nueva herramienta de medición de la efectividad de nuestro trabajo.

A continuación, Carta Gantt preliminar con las principales actividades y tareas que realizar y el horizonte de tiempo definido para para implementar.

Etapa	Actividades	Carta Gantt Implementación Propuesta de Intervención de Capacitación										
		mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	
Reforzamiento curso O2C07	Revisión de Material disponible del proceso a enseñar.	■										
	Revisión de los procesos que cambian y actualización	■	■									
	Preparación de Instructivo y/o procedimiento asociado.		■									
	Levantamiento de población afecta al entrenamiento de Reforzamiento	■	■									
	Preparación de Comunicado y envío	■	■									
	Convocatoria a las sesiones on línea o remoto del curso O2C07		■									
	Ejecuciones de las convocatorias			■								
	Analisis de Encuesta de satisfacción			■								
Reporte de seguimiento y cumplimiento del plan				■								
Diseño Curso E-learning proceso end to end de ventas	Levantamiento material de capacitación del proceso completo de ventas de inicio a término				■							
	Busqueda y selección de proveedor				■	■						
	Diseño de cursos				■	■						
	Levantamiento de población afecta al entrenamiento				■	■						
	Ejecución						■	■	■	■	■	■
Reporte de seguimiento y cumplimiento							■	■	■	■	■	
Actualización del programa de capacitación del personal de logística con cursos SAP	Levantamiento de todos los cursos del sistema anterior			■								
	Revisión de cursos diseñados en el proceso de actualización de los cursos.			■	■							
	Elección de la metodología				■	■						
	Diseño de cursos				■	■						
	Ejecución de los cursos On going						■	■	■	■	■	■
	Reporte de seguimiento y cumplimiento											■
Acciones de Change Management	Reunión con Líderes de negocio para socializar resultados.			■								
	Diseño de las herramientas en una presentación			■								
	Transferencia de la sesión a los HRBP			■								
	Ejecución de la intervención			■	■							
	Evaluación Encuesta de Satisfacción de la sesiones.			■								
	Evaluación y seguimiento de la intervención			■								

8. Conclusiones.

En esta sección me gustaría hacer una separación entre las conclusiones del desarrollo del trabajo de investigación acción y mi rol profesional dentro de la organización; de las que sirven al Depto. de capacitación, para incorporar en el trabajo diario las nuevas herramientas aprendidas; y de las conclusiones para la propuesta de intervención de apoyo al negocio

8.1. Conclusiones hacia mi rol profesional dentro de la organización.

- El desarrollo del proyecto de investigación acción, es un ejercicio metodológico, el cual, mirado desde mi rol profesional, enriquece mi función ya que otorga al equipo una nueva herramienta de trabajo y modela una forma de hacer las cosas desde una mirada de aporte de valor hacia la organización, y no desde un servicio sin sentido. Desde el punto de vista de la organización, se espera que el líder del área sea un experto y que incorpore nuevas formas de hacer las cosas.
- Mi rol profesional dentro de la organización se fortalece, al proponer una intervención focalizada y basada en información de investigación, lo que me posiciona como un consultor.

8.2. Conclusiones relacionadas con la función del área y que se vinculan con el objetivo de mi proyecto de grado.

- El medir transferencia al puesto de trabajo, nos agrega mucho valor como organización de servicio, ya que nos permite pararnos frente al cliente interno, con información y data confiable para demostrar el desempeño de los programas implementados y sugerir cambios para generar ambientes que incentiven la transferencia al puesto de trabajo.
- Medir la transferencia al puesto de trabajo, sin investigar las otras variables que están en el entorno, en el lugar o puesto de trabajo de quienes van a transferir lo aprendido, no permite responder sobre las razones por las cuales se produce o no una buena transferencia.
- Este ejercicio de investigación acción al interior de capacitación, desarrolló en el área una capacidad de medir y analizar cuanto valor le agregamos a la organización.

Nos entregó una metodología para hacer medición de transferencia al puesto de trabajo y una gama de instrumentos para aplicar dependiendo de la naturaleza de las funciones del área que se va a evaluar. Esta metodología es aplicable para futuras mediciones de programas de capacitación diseñados por el área, para satisfacer las necesidades internas y los resultados de la medición se entregan al cliente, garantizando que nuestra misión es apoyarlos en mejorar el desempeño de los equipos de trabajo.

8.3. Conclusiones para el trabajo con el negocio.

- En este ejercicio de investigación se ha visto de manifiesto que en un proceso transformacional como el que se vivió Finning con la implementación del sistema SAP, requiere de una gestión de cambio, que tenga cobertura en procesos de comunicación, entrenamiento, desarrollo de habilidades para líderes que apalanquen el cambio, etc.

Lo que entrega como resultado la encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) da cuenta de un débil involucramiento de los líderes en el proceso de capacitación y su transferencia al puesto de trabajo. Según lo aprendido en la asignatura “Gestión del cambio” debe haber un proceso de congelamiento, implementación de cambio y luego descongelamiento. En Finning el proceso de descongelamiento ha sido particularmente difícil ya que el negocio tiene dificultades para volver al ritmo de entrega de servicios que tenían antes del Go live.

- Los principales resultados obtenidos de este proceso de investigación son:
 - Cuáles son los errores más recurrentes que comenten los usuarios en el sistema SAP post Go live, en qué proceso productivo se encuentra, que tipo de errores son y cuales se vinculan con capacitación; y finalmente, quienes son las personas que tienen una tasa de error mayor: Esta información es clave para focalizar los planes de acción que son parte de la propuesta de intervención.
 - Los errores que comenten los usuarios están concentrados en las mismas transacciones/cursos tanto en Chile como en Argentina; por lo tanto, la propuesta de intervención se podría aplicar en los dos países.

- Los resultados la evaluación niveles 1 de Kirkpatrick revelan que en Argentina hubo una menor satisfacción que en Chile y esto se explica porque en Argentina los cursos no alcanzaron a estar completamente terminados y la solución en el sistema tampoco. Por otro lado, la evaluación del Nivel 2, es similar en ambos países coincidiendo en números bastante buenos y muy baja tasa de reprobación; lo que indica que los objetivos de los cursos se lograron.
- El punto anterior, sobre las notas de aprobación, no es tan consistente al enfrentarlos con los resultados de la PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) que, en la mayoría de los casos tanto en Chile como Argentina, nos revelan problemas en el diseño de la capacitación, en el apoyo de jefes y pares y en el contexto organizacional. Con este input se ve la necesidad de proponer acciones concretas de apoyo a los líderes para que cuenten con herramientas para gestionar el cambio en sus áreas.

La propuesta de intervención se ajusta a las necesidades que visualizamos a partir de los resultados obtenidos en el proceso de investigación/acción en la organización. Si bien es un plan de reforzamiento y diseño de cursos necesarios para generar capacidades en el uso del sistema SAP, también incluye una intervención para desarrollar habilidades de liderazgo en los Jefes de estas áreas. Esta propuesta nos instala como un área de apoyo al negocio, que agrega valor a la organización y que otorga información relevante para la toma de decisiones y desde el punto de vista de los aprendizajes del MGPDO es completamente atingente.

La propuesta es completamente factible de implementar, justamente debido a que las áreas están requiriendo apoyo en el cierre de brechas de sus capacidades con el sistema. En términos de recursos, si bien son escasos, porque los usuarios expertos ya volvieron al negocio, se puede acordar con los líderes algunas horas de dedicación a capacitación; por otro lado, los recursos de gestión, diseño y coordinación son parte de mi organización y el tema es prioritario en este momento en la organización.

Bibliografía.

- 1) Escales, A. (2013). La capacitación en el proceso de implementación de un sistema. Recuperado de: <https://www.evaluandosoftware.com/la-capacitacion-en-el-proceso-de-implementacion-de-un-sistema/>
- 2) Jeffrey, M.H. (2006). Prosci, ADKAR a Model for change in business, government and our community. Loveland, Colorado, USA. Prosci Learning Publication. Library of congress control number: 2006903241.
- 3) Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2005). Transferring learning to behavior: Using the four levels to improve performance. USA. Berrett-Koehler Publishers.
- 4) Ormrod, J, Sanz, A. Soria, M. & Carnicero, J (2005). Aprendizaje humano. Madrid, España, Pearson Education.
- 5) Revista Ciencia y Tecnología; La información “Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron”, Febrero 2016, actualizado Marzo 2018, recuperado de: https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/cinco-grandes-empresas-que-no-supieron-adaptarse-a-su-tiempo-y-fracasaron_kFBO074c8Bdi2riOwi596/
- 6) Schulman, D. (2010). Los 10 errores más comunes en la implementación de un sistema ERP”. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/notas/105927-Los-10-errores-mas-comunes-en-la-implementacion-de-un-sistema-ERP>.

Anexo "A"

Encuesta "PDST" (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) para autoevaluación del participante:

Esta encuesta considera los factores Persona, Contexto o Ambiente de Trabajo, Apoyo de Pares y Jefes y Calidad de la Capacitación impartida.

N°	Pregunta	Factores que afectan la Transferencia
1	Antes de participar en esta actividad de capacitación, sabía de qué manera podría afectar mi desempeño.	Preparación del participante
2	Sé que participar en actividades de capacitación, mejora mi <i>productividad personal</i> .	Incentivos a la Transferencia
3	Al finalizar una actividad de capacitación, me siento muy motivado por volver a mi puesto de trabajo y aplicar lo que he aprendido.	Motivación para Transferir
4	Creo que esta actividad de capacitación me permitirá hacer mejor mi trabajo.	Motivación para Transferir
5	Aplicar lo que aprendí en esta actividad de capacitación, me permite obtener mejores resultados en mi evaluación de desempeño.	cambio en el desempeño
6	Si aplico lo que aprendí en la actividad de capacitación, es más probable que sea recompensado.	Incentivos a la Transferencia
7	Si aplico en mi trabajo las habilidades aprendidas en esta capacitación, es probable que sea reconocido de alguna manera.	Incentivos a la Transferencia
8	Antes de participar en esta actividad de capacitación, sabía cómo sus contenidos me ayudarían en mi desarrollo laboral.	Preparación del participante
9	Sabía qué esperar de la actividad de capacitación antes de que ésta comenzara.	Preparación del participante
10	No tengo tiempo para aplicar lo que aprendí en la actividad de capacitación en mi puesto de trabajo.	aplicación
11	Si aplico lo que aprendí en la actividad de capacitación, no tendré tiempo para desarrollar otras actividades fundamentales que forman parte de mi trabajo.	aplicación
12	Me parece que los colaboradores de esta empresa son sancionados cuando no aplican lo que aprendieron en el curso.	que no aplica lo aprendido
13	Mi carga de trabajo me permite aplicar lo aprendido en esta actividad de capacitación.	Adecuada carga de trabajo
14	Hay demasiadas cosas ocurriendo en mi área en este momento, para poner en práctica lo que aprendí en el curso.	aplicación
15	Si no aplico lo aprendido en el curso seré advertido (amonestado).	que no aplica lo aprendido
16	Si yo no aplico lo que aprendí en el curso me llamarán la atención al respecto.	que no aplica lo aprendido
17	En mi puesto de trabajo tengo holgura de tiempo para cambiar la forma en que hago las cosas, poniendo en práctica lo aprendido en el curso	Adecuada carga de trabajo
18	Mis compañeros de trabajo aprecian que yo ponga en práctica lo aprendido en el curso	Apoyo de pares
19	Mis compañeros de trabajo me motivan para que ponga en práctica lo aprendido en el curso	Apoyo de pares
20	Mis compañeros de trabajo esperan que yo ponga en práctica lo aprendido en el curso	Apoyo de pares
21	Mi jefe se reúne regularmente conmigo para resolver problemas que surjan al aplicar las nuevas habilidades.	Apoyo de jefatura
22	Mi jefe se reúne regularmente conmigo para discutir diferentes alternativas de aplicar las nuevas habilidades.	Apoyo de jefatura
23	Mi jefe se opondrá si intento aplicar lo que aprendí en mi trabajo.	Ausencia de oposición del jefe
24	Mi jefe se opondrá a que aplique estas técnicas en mi trabajo.	Ausencia de oposición del jefe
25	Mi jefe piensa que soy menos efectivo cuando uso las técnicas enseñadas en el curso	Ausencia de oposición del jefe
26	Mi jefe me fija objetivos que fomentan que aplique lo aprendido en el curso.	Apoyo de jefatura
27	El material de apoyo (equipos, herramientas, presentaciones, etc.) utilizados en el curso son muy similares a los implementos reales que uso en mi puesto	Diseño de capacitación
28	Los métodos utilizados en la capacitación son similares a los que utilizamos en el puesto de trabajo.	capacitación
29	Me gusta la forma en que la actividad de capacitación se asemeja tanto a mi trabajo.	capacitación
30	Para mí es claro que las personas que implementan el curso tienen claridad respecto a cómo yo podría utilizar lo aprendido en mi puesto de trabajo.	Diseño de capacitación
31	El instructor utilizó bastantes ejemplos que me mostraron cómo podría usar lo aprendido en el puesto de trabajo.	capacitación
32	La forma en que los instructores enseñaron el material me hizo sentir más confianza en que podría aplicarlo.	Diseño de capacitación
33	La carga de trabajo con mis compañeros está balanceada para permitirme aplicar las nuevas habilidades adquiridas en el curso.	Adecuada carga de trabajo
34	La dotación de mi área es adecuada para que ponga en práctica lo que aprendí en la actividad de capacitación.	Adecuada carga de trabajo
35	Mi desempeño mejora cuando pongo en práctica lo aprendido en capacitaciones.	transferencia sobre el
36	Mientras más invierto mi tiempo en aprender, mejor hago mi trabajo.	transferencia sobre el
37	En general, las personas que son recompensados en esta compañía se lo merecen.	cambio en el desempeño
38	Cuando hago cosas para mejorar mi desempeño, tiene consecuencias positivas para mí.	cambio en el desempeño
39	La capacitación en general me ayuda a mejorar mi productividad.	transferencia sobre el
40	Mientras más aplico lo que aprendo en las capacitaciones, más aumenta la calidad de mi desempeño.	transferencia sobre el
41	Mi trabajo es ideal para alguien que le gusta que lo recompensen cuando hace bien las cosas.	cambio en el desempeño
42	Existen personas con más experiencia en mi grupo de trabajo que ridiculizan a los otros cuando usan técnicas que aprendieron en el curso.	cambio
43	Hay personas en mi área que no están dispuestos a esforzarse para cambiar la forma en que se hace el trabajo.	cambio
44	En mi equipo de trabajo hay personas reacias a intentar nuevas formas de hacer las cosas.	cambio
45	La gente usualmente me dice cosas para mejorar mi desempeño.	Apoyo de otros
46	Recibo muchas sugerencias de otras personas respecto de cómo hacer mejor mi trabajo.	Apoyo de otros
47	Confío en mi capacidad de usar nuevas habilidades en mi trabajo.	desempeño
48	Nunca dudo de mi capacidad de usar nuevas habilidades en mi trabajo.	desempeño
49	Estoy seguro que puedo superar obstáculos que se interponen en que use nuevas habilidades o conocimientos en mi trabajo.	Motivación para Transferir
50	Cuando estoy en mi puesto de trabajo, confío mucho en que puedo usar lo que aprendí en capacitación hasta cuando enfrente situaciones difíciles.	desempeño
51	Es usual que gente me sugiera formas que mejoren mi desempeño.	Apoyo de Otros

Anexo “B”

Encuesta de Percepción de la transferencia de Jefes y Supervisores

Esta encuesta persigue obtener información directa de Jefes en relación al desempeño de las personas frente a sus funciones diarias en el nuevo sistema.

“Cuestionario de Entrevista para Jefes y Supervisores”

Con el propósito de evaluar la transferencia de la Capacitación de SAP, en el marco del proyecto LINK durante los meses de Agosto y Octubre de este año, recibida por el equipo de trabajo a su cargo, y con la intención de recibir feedback y contar con información que nos permita hacer ajustes y mejoras, pensando en el corto plazo en hacer reforzamientos al equipo de trabajo; y en el futuro para las capacitaciones de inducción del personal nuevo que ingrese a su área, es que le solicitamos completar la siguiente encuesta:

Nombre del Jefe o Supervisor	
Nombre del empleado a ser evaluado	
Área o Departamento	
Cargo del empleado	
Nombre del curso(s) recibido (s)	
Fecha de la capacitación	
Fecha de la Evaluación de transferencia	

Considerando los objetivos de desempeño y de aprendizaje del curso recibido, que a continuación se describen:

Ficha del curso XXX

I2O03	Logística de Entrada
Objetivo de desempeño: El participante, una vez terminada la capacitación, será capaz de: desarrollar las actividades propias de su cargo, en las bodegas de la compañía, específicamente en la recepción de los repuestos y partes, según los estándares y lineamientos recibidos por el equipo a cargo del proyecto.	

Objetivos de aprendizaje:

- Visualizar las entregas entrantes.
- Gestionar las devoluciones de taller.
- Crear, modificar, visualizar una orden de trabajo.
- Reimprimir una orden de trabajo.
- Confirmar y contabilizar una orden de trabajo sin diferencias.
- Gestionar una orden de trabajo con diferencias.
- Bloquear y desbloquear ítems con diferencias.

Y tomando en cuenta la importancia que tiene la implementación de este sistema para el área; podría indicar el grado de transferencia al puesto de trabajo de esta capacitación de su colaborador:

Registre en la celda que corresponda; el valor que mejor refleje su percepción del desempeño de su colaborador:

Desempeño observable/Conductas esperadas luego de la capacitación.	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Ejemplo nota:	0	1	2	3	4
El empleado se encuentra familiarizado con el sistema SAP y accede sin dificultades a las pantallas que requiere para hacer su trabajo?					
Es capaz de Visualizar las entregas entrantes de repuestos que llegan a su bodega?					
Observa que hace gestión de las devoluciones de taller.					
Es capaz de crear, modificar, visualizar una orden de trabajo con diferencias.					

Logra re-imprimir una orden de trabajo					
Observa que el empleado confirma y contabiliza una orden de trabajo sin diferencias					
Gestionar una orden de trabajo con diferencias.					
Es capaz de bloquear y desbloquear ítems de las ordenes de trabajo?					

Si los ítems consultados arriba son evaluados con nota; 0, 1 y 2, por favor ingrese un comentario que Ud. considera explican esta situación de no transferencia

Conducta	Observaciones
	No ha tenido la oportunidad de poner en práctica lo aprendido
	No ha recibido apoyo
	Ha habido resistencia al cambio por parte de sus pares
	No recuerda el contenido del curso
	La función que desempeña no permite aplicar lo aprendido?
	Ha cambiado de labor durante el último periodo
	No aprendió nada nuevo durante el curso
	No dispone de los elementos necesarios (infraestructura; informáticos, financieros, etc.)
	No siente o no tiene las motivaciones para aplicar lo aprendido?
	Otros

¿Qué sugerencias propone Ud. para hacer esta capacitación más útil para su equipo?

Pensando en los indicadores de gestión de su área; Ud. considera que el desempeño de su colaborador bajó debido a la implementación del nuevo sistema?

Considerando el desempeño de su colaborador antes de la implementación del sistema; Ud. Considerado que él ha bajado su desempeño producto del periodo de aprendizaje?

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo "C"

Pauta de Observación en terreno de la transferencia al puesto de trabajo del curso O2C07

Esta encuesta la completa el Evaluador externo y contiene información relevante para concluir si una persona pudo transferir lo aprendido en este curso, a sus funciones en su puesto de trabajo.

INSTRUMENTO MEDICIÓN TRANSFERENCIA						
Nombre del Colaborador:						
Unidad:	Curso: O2C07 Gestión de Órdenes de Venta para Repuestos					
Ubicación:	Fecha:					
	Evaluador:					
GESTIÓN DE ÓRDENES DE VENTA						
		Obser		Trans		
		SI	No	SI	No	
Visualizar lista de cotizaciones						Comentarios
Ingresa a transacción VA25N						
Ingresa clase de documento ZOPT (cotización de repuestos)						
Completa campos para ajustar búsqueda / Ejecuta						
Visualiza cotización seleccionada						
Creación, modificación y visualización de Orden de Venta		SI	No	SI	No	Comentarios
Ingresa a transacción VA01 para crear Orden de Venta						
Ingresa clase de pedido ZOPT (para repuestos)						
Completa datos organizativos (Organización de ventas, canal de distribución, sector) / Enter						
Completa campos adicionales del solicitante, Centro d Suministro, material, cantidades, etc. / Enter						
Verifica disponibilidad en pantalla de Availability check. (ATP)						
Modifica cantidades y selecciona posiciones deseadas						
Si repuestos no fueron confirmados. Visualiza a qué Centro o Fábrica se puede solicitar traslado						
Para modificar Órdenes de Venta utiliza VA02						
Para visualizar Órdenes de venta utiliza VA03						
Para visualizar lista de Pedidos de Cliente utiliza VA05N						
Para visualizar lista de Pedidos de Cliente utiliza también VA05						
Para visualizar el estatus de tratamiento, liberación y completitud de cada pedido. Utiliza VA06						
Chequear stock inicial (otros Centros y CAT)		SI	No	SI	No	Comentarios
Ingresa a transacción YLP_PARTS Disponibilidad de Piezas						
Completa Campos mandatorios (Organización de ventas, Canal de distribución y N° pieza fabricante)/Ejecuta						
Para visualizar stock en CAT Ingresa a transacción YLP_CAT_STOCK						
Ingresa material / Ejecuta						
Chequear flujo de venta		SI	No	SI	No	Comentarios
Ingresa a la transacción Z2S_FLUJOVENTA						
Completa campos: Organización de ventas, fecha de creación y número del documento						
Selecciona nivel de posición del documento / Ejecuta						
Promedio Categoría						
CREACIÓN DE DOCUMENTO DE ENTREGA y GESTIÓN DE DEVOLUCIONES						
		Obser		Trans		
		SI	No	SI	No	
Creación del documento de entrega						Comentarios
Ingresa a la transacción VL01N						
Ingresa puesto de expedición y número del pedido / Enter						
Ingresa posiciones deseadas (si realiza entregas parciales)						
Para modificaciones ingresa a la transacción VL02N						
Ingresa a la transacción VL06F						
Completa los campos según criterios de selección / Ejecuta						
Gestión de devoluciones		SI	No	SI	No	Comentarios
Ingresa a la transacción VA01 (crea solicitud de pedido de cliente)						
Ingresa la clase de pedido ZNCR (Nota de Crédito)						
Completa datos organizativos (Organización de ventas, Canal de distribución y Sector)						
Clicka pestaña crear con referencia						
Ingresa número de factura (como referencia)						
Clicka botón Tomar						
Crea entrega de devolución		SI	No	SI	No	Comentarios
Ingresa a la transacción VA02 (Modifica pedido cliente)						
Ingresa número de documento de referencia / Enter						
Clicka documento de ventas						
Clicka Proporcionar (crea entrega de devolución) / Guardar (El sistema proporcionará el número de entrega de devolución generado)						
Promedio Categoría						
ASPECTOS A DESTACAR						
ASPECTOS A FORTALECER						

Anexo "C" Continuación

INSTRUMENTO MEDICIÓN TRANSFERENCIA

Nombre del Colaborador: _____ **Curso:** **i2004 Logística de Salida**
Unidad: _____ **Fecha:** _____
Ubicación: _____ **Evaluador:** _____

SALIDAS Y ORDEN DE TRABAJO

	Observar / Trans				Comentarios
	SI	No	SI	No	
Entregas solicitadas por Venta o Servicios de Terreno					
Para monitorear entregas Ingresar a la transacción VL060					
En Monitor de Entregas hacer click en Para Picking					
Borra fechas e Ingresar Número de Pto. expedic./Pto. recepción. Ejecuta. Visualiza entregas pendientes					
Para crear orden de Transporte, selecciona OT en la casilla y selecciona OT (no visible), Enter					
Click en Continuar (OT es impresa y sistema destaca en verde OTs creadas)					
Para entrega individual Ingresar a transacción LTO					
Ingresar número de almacén y número de entrega / Guarda					
El sistema le indica que OT ha sido creado					
Imprime OT y entrega al personal asignado					
Para visualizar OTs generadas: Ingresar a transacción LRF1					
Ingresar número de almacén / Enter (Visualiza OTs pendientes)					
Entregas solicitadas por Taller					
Ingresar a la transacción ZCCKPRT					
Marca opción de Picking WM					
Ingresar Centro de Planificación y Clases de Orden / Ejecuta					
Hacer click en orden de Servicio solicitada, con indicador verde las disponibles para picking					
Selecciona el campo Picking					
El sistema informa movimiento de mercancía y muestra se ha realizado OT					
Reimprimir una orden de transporte					
Ingresar a la transacción L33					
Ingresar Número de Almacén y Número de Orden de Transporte					
Imprimir					
Promedio Categoría					

CONFIRMACIÓN DE SALIDAS

	Observar / Trans				Comentarios
	SI	No	SI	No	
Confirmación de la Orden de Trabajo y Contabilización de Salidas					
Ingresar a la transacción L12					
Ingresar número de OT y número de Almacén / Enter					
Hacer click en Embalar					
Hacer click en casilla y copia si debe duplicar caja envío					
Hacer click en Guardar / Enter					
Ingresar número del personal que realizó picking					
Realiza click en campo Transferir					
Asigna el número de caja donde el material fue pickeado					
Realiza click en Guardar (sistema indica OT confirmada e imprime Etiqueta de Caja)					
Gestión de las diferencias (con o sin transporte)					
Ingresar a transacción LT2					
Ingresar número de OT y número de Almacén					
En Registro datos reales completar Número del personal que realizó picking					
En campo Cnt.real dest Ingresar cantidad real pickeada, Enter, Guardar					
Confirma posición individual en el campo Ind-diferencias					
En Ayuda para entradas Ind-diferencias Ingresar valores válidos					
Hacer doble click en Diferencia de Picking, Enter					
Confirma diferencia (hacer click en)					
Asignar entregas y crear bulto					
Ingresar a la transacción VT02N					
Ingresar Número del Documento de Transporte					
Selecciona botón = Entregas					
En campo Entrega de salida Ingresar el/los N° de entrega(s) / Ejecuta búsqueda					
Arastra a ventana superior (documento de transporte) las entregas que se deben incluir en OT					
Retorna a la OT haciendo click en el botón Resumen del transporte actual					
Contabilizar salida (despacho con transporte)					
Ingresar a la transacción VT02N					
Ingresar número del Documento de transporte / Enter					
Marca documento de transporte con botón Planif. nec.					
Marca todas las fechas como completadas excepto opciones inicio y fin					
Guarda documento de transporte y se genera Guía de despacho automática					
Genera Picking List					
Selecciona impresora					
Selecciona clase de mensaje ZPAC y Ejecuta					
Selecciona destino lógico LPO1 y Ejecuta					
Selecciona Disp.salida LPO1 y visualiza impresión					
Obtiene Picking List de Transporte en pantalla					
Contabilizar salida (despacho sin transporte)					
Ingresar a la transacción VL02N					
Ingresar número de entrega de salida					
Click en botón Contabilizar para generar guía de despacho					
Bloqueo y regularización de diferencias					
Ingresar a la transacción LQ02					
Completar campos: Número de almacén y tipo de almacén					
Click en ventana del campo CI movimiento WM y selecciona 343 (desbloqueo) / Ejecuta					
Click en casilla vacía y botón Traspasar					
Promedio Categoría					

ASPECTOS A DESTACAR

ASPECTOS A FORTALECER

Anexo "C" Continuación

INSTRUMENTO MEDICIÓN TRANSFERENCIA

Nombre del Colaborador: _____ **Curso:** 12003 Logística de Entrada
Unidad: _____ **Fecha :** _____
Ubicación: _____ **Evaluidor:** _____

RECEPCIÓN Y ORDEN DE TRABAJO

	Obser		Trans		Comentarios
	Si	No	Si	No	
Visualizar entregas entrantes					
Ingresar a la transacción VL06					
Ingresar a opción para entrada stock					
Ingresar el Número de almacén					
Visualiza las entregas entrantes con Orden de Transporte pendientes					
Selecciona las entregas a procesar					
Genera las Ordenes de Transporte					
Ingresar a la transacción LT03 (para la creación de OT para una entrega entrante)					
Ingresar Número de Almacén y Número de entrega / Guardar					
Imprimir Orden de Transporte y entregar a personal asignado					
Gestionar devoluciones de Taller					
Ingresar a la transacción MIGO					
Completar campo Actividad con A01 (entrada de mercancía)					
Completar documento de referencia con R09 Reserva					
Completar Número de Orden (con Número de reserva), entrada de pedido 262					
Tildar repuesto devuelto					
Click en botón verificar					
Click en botón contabilizar					
Crear, modificar, visualizar una orden de transporte					
Reimprimir una orden de transporte					
Ingresar a la transacción LT31					
Ingresar Número de Almacén y Número de Orden de Transporte					
Imprimir					
Promedio Categoría					

CONFIRMACIÓN DE RECEPCIÓN

	Obser		Trans		Comentarios
	Si	No	Si	No	
Confirmar y contabilizar una orden de transporte sin diferencias					
Ingresar a la transacción LT12					
Ingresar número de OT y número de Almacén					
Seleccionar HVisible y realizar Enter					
En Registro datos reales completar Número del personal que realizó picking					
Guardar					
Gestionar una orden de transporte con diferencias					
Ingresar a transacción LT12					
Ingresar número de OT y número de Almacén					
Seleccionar HVisible y realizar Enter					
En Registro datos reales completar Número del personal que realizó picking					
En campo Ctd.					
En campo Cnt.real dest ingresar cantidad real pickeada, Enter, Guardar					
Confirmar posición individual en el campo Ind-diferencias					
En Ayuda para entradas Ind-diferencias ingresar valores válidos					
Doble click en Diferencia de Picking, Enter					
Confirmar diferencia					
Bloquear y desbloquear ítems no encontrado (con diferencias)					
Ingresar a la transacción LQ02					
Ingresar Número de almacén y Tipo de almacén (002)					
Ir al campo CL.movimiento WM, seleccionar 344 (bloqueo) / 343 (desbloqueo)					
Seleccionar material					
Hacer click en Traspasar					
Promedio Categoría					

ASPECTOS A DESTACAR

ASPECTOS A FORTALECER

Anexo "C" Continuación

INSTRUMENTO MEDICIÓN TRANSFERENCIA

Nombre del Colaborador: _____ Curso: **P2P08Gestión de Solicitudes de Pedido y orden de Compra para Repuestos**
 Unidad: _____ Fecha: _____
 Ubicación: _____ Evaluador: _____

GESTIÓN DE SOLICITUD DE PEDIDO PARA REPUESTOS

	Obser		Trans		Comentarios
	Si	No	Si	No	
Creación, visualización y modificación de solicitudes de pedidos para repuestos					
Ingresar a transacción MES1N					
Completa los datos de posición (Código de material, Cantidad, Centro y Grupo de Compras)					
Clickkea botón Verificar					
Graba solicitud de pedido					
Ingresar a transacción MES3N y visualiza solicitud de pedido					
Clickkea botón Otra solicitud de pedido e ingresa a código de solicitud de pedido (para visualizar otra solicitud de pedido) o Shift+F5					
Ingresar a transacción MES2N para Modificar solicitud de pedido / Graba					
Promedio Categoría					

GESTIÓN DE ORDEN DE COMPRA DE REPUESTO & RECEPCIÓN

	Obser		Trans		Comentarios
	Si	No	Si	No	
Revisar solicitudes para repuestos y seleccionar Solpe					
Ingresar a la transacción ME21N					
Clickkea botón Resumen documento activo					
Clickkea botón Variante de selección					
Selecciona opción Solicitud de pedidos					
Ingresar solicitud de pedido buscada / Ejecuta					
Validación de inventario					
Ingresar a la transacción YLP_CAT_STOCK List cat stock info					
Completa datos solicitados por el sistema					
Ingresar a la Transacción YLP_PARTS Parts availability					
Completa datos solicitados por el sistema (Organización de venta, Canal de distribución y N° de pieza fabricante)					
Marca casillero en la sección Centro / Ejecuta					
Visualiza listado de repuestos, para detalle de repuesto doble clic en repuesto de interés (visualiza stock en las diferentes Sucursales CAT)					
Crear orden de compra					
Ingresar a la transacción ME21N					
Arrastra con mouse Solicitud de Pedido hasta ícono carro de compra					
Selecciona tipo de documento y proveedor					
Verifica completitud de datos de cabecera (Organización de compras, Grupo de compras y Sociedad)					
Completa datos de posición (Precio, Indicador de impuesto, Dealer code, Profile)					
Completa datos de prioridad, si corresponde					
Presiona botón Verificar, corrige errores, si existen / Guarda (sistema entrega N° orden de compra)					
Recepción y visualización del reconocimiento de la Orden de Compra					
Ingresar a transacción YLR_RET_ANTARES (Reporte de retorno del sistema Antares)					
Completa datos de parámetro / Ejecuta					
Visualiza Reporte de retorno de sistema Antares					
Ingresar a transacción ME23N / Visualiza pedido					
Ingresar a la transacción YLP_PURCHREP (por N° de documento)					
Ingresar parámetros de búsqueda					
Visualiza los documentos de compra, según parámetros ingresados					
Ingresar a transacción YLP_CANCEL_SRT (Para cancelar Orden de Compra)					
Ingresar rangos de fechas de creación de la OC a eliminar / Ejecuta (elimina desde acknowledgement)					
Modifica OC de repuestos y Gestiona entrante					
Ingresar a la transacción ME22N (modifica Pedido)					
Graba modificaciones					
Ingresar a la transacción VL31N (Crea entrega entrante)					
Ingresar Número de pedido y Fecha de entrega / Enter					
Visualiza pedido con todas las posiciones y cantidades (que puede modificar de ser necesario) / Graba					
Ingresar a transacción VL33N (Visualiza entrega entrante)					
Completa campo de entrega entrante / Enter					
Ingresar a la transacción VL32N (Para Modificar entrega entrante)					
Modifica entrega entrante					
Clickkea botón Contabilizar EM (Si la Orden de Transporte se encuentra confirmada)					
Clickkea botón Crear Orden Transporte (desde menú Funciones siguientes) (Transacción LT03, Crea Orden de Transporte)					
Clickkea botón Flujo de documento (para visualizar documento del material creado)					
Promedio Categoría					

ASPECTOS A DESTACAR

ASPECTOS A FORTALECER

Anexo "D"

Comunicado enviado para la Encuesta PDST (Pauta diagnóstica del sistema de Transferencia) a los empleados que participaron en los cursos evaluados.

