



TRABAJO DE GRADO
Opción Seminario-Diplomado.

Pensamiento sistemático
Capacitación para consultores Staff y Junior SAP

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ingeniería
Ingeniería de Sistemas

Wbeimar Darío Vargas Raigosa
Nombre Tutor Silvana Ruiz Moreno.
Seminario Pensamiento Sistémico
2024.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	3
Marco conceptual y contextual	5
Bondades y beneficios del entrenamiento SAP	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos.....	6
Contexto del trabajo.....	7
Desarrollo e implementación del aprendizaje.....	8
Referencias.....	14

Resumen

¿Porque se desea plantear esta mejora en el proceso de entrenamiento para los staff y junior?

Durante el ingreso de nuevas personas al equipo de consultoría SAP encontramos una dificultad en donde los candidatos llegan sin habilidades en la herramienta SAP.

Si bien todas las personas no deben tener un conocimiento completo -tampoco se puede esperar tener un conocimiento total en aplicación- destinar personas a un proyecto con un conocimiento básico esto nos implica en ocasiones reprocesos, daños en la configuración, daño a nivel reputacional de la firma frente a sus clientes adicional de los posibles efectos donde se cause un estrés innecesario sobre otros colaboradores y la persona implicada, posibles efectos burnout, deserción quedando en un círculo vicioso.

Por lo tanto, se planteó una estrategia de capacitación para este equipo humano donde ellos puedan obtener las habilidades para desempeñar su rol en la aplicación requerida.

La idea no es solamente que se desempeñe una actividad de manera correcta por parte de un colaborador sino también lograr que tengan una visión de permanencia en la firma y creciendo tanto personal como profesional.

Es importante resaltar que dar una formación para un personal staff que llega sin habilidades SAP a la firma permite que tengan una amalgama de habilidades, conocimientos, manejo de herramientas brindándole una versatilidad la cual es un gana – gana tanto para compañía, permitiéndole a esta acomodar a un recurso en cliente y consecuentemente obtener una ganancia a nivel de porcentaje de utilización versus la disponibilidad del recurso a enfrentar nuevos retos que le permita en el mundo SAP poder aprender nuevas tecnologías conforme se vayan lanzado los productos al mercado y de esta manera el consultor mantiene una vigencia tanto a nivel firma como profesional.

La metodología que queremos implementar con el equipo staff y junior es la siguiente; ellos inicialmente como personal de apoyo para el proyecto y tendrán responsabilidades y funciones en base a sus estudios ejemplo una persona que tenga conocimientos de administración podrá ser asignado a un módulo de tesorería, activos fijos etc. Recibiendo una mentoría o acompañamiento de un consultor de mayor rango y así garantizar una formación en campo.

De igual forma se les ofrecerá una academia en SAP donde puedan afianzar la parte teórica y práctica del módulo donde sé que quieren enfocar para su formación como consultores.

De esta forma se abarcan dos dimensiones que componen al consultor para que puedan pasar a un mayor nivel y estos a su vez puedan brindar acompañamiento o mentoría convirtiendo esto en un círculo virtuoso.

Palabras clave

Crecimiento, Mentoría, Mejora, Rentabilidad, Versatilidad

Marco conceptual y contextual

Bondades y beneficios del entrenamiento SAP

SAP (System, Applications, and Products in Data Processing) es una organización multinacional alemana que desarrolla software empresarial. (SAP, 2024).

Este software empresarial contiene módulos para diferentes procesos de negocio y pueden ser usados por financieros, contadores, tesorería, ventas y materiales entre otros.

En el entorno de consultoría SAP se evidencia el siguiente desafío correspondiente a la falta de pericia, habilidades, dominio e inexperiencia de los funcionarios que llegan a ocupar esas posiciones.

¿Cómo solucionar este desafío?

Esta temática aborda una dimensión tanto empresarial como desarrollo del talento humano en otras palabras este documento ofrecerá una alternativa de como plantear una capacitación que permita atraer nuevos talentos a la firma y desarrollarlos para que tengan una gran carrera en el mundo SAP.

Desde el punto de vista empresarial tener la capacidad para ofrecer esta alternativa hace que seamos muy competitivos en el mercado a la hora de participar en propuestas a nivel nacional, regional y global.

¿porque nos hace competitivos?

Ofrecer un plan carrera a este grupo humano hace que Obtenga una versatilidad tanto a nivel de manejo de herramientas como en bagaje y experiencia al momento de enfrentar un reto de un cliente a nivel de proyecto.

Ejemplo: Implementar nuevas tecnologías, cumplimiento con las metodologías de desarrollo de proyectos, cumplimiento en los tiempos contractuales.

Los pilares por tratar en este documento son:

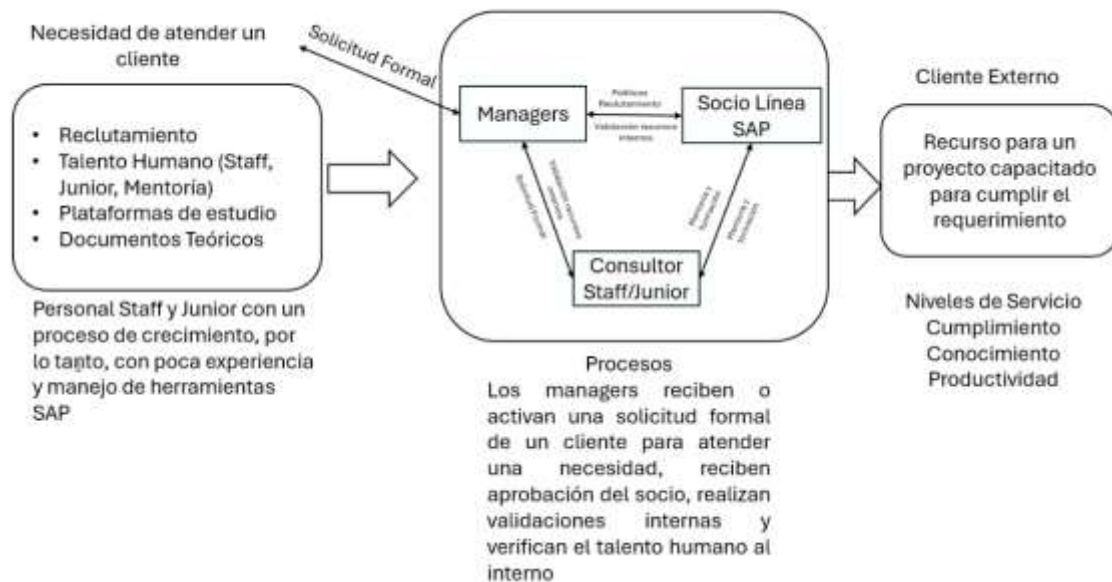
- Mejorar las competencias de la consultoría staff y junior en SAP
- Optimizar el proceso de entrenamiento en dicha competencia
- Entregar un consultor versátil y con diferentes competencias al mercado de consultoría.

¿En que influye la versatilidad en el desempeño de un consultor?

A nivel corporativo hay grandes desafíos como el porcentaje de utilización, rotación y tiempo “ocioso” del consultor. Este documento pretende presentarles una solución a estos desafíos empresariales ya que contando con un consultor que tenga varias habilidades permite a la firma brindarle al consultor mayores oportunidades de generar ganancias al tener menor tiempo ocioso generando a su vez valor.

¿Cómo darle manejo a la rotación?

Al estar el consultor con una mayor posibilidad de ocupación este gana experiencia en diferentes ámbitos de la consultoría por lo tanto puede ir descubriendo nuevos caminos y habilidades en su entorno laboral donde pueda desempeñar sus labores y expandir a su vez un panorama de carrera en la firma.



Grafica 1. Descripción sistema general de la organización

Objetivos

Objetivo General

Idear una solución que impacte las competencias SAP para consultoría staff y junior

Objetivos Específicos

- Comprender el sistema actual de entrenamiento en la firma.
- Identificar los criterios que dan importancia de adherirse a la documentación oficial SAP.
- Analizar las oportunidades de mejora en el sistema de entrenamiento actual que se usa por la firma.
- Proponer la formalización de conocimiento a través de certificaciones SAP.

Contexto del trabajo

Contexto de la empresa: Esta multinacional se es compuesta por varias verticales de negocio contando con un extenso portafolio de productos, una de ellas es su práctica SAP, la cual está compuesta por consultores de varias ramas, pasando desde lo técnico, directivo y Funcional.

Dentro de una práctica SAP el escenario ideal es encontrar consultores los cuales tengan experiencia, formación y certificaciones de sus conocimientos, pero en el mundo real no siempre se encuentra esas capacidades, por lo tanto, se hace esta propuesta con el objetivo de poder dar una mayor formación y apoyo a talentos que provengan de los niveles Staff y Junior. Teniendo en cuenta el valor agregado que tiene poder formarlos de acuerdo con sus aptitudes.

Pensamiento Sistémico

El poder brindar una capacitación o entrenamiento le permitirá a la firma poder enfocar este talento nuevo o que ya integra la firma en sus niveles base hacía en primer lugar conocer en donde están, segundo les brindara la opción de poder enfocarse en aquello que ellos sientan que sus capacidades pueden brillar de la mejor manera, (Ardila Ariza, 2021) puesto que no se puede considerar solamente el aspecto de brindar un conocimiento, evaluar si se logra captar este último. Es mejor orientar a la persona hacia el mundo donde se sienta con mayor seguridad y también por medio de la mentoría de aquellos con mayor experiencia que ellos puedan ver el talento que tienen por dentro. (Urdanivia Herrera , 2022)

Permitir que las personas conozcan a su organización les dará la oportunidad de realmente saber en donde están, quienes la componen y por qué es importante que ellos interpreten su rol de la mejor manera logrando así que sean parte de algo y no simplemente que cumplan unas funciones (Hernández, 2022).

Poder brindar este entrenamiento también es un ‘game changer’ en el sentido que estas personas podrán adquirir un set de habilidades las cuales son muy valiosas en el mercado, el objetivo primordial de esta capacitación más allá de obtener ciertos réditos a nivel profesional es ofrecer a ellos la oportunidad de crecer, extender sus alas, si lo hacen dentro de la organización mejor, podrán formar un grupo fuerte, pero si deben de hacerlo por fuera, que se sepa de donde vinieron y obtuvieron sus conocimientos. (Chuyes Ruiz, 2019)

Lo que se plantea dentro de esta tesis es un modelo de entrenamiento basado en TBL (Team Based Learning) (Larry K. Michaelsen, 2024), Collective Learning (CL) (Tran, Nguyen, Van De, Soryaly, & Doan, 2019) y por último Problem Based Learning (PBL) (Ali, Sheeba Sardar, 2019)

¿Por qué basarse en estos y no en el método conductivista?

Si bien, el método de enseñanza basado en exposiciones es ampliamente usado a nivel académico, en los últimos tiempos se ha venido encontrando que los métodos anteriormente descritos tienen una mayor tasa de éxito que el expuesto inicialmente (Torres-Flórez, , 2019; Ardila Ariza, 2021).

¿Cómo puede aplicarse TBL, CL y PBL en la práctica?

Con base en mi experiencia SAP, he podido evidenciar a través de los años, que las personas que se exponen a una necesidad, desafío, temática o error que se esté presentando en ‘caliente’ es decir en el medio de un proyecto o que este afectando a un cliente, las enseñanzas que provienen de trabajar en estos hacen que perduren y no se queden solamente en una teoría impartida en un salón de clases, academia o artículo, si no que lleva al consultor a exponerse a un ambiente donde deberá de proporcionar una solución o salida a la problemática o necesidad expuesta.

¿Cómo lograrlo?

Para poder conseguir este objetivo se debe de contar con un capital de talento que tenga ya una experiencia en el campo durante años. Esto les permitirá a ellos tener un bagaje que hará que puedan identificar la mejor manera de solucionar una necesidad. Si bien es conocido que no todos los consultores tienen aptitudes de impartir un conocimiento, el foco de esta propuesta no es convertirlos en docentes, sino desde su punto de vista experto que puedan brindar un acompañamiento al talento Staff y Junior y estos a su vez, estudiando la literatura y teoría SAP, podrán encontrar aplicación en el mundo real de aquello que están viendo plasmado en textos académicos. (Milan, 2020)

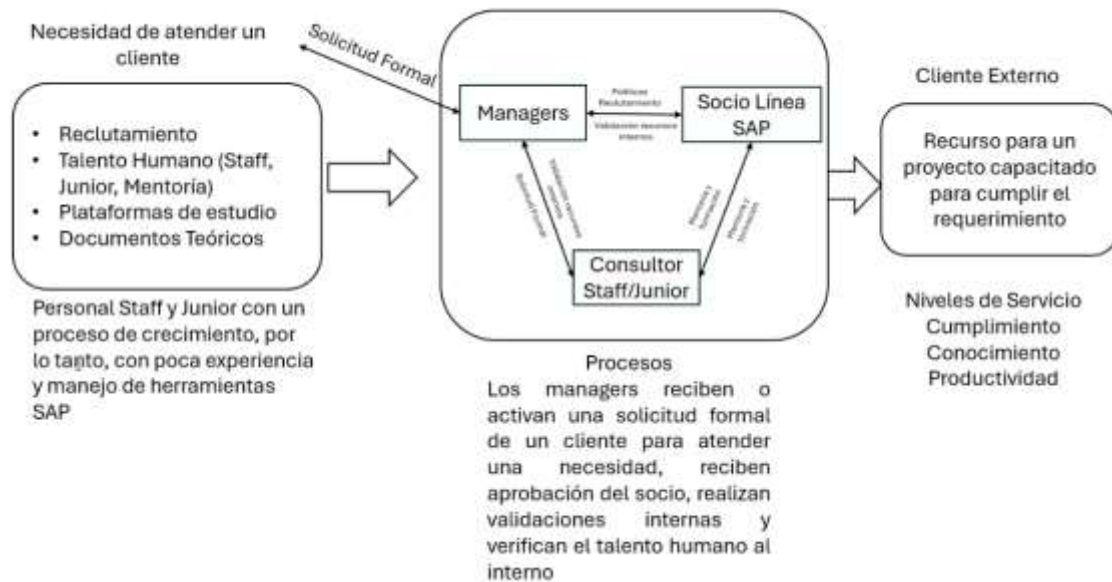
¿Solo se podrá basar en lo empírico?, no, Basar un entrenamiento solamente dependiendo del conocimiento empírico de un consultor mentor sería algo que le restaría valor al ejercicio y a la propuesta.

Estas soluciones deben de estar respaldadas por documentos y notas SAP, ya que eso es el sustento técnico de donde proviene dicho conocimiento

Al final el consultor también deberá sustentar sus conocimientos y esto solamente se podrá realizar mediante una certificación por parte de un ente, en este caso SAP.

De esta forma la firma podrá tener una evidencia con la cual su práctica de consultoría tiene conocimientos oficiales y no solamente lo que provenga de algo que paso en algún momento y puede que ya no se aplique más, No, el consultor tendrá la solidez documental para poder dar respuesta a requerimientos por sí solo, no teniendo siempre a su lado al mentor, de esta forma también estos talentos staff y junior podrán avanzar a otros límites y convertirse ellos, a sus vez en mentores, creando así un círculo virtuoso (Hoffmeister, Steinheider, & Hart, 2019)

Desarrollo e implementación del aprendizaje



Grafica 2. Descripción sistema de trabajo y propuesta

En el desarrollo de esta propuesta se está basando (insertar referencia estudiantes vietnam) sobre el impacto que tiene el aprendizaje de manera colectiva (es decir a modo de equipo) y también el aprendizaje para la resolución de un problema.

Tomando como referencia la gráfica 1 se está mostrando como sería el desarrollo deseado del sistema, es decir, cuáles deberían de ser las entradas optimas.

En la primera parte (ver gráfico 2.de la gráfica se describe en su parte superior la necesidad de un cliente la cual puede entrar en varias categorías, como la resolución de una problemática, cumplir con una política o requisito a nivel de políticas fiscales o normativas de estado, o simplemente su deseo por implementar nuevas tecnologías para brindar mejor servicio a sus usuarios

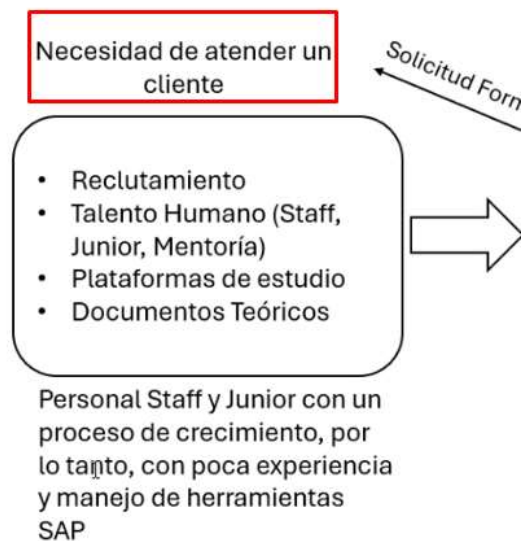


Gráfico 3. Enfoque de la propuesta

Siguiendo el flujo del sistema propuesto en la gráfica 2 se puede observar que el cliente plantea su necesidad a un proveedor de servicios, es de conocimiento general que si el proveedor actual no tiene la capacidad de resolver esta necesidad el cliente debe abrir un proceso de licitación donde escucharan propuestas para solucionar la temática, dentro de lo cual se discutirá también no solo la parte económica sino el talento de consultoría de la practica el cual resolvería dicha problemática en el cliente.

Contar con personal en nivel staff y Junior permite a la firma ofrecer una alternativa más ‘amigable’ en costos pero todo esto sin sacrificar tiempos puesto que el cliente también entraría a cuestionar el por qué tener personal de ese nivel atendiendo su proyecto y esta propuesta de tener esta metodología de mentoría daría más seguridad que su proyecto está en manos de personal con experiencia que los puede atender y con una suficiente cantidad de recursos para también poder atender necesidades puntuales que se presentan de manera inesperada en el proyecto.

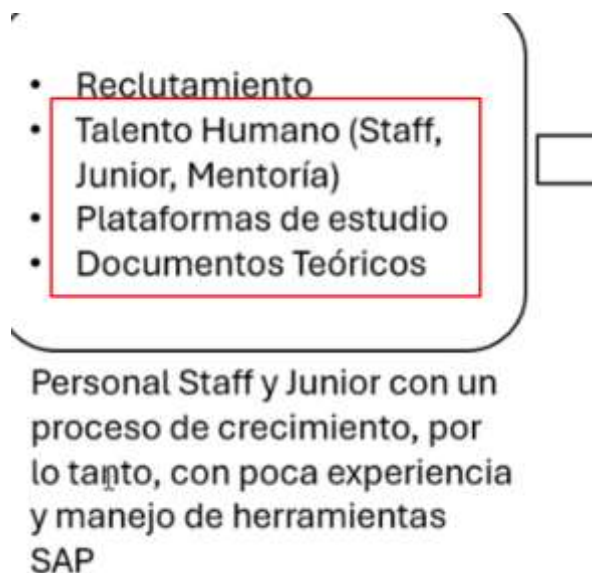


Gráfico 4. Enfoque en la gestión del personal

Contar con talento que provenga de diferentes backgrounds y pueda dedicarse al mundo SAP también es un beneficio puesto que mostrara que se cuenta con una experiencia previa en otros ámbitos lo cual también es beneficioso para cimentar la carrera del consultor y engrosar la calidad a mostrar al cliente.

Es de notar que una metodología basada en resolución de problemas permite a la consultoría ganar una experiencia en campo que no se obtiene en la parte teórica, de hecho, muchos de los casos que se presentan en un proyecto si bien están cubiertos por una base de conocimiento, generalmente no son impartidos en un curso por lo tanto es la oportunidad perfecta para acomodar lo visto en la teoría con la practica

Conclusiones

Durante el desarrollo de este ejercicio se elaboró la temática principal acerca de cuál puede ser la mejor forma de tomar talento o recursos con un nivel base de staff o junior en la firma, estos puede provenir de manera externa o tener ya una experiencia en ella y que se pasen a una área nueva y por lo tanto al llegar ofrecer una alternativa que permita a personal de las características anteriormente descritas que puedan con su set de habilidades aprender unas nuevas y estos a su vez ofrecer una posibilidad de poder ocupar roles en un proyecto o área nueva.

En una práctica de consultoría SAP casi que por regla general se trabaja por asignaciones a clientes, puede ser en un proyecto de implementación o proporcionando soporte para una solución que ya este ejecutándose y requiera cierto mantenimiento y/o Monitoreo.

Por lo tanto, es de vital importancia que el personal que sea asignado dichas tareas tenga un conocimiento de una herramienta, solución la cual cumpla un propósito tanto para el cliente como para el proveedor.

Este ejercicio es una propuesta para resolver el interrogante ¿Cómo entreno a mi personal? Como puede una firma, capacitar a sus empleados de manera realista sin dejar de lado todo aquello teórico y documental lo cual siembra unas bases para un consultor SAP exitoso.

Esta tesis no pretende reinventar la rueda, sino sembrar sobre lo construido trabajando sobre las posibles oportunidades de mejora o desafíos que componen el sistema actual de trabajo de esta organización

Actualmente se espera que un consultor llegue con conocimientos base o un nivel senior para atender las necesidades de un cliente, eso es de esperar puesto que el cliente también está ofreciendo un pago tarifario correspondiente al nivel esperado del consultor. Pero esta afirmación no muestra lo intrínseco de una praxis SAP, donde un recurso por tener un conocimiento muy específico sea asignado a varios clientes o a uno donde su exigencia y demanda sea muy alta provocando un ‘burnout’ de dicho recurso lo cual a su vez puede provocar una rotación alta de dicho personal.

Con esta propuesta se pretende que se reduzcan las cargas sobre un proyecto o asignación al incluir mayor cantidad de personal, En donde los consultores senior puedan tener apoyo y a su vez le ofrezcan su experiencia en campo y documental a dichos talentos.

¿Por qué evitar la rotación de personal?

Si bien es imposible evitarlo, si se puede reducir, es bien conocido que el impacto de este indicador sobre una organización puede generar pérdidas económicas y no solo eso, también fuga de talentos y conocimientos.

Formar un grupo de trabajo es una tarea ardua para lideres de equipo, pero perder este capital humano provoca grandes y nocivas consecuencias para una organización.

Esta propuesta debe de ser implementada en campo de una manera formal, de esta forma se podrá medir la evolución de los integrantes es decir Junior y Staff, también se podrá medir el impacto y participación en proyectos y por último saber la tasa de rotación de estos.

También es importante resaltar que las conclusiones de esta propuesta al ser puesta ya en campo mostraran una visión real de lo que se está poniendo sobre papel, habiendo dicho esto es natural que aparezcan mejoras en lo propuesto y conclusiones diferentes.

Como una recomendación para futuras investigaciones, se puede tomar este ejercicio de “academia” pero tomarlo como un grupo de control y otro grupo que ingrese y reciba los conocimientos de la manera habitual que se viene practicando en la firma.

Referencias

- Ardila Ariza, N. (2021). <https://repository.universidadean.edu.co>. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/7086d87e-e323-4f59-bf93-b1611f235db7/content>.
- Hoffmeister, V., Steinheider, B., & Hart, S. (2019). <https://onlinelibrary.wiley.com>. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijtd.12150>.
- Ali, Sheeba Sardar. (2019). *Aprendizaje basado en problemas: un enfoque centrado en el estudiante*. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1212283>.
- Chuyes Ruiz, C. A. (2019). <https://repositorio.ulima.edu.pe/>. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8491/Chuyes_Ruiz_Cynthia_Alicia.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Hernández, D. A. (2022). <https://repository.usta.edu.co/>. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/47438/2022diegohernandez.pdf?sequence=7&isAllowed=y>.
- Larry K. Michaelsen. (2024). <https://celt.miamioh.edu>. Obtenido de <https://celt.miamioh.edu/ojs/index.php/JECT/article/view/466>.
- Milan, N. (2020). <https://www.medigraphic.com>. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubinmed/cim-2020/cim201g.pdf>.
- SAP. (2024). <https://www.sap.com>. Obtenido de <https://www.sap.com/spain/about/what-is-sap.html>.
- Torres-Flórez, D. (2019). <https://revistageon.unillanos.edu.co/>. Obtenido de <https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/149>.
- Tran, V. D., Nguyen, T. M., Van De, N., Soryaly, C., & Doan, m. n. (2019). <https://eric.ed.gov/>. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1220927>.
- Urdanivia Herrera, F. (2022). <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio>. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/23291/URDANIVIA_HERRERA_FRANCISCO_DANIEL1.pdf?sequence=1&isAllowed=y.