

# USUARIOS: ¿CÓMO CAPACITARLOS?

Por Laura Mafud.

El éxito de una implementación de sistemas también depende de la adecuada preparación de quienes harán uso de la nueva herramienta. ¿A qué estrategias recurren las empresas para entrenar a sus empleados? Los casos de Zurich, Edival, Bayer y Alto Paraná.

Optimización, competitividad y calidad son algunos de los desafíos que enfrenta la alta gerencia de las compañías. Para lograrlo, recurren a la tecnología. Sin embargo, los resultados de una implementación de sistemas pueden no llegar a ser los esperados sin una adecuada capacitación de los usuarios. Es que, en definitiva, son ellos quienes estarán a cargo de operar y sacar provecho de las herramientas. También, deberán acostumbrarse a los nuevos circuitos administrativos que suelen imponer las aplicaciones de IT.

Por eso, el reto de todo proyecto no termina al seleccionar el producto: encontrar la mejor forma para capacitar a los usuarios es uno de los interrogantes que merecen especial atención y que se deben analizar, inclusive, desde el inicio de la implementación.

Empresas de diversos sectores contaron a IT Business las estrategias que llevaron a cabo para entrenar a su personal -bajo una modalidad interna- cuando implementaron soluciones de inteligencia de negocios (BI), gestión de la relación con los clientes (CRM) y planificación de recursos empresariales (ERP).

## ■ DIVERSIDAD

La capacitación debe pensarse como una actividad esencial, temprana y proactiva, que apunte a lograr la internalización de los sistemas. De acuerdo a Gabriela Sneider y Ariadna Danio, responsables de la práctica Human Capital y Change Management de la consultora Paradigma, es clave realizar una distinción entre los sistemas CRM, ERP y BI. "Cada uno tiene problemáticas muy distintas y, por eso, deberán aplicarse diferentes herramientas de capacitación", asegura Danio.

Para las soluciones CRM, cuyos principales usuarios son el personal de atención al cliente, fuerza de ventas y representantes comerciales, es preciso basarse en el caso y hacer hincapié en el cliente. "Con el CRM, hay menos perfiles, lo cual no

significa menos usuarios finales, sino que son más homogéneos", ejemplifica Sneider. En la implementación de un ERP, por el contrario, aparecen más roles, ya que los usuarios integran diversas áreas de la empresa: administración, recursos humanos, logística, producción y finanzas, por citar algunos. Además, en este tipo de herramientas las capacidades son más puntuales y los plazos del proyecto más acotados.

Al margen de la característica de cada sistema, es indispensable realizar un frente de análisis. Según Ariadna Danio, esto implicaría tener en cuenta más de una variable, como el sponsorship (o trabajo conjunto con el ejecutivo que promueve el proyecto internamente) y la realización de un trabajo progresivo, con el propósito de involucrar a la organización en la nueva etapa, a través de una comunicación efectiva.

Al momento de estructurar una capacitación, Sneider sugiere las siguientes claves:

- Entender a la audiencia: saber y definir a quién se va a capacitar. De acuerdo a esto, habrá que evaluar si es necesario tomar a un referente interno del área o a un instructor externo.
- Armar una currícula: elaborar un contenido dirigido y realizar una capacitación personalizada.
- Atender a la logística: la capacitación debe llevarse a cabo en un marco donde el personal se sienta cómodo. Es importante continuar con actividades de refuerzo, incluso después de la implementación.

## ■ CAPACITACIÓN Y DESPUÉS

Durante el primer trimestre de este año, la aseguradora Grupo Zurich, que emplea a 400 personas, finalizó la instalación del CRM Siebel 7.5 Call Center y Field Service, cuya implementación había iniciado a fines de 2004. "La capacitación, que se extendió a lo largo de dos semanas, se realizó por capas, en función del expertise que requerían los operadores", asegura Rodolfo Viola, gerente de Sistemas de la firma que factura \$ 405 millones. La instrucción, realizada en la empresa, involucró a unas 50 personas.

Si bien los usuarios principales de esta implementación son los operadores de call center y el staff de los canales de venta de seguros, también alcanza a los clientes y sectores operativos de la empresa que nutren sus circuitos internos con la información, que está cargada en una única fuente y es controlada por los WorkFlows prediseñados.

La autopartista Edival, que factura U\$S 35 millones y tiene 800 empleados, optó por el ERP sueco IFS/Applications, que terminó de instalar en noviembre pasado tras dos años de proyecto. Una vez modelado un circuito y parametrizado el sistema en el ambiente de test, la firma con sede en Rafaela, provincia de Santa Fe, inició la capacitación de los usuarios.

El entrenamiento, que se realizó con instructores internos y abarcó a todas las áreas con excepción de Recursos Humanos, estuvo a cargo de los analistas del equipo de Sistemas y de los usuarios clave de cada sector. "Quisimos que la capacitación fuese práctica y se realizara sobre el mismo sistema, con casos reales extraídos de la operatoria diaria de la empresa. Además, las observaciones

de los usuarios sirvieron como realimentación del proceso de parametrización del sistema", explica Javier Müller, gerente de Sistemas de Información de Edival.

Por su parte, Alicia Calcabrini, responsable del data warehouse de BI en Bayer, coordinó la implementación del producto Graphical Performance Series (GPS) que se concretó en los dos últimos años. El software, provisto por Van-guard Solutions, facilitó la integración de información de gestión entre las diferentes áreas de trabajo de los países del Cono Sur. El laboratorio alemán había customizado el producto a nivel mundial y, para su implementación en la región, envió instructores que vinieron desde Dinamarca y desde la empresa proveedora. La capacitación, para administradores de software, usuarios clave y usuarios finales -por ejemplo analistas y personal de Marketing-, se efectuó a través de cursos grupales separados.

Los instructores de la Argentina posteriormente capacitaron a los usuarios de Chile, Uruguay y Paraguay. "Les enseñamos las funcionalidades básicas y, para eso, nos basamos en datos reales", agrega la ejecutiva de Bayer.

La forestal Alto Paraná (factura u\$s 350 millones y emplea a 1.350 personas), asimismo, está implementando el sistema de gestión SAP en siete plantas fabriles, dos unidades productivas forestales y la administración central. El proceso, se espera, estará completado para principios del próximo mes. "Para la capacitación, que se desarrolla durante este mes en forma descentralizada, contamos con manuales construidos dentro del proyecto y con un soporte de logística de salas, equipamiento informático y redes", explica Sergio Gantuz, gerente de Informática de la firma. En el proyecto participan entre 40 y 120 personas (dependiendo de la etapa) y la consultoría es provista por SAP Consulting.

## ■ OTROS ÁMBITOS

A corto, mediano o largo plazo, el cómo y el dónde organizar los cursos de capacitación terminarán siendo parte de las dudas a resolver. "Depende de la infraestructura de la empresa", aseguran en la consultora Paradigma.

Sin embargo, algunos consultores sostienen que hoy en día existe una tendencia a ejecutar estrategias más descentralizadas que apunten a realizar actividades de recreación de contenidos, fuera del área de trabajo. Eso sí, quien realice la conducción de las mismas deberá contar con sistemas pedagógicos. A pesar de que se trata de alternativas tentadoras, suelen tener un mayor costo que recurrir a capacitadores internos, al entrenamiento que brinde el proveedor (muchas veces está incluido dentro del costo de consultoría de implementación) y a la infraestructura y la logística propias.

"Se recomienda, en algunos casos, complementar la capacitación con herramientas de e-learning y un glosario de términos que facilita la comunicación", agrega Ariadna Danio, de Paradigma. De todas formas, Gabriela Sneider recomienda no quedarse sólo con la capacitación. "Para lograr el éxito, también hay que barajar otras herramientas, como el análisis de impacto y las estrategias comunicacionales".