

**Optimización del Proceso de Capacitación y Gestión del Conocimiento para el cargo de
Practicante de Planeación de la Demanda en Philip Morris International**

Manuela Estefanía Pardo Zapata

Universidad Santo Tomás
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C.
2025

**Optimización del Proceso de Capacitación y Gestión del Conocimiento para el cargo de
Practicante de Planeación de la Demanda en Philip Morris International**

Manuela Estefanía Pardo Zapata

Trabajo Presentado para el título de
Profesional en Negocios Internacionales

Docente Tutor

Yesid Alberto Ochoa Hernández

Universidad Santo Tomás

División de Ciencias Económicas y Administrativas

Facultad de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2025

Agradecimientos

A Dios, el Protector y Creador de todas las cosas. A mis padres, quienes me dieron las herramientas para formarme como ser humano. A mis amigos incondicionales que nunca me abandonaron en el camino, y alegraron mis días con muchas risas. Y finalmente a mi esposo Jerónimo, quien me apoyó y me dio aliento hasta en los momentos más difíciles, y celebró mis victorias como si fueran suyas.

Resumen

El presente trabajo de grado propone un plan de mejora orientado a optimizar el proceso de capacitación del cargo de practicante en el área de Planeación de la Demanda de Philip Morris International (PMI), filial Colombia. A través del análisis de la situación actual, se identificó que las capacitaciones carecen de estandarización, lo cual genera una curva de aprendizaje prolongada, errores operativos frecuentes y dependencia del conocimiento tácito de los colaboradores. Ante este panorama, se plantea la implementación de un sistema estructurado de *Working Instructions (WI)* —instrucciones de trabajo paso a paso—, acompañadas de material audiovisual breve y accesible.

La propuesta busca transformar el conocimiento tácito en explícito mediante la documentación detallada de las tareas clave, lo que permitirá mejorar la eficiencia, la autonomía del practicante y la productividad del equipo. El impacto esperado incluye la reducción del tiempo de capacitación en un 50%, la disminución de errores operativos y la creación de una base replicable de gestión del conocimiento organizacional. Este modelo de mejora se fundamenta en teorías de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento, y representa una herramienta práctica y escalable para fortalecer la continuidad operativa y la calidad del desempeño en entornos corporativos dinámicos.

Palabras clave: gestión del conocimiento, planeación de la demanda, capacitación, prácticas profesionales, Working Instructions, Philip Morris International.

Introducción

La globalización, el avance tecnológico y la alta competitividad de los mercados actuales han impulsado a las empresas a optimizar sus procesos internos para responder con agilidad a los cambios del entorno. En este contexto, la gestión del conocimiento y la formación del talento humano se han convertido en factores estratégicos para garantizar la eficiencia operativa, especialmente en áreas críticas como la cadena de suministro y la planeación de la demanda.

Y Philip Morris International (PMI), empresa multinacional líder en productos libres de humo, no es ajena a este desafío.

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en esta área, se evidenciaron serias deficiencias en el proceso de capacitación para el cargo de practicante. La ausencia de un sistema estandarizado de entrenamiento, la dependencia de material poco estructurado y la falta de material de consulta confiable dificultaron el aprendizaje autónomo y eficiente. Estas condiciones no solo afectaron el desempeño inicial, sino que también implicaron una carga adicional para el equipo, que debía destinar tiempo a resolver dudas o repetir instrucciones ya transmitidas anteriormente.

Frente a este panorama, el presente proyecto propone un plan de mejora basado en la creación e implementación de *Working Instructions (WI)*: documentos operativos que explican paso a paso cada una de las tareas asignadas al practicante. Esta iniciativa busca estructurar la transferencia de conocimiento, reducir los tiempos de capacitación, disminuir errores operativos y fomentar una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo. La propuesta se sustenta en investigaciones como las de Nonaka y Takeuchi (1995), Senge (1990) y Morin (2024), quienes destacan la importancia de transformar el conocimiento tácito en explícito para fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones.

En este sentido, este trabajo de grado no solo responde a una necesidad práctica detectada durante la experiencia profesional, sino que también representa una contribución significativa al desarrollo de herramientas de formación en entornos empresariales. Además, plantea un modelo replicable que puede ser adoptado en otras áreas o empresas que enfrenten desafíos similares en sus procesos de inducción y transferencia de conocimiento.

Índice

Agradecimientos	3
Resumen.....	4
Introducción	5
La Empresa	8
Aspectos Generales.....	8
Misión.....	8
Visión	8
Valores	8
Ubicación Geográfica.....	8
Estructura Organizativa.....	9
Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica	10
Análisis DOFA	10
Fortalezas:	11
Oportunidades:	11
Debilidades:	11
Amenazas:	12
Planteamiento central del informe de prácticas profesionales	12
Importancia, Limitaciones y alcances	13
Importancia	13
Limitaciones.....	14
Alcances	14
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Propuesta de mejora	16
Análisis de la situación actual.....	16
Propuesta.....	19
Resultados esperados	20
Conclusiones	23
Seguimiento Práctica Profesional	24
Programación de Actividades.....	25
Ciclos de la práctica	26

Evidencia.....	26
Referencias.....	29

La Empresa

Aspectos Generales

Misión

Como se describe en su página oficial Philip Morris International (2016): “Ofrecer un futuro libre de humo enfocando sus recursos en desarrollar, fundamentar científicamente y comercializar responsablemente productos libres de humo que son menos dañinos que fumar, con el objetivo de reemplazar completamente los cigarrillos lo antes posible.” (Traducción propia, parr. 2).

Visión

La visión de la empresa es: “Diseñando un futuro sin humo” (Philip Morris International, 2020)

Ya que, con sus productos libres de humo, pretenden ser la innovación y la mejor opción para los adultos fumadores de todo el mundo.

Valores

La empresa se caracteriza por tener una fuerte cultura organizacional, reforzando sus valores con el nombre “*PMI DNA*” en el cual se resaltan los valores que debería tener un colaborador de PMI:

Campeones de un futuro libre de humo. Lo que alguna vez fue un objetivo inimaginable, ahora es nuestra realidad. Esto es prueba de que PMI es imparable. Está en nuestro ADN. PMI representa lo mejor de nosotros. Nos importa. Somos mejores juntos. Somos agentes de cambio. Así es como ganamos. Así es como mostramos al mundo la pasión y el potencial de PMI. En nuestros mejores días, siempre hemos demostrado este ADN. Cuando nuestros mejores días se convierten en nuestra rutina, somos imparables. (*PMI DNA, 2024*, extraído de *SharePoint* de PMI Traducción propia, parr. 2).

Esto refleja el compromiso de la empresa por cumplir sus objetivos, de la mano con colaboradores comprometidos con la causa.

Ubicación Geográfica

La oficina central de la empresa en Colombia se ubica en:

Ciudad de Bogotá

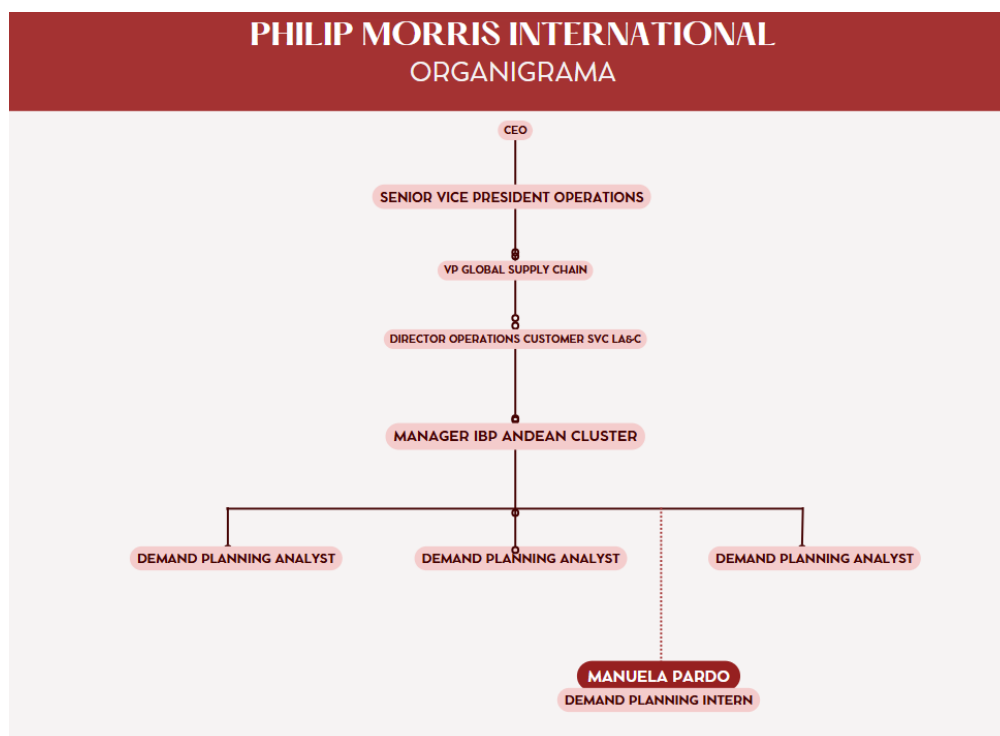
Calle 81 #11/08. Edificio 8111, Piso 3



Nota. Información tomada de Google, Google Maps (2025).

Las prácticas se realizaron solamente en esta sede, de forma híbrida de lunes a viernes, dos días en oficina y tres días en casa.

Estructura Organizativa



Nota. Elaboración propia (2024).

Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

Supply Chain, o en español, Cadena de Suministro, está ubicada en el área de Operaciones de la empresa. En Cadena de Suministro se ubica el área de Planeación de la Demanda, la cual es el área en donde se desarrolló la práctica.

Esta área está ubicada en el clúster andino, la cual se compone de los países: Colombia, Perú, y Ecuador. Así mismo, se divide en categorías: CC (cigarrillos combustibles), y *SFP* (*Smoke-Free Productos*, Productos Libres de Humo). En la primera categoría se encuentran los cigarrillos convencionales conocidos popular e históricamente, y en la segunda categoría se encuentran los productos que no necesitan combustión y que son las alternativas innovadoras de la empresa dirigidas a su público de adultos fumadores, y se espera que sea el futuro, no solamente de la empresa, sino que se convierta en la nueva realidad de todas las personas fumadoras y consumidoras de tabaco.

En el área de planeación de la demanda se realizan análisis sobre cómo es el comportamiento del mercado para los productos derivados del tabaco que ofrece la empresa a los países que componen al clúster andino, esto con el objetivo de poder planificar, proyectar y producir el volumen adecuado de los productos comercializados y que no haya una sobreproducción, o un desabastecimiento. Así mismo, está en contacto permanente con áreas como *Allocation* (asignación de mercancías al territorio nacional), o *Procurement* (Compras y Abastecimiento).

Dentro de las funciones del rol de practicante se encuentra la actualización de información de varias bases de datos en donde se reflejan las proyecciones de demanda de las diferentes categorías por país, así como sus respectivos *KPIs* (*Key Performance Indicator*, que se traduce al español como Indicador Clave de Rendimiento); también, se brinda el apoyo en las tareas de proyección de las órdenes de compra de accesorios para los dispositivos *SFP* para Colombia, y la recopilación de datos para llevarlos a bases de datos que alimentan *Dashboards*, los cuales muestran *KPIs* necesarios para tomar decisiones.

Análisis DOFA

Fortalezas:

- PMI cuenta con una cultura organizacional orientada a la innovación y mejora continua, lo que facilita la aceptación de propuestas para optimizar procesos.
- Existe acceso a herramientas tecnológicas y plataformas de colaboración, como Microsoft Teams y carpetas compartidas, que permiten la implementación de sistemas como las *Working Instructions* de manera efectiva.
- La experiencia adquirida en el cargo ha permitido identificar claramente las tareas clave y las áreas de mejora, lo que da un punto de partida sólido para estructurar el plan de mejora.

Oportunidades:

- La transición global hacia productos libres de humo en las políticas de salud pública ha impulsado un cambio en la percepción del consumo de tabaco, lo que ha aumentado la demanda de alternativas como los cigarrillos electrónicos y dispositivos de calentamiento de tabaco, segmentos en los que PMI ha invertido fuertemente con la línea IQOS (Philip Morris International, 2024).
- El crecimiento del comercio electrónico y los canales digitales ha marcado la evolución de las plataformas de venta en línea, lo que permite a PMI reducir su dependencia de los puntos de venta físicos y mejorar la distribución de sus productos en mercados donde la venta presencial de tabaco está más regulada (Euromonitor International, 2023).
- El desarrollo de nuevas regulaciones diferenciadas para productos alternativos en algunos países ha hecho las legislaciones estén comenzando a tratar de manera distinta los cigarrillos convencionales y los dispositivos de tabaco calentado, lo que representa una oportunidad para PMI de posicionar sus productos como opciones menos restrictivas en comparación con los cigarrillos tradicionales (WHO, 2023).

Debilidades:

- La falta de un sistema de documentación y capacitación estandarizado en el área actual genera una curva de aprendizaje prolongada para los practicantes, afectando su desempeño inicial.

- El uso de grabaciones extensas y desorganizadas como único material de consulta dificulta la resolución de dudas y la ejecución autónoma de tareas.
- La limitada disponibilidad de tiempo para capacitar eficientemente al practicante puede afectar la continuidad de los procesos y aumenta la probabilidad de errores que se pueden evitar implementando herramientas de capacitación más eficientes.

Amenazas:

- Las restricciones cada vez más estrictas en la publicidad de productos de tabaco en múltiples países, las regulaciones han prohibido la publicidad de cigarrillos en medios masivos, eventos deportivos y patrocinios, limitando las estrategias de marketing de PMI y su capacidad para atraer nuevos consumidores (WHO, 2023).
- La expansión de las leyes de espacios libres de humo y la prohibición del consumo de cigarrillos en lugares públicos como restaurantes, aeropuertos y oficinas ha reducido los espacios donde los consumidores pueden fumar, lo que afecta el consumo de productos tradicionales de PMI (Campaign for Tobacco-Free Kids, 2024).
- El aumento de impuestos y regulación sobre productos de tabaco en muchos gobiernos como medida para reducir el consumo, lo que afecta directamente el precio final y la demanda de los productos de PMI en mercados clave (World Bank, 2023).
- El cambio en la percepción social sobre el tabaco y la concienciación sobre los efectos nocivos del tabaco ha llevado a una disminución en el número de fumadores en muchas regiones, reduciendo la base de clientes para los productos tradicionales de PMI (CDC, 2024).

Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

El proceso actual de capacitación en el área de Planeación de la Demanda de *PMI* presenta serias limitaciones debido a la falta de un sistema estandarizado de documentación y aprendizaje. Actualmente, las capacitaciones dependen de grabaciones extensas y desorganizadas que dificultan la consulta eficiente y la ejecución autónoma de tareas. Esto no solo prolonga la curva de aprendizaje de los practicantes, sino que también afecta la continuidad operativa del equipo al requerir tiempo significativo de los *planners* para atender consultas frecuentes.

Además, la alta rotación de practicantes y la variabilidad en las tareas asignadas agravan las inconsistencias en el aprendizaje, lo que perpetúa los problemas en cada ciclo de incorporación. La resistencia al cambio y las prioridades cambiantes del equipo representan desafíos adicionales para implementar soluciones de capacitación más efectivas.

Sin embargo, PMI cuenta con importantes fortalezas organizacionales que pueden aprovecharse para solucionar esta problemática. La cultura de innovación y mejora continua, junto con el acceso a herramientas tecnológicas avanzadas, proporciona un entorno favorable para el diseño e implementación de un sistema de *Working Instructions (WI)*. A esto se suma la creciente digitalización de procesos y la disponibilidad de teorías en gestión del conocimiento que pueden integrarse en la creación de un modelo eficiente de capacitación.

Importancia, Limitaciones y alcances

Importancia

El diseño y la implementación de un sistema de capacitación estructurado basado en Working Instructions (WI) son fundamentales para mejorar la eficiencia y efectividad en la integración de nuevos practicantes en el equipo de Planeación de la Demanda.

Como afirman Nonaka y Takeuchi (1995), un sistema de gestión del conocimiento bien estructurado permite transformar el conocimiento tácito de los expertos en información explícita accesible para todos, lo que agiliza el proceso de aprendizaje. Esta accesibilidad al conocimiento es crucial para reducir el tiempo de adaptación del practicante y asegurar que se realicen las tareas de manera más eficiente.

Además, un sistema estandarizado de *WI* facilita el acceso rápido y organizado a la información, lo que optimiza los flujos de trabajo y mejora la productividad general. Según Senge (1990), la creación de una organización que aprende se basa en la estandarización de procesos y la correcta distribución del conocimiento entre sus miembros.

En este sentido, la implementación de *WI* no solo mejorará el proceso de inducción, sino que también contribuirá a la mejora continua del equipo y la optimización de los recursos. Esto está alineado con la visión de gestión estratégica de recursos humanos, donde la capacitación

eficiente resulta en empleados mejor preparados, lo que impacta directamente en los resultados organizacionales (Morin, 2024).

Limitaciones

El principal desafío para la implementación del sistema de *WI* en el tiempo disponible durante las prácticas radica en la limitación temporal. Según Nonaka y Takeuchi (1995), la creación de un sistema efectivo de gestión del conocimiento requiere un ciclo iterativo para la validación y mejora continua, lo que podría exceder el periodo de prácticas.

Además, la resistencia al cambio es un factor común en las organizaciones, especialmente en entornos donde los empleados están acostumbrados a procesos informales o desestructurados (Senge, 1990). En este sentido, algunos miembros del equipo de Planeación de la Demanda pueden mostrar dificultades para adoptar nuevas formas de trabajo, lo que ralentizaría la implementación del sistema de *WI*.

Asimismo, la variabilidad de prioridades y recursos dentro del equipo de Planeación de la Demanda podría afectar la capacidad para completar el proyecto. Morin (2024) destaca que la gestión del conocimiento en organizaciones grandes requiere de una asignación constante de recursos para que el sistema evolucione de manera efectiva, lo que podría verse limitado por las cambiantes necesidades operativas.

Alcances

A pesar de estas limitaciones, el proyecto tiene un alcance significativo en cuanto a la estandarización de la capacitación tanto para el practicante, como para colaboradores de diversas áreas que ingresen a la organización y que necesiten ser capacitados en sus tareas diarias de manera eficiente. Como señalan Nonaka y Takeuchi (1995), un sistema bien diseñado de *WI* puede transformar el conocimiento tácito en explícito, asegurando que los futuros practicantes y colaboradores puedan acceder fácilmente a las instrucciones necesarias para realizar sus tareas de manera autónoma.

Este sistema no solo mejorará la integración de nuevos practicantes, sino que, según Senge (1990), también promoverá una mejor colaboración dentro del equipo al permitir un flujo más eficiente de información.

Además, el impacto a largo plazo de este sistema será escalable. *PMI* podrá expandir y mejorar el modelo de WI conforme se identifiquen nuevas necesidades o se implementen mejoras tecnológicas. Como lo indica Morin (2024), un sistema de gestión del conocimiento debe ser evolutivo para mantenerse relevante y útil a medida que cambian las dinámicas organizacionales. En este sentido, el sistema propuesto no solo beneficiará al practicante individual, sino que también permitirá a *PMI* optimizar su proceso de formación en el futuro.

En cuanto a su estado actual, el proyecto quedó en fase de diseño y ejecución parcial, ya que durante el periodo de prácticas se logró estructurar el sistema, crear los documentos de Working Instructions (WI), grabar videos explicativos y cargarlos en una carpeta compartida del equipo. Estos recursos fueron utilizados en algunas tareas específicas hacia el final de las prácticas, permitiendo validar preliminarmente su utilidad. Sin embargo, no se alcanzó a implementar el sistema de forma integral ni a realizar una fase formal de verificación de resultados. Por tanto, se deja planteado para que el equipo continúe con su implementación completa y seguimiento en el futuro.

Objetivo general

Optimizar el proceso de capacitación y gestión del conocimiento para el cargo de practicante en Planeación de la Demanda en *Philip Morris International*, mediante la implementación de *Working Instructions* (WI) que permitan estructurar, documentar y facilitar el acceso paso a paso a los procedimientos y recursos necesarios, incluyendo la definición de indicadores que permitan medir el desempeño eficiente del cargo.

Objetivos específicos

1. Documentar el paso a paso de todas las tareas a cargo del practicante en Planeación de la Demanda, mediante la revisión de tareas, creación de guías visuales y textuales, y apoyo del personal encargado de cada tarea, con la finalidad de diseñar los documentos de WI de capacitación.
2. Diseñar las WI que sean necesarias para estructurar el nuevo sistema de transferencia de conocimiento, utilizando los datos recolectados y las ayudas visuales y plasmándolos en archivos accesibles y seguros, con la finalidad de facilitar el aprendizaje autónomo y eficiente del nuevo practicante.

3. Proponer una estrategia para la futura evaluación de la efectividad del sistema de capacitación y gestión del conocimiento implementado, mediante la utilización de los KPIs propuestos, con la finalidad de que el equipo pueda ajustar y mejorar continuamente los recursos disponibles y garantizar su impacto en el desempeño del cargo.

Propuesta de mejora

Análisis de la situación actual

Actualmente, PMI no tiene ningún proceso de entrenamiento y capacitación estándar para el practicante de planeación de la demanda. Todos los entrenamientos se basan de una corta sesión cada semana con el *planner* o encargado de cada área a la que el practicante entra a apoyar. Lo que hace que el proceso sea de aproximadamente 4 semanas para que el practicante tenga total autonomía en sus actividades, resaltando que este proceso, al no ser estándar, genera muchas veces confusión y no hay una fuente confiable a la que el practicante pueda consultar, además de las grabaciones realizadas en las mismas reuniones y notas creadas por él mismo.

En el periodo de estadía del practicante, se le encomendó realizar los siguientes procesos:

Tabla 1

Actividades del Practicante

Nº de Actividad	Descripción	Metodología	Tiempo de capacitación	Intensidad de la tarea
1	Actualización del <i>dashboard</i> de planeación de la demanda por país del <i>Cluster Andino</i> (Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela)	Se realizó una reunión con el practicante anterior, el cual fue contratado en la empresa luego de terminar sus prácticas, y se grabaron 2 reuniones de aproximadamente 2 horas cada una. No se tenía ningún tipo de apoyo visual o escrito de la actividad.	2 horas/sesión 1 sesión	Diario
2	Actualización del <i>dashboard 'Demand Planning Performance Andean Cluster'</i> Igual que el anterior, por país del <i>cluster andino</i> .	Se realizó una reunión con el practicante anterior, el cual se quedó en la empresa luego de terminar sus prácticas, y se grabaron 2 reuniones de aproximadamente 2 horas cada una. No se tenía ningún tipo de apoyo visual o escrito de la actividad.	2 horas/sesión 1 sesión	Mensual
3	Apoyo en llamadas del equipo para la actualización de <i>PIPO</i> (De acuerdo con la página de ayuda de <i>SAP</i> , las siglas significan: <i>Product In</i> ,	Es actividad tuvo una sola capacitación por parte del <i>planner</i> encargado, la sesión duró 30 minutos y no se realizaron ejercicios prácticos. Solamente se	1 hora/sesión 1 sesión	Bisemanal

	<i>Product Out</i> , este término se utiliza para describir el modelo de reemplazo directo de productos en el portafolio o en los canales de distribución. Es decir, cuando un nuevo producto (IN) entra al mercado y reemplaza otro producto (OUT) que sale al mismo tiempo o de forma secuencial). Esto para la categoría de combustibles.	explicó a grandes rasgos lo que se tenía que hacer y luego el practicante estuvo acompañando al <i>planner</i> en las reuniones de ajuste de <i>PIPO</i> con el equipo de la India. No había ayudas visuales ni guías de referencia.		
4	Realizar reportes de <i>forecast</i> para todas las categorías (CC, SFP) para Ecuador y Perú.	Se realizaron dos reuniones con el <i>planner</i> encargado, de las cuales se crearon 2 grabaciones por parte del practicante.	0.5 horas/sesión 2 sesiones	Mensual
5	Realizar el <i>allocation</i> (Asignación de inventario disponible según prioridades). De los accesorios para los dispositivos <i>SFP</i> para las bodegas Colombia.	Se realizó una capacitación con la persona encargada en Ecuador, la cual estaba a punto de terminar su contrato con la empresa, por lo cual el practicante tuvo que grabar cada sesión. No había otro material más que el conocimiento y la experiencia de la persona que tenía el cargo.	2 horas/sesión 1 sesión	Diario
6	Actualización del archivo de productos terminados que están en tránsito hacia Colombia, y también tránsitos entre bodegas de Colombia.	Se realizó una capacitación de 20 minutos en la cual el practicante recibió un archivo de Excel con las instrucciones poco descriptivas que realizó el practicante anterior, más la grabación de la sesión realizada por el practicante actual.	0.3 horas/sesión 1 sesión	Semanal
7	Manejar todo el <i>allocation</i> de los CC en Ecuador, con base en la disponibilidad de inventario en las plantas en todo el país.	Se realizó una capacitación con la persona encargada en Ecuador, la cual estaba a punto de terminar su contrato con la empresa, por lo cual el practicante tuvo que grabar cada sesión. No había otro material más que el conocimiento y la experiencia de la persona que tenía el cargo.	2 horas/sesión 4 sesiones	Diario
8	Realizar el <i>load plan</i> para los camiones que se cargaban con la mercancía en Ecuador.	Se realizó una capacitación con la persona encargada en Ecuador, la cual estaba a punto de terminar su contrato con la empresa, por lo cual el practicante tuvo que grabar cada sesión. No había otro material más que el conocimiento y la experiencia de la persona que tenía el cargo.	0.5 horas /sesión 3 sesiones	Bisemanal
9	Actualización del <i>forecast</i> mensual de los accesorios de los dispositivos <i>SFP</i> para los países del <i>cluster</i> andino.	Se realizó una capacitación con el <i>planner</i> encargado de esta actividad y se tuvo que grabar la sesión ya que no se tenía ningún archivo base ni otra referencia	0.3 horas/sesión 1 sesión	Mensual

		aparte de la grabación de la sesión que el mismo practicante realizó.		
--	--	---	--	--

Nota. Elaboración propia (2025).

Como patrón general en la capacitación de cada una de las actividades descritas anteriormente, se puede evidenciar la falta de documentación y guías en cada una, así como la dependencia de la experiencia de la persona a cargo. El practicante tuvo de crear su propio contenido de apoyo, y en algunas ocasiones se debieron tener capacitaciones extraordinarias incluso mucho después de la sesión inicial debido a que la información no era 100% fiable, ya que era el mismo practicante quien tenía que crear su propio material de consulta.

La ausencia de una organización clara y sistemática del material de consulta para procesos de capacitación puede representar un obstáculo significativo en la gestión del conocimiento dentro de la organización. Según Morin (2024), los sistemas de gestión del conocimiento deben ser diseñados de forma teórica y estructurada para permitir la transmisión eficiente del conocimiento y la forma de trabajar entre los miembros de una empresa. En este sentido, cuando la información no está debidamente estructurada y accesible, se limita la capacidad de los nuevos empleados para interiorizar conocimientos, lo cual afecta directamente su curva de aprendizaje, su desempeño inicial y, en consecuencia, la eficiencia operativa del equipo.

Una de las principales desventajas de no contar con material de consulta organizado es la dependencia excesiva de la experiencia individual. Cuando las capacitaciones se manejan exclusivamente mediante reuniones directas a cargo de quien ya ejecuta la tarea, se corre el riesgo de reproducir un conocimiento fragmentado, no estandarizado y poco replicable.

Esta metodología, aunque práctica a corto plazo, es altamente vulnerable a la disponibilidad del capacitador, a la pérdida de información por omisión involuntaria y a la falta de seguimiento documental. Como señala Morin (2024), sin un modelo formal que soporte la gestión del conocimiento, las organizaciones tienden a enfrentar problemas de descentralización del saber, lo cual pone en riesgo la continuidad operativa frente a rotaciones de personal o ausencias inesperadas.

Además, depender únicamente de reuniones y transmisión oral del conocimiento incrementa la carga operativa de los colaboradores actuales, quienes deben interrumpir sus

funciones para capacitar continuamente a los nuevos integrantes. Esta práctica, en lugar de fomentar una cultura de autonomía, perpetúa un entorno de dependencia y repetición, dificultando el desarrollo de una organización que aprende y se adapta proactivamente a los cambios.

En consecuencia, la implementación de repositorios estructurados, accesibles y actualizados se vuelve esencial no solo para acelerar la integración de nuevos empleados, sino también para preservar el capital intelectual de la empresa a largo plazo (Morin, 2024).

Propuesta

Con el fin de evitar los procesos de capacitación extensivos y repetitivos, que dependen exclusivamente de la disponibilidad del personal a cargo, se propone la creación de *Working Instructions* (WI). Los cuales son documentos operativos que describen, de manera detallada y paso a paso, cómo debe ejecutarse una actividad específica dentro de una organización. Su propósito principal es asegurar la estandarización de procesos, la consistencia en los resultados y la transferencia eficaz del conocimiento operativo.

Según Wiendahl, Reichardt y Nyhuis (2015), las instrucciones de trabajo son fundamentales para la planificación y control de operaciones, ya que proporcionan las directrices necesarias para que el personal ejecute tareas con base en procedimientos claros, minimizando errores y facilitando la capacitación de nuevos empleados. Estas instrucciones incluyen descripciones secuenciales, herramientas necesarias, tiempos estimados, entre otros, y forman parte integral de un sistema de gestión del conocimiento y mejora continua.

Los resultados del estudio de Li et al. (2018) evidencian que la creación de instrucciones de trabajo de calidad, y la inclusión de elementos visuales, como imágenes y videos, aumenta significativamente la percepción y relevancia de la información, además de disminuir la carga mental percibida por los colaboradores.

Específicamente, las instrucciones que combinan texto y pictogramas lograron una mayor puntuación en atributos de calidad de la información, redujeron la percepción de demanda cognitiva en comparación con las instrucciones solo verbales, y facilitaron un proceso de trabajo más ágil y preciso. Estos hallazgos resaltan la importancia de incorporar instrucciones de trabajo en la estrategia de mejora continua, con el fin de promover una mayor comprensión, reducir

tiempos de instrucción y minimizar errores, contribuyendo así a un entorno de producción más eficiente y seguro (Li, Mattsson, Salunkhe, Fast-Berglund, & Skoogh, 2018).

Basado en esta investigación, el proceso para la realización el documento operativo (WI) comenzaría con la documentación y recopilación del paso a paso de cada tarea, con ayuda de la experiencia adquirida por el personal del equipo en la ejecución de dicha tarea, así como utilizando el material creado por el practicante para sintetizar todos los datos en un solo lugar y que tanto el practicante actual, como todos los siguientes, puedan tener a la mano toda la información necesaria para la ejecución de sus tareas diarias de manera autónoma.

Esto se haría explicando el paso a paso detallado de cada tarea, pero eliminando los pasos redundantes para que el proceso de consulta sea ligero y digerible para la persona que los utilice, pero sin omitir detalles importantes que sean vitales para la realización de la tarea.

Así mismo, al incluir un corto video explicativo (máximo 10 minutos) con ayuda de herramientas como *Teams*, *Zoom*, entre otros, de la mano de las WI, se facilita la asimilación y retención de información, y hace que la carga mental del practicante sea menor, dado que este viene con poco o nada de experiencia en los campos en los que se desempeña el rol, y, por lo tanto, toda la información tiene que ser explicada a detalle y de manera gráfica. De esta manera también pueden eliminarse los vacíos que hayan quedado luego de la revisión del documento.

Por otro lado, la accesibilidad de esta información debe ser fácil y segura, por lo que se propone que esta información sea almacenada en el *Sharepoint* del área específica, en el cual tengan acceso todos los participantes que se involucren con alguna de las actividades que desarrolla el practicante, y que pueda ser actualizado y refinado cada cierto tiempo por los mismos, para evitar que la calidad de la información se pierda, y para asegurar que esta sea 100% confiable y precisa.

Resultados esperados

Luego de tener toda información recopilada, revisada y aprobada por el equipo, estos documentos deberían poder ser utilizados para ejecutar las tareas sin la necesidad de tener ninguna sesión de entrenamiento por parte del equipo, lo que resultaría en que esas 18.1 horas invertidas en la capacitación del practicante, sean utilizadas por el mismo para leer y entender las WI, y de esta manera se aseguraría que las tareas se realicen de manera autónoma pero con

certeza, y que haya la posibilidad de que esta información sea consultada cuantas veces sea necesario para que se afiance el conocimiento y que también la productividad del equipo no se vea afectada por los errores humanos que se daban con el anterior modelo poco estructurado de capacitación.

También se espera que las tareas sean realizadas desde el momento en que el practicante entre a la organización, de modo que la transición de un practicante a otro tenga que tomar las 4 semanas iniciales, si no que en la primera semana se vea reflejada la eficiencia del uso de estos documentos. De esta forma, tanto el equipo como el practicante usarán su tiempo de manera más eficiente, y así mismo, la productividad del equipo aumentará debido a que los errores humanos se reducirán, y las capacitaciones ya no serán necesarias, haciendo que este modelo que dependía de la disponibilidad de los capacitadores no sea necesario.

El resultado final será una carpeta compartida con subcarpetas para cada tarea, en las cuales se guardarán los videos cortos de máximo 10 minutos, más las *Working Instructions* diseñadas para cada una de estas. También se incluirá una tabla con información básica de la periodicidad de cada tarea, y los contactos que deberían revisar y aprobar los pasos, así como la fecha de la última actualización. Esto asegurará que el usuario pueda verificar que el documento hay sido revisado según la periodicidad estipulada, y que reporte en caso contrario.

De esta forma, en el escenario en que el practicante entre a la organización, solamente deba tener una capacitación inicial en la que se le indique cuál será su rol dentro de esta, y cuales tareas debe realizar. Y que en el momento en que se le encomiende realizar alguna tarea, su primera reacción sea consultar la WI y de esta manera realizarla paso a paso y a su ritmo, eliminando por completo la necesidad de el acompañamiento de otra persona.

Finalmente, se espera que este tiempo se reduzca en al menos un 50%, ya que el nuevo practicante podrá consultar los documentos paso a paso y videos explicativos de forma autónoma desde su primera semana. Esta estimación está respaldada tanto por la experiencia directa durante el periodo de prácticas, como por estudios como el de Li et al. (2018), que demuestran una mejora significativa en la eficiencia operativa y comprensión de tareas cuando se utilizan instrucciones visuales estructuradas. Y también se espera que este modelo pueda ser replicado por otras áreas de la empresa para mejorar así la productividad en diferentes niveles.

Los resultados esperados, con porcentajes estimados de mejora cuando se utilice en un 100% las *WI*, basados en los estudios de Li et al. (2018), pueden visualizarse mejor de la siguiente manera:

Tabla 2

Resultados esperados

Aspecto	Antes (Modelo Actual)	Después (Con WI + Videos)	Mejora Estimada
Tiempo total de capacitación	18.1 horas distribuidas en múltiples sesiones	9 horas máximo (lectura + visualización autónoma)	Reducción del 50%
Duración del periodo de adaptación	4 semanas para alcanzar autonomía	1 a 2 semanas para ejecutar tareas con seguridad	Reducción del 50%-75%
Errores operativos semanales	6 a 8 errores por tareas mal ejecutadas	2 a 3 errores (por menor carga cognitiva y consulta guiada)	Reducción del 60% aprox.
Dependencia de capacitador directo	Alta (3) (requiere tiempo del equipo para cada tarea)	Baja (1) (consultas autónomas a WI y videos)	Eliminación casi total 70%
Accesibilidad del material	Baja (1) (grabaciones largas, sin estructura ni orden)	Alta (3) (documentos claros, visuales, por tarea)	200% centralizado y accesible
Repetición de sesiones	Frecuente (por olvido o falta de claridad)	Mínima o nula (puede consultarse ilimitadamente)	Disminución total esperada 100%

Nota. Elaboración propia (2025).

A continuación, se presentan los KPIs diseñados para demostrar estas mejoras esperadas, basadas en los resultados esperados del cuadro anterior:

1. Reducción del Tiempo Total de Capacitación

$$Reduccion (\%) = \frac{(Tiempo Antes - tiempo Despues)}{Tiempo Antes} \times 100$$

Ejemplo aplicado:

$$Reduccion (\%) = \frac{(18.1 horas - 9 horas)}{18.1 horas} \times 100 = 50.3\%$$

2. Reducción del Periodo de Adaptación

$$Reduccion (\%) = \frac{(Semanas Antes - Semanas Después)}{Semanas Antes} \times 100$$

Ejemplo aplicado:

$$Reduccion (\%) = \frac{(4 - 1.5)}{4} \times 100 = 62.5\%$$

3. Disminución de Errores Operativos Semanales

$$\text{Reduccion (\%)} = \frac{(\text{Errores Antes} - \text{Errores Después})}{\text{Errores Antes}} \times 100$$

Ejemplo aplicado:

$$\text{Reduccion (\%)} = \frac{(7 - 2.5)}{7} \times 100 = 64.3\%$$

4. Reducción de la Dependencia del Capacitador

$$\text{Reduccion (\%)} = \frac{(\text{Valor Antes} - \text{Valor Después})}{\text{Valor Antes}} \times 100$$

Ejemplo aplicado:

$$\text{Reduccion (\%)} = \frac{(3 - 1)}{3} \times 100 = 66.6\%$$

5. Mejora en la Accesibilidad del Material

$$\text{Mejora (\%)} = \frac{(\text{Valor Despues} - \text{Valor Antes})}{\text{Valor Antes}} \times 100$$

Ejemplo aplicado:

$$\text{Mejora (\%)} = \frac{(3 - 1)}{1} \times 100 = 200\%$$

6. Disminución en la Repetición de Sesiones

$$\text{Reduccion (\%)} = \frac{(\text{Valor Antes} - \text{Valor Despues})}{\text{Valor Despues}} \times 100$$

Ejemplo aplicado:

$$\text{Mejora (\%)} = \frac{(3 - 0)}{3} \times 100 = 100\%$$

Conclusiones

La experiencia vivida durante las prácticas profesionales en el área de Planeación de la Demanda de Philip Morris International permitió a la estudiante identificar una oportunidad

crítica de mejora en los procesos de capacitación de los practicantes. La ausencia de un sistema estandarizado de documentación y transferencia de conocimiento limitó la eficiencia operativa, prolongó la curva de aprendizaje y generó una dependencia innecesaria del conocimiento tácito de los colaboradores existentes. Esta situación evidenció la necesidad urgente de implementar mecanismos estructurados que faciliten la integración ágil, autónoma y precisa de los nuevos integrantes del equipo.

La propuesta basada en la creación e implementación de *Working Instructions (WI)* responde directamente a esta necesidad. Se plantea como una solución práctica, escalable y alineada con las mejores prácticas de gestión del conocimiento descritas por autores como Nonaka y Takeuchi (1995), Morin (2024) y Senge (1990). Estas WI, acompañadas por material audiovisual corto y de fácil acceso, no solo permitirán una transferencia más clara del conocimiento, sino que también reducirán los tiempos de capacitación considerablemente, minimizarán los errores recurrentes, y promoverán una cultura de autonomía y aprendizaje continuo dentro del equipo.

Además, la sistematización de las tareas y la consolidación del conocimiento en un repositorio compartido garantizarán que la rotación de practicantes no represente un riesgo operativo ni una carga adicional para el equipo. Este enfoque contribuye a la creación de una organización que aprende, en la que el conocimiento no depende de la memoria individual, sino que se preserva y mejora colectivamente. En este sentido, se cumple uno de los objetivos clave del aprendizaje organizacional: convertir la experiencia individual en una herramienta útil para todos los miembros actuales y futuros del equipo.

Finalmente, se resalta que, aunque existen limitaciones relacionadas con el tiempo disponible durante el periodo de prácticas y la resistencia natural al cambio, el impacto positivo esperado de este proyecto de mejora justifica plenamente su ejecución. La estandarización de procesos mediante WI representa una inversión estratégica en eficiencia, calidad y sostenibilidad del conocimiento dentro de la organización. Por ello, se recomienda la adopción oficial de este sistema por parte del área, así como su evaluación continua y su eventual extensión a otros cargos o departamentos que enfrenten retos similares en la capacitación de nuevo talento.

Seguimiento Práctica Profesional

Programación de Actividades

Las actividades para estructurar el plan de mejora dentro de la organización fueron las siguientes:

- 1- **Identificación del problema (Primer mes):** El practicante comenzó por evaluar su rol dentro de la organización, y tuvo en cuenta las falencias del proceso de capacitación inicial que le impidieron en varias ocasiones el buen desempeño en las actividades diarias debido a la calidad de la información proporcionada por los capacitadores.
- 2- **Investigación inicial sobre la solución a la falta de un proceso de Capacitación (Segundo Mes):** una vez analizado el problema que se quería mitigar, el estudiante realizó una investigación de la mejor manera en la que este se podía resolver, lo cual le llevó a decidirse sobre las *Working Instructions*, ya que estas son un estándar en la mayoría de las empresas, lo cual hace que el replicarlo dentro de la organización sea más viable y sencillo.
- 3- **Recolección de datos e información para creación de la primera versión de WI (Tercer Mes):** El estudiante comenzó con la recopilación de todo el material disponible para cada una de las actividades a su cargo, con ayuda de las grabaciones y apuntes que se tomaron en las capacitaciones iniciales, creando así varios documentos que luego se presentarían al equipo con el objetivo de su revisión y aprobación.
- 4- **Creación de un borrador para las WI (Cuarto Mes):** Luego de identificar el problema, y elegir una solución, la estudiante realizó una reunión con cada uno de los capacitadores que inicialmente habían brindado las instrucciones para cada una de las tareas, para que pudieran verificar la información recolectada y las instrucciones creadas, así como el formato del documento a entregar para aprobación. De estas reuniones se pudieron recolectar varios comentarios, pasos faltantes y retroalimentación que el capacitador consideraba importante para que la información fuera más clara.
- 5- **Correcciones y presentación de versión final WI (Quinto Mes):** Luego de hacer las respectivas correcciones a los documentos, se procedió a que los capacitadores y miembros del equipo firmaran la versión revisada final de cada documento para así tener los documentos oficiales y poderlos cargar en la carpeta compartida del equipo, con previa autorización del dueño de la carpeta. Con un total de 10 documentos creados con

sus respectivos videos de apoyo, quedó finalizada la carpeta para consulta de todas las tareas del cargo de Practicante de Planeación de la Demanda de PMI.

- 6- **Utilización y fase experimental (Quinto Mes):** Los últimos días que el practicante estuvo en la organización, notó una evidente mejoría en la ejecución de tareas diarias, evidenciando una reducción al tiempo que le tomaba hacer cada una de estas, debido a que no tenía que recurrir a sus propias notas que muchas veces eran confusas, sino a un documento estructurado y conciso, el cual tenía secciones específicas para cada paso, y videos de apoyo, los cuales eran de gran ayuda para que el practicante recordara de manera eficiente. De esta manera se pudo estructurar y diseñar una mejoría en el proceso de aprendizaje y mejora continua de la organización, asegurando que, en el futuro, cuando se tenga rotación del rol, no haya pérdida de conocimientos y no se tenga a una sola persona para realizar cada cosa.

Ciclos de la práctica

Tabla 3

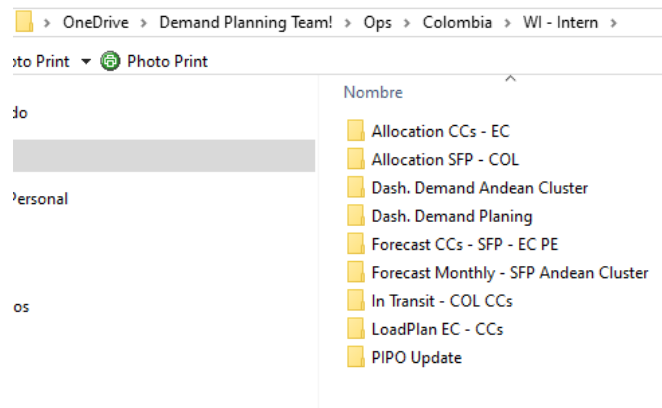
Ciclos de Práctica

Fecha	Ciclo	Actividades realizadas	Aprendizajes adquiridos
10 de julio – 22 de agosto	Ciclo 1	Inducción general a PMI y al área de Planeación de la Demanda. Capacitaciones iniciales. Observación de reuniones. Grabación de sesiones con practicante anterior.	Comprensión de la estructura organizativa de PMI. Familiarización con procesos, tareas y herramientas como Excel, Teams y SharePoint.
23 de agosto – 4 de octubre	Ciclo 2	Inicio de ejecución autónoma de tareas básicas (dashboards, actualizaciones, soporte operativo). Apoyo en actividades de PIPO y Allocation.	Desarrollo de habilidades técnicas específicas del cargo. Identificación de falencias en el proceso de capacitación. Mejora en gestión de tiempo.
5 de octubre – 16 de noviembre	Ciclo 3	Asunción temporal de responsabilidades adicionales. Capacitaciones internas a nuevo colaborador. Registro y sistematización de tareas complejas.	Fortalecimiento del liderazgo y la comunicación. Mejora en documentación de procesos. Conciencia de la necesidad de estandarizar la capacitación.
17 de noviembre – 27 de diciembre	Ciclo 4	Diseño y estructuración del sistema de Working Instructions (WI). Creación de carpeta compartida. Grabación de videos. Elaboración del plan de mejora final.	Capacidad de síntesis, documentación y transmisión del conocimiento. Aplicación de teorías de gestión del conocimiento. Autonomía profesional consolidada.

Nota. Elaboración propia (2025).

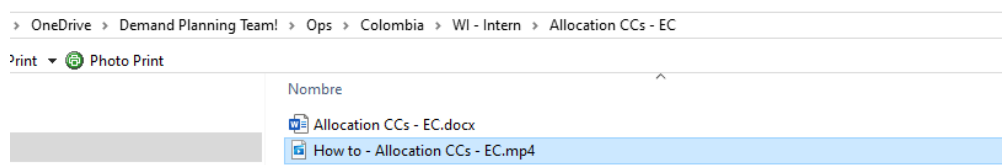
Evidencia

Carpetas creadas en el One Drive del equipo para cada una de las tareas del practicante:



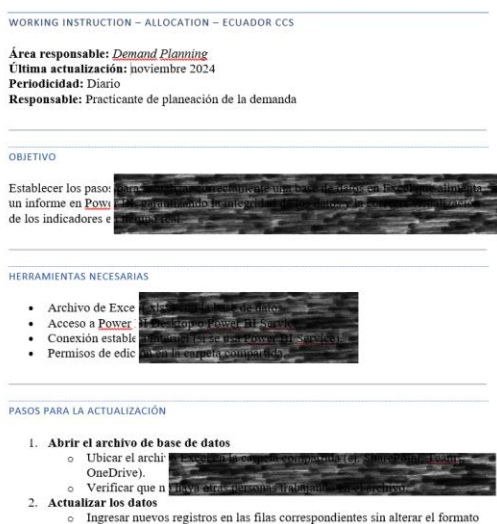
Nota. Elaboración propia (2024).

Estructura interna de cada una de las subcarpetas:



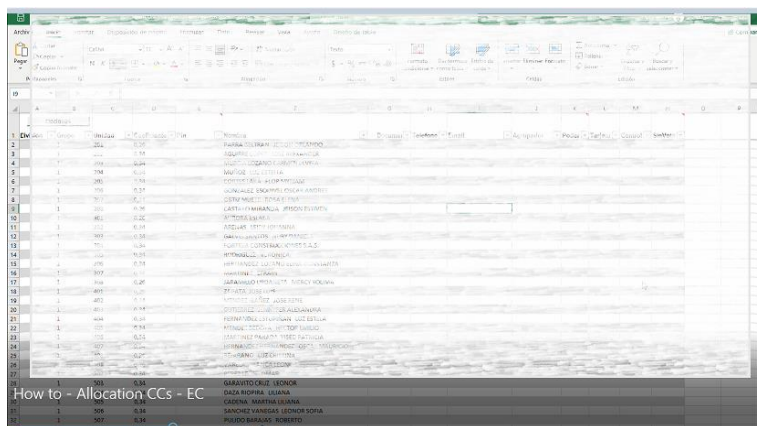
Nota. Elaboración propia (2024).

WI - estructura del documento (censurado para proteger el contenido sensible de manejo interno de la organización.)



Nota. Elaboración propia (2024).

Corto Video Explicativo de la WI (censurado para proteger el contenido sensible de manejo interno de la organización):



ID	Descripción	Asignación	CCs	EC
1	...	...	...	...
2	...	...	...	...
3	...	...	...	...
4	...	...	...	...
5	...	...	...	...
6	...	...	...	...
7	...	...	...	...
8	...	...	...	...
9	...	...	...	...
10	...	...	...	...
11	...	...	...	...
12	...	...	...	...
13	...	...	...	...
14	...	...	...	...
15	...	...	...	...
16	...	...	...	...
17	...	...	...	...
18	...	...	...	...
19	...	...	...	...
20	...	...	...	...
21	...	...	...	...
22	...	...	...	...
23	...	...	...	...
24	...	...	...	...
25	...	...	...	...
26	...	...	...	...
27	...	...	...	...
28	...	...	...	...
29	...	...	...	...
30	...	...	...	...
31	...	...	...	...
32	...	...	...	...
33	...	...	...	...
34	...	...	...	...
35	...	...	...	...
36	...	...	...	...
37	...	...	...	...
38	...	...	...	...
39	...	...	...	...
40	...	...	...	...
41	...	...	...	...
42	...	...	...	...
43	...	...	...	...
44	...	...	...	...
45	...	...	...	...
46	...	...	...	...
47	...	...	...	...
48	...	...	...	...
49	...	...	...	...
50	...	...	...	...
51	...	...	...	...
52	...	...	...	...
53	...	...	...	...
54	...	...	...	...
55	...	...	...	...
56	...	...	...	...
57	...	...	...	...
58	...	...	...	...
59	...	...	...	...
60	...	...	...	...
61	...	...	...	...
62	...	...	...	...
63	...	...	...	...
64	...	...	...	...
65	...	...	...	...
66	...	...	...	...
67	...	...	...	...
68	...	...	...	...
69	...	...	...	...
70	...	...	...	...
71	...	...	...	...
72	...	...	...	...
73	...	...	...	...
74	...	...	...	...
75	...	...	...	...
76	...	...	...	...
77	...	...	...	...
78	...	...	...	...
79	...	...	...	...
80	...	...	...	...
81	...	...	...	...
82	...	...	...	...
83	...	...	...	...
84	...	...	...	...
85	...	...	...	...
86	...	...	...	...
87	...	...	...	...
88	...	...	...	...
89	...	...	...	...
90	...	...	...	...
91	...	...	...	...
92	...	...	...	...
93	...	...	...	...
94	...	...	...	...
95	...	...	...	...
96	...	...	...	...
97	...	...	...	...
98	...	...	...	...
99	...	...	...	...
100	...	...	...	...

Nota. Elaboración propia (2024).

Utilizando esta misma metodología para todas las tareas, se realizó la documentación de toda la información de las tareas del cargo de practicante de Planeación de la Demanda.

Referencias

- Campaign for Tobacco-Free Kids. (2024). *Global Tobacco Control Policies*.
<https://www.tobaccofreekids.org>
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC). (2024). *Smoking & Tobacco Use*.
<https://www.cdc.gov/tobacco>
- Chappell, T. (2007). Work Instructions: Doing It Right the First Time, *International Electronic Manufacturing Technology Symposium, San Jose, CA, USA, 2007*, pp. 180-186, doi: 10.1109/IEMT.2007.4417066.
- Euromonitor International. (2023). *Global E-Cigarette and Heated Tobacco Market Trends*.
<https://www.euromonitor.com/store/explore-reports/tobacco/smokeless-tobacco-e-vapour-products-and-heated-tobacco>
- Li, D., Mattsson, S., Salunkhe, O., Fast-Berglund, Å., & Skoogh, A. (2018). Effects of information content in work instructions for operator performance. *Procedia Manufacturing*, 25, 628–635. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.07.103>
- Morin, E. (2024). *A theoretical and formal model for knowledge management systems*. HAL Open Science. <https://hal.science>.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Philip Morris International. (2020). *Nuestra visión*.
<https://www.pmi.com/markets/colombia/es/about-us/our-vision>
- Philip Morris International. (2020). *PMI's Statement of Purpose*.
<https://www.pmi.com/statement-of-purpose>
- Philip Morris International. (2024). *Annual Report and Sustainability Update*.
<https://www.pmi.com>
- SAP. (s.f.). *Phase-In/Phase-Out Modeling*.
https://help.sap.com/docs/SAP_ADVANCED_PLANNING_AND_OPTIMIZATION%2

C_ON_SAP_ERP/c95f1f0dcd9549628efa8d7d653da63e/3a3ac95360267614e10000000a174cb4.html

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

Reino Unido: Doubleday/Currency.

Wiendahl, H.-P., Reichardt, J., & Nyhuis, P. (2015). *Handbook Factory Planning and Design*.

Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-45374-8>

World Bank. (2023). *Tobacco Taxation and Its Impact on Consumption*.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/358341554831537700/pdf/Distributional-Effects-of-Tobacco-Taxation-A-Comparative-Analysis.pdf>

World Health Organization [WHO]. (2023). *Global Tobacco Report 2023*. <https://www.who.int>