

TRAIN ME NOW ! (TMN)

Versión 0.9

Introducción al problema

- La formación en las empresas es **cara e ineficiente** en el mejor de los casos o inexistente en el peor de los casos.
 - o **Cara**: Muchas personas invierten su tiempo en el curso. El tiempo de muchas personas = mucho coste. ¿Realmente todas las personas lo necesitan?
 - o **Ineficiente**: Se tiende a aprovechar el hecho de que la empresa contrata un curso para acudir en masa al mismo y de esta manera “aprovecharlo más”. Resultado:
 - 30% de los asistentes nunca utilizará nada relacionado con el curso y solo significará una línea más en su currículum vitae.
 - 50% de los asistentes puede que en un futuro utilice algo relacionado con el curso, pero será dentro de tanto tiempo que se les habrá olvidado casi todo y necesitarán re-formarse.
 - 20% de los asistentes les servirá la materia del curso ya que utilizarán los conceptos aprendidos próximamente, y para éstos, la formación es útil.
- La formación de los empleados en una empresa puede parecer algo no relevante en el éxito de la empresa, pero está demostrado que a medio y largo plazo, **las empresas que invierten en la formación y desarrollo de sus empleados tienen una mejor productividad**. Y esto facilita alcanzar el éxito. No todos los directivos son conscientes de este hecho y pocos son los que consiguen implantar un buen sistema formativo en su compañía y lograr sus ventajas.

La propuesta TMN

Proponemos una metodología de aplicar la formación de manera distinta, ligera, ágil, basada en iteraciones rápidas y baratas pero de gran potencial. Llamamos a esta metodología "**Train Me Now**" (TMN) o “La formación de los lunes por la mañana”.

TMN en un folio

- Es una metodología de formación **ágil** (Agile training). Su misión es reducir el desperdicio en la formación (waste).
- Es una metodología principalmente diseñada para funcionar intraempresa. Su **misión es mejorar la calidad de la plantilla** antes de contratar expertos formadores
- Es una metodología de **formación bajo demanda**. Su misión es proporcionar la formación a quien la necesita en el momento que la necesita.
- El **proceso** es el siguiente
 - Antecedentes: Imaginemos que próximamente, el empleado A del proyecto P1 va a necesitar utilizar o conocer una cierta tecnología, conocimiento o utilidad que desconoce. El empleado B del proyecto P2 conoce dicha tecnología o conocimiento porque ha trabajado con ello y tiene cierta experiencia en ello.
 - El empleado A solicita o demanda ser formado en dicha tecnología.
 - El empleado B ejercerá el papel de consultor o profesor y se preparará una masterclass de 2 horas para dar al empleado A.
 - La semana siguiente, el lunes a primera hora, se produce la Masterclass de 2 horas de duración. Además, durante media hora, el empleado A ejercerá al consultor B preguntas acerca de cómo adaptar dicha tecnología o conocimiento a su proyecto concreto y el consultor B ofrecerá su consejo y experiencia para resolver dicho caso concreto.
 - Posteriormente, el consultor B estará disponible para preguntas rápidas que puedan surgirle al empleado A durante el resto de la semana.
 - Al finalizar la semana, el desarrollador A realiza una encuesta valorando la calidad de la formación recibida.
- TMN consigue ser más **eficiente** que la formación tradicional, ya que
 - Inmediatamente a producirse la formación, ésta se pone en práctica, ya que ha sido producida bajo demanda en el momento en que se va a emplear
 - La formación la ha recibido sólo quien la va a emplear, no hay malgasto de tiempo de personas que nunca utilizarán el conocimiento adquirido.
- TMN consta de 3 **roles**
 - TMN-C → Consultor, profesor, entrenador, experimentado que enseña
 - TMN-D → Desarrollador, aprendiz, demandante de formación
 - TMN-M → Máster de TMN, facilita el proceso TMN

Requisitos de TMN

- La empresa debe **“crear” en las personas, y en la formación** de las personas como forma de mejorar la calidad de la plantilla y por consecuencia, mejorar la productividad a medio plazo. “Forma eficazmente a tus empleados y multiplicarán su motivación y productividad”
- La directiva o altos cargos de la empresa deben **implicarse** con este sistema para ayudar al TMN-M a facilitar la gestión y procesos TMN.
- Las personas de rol TMN-C, cuando realizan un proceso TMN, se han preparado una masterclass de dos horas, han ayudado a los desarrolladores asistentes con sus casos personales y han estado disponibles durante una semana para resolver dudas rápidas, por lo tanto, aunque sea poco tiempo, han desatendido sus proyectos. Este hecho **debe ser tenido en cuenta** por los altos cargos y es el coste de este sistema.
- El hecho de que una empresa ofrezca formación, es un factor importante en la motivación de sus empleados, sin embargo, puede ocurrir que la directiva se implique aún más e implante un sistema de remuneración a los TMN-C por cada ciclo TMN que realizan con éxito. Esto puede ayudar a que el proceso TMN funcione mejor. Esta pequeña remuneración asegura la motivación de los TMN-C para realizar formación de calidad y mantener su motivación. Además, incentiva al resto de empleados a especializarse en alguna materia de interés general y llegar a ser TMN-C para ayudar al resto de la plantilla y entre todos, mejorar su calidad. No obstante, este no es un requisito indispensable para que el proceso TMN sea implantado con éxito.

El proceso de TMN

- Antecedentes: Debe existir una persona o grupo reducido de personas con un interés común en aprender cierta tecnología, conocimiento o experiencia con la intención de ser aplicado próximamente o inmediatamente.
 - El número ideal de TMN-D (Desarrolladores o alumnos) en cada proceso TMN será **no mayor a cinco personas**, siendo más eficaz si son dos, tres o cuatro personas.
 - Las **demandas de formación deben ser públicas y visibles** dentro de la empresa. (Por ejemplo, mediante una lista de demandas en un tablón, o mediante algún software o lista de emails compartida por todos los empleados de la empresa). Los diferentes TMN-C deben poder ver qué formación se demanda, y el TMN-M debe poder contactar con los demandantes y consultor para poder facilitar el proceso TMN de formación.
 - Las demandas de formación **deben ser justificables**, solo se demandará aquello que se necesite utilizar próximamente en un proyecto. Abusar del sistema de formaciones producirá que sea ineficaz y la directiva tome medidas para erradicarlo.

- La empresa contará con una serie de desarrolladores especializados en cierta materia, que serán capaz de dar una clase formativa de dos horas a los interesados (otros desarrolladores). Estos profesores son llamados **consultores TMN** (o también TMN-C).
 - Las clases impartidas no superarán las **dos horas** ya que se estima que en dos horas se puede conocer la esencia o sentar las bases del camino a seguir para iniciar el desarrollo que utilice la tecnología aprendida. Se pretende evitar el desperdicio. En ocasiones, nos encontramos cursos de 50 horas donde se malgasta tiempo en aspectos que nunca se utilizarán y contenidos de relleno innecesarios.
 - Un TMN-C ya se ha enfrentado antes a la tecnología que imparte, ha solucionado los problemas que aparecen relacionados con ella y tiene experiencia en cuales son los aspectos más importantes. ¿Qué sentido tendría contratar a un experto externo que no conoce la compañía ni sus procesos, ni sus proyectos ni a sus personas para enseñarnos la materia en un curso de 50 horas lleno de desperdicios o aspectos improductivos?
 - La llamamos “**masterclass**” porque elimina los contenidos desperdicio y resume lo importante y útil. Es mucho más práctica que teórica. Reúne en poco tiempo los conceptos que realmente después van a ser utilizados. Establece las bases para que el desarrollador ahorre tiempo en su tarea.
- La empresa contará con uno o varios coordinadores del proceso TMN, conocidos como **Máster TMN (o TMN-M)** cuya principal misión es la de **facilitar el proceso TMN**, es decir, unir a los desarrolladores TMN-D con los consultores TMN-C para que tenga lugar el proceso de formación demandada.
 - La concreción de cita para un proceso TMN debe producirse la semana anterior. Debe producirse confirmación por parte de los asistentes para que el proceso TMN se produzca. El TMN-M deberá tratar de minimizar las iteraciones para concretar la cita y reducir el tiempo empleado en su formación. Cerrar el curso y conseguir la confirmación de los participantes no debería ser más largo que formular una pregunta y obtener una respuesta. Si este hecho se realiza en persona, es más directo y concluyente.
 - El proceso TMN **comenzará el lunes a primera hora** y terminará cuando termine el proceso de dudas rápidas (el viernes).
 - El TMN-M deberá vigilar que el proceso TMN se cumple de manera correcta.
 - El TMN-M utilizará criterios del feedback de cada consultor TMN-C recibidos en anteriores procesos para **decidir qué consultor TMN-C imparte el proceso TMN**. También debe dar oportunidad a nuevos consultores emergentes de llegar a ser TMN-C.
 - En caso de no existir un consultor ideal dentro de la empresa para llevar a cabo la formación demandada, el TMN-M será el encargado de decidir entre que algún desarrollador interno se dedique a formarse como consultor en el tema o encontrar un profesor externo que imparta la formación requerida (con el objetivo de que los que atiendan a dicha

formación pasen a ser futuros consultores en la materia y conseguir volver a ser "independientes" o autoformados dentro de la empresa).

- El TMN-M **proporcionará feedback** periódicamente sobre los procesos TMN acontecidos a la directiva o altos cargos para que el proceso y sus ventajas sean comprendidas y aceptadas por la misma y evitar impedimentos.
- El TMN-M deberá **proveer material** para la formación en caso de necesitarse, dentro de los límites posibles de la compañía. (Disponibilidad de salas de reuniones, equipos informáticos con acceso a la red, material de oficina, pizarra, etc...)
- **El lunes a primera hora**, se reúnen los asistentes a la masterclass, es decir, los desarrolladores TMN y el consultor TMN para hacer efectiva la formación y comenzar el proceso TMN.
 - Se recomienda realizar la clase en un lugar recogido, para evitar distracciones. Una sala de reuniones con pizarra puede ser lo más aconsejable.
 - La duración de la **masterclass** no debe exceder las dos horas. Debe evitarse en lo posible las interrupciones externas. Un TMN-D puede realizar preguntas relacionadas con la masterclass tratando de evitar desvirtuar el hilo de la lección.
 - Posteriormente se reserva un tiempo aproximado de treinta minutos para que cada desarrollador plantee a los **asistentes dudas sobre cómo aplicar la tecnología** o conocimientos aprendidos a su proyecto concreto. El TMN-C ofrecerá sus consejos y experiencia para aportar soluciones válidas para cada duda y caso concreto. Cualquier desarrollador puede participar en el turno de preguntas de los demás, para aportar información de utilidad o hacer preguntas relacionadas.
 - Conviene que los TMN-D atiendan el turno de preguntas de los demás desarrolladores, aunque pertenezcan a proyectos distintos con el objetivo de obtener una visión más amplia de la tecnología y conocer diferentes maneras de aplicarla.
 - Al finalizar los turnos de preguntas, se da por concluida la masterclass. A lo largo de la semana, hasta el viernes, los TMN-D podrán realizar **consultas rápidas** y muy concretas al TMN-C relativas a lo aprendido o a la aplicación de lo aprendido a sus respectivos proyectos. El TMN-C no invertirá más de cinco minutos en cada respuesta. El objetivo del TMN-C es guiar el desarrollo y dar pistas fiables y concluyentes, pero no es su obligación resolver completamente el trabajo de los desarrolladores.
 - El viernes finaliza el proceso TMN, pero antes de finalizarlo, el TMN-M debe asegurarse de que los TMN-D participantes rellenan la **encuesta que valora la calidad de la formación recibida**. Los TMN-D están obligados a realizar esta valoración para mejoras futuras del proceso.
 - Un TMN-D no debería formar parte de más de un proceso TMN a la vez, para poder centrarse en solo un aprendizaje y que éste sea más eficaz.

Ventajas del proceso TMN

- El proceso TMN es
 - o **Efectivo:** Se obtienen los conocimientos de manera inmediata de la mano de un experto
 - o **Eficaz:** Se obtienen los conocimientos que se necesitan
 - o **Eficiente:** Se obtienen los conocimientos cuando se necesitan y solo quien los necesita.
- Fomenta la **colaboración interdepartamental** dentro de la empresa. Esto puede provocar futuras sinergias en nuevos proyectos formados por personas que ya se conocían de antes, aunque no hubieran coincidido en un proceso. Ayuda a hacer de la empresa algo más humano, y menos frío. Los empleados son personas y no números.
- La compañía **incrementa su capital intelectual** y mejora la calidad de su plantilla. Comenzarán a aparecer expertos en distintas materias (y materias de las que después efectivamente se utilizan en los proyectos), lo cual conseguirá mejorar la productividad a medio plazo. Cambiar la cultura de la empresa hacia un modelo donde la formación es importante ya que interesa tanto a la compañía como a los empleados.
- La empresa no dependerá de costosos consultores externos que ofrezcan interminables cursos llenos de contenidos improductivos.
- Los empleados de la empresa tendrán una razón más para **motivarse**. Llegar a ser consultores TMN para poder mejorar sus condiciones salariales (si la directiva contempla esta remuneración). Empleados de otras empresas oirán hablar de este sistema y desearán venir a la compañía que aplica TMN y forma a sus trabajadores.
- Los TMN-D obtienen soluciones y consejos concretos relativos a sus proyectos por parte de un experto que ya ha pasado por problemas similares. Esto hace que sea un mecanismo muy práctico.
- La empresa puede hacer del sistema TMN y en general, del hecho de formar a sus empleados un estandarte **diferenciador**. Si una empresa debe diferenciar sus productos para ganar a la competencia, ¿por qué no diferenciarse también en tener la plantilla de mayor calidad y más orgullosa de pertenecer a la compañía? Ello se consigue invirtiendo en su formación, aunque con TMN, esta inversión es justo la necesaria y no hay desperdicios. Diferenciarse de esta manera, mejorará la imagen de la empresa entre los empleados de otras compañías del sector. Tener empleados que además de pertenecer a una compañía, sean fans de ella porque ésta les ayuda a desarrollarse, es una notable manera de motivación, de desarrollar la marca y por lo tanto, al final, esto repercute en la productividad.

¿Cuándo demandar formación TMN?

- **Casos obvios**
 - Se necesita aplicar una tecnología que se desconoce o es novedosa
 - En el terreno del desarrollo de software, por ejemplo, cuando se necesita emplear una librería o framework nunca antes utilizado.
- **Casos no tan obvios:** No son tecnologías concretas pero son conceptos que aparecen en el día a día de la empresa y debemos aprender a gestionarlos porque deberemos aplicarlos próximamente. También puede ocurrir que necesitemos refrescar la memoria o que simplemente necesitemos consejo de alguien experimentado. El objetivo final es que el proceso TMN nos haga ir más rápido y ahorrar tiempo recibiendo feedback de quien ya se ha enfrentado a problemas similares. A continuación, unos ejemplos:
 - Un proyecto de desarrollo de software requiere diseñar una base de datos y el encargado de realizarlo no ha hecho un diseño de base de datos entidad relacional desde que estudió hace diez años la carrera de informática. Tiene los conocimientos pero necesita recordarlos
 - Un empleado debe gestionar un proyecto, pero es algo nuevo para él y no tiene muy claro por donde empezar o como gestionar el trato con el equipo humano. Recurre a un proceso TMN donde otro gestor de proyectos experimentado de la compañía simplemente da una masterclass de consejos sobre cómo hacerlo. De paso, asisten otros dos gestores de proyectos de la compañía, que asisten como interesados pero que también pueden aportar su experiencia.
 - Un empleado debe visitar a un importante cliente y como no se siente muy seguro porque no tiene experiencia en visitas a clientes, demanda un proceso TMN donde un Product Owner* de SCRUM o un comercial le ayuda a trazar la estrategia y las formas de dirigirse al cliente y cómo conseguir la venta.

Selección del TMN-C

- **Es responsabilidad del TMN-M elegir al TMN-C** que va a impartir un proceso de formación TMN
- Los desarrolladores TMN pueden sugerir un candidato consultor al TMN-M, y éste, puede tener en cuenta su sugerencia.
- Los desarrolladores pueden pedir al TMN-M que justifique la razón de su elección de consultor para un proceso TMN.
- El TMN-M debe asegurarse de que los **nuevos TMN-C emergentes tengan oportunidad** de demostrar su valía. A veces puede ser interesante un consultor nuevo, con nuevas ideas o más actualizadas que ayude mejor o de otra manera al equipo de desarrollo.

- Los criterios sugeridos a seguir para elegir al TMN-C son
 - o Feedback alto en encuestas (media)
 - o Mejor feedback en las últimas cinco encuestas
 - o Experiencia real en la materia (no solo sobre el papel)
 - o Oportunidad a nuevos TMN-C

Evaluaciones de los TMN-C

- **La evaluación del TMN-C debe ser rigurosa** porque es uno de los pilares para que el proceso TMN tenga éxito.
- Un consultor TMN que prepare mal su explicación, no aporte ejemplos, no ayude a aprender o no proponga soluciones para los casos concretos que pregunten los TMN-D, debe obtener unos resultados negativos en la encuesta. Entiéndase que lo que **se valora es la calidad de la formación** y no al consultor como tal.
- Se requiere un ejercicio de sinceridad en la encuesta para poder mejorar el proceso y poder ser más exigente para mejorar la calidad de la formación.
- Las evaluaciones deben tener carácter anónimo y confidencial. Sólo el TMN-M las maneja, si bien, puede optar por hacer públicas las puntuaciones de cada consultor de manera periódica, sin comprometer la privacidad de las encuestas.
- En las evaluaciones se debe evitar referirse al consultor. Lo que se valora es la calidad de la formación recibida, su utilidad y las herramientas para su puesta en práctica.
- Los consultores TMN tendrán prohibido asistir o de alguna manera influir en el proceso de su propia evaluación.
- Las evaluaciones son el último paso del proceso TMN, y deben hacerse justo al finalizar.