Universidad Corporativa en la PYME

El secreto de la competitividad

G.M.Wilson

Aprenda:

- Cómo construir su programa de capacitación
- Cómo implementar una Escuela de Ventas y Servicios
- Cuáles son las ventajas de tener su propia Universidad Corporativa

Universidad Corporativa en la PYME

G.M. Wilson

Escueladelservicio.com

Medellín - 2020

La clave de la competitividad se llama educación…

Si cada empresa se convierte en una unidad educativa que complemente la labor del sistema educativo formal, multiplicaremos rápidamente la capacidad humana instalada del país… Esa será nuestra táctica para llevar a cabo una "revolución silenciosa" que transforme la realidad y haga crecer el indicador que cuenta, el de la calidad de vida de la población.

G.M. Wilson

Contenido

Universidades Corporativas en las Pymes ..... - 4 -
Unidad de capacitación ..... - 7 -
Centro de entrenamiento ..... - 17 -
Promueva la cultura de la efectividad ..... - 24 -
Escuela Corporativa ..... - 31 -
Cómo tener su propia Escuela de Ventas y Servicio ..... - 32 -
¿Por qué le proponemos tener una Escuela de Ventas y de Servicio? ..... - 33 -
¿Cómo se plantea una Escuela de Ventas? ..... - 35 -
¿Cómo se estructura una Escuela de Ventas? ..... - 39 -
¿Cómo funciona una Escuela de Ventas? ..... - 40 -
Universidad Corporativa ..... - 43 -
Finalmente… ..... - 62 -

Universidades Corporativas en las Pymes

Es posible que no le hayamos dado la trascendencia que merece la educación empresarial y que no la estemos utilizando como debiera ser. Todavía así, podría convertirse en una clave importante para el desarrollo y la competitividad del país.

Hace más de cien años se creó la primera Universidad Corporativa. Primero General Motors, Luego General Electrics y los casos, ya famosos de la Universidad de McDonalds y de la Universidad Disney. Hoy existen más de cuatro mil universidades corporativas en el mundo y todas tienen la misma orientación: construir la competitividad dentro de la organización, con su propia cultura y sus propias características.

La educación empresarial se convierte en un proceso vital para construir en los colaboradores las destrezas necesarias para desempeñar sus cargos. Lo que genera una problemática de fondo: los psicólogos y los profesionales de gestión humana poco o nada saben de esa educación empresarial e implica que tampoco es de la mejor calidad. Siempre con la mejor intención, los procesos no se realizan como debiera ser y la pedagogía es prácticamente inexistente.

Empecemos por decir que la educación empresarial no es hacer una conferencia ni una capacitación. Cuando usted realiza estas actividades, en realidad, está desperdiciando el dinero. Es por eso, que invitamos a modelar en su organización una Universidad Corporativa.

En este documento revisaremos algunas de las modalidades con las cuales se ejecuta la educación empresarial, pasaremos por la gestión de personal y finalizaremos con el modelo educativo y la política educativa. Todo esto para que se haga a una idea de lo que se puede hacer desde la dirección de gestión del talento humano o desde la gerencia de la organización.

Normalmente encontramos cuatro etapas del proceso de educación empresarial:

La idea es que usted comprenda en qué etapa está su organización y la lleve al siguiente nivel.

¿Por qué una Universidad Corporativa?

Puede que el título de "Universidad" asuste un poco y se vea como algo demasiado grande. En realidad se trata de una especificación conceptual que la diferencia de otros tres momentos que tiene la educación empresarial.

Lo corriente es que dentro de las funciones del personal que realiza la gestión del personal en las organizaciones esté la de capacitación, que de entrada tiene una denominación que no corresponde y es pertinente hacer una precisión en el lenguaje. Lo metodológico es que la educación, en especial cuando se

toma en cuenta el desarrollo de competencias, se manejen tres instancias: Ser, Saber, Hacer, y para cada una hay un modelo:

Formación = Ser;
Capacitación = Saber;
Entrenamiento = Hacer.

Lo que normalmente sucede es que, según las temáticas corrientes de la administración o los paradigmas de cada sector, por ejemplo, ventas o atención al cliente, los funcionarios de gestión humana programen y ejecuten algunos, talleres, cursos y conferencias para el personal. Se ven temas importantes como Inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva, entre otros. La mayoría muy dinámicas y divertidas. La problemática está en que estas actividades no representan un mejoramiento o un mínimo cambio en la cultura o en los comportamientos del personal y en pocos días, el impacto que se pudo producir, desaparece.

Unidad de capacitación

Esta configuración a la cual llamamos "unidades de capacitación" requiere que el empleado ponga de su propio tiempo o se saque tiempo del proceso productivo, lo que normalmente afecta de manera más negativa que positiva a la

empresa. Es la razón por la cual muchos directivos son reacios a "capacitar" al personal. Todavía así, es una modalidad que se debe utilizar dentro de un modelo táctico. Es decir, se debe saber cuándo y cómo usarla y debe corresponder a una estrategia y teniendo en cuenta que no tiene sentido mover al personal para una conferencia o una capacitación teórica cuando podemos hacer uso de las tecnologías.

Es muy claro que la mayoría de la mediana y la gran empresa ya lo entendieron, no obstante la pequeña y la microempresa están muy atrasadas en el tema y eso las hace menos competitivas. Es necesario reconsiderar los planes de capacitación.

Hace tiempo que no voy a las compañías a dictar mis talleres de ventas, servicio al cliente o de habilidades blandas, sencillamente porque los procesos de capacitación llevan más de diez años transformándose y hoy son otra cosa, sobre todo entendiendo el relevo generacional. Al punto que tengo la impresión de que quienes todavía contratan "talleres" y "conferencias" están muy rezagados frente a la competencia.

Me reuní con un gerente comercial de una mediana empresa quien se quejó de que parte su función es capacitar a su personal, todos menores de 35 años y que era una tarea desgastante y dispendiosa, y aunque la compañía cuenta con

una dirección encargada de los programas de formación, era difícil que cubriera a todas las áreas y además realizar un entrenamiento de personal comercial, con los criterios que se necesitan. Por eso, esta tarea se la dejaron a él y lo cierto es que se sentía muy insatisfecho. Sus funciones como gerente comercial, dedicado al negocio, no le permitían realizar un proceso formativo para su equipo, que además es relativamente numeroso.

Súmele a esto que cuando se contrata un taller o una conferencia, sobre todo los que tienen componentes lúdicos, se vuelven jornadas divertidas e informativas, pero que en realidad no se genera un real conocimiento, menos un entrenamiento, y después de unos días, al personal, a pesar de lo "bueno que pasaron", ya se le ha olvidado lo que se supone aprendieron.

Estas quejas no hicieron más que revelar la falta de actualización en los programas de formación de las empresas. Ya hay muchas que han avanzado en este tema, pero lamentablemente no es generalizado. Las compañías, sobre todo las pequeñas y medianas, que van vía a convertirse en verdaderas fuentes de riqueza, es porque han logrado consolidar entornos de aprendizaje empresarial permanente.

Cuando se lo dije este gerente comercial me miró como si estuviera loco. ¿Con qué tiempo y con qué presupuesto? – Me

dijo – Estas dos variables y el hecho de que la rotación de personal hace que se pierdan las inversiones en formación, desestimula que se le ponga dinero a los planes de capacitación.

Otro par de razones que me demostraron que había una oportunidad para hablarle de cómo se están manejando los procesos formativos en las compañías que están evolucionando. Los mercados han cambiado, los clientes han cambiado, se habla de cuarta revolución industrial y de transformación digital, cómo no habría de transformarse el proceso de capacitación.

Primero, las generaciones de empleados han cambiado. Ahora, incluso el más retraído y corto de ideas, maneja un celular, sabe navegar por Google, ve videos de Youtube, maneja redes sociales y aunque mantenga mucho trabajo, regularmente le saca tiempo a esto que ya hace parte de su vida.

Segundo, nadie, ni usted ni yo, queremos salirle a lo aburrido, nos gustan las cosas divertidas, es por eso que la lúdica se ha impuesto tanto. No obstante, hay un trecho muy ancho entre la lúdica y la gamificación. La lúdica es mero juego. Se compone un poco cuando hablamos de pedagogía lúdico constructivista de aprender haciendo y jugando, pero no nos podemos pasar la vida jugando. Ahí entra en acción la creación de espacios

gamificados. La actividad diaria debe aportar a los procesos de aprendizaje y deben ser cómodos y divertidos.

Tercero, no todo son "talleres" y "conferencias". No sólo son costosos sino poco efectivos. En cuanto a eso, tiene razón. Son altamente inefectivos sino hacen parte de un programa de formación continuo, lo que regularmente no sucede, pues esta continuidad es muy costosa, sino se tiene el conocimiento.

Cuarto, toda la formación, con las características de las personas de hoy, no debe, de ningún modo ser solamente presencial, debe estar acompañada en más de un ochenta por ciento de apoyo digital. Ya muchas grandes compañías han trabajado en constituir sus universidades y escuelas virtuales y eso da la impresión de que se trata de un camino en extremo costoso. Cualquier curso que le venden a Ecopetrol y a Bavaria es muy oneroso, pues a estas empresas les cobran hasta cien veces más lo que realmente valen las cosas.

Lo cierto es que algunas plataformas de educación virtual son gratuitas. Si se tiene un correo de Gmail, se tiene acceso a un canal de Youtube, gratis, las redes sociales, es otro complemento y si la compañía tiene sitio web, tiene todo para construir una Escuela Virtual propia a un bajo costo, en cuanto a la plataforma. Podría ser costoso en cuanto a los contenidos pues lo deseable es que los haga un experto, y aun así, con un

celular con buena cámara o una cámara réflex digital, se pueden grabar buenos videos, con el mismo personal de la empresa.

Con una formación mínima, una persona puede construir toda una estrategia formativa para la empresa.

Todavía así, si es demasiado complejo para una organización, existen otras alternativas. Por ejemplo, nosotros mismos tenemos una plataforma colaborativa montada en un Moodle, en las que varias compañías tienen montados sus propios cursos de formación, construidos con nuestra orientación. Otros tantos nos contrataron programas completos de formación básica a bajo costo por persona.

El gerente comercial me miró. Por supuesto, esto me gano por hablar demás. Él había pensado en contratarme un "taller" o una "conferencia" y claro, había cambiado de idea. Se acomodó y me pidió que le explicara todo, de nuevo y más despacio.

Bueno, existen unos pasos previos que son los normales y que todos debemos hacer:

a) Realizar un inventario de talentos. ¿Qué saben hacer las personas más allá de sus funciones laborales?

b) Medir la capacidad humana instalada. ¿Con el grupo humano que se tiene realmente que objetivos puede alcanzar?
c) Calcular cuáles son las capacidades que debe desarrollar el personal para cumplir los objetivos corporativos.
d) Construir un plan que contemple la formación (competencias personales del ser) la capacitación (sobre el saber) y el entrenamiento (sobre el hacer)
e) El plan debe contemplar herramientas didácticas de entorno: es decir, elementos físicos en los puestos de trabajo que refuercen los aprendizajes.
f) El plan debe contemplar la formación y la capacitación que se deberá realizar desde los celulares o computadores y particularizado por individuo.
g) El plan deberá contemplar los encuentros de entrenamiento y conclusión que se realizan al final de cada proceso de formación y capacitación. Estos son los talleres.
h) El plan debe contemplar los indicadores de aprendizaje y desempeño individualizados y adecuados a los objetivos corporativos.

Esto implica:

- Promover el auto aprendizaje

Cuando en las compañías no se reconoce el esfuerzo que cada persona pone en su formación, poca cultura se generará. Si existe una variable que impacta directamente en la competitividad de las organizaciones es la capacidad de autoaprendizaje de su personal. Las manera de promover esta competencia es mediante el seguimiento y el reconocimiento, individualizado.

- Descubrir ¿qué tiene de divertido trabajar en esta empresa?

Perdóneme que insista – le dije – lo que pasa es que la vida es tan corta, el capitalismo es tan salvaje que en realidad la mayoría de los seres humanos vivimos presos de un sistema estresante y depresivo. Vivir es costoso y complejo.

Y si a esto le sumamos que tenemos que trabajar, se convierte en una esclavitud. No obstante, si el clima laboral y el trabajo en sí mismo es dinámico y divertido, se convertirá en una inspiración y nos animará a esforzarnos cada día.

- Entender de formación

Quizá este sea el punto más complejo, pues una cosa es tener el conocimiento y otra muy diferente saberlo transmitir y por supuesto, entender el proceso de enseñanza y aprendizaje. No

obstante, no se necesita una carrera universitaria para hacerlo. Con unas nociones básicas se puede lograr.

No estoy demeritando con esto a las personas que estudian para docencia, pero este es un espacio diferente e informal en el que pretendemos que una persona aprenda lo necesario para desempeñar una tarea.

- Plataforma virtual

Lo fantástico es que las plataformas y sus montajes hoy en día son tan amigables que realmente cualquiera lo puede hacer, en términos de construir. Realmente lo que se requiere es una estrategia educativa mediante la cual, con cinco o diez minutos diarios, a través de su celular, las personas puedan tener un proceso formativo. ***Un video, un documento de lectura, un requerimiento de producto y un test***. No se requiere más.

Claro que existen cualquier cantidad de programas informáticos para construir material educativo, algunos son interactivos y estéticamente muy bellos, pero en realidad cumplen la misma función de lo básico para la transmisión de la información. Incluso, si no se cuenta con ningún tipo de plataforma, grabándose a usted mismo con su celular, con un buen contenido, puede realizar un buen proceso formativo. Lo más

interesante aquí es el seguimiento y la verificación del aprendizaje.

- Talleres de práctica

No todo se puede aprender desde la virtualidad, se requiere la práctica y para esto se requiere, organización, espacio, logística, y es ideal contar con un experto que esté enterado del proceso y realice talleres de práctica y de conclusión.

Por supuesto, es aquí en donde en realidad están los mayores costos, pero como todo en la capacitación, es más costoso no hacerla y más cuando la mayoría de las empresas en el mundo están avanzando en la incorporación de las nuevas tecnologías para la construcción de organizaciones que aprenden.

Si abandonamos el miedo a la educación virtual, creamos procesos en los cuales, el espacio de trabajo aporte a la formación, creamos programas en los cuales un empleado o trabajador, desde su móvil o computador, pueda aprender sobre algún tema, todos los días, cinco o diez minutos. Y ahí sí, el gerente comercial, en su función de entrenamiento de su personal, puede lograr resultados superlativos con su gente.

Centro de entrenamiento

La siguiente modalidad es menos común, cuando debiera ser "obligatoria" para todas las empresas. Los "Centros de Entrenamiento" no necesariamente son espacios aparte o diferentes a los espacios normales de la organización. Es más un concepto que un espacio.

Para llegar a tener un Centro de Entrenamiento, se deben conocer, desde lo práctico, los estándares internacionales para la realización de las tareas y los factores claves de éxito para el puesto de trabajo.

Es por esto, que es inocuo pedir experiencia cuando se contrata a una persona, pues cada empresa debe realizar los entrenamientos que le son específicos para esa compañía y que la hacen diferente a cualquier otra.

No se realizan actividades colectivas. Se efectúa un proceso en cascada a partir de los líderes de área, de los líderes operativos o de los pares calificados, y son estos los encargados de ejecutar la formación, individualizada, mediante simulaciones, software o en el puesto de trabajo.

La modalidad se concentra en el afianzamiento y el desarrollo de las destrezas necesarias para que el resultado definido para

cada cargo sea cada vez mayor y mejor. Es el *principio* de lo que se conoce como "organizaciones que aprenden" y como son "aprendizajes" que se incorporan en la práctica cotidiana no desaparecen fácilmente. De hecho, cuando son necesarios desaprendizajes para incorporar nuevas prácticas, se requieren procesos previos de cambio.

Lo clave de esta modalidad es que incrementa, de manera superlativa, la competitividad de la organización, y tiene como restricción que debe estar orientada metodológicamente, desde lo macro, por un profesional de Comunicación Social, dado que se trata de un proceso de comunicación educativa o por un profesional de Pedagogía Reeducativa, pues potencialmente está basado en la afectación de conductas. Se debe entender que este no es un proceso académico que normalmente está ligado al saber, sino un proceso de entrenamiento ligado al hacer, por eso, los procesos de ejecución y los procesos evaluativos no se realizan como se hacen en la academia. Se evalúa acorde con los factores y estándares internacionales de producción y de calidad.

En el año 2007 me encontraba en la redacción de mi primer libro "Los secretos del vendedor cinco estrellas", cuando me contrataron para realizar una capacitación de vendedores en una compañía. El gerente, una persona muy recia me dijo que estaba muy dudoso porque en su experiencia "la capacitación

no sirve", pero que la de gestión humana y el de mercadeo habían insistido; pero según él eso era simplemente un desperdicio de dinero. El objeto de la capacitación era "cierres de venta", claro, sus vendedores estaban trayendo muy pocos negocios. "Esto ya lo hemos hecho varias veces y no ha servido, no veo porqué sea diferente con usted".

Me puso en una posición en realidad muy difícil, pero lo convencí cuando le dije: voy a cobrarle el doble de lo que normalmente cobro y si sus vendedores fallan en cerrar ventas le devuelvo la totalidad de su dinero. Eso lo tranquilizó y finalmente dijo que no le importaba pagarme lo que fuera siempre y cuando los resultados se vieran.

Realizamos varios ejercicios de capacitación, pero empecé a preocuparme, no sólo puse en riesgo mi trabajo también puse en riesgo mi reputación. Fue allí cuando decidí suspender. Nada de presentaciones ni talleres, nada de clínicas de ventas, no más capacitación, se requería entrenamiento en una práctica real.

Mire señor, le dije especulando un poco. Hay una falla en el proceso de selección. Ustedes se fijan en las hojas de vida de los candidatos, les hacen pruebas psicotécnicas y diversas entrevistas y se olvidan de lo más importante: la competencia práctica. Se lo puse así: la esencia de las ventas no es vender sino servir y ese servir debe producir dinero; es decir, el sujeto

debe estar entrenado para producir dinero mediante la prestación de un servicio. ¿Ustedes verifican que el candidato sí esté en capacidad de producir dinero? Así se materializa la habilidad de cerrar ventas. Y lo siguiente es ¿ese dinero es para quién? Si una persona no es capaz de producir dinero para sí misma muy poco dinero producirá para una empresa. Decidimos realizar un ejercicio diferente.

A primera hora en la mañana, con un reglamento preestablecido y después de haber capacitado en una técnica de ventas el día anterior y organizado la cobertura en seguridad social y seguridad en el trabajo, a cada sujeto se le dio una cantidad de dinero, poca pero suficiente, con la instrucción de que al final del día, si quería continuar en esa empresa debía duplicar ese dinero. No puede prestar ni poner de su bolsillo, debe comprar y vender utilizando su imaginación, su capacidad comercial. Quieren ventas bajo presión, pues ahí las tienen.

Ninguno de los vendedores falló, lo que habla bien de los procesos de selección; mostraron sus videos de la gestión y fue un momento extraordinario. Uno de ellos triplicó la cantidad, otros la duplicaron y los demás de todas maneras lograron devolver el monto inicial y producir otra cantidad significativa. Se consintió en que se quedaran con la ganancia. Eso no se los habíamos dicho.

Miré al gerente, que me había acompañado en todo el proceso y le dije. Señor ahora dígame que el problema de sus vendedores es de cierres de ventas. Claro, cobré mi dinero.

Esta experiencia tuvo muchas interpretaciones. La primera de ellas es que vemos los síntomas pero no las causas. El problema de esta empresa era mucho más profundo. Era de estrategia, por una parte, y por otra, la duda de que el personal sea realmente competente. El cierre de ventas es una competencia técnica de los vendedores y estos demostraron con evidencias que sí las tenían. Una capacitación sobre este tema era totalmente inocuo, pero las directivas no lo sabían.

La capacitación sí es importante en su justa medida. Enviar al personal a talleres y conferencias o contratarlas sin tener una estrategia y un programa es un desperdicio de dinero.

En esta empresa aplicamos por primera vez el programa SIEMPRE: **S**istema **I**nterno de **E**ntrenamiento en **M**ejores **P**rácticas **E**mpresariales, con varias consideraciones, la más esencial es la confidencialidad pues estamos inmersos en el ADN, el Know How y la estrategia de las empresas. De todas maneras revisaremos los pasos gruesos para la implementación del programa:

1. Construya el mapa de competencias del hacer, saber, ser y mostrar que sean preponderantes como factores claves de éxito en su mercado. Por ejemplo, un arquero de fútbol ve el movimiento del balón a una velocidad diferente de las demás personas y eso hace que sus reflejos funcionen también de manera diferente, aquel que mejor lo haga, será mejor arquero. Así, cada posición de la arquitectura empresarial tendrá unas competencias características claves de éxito que aportarán a la competitividad de la empresa en el mercado.

2. identifique las competencias claves para su organización en cada puesto de trabajo y construya el mapa de competencias estratégicas del personal. Estas competencias enmarcadas en cuatro líneas específicas y cada una de ellas, desarrolladas desde el mercado, la empresa, el sujeto y lo que este quiere lograr y bajo la óptica de la orientación a los resultados, al poder, a la afiliación y al reconocimiento.

3. Construya un programa de formación de formadores por niveles. Esto no es fácil, pues se requiere un compromiso genuino con la organización, lo que se puede fortalecer con una táctica de incentivos acordes a los perfiles de los participantes; recuerde que a todos no los moviliza lo mismo. Y como política complementaria, por ejemplo, también por niveles, cada empleado de la organización debe dedicar dos horas a la semana al entrenamiento de otra persona. Este entrenamiento deberá estar reglamentado y sistematizado, con evaluaciones e

indicadores que verifiquen el aprendizaje. A esta empresa en específico esto le costó muchísimo trabajo pero lo lograron y los resultados se ven. Éste es el centro de la actividad del programa SIEMPRE y lo que generalmente alimenta el software de control de aprendizaje de la organización.

4. Actúe con rigurosidad científica empresarial. De nada sirve realizar un excelente benchmarking para determinar las mejores prácticas empresariales, si su aprendizaje, adecuación e implementación no se hace con la rigurosidad adecuada. Es por eso que regularmente el programa SIEMPRE tiene un doliente externo experto y un doliente interno también experto y que por lo general es el encargado de desarrollo organizacional.

5. Establezca un sistema de control y evaluación del entrenamiento de 360 grados. Usted sabe que el aprendizaje organizacional es uno de los factores claves del tablero de comando; lo cierto, es que muchos gerentes hacen caso omiso de esta obligación.

Es necesario sistematizar las estrategias de aprendizaje en las cuales se cruzan los requerimientos para la capacidad organizacional, el High Potential y las World Skills, desagregados en cada puesto de trabajo de la empresa, con los énfasis necesarios, presupuestos, cronogramas y responsables,

con los indicadores de proceso y de resultado requeridos para alcanzar los objetivos de competitividad empresarial.

6. Evidencias de aprendizaje. Todo esto no lo hacemos de bonito ni porque seamos muy buenas personas, por eso, las evidencias de aprendizaje tampoco son rosas y se miden en cuatro aspectos específicos: aporte a la rentabilidad, aporte al know how, aporte al clima laboral y aporte al posicionamiento de marca de la empresa y sus productos. Es decir, las evidencias del aprendizaje organizacional deben ser tangibles en dinero, en mejores prácticas, en comportamiento y en reconocimiento.

El programa SIEMPRE, es mucho más que una capacitación. Es tomar las riendas de la cultura organizacional orientada a la competitividad y a la rentabilidad, a las mejores prácticas y a la reputación, mediante las estrategias del aprendizaje.

Recuerde que contratar un taller o una conferencia sin que estén articulados a un objetivo específico, con indicadores específicos de mejoramiento del desempeño, es desperdiciar el dinero.

Promueva la cultura de la efectividad

Hablar es muy fácil. De hecho, el mundo empresarial está lleno de filosofías que en sí son muy importantes, pero que en su

realidad práctica dejan mucho que desear. La excelencia, el liderazgo, el coaching, la calidad y el éxito profesional, la convivencia, la sinergia y el trabajo en equipo, siendo temas muy significativos proliferan en su discurso etéreo y parecieran ser ideales inalcanzables.

Otro tanto sucede con la cultura de la efectividad. Son innumerables las fuentes que nos hablan de ella y para entenderla siquiera un poco es necesario pasar por lecturas como el libro de Mary Walton "Cómo administrar con el método Deming" o el de Ken Blanchard ¡A la carga! (Gung Ho) pero aun así, para un directivo sigue siendo inmaterial la manera de aplicar estos conocimientos; por eso, en algunos de nuestros procesos de consultoría hemos construido algunos criterios de ejecución que nos ayudan a bajar la teoría a la realidad y poder así lograr su poder transformador.

Entendamos antes que la efectividad es primero una decisión, después es un comportamiento, luego una rutina, una competencia y es un modo de vida. Es decir que es posible aprenderla, sin embargo, es muy del mundo interior de cada sujeto y en ella actúan criterios culturales, de convencimiento y de bienestar.

Si usted desea lograr una empresa efectiva, debe asegurar el aprendizaje de cada individuo, uno a uno, como si él fuese

único en el proceso. Esto podría ser relativamente fácil si la empresa es muy pequeña, pero que pasa cuando son cincuenta, cien o mil personas o más, ¿cómo hacer que cada individuo se comprometa en el aprendizaje de ser realmente competitivo?

Es en estos momentos cuando empezamos a comprender que gestión humana no es sólo para pagar la nómina o hacer contratación y que comunicaciones no es simplemente para celebrar los cumpleaños, hacer carteleras o mandar tarjetas.

Conceptos como compromiso o sentido de pertenencia no nacen silvestres, junto con la cultura de la efectividad, requieren de estrategia y requieren de dolientes responsables.

Con un método de pedagogía cognoscitivista, en donde se suman los criterios y la emocionalidad de los individuos a un esquema de comprensión del ser, el hacer, el saber y el mostrar, y una estructura de estímulo y respuesta, analice la realidad actual de su personal y luego determine hacia dónde los quiere llevar.

Recuerde que todos los cargos de su empresa tienen diferentes niveles de competencias y diferentes criterios de formación; revíselo para que no desperdicie recursos con redundancias inoperantes.

Si ya una persona es altamente efectiva no debe estar en el proceso. Esto lo averiguará con una evaluación técnica.

Entonces, paso uno, establezca un estado del arte; paso dos, diseñe el plan; paso tres, diseñe patrones de comportamiento corporativo e indicadores de proceso; paso cuatro, ejecute, y paso cinco, haga seguimiento y ajustes sobre la marcha, nunca espere hasta el final.

Para establecer el estado del arte, verifique la correlación entre los comportamientos actuales de las personas y los requeridos por su visión, misión, valores, objetivos, metas, estrategias y tácticas.

Es posible que estos últimos no sean claros lo que conlleva a comportamientos que tampoco son claros y por ende la empresa sea poco efectiva; todo esto implica que se requiere una profunda reflexión sobre su filosofía corporativa antes de establecer un mundo de lo correcto para los comportamientos de sus colaboradores.

El diseño del plan debe incluir lo estructural de todo proyecto: objetivos, metas, actividades, cronograma, costos e indicadores y un mapa de resultados esperados. Es indudable que esta intervención en la cultura corporativa deberá tener una ganancia demostrada en primera instancia en reducción de

costos, mejoramiento de procesos e incremento de la rentabilidad y en segunda, en mejoramiento del clima laboral.

Pasos de implementación	
1. Se establecen los objetivos	
2. Se determinan comportamientos	
3. Se define el plan	
4. Se comunica la ideología	Cada paso se debe controlar y verificar. En el caso de no generar un cambio, se debe regresar, siempre al principio.
5. La conocen	
6. La saben	
7. La aprehenden	
8. La aprenden y asumen	
9. La vuelven hábito	
10. Se genera cultura	

Los comportamientos se construyen a partir de variables inconscientes y en lo externo se materializan con lo que las personas hacen, las decisiones que toman, la manera como se comunican y tratan a los demás. Esto es: para modificar los comportamientos, debe modificar las variables inconscientes; sin embargo, como usted no sabe cuáles son estas variables inconscientes, lo que debe hacer es construir una serie de patrones de comportamientos que sean visibles y previsibles, de tal manera que se practiquen hasta que las personas los interioricen:

Haga que su gente, desde lo interno:

1. Vuelva la disciplina como un modo de vida
2. Se acostumbre a aprender
3. Se acostumbre a generar valor
4. Se acostumbre a resolver problemas
5. Se acostumbre a servir
6. Se acostumbre a escuchar
7. Se acostumbre a ser ingenioso
8. Se acostumbre a ser feliz
9. Se acostumbre a ser competente
10. Se acostumbre a ser ganador

Y desde lo externo

- Cumpla con lo que dice
- Cumpla su programa diario
- Controle sus emociones
- Decida rápidamente
- Se asegure de hacer lo adecuado
- Conozca los procesos
- Tome siempre la iniciativa
- Tenga un propósito en lo que hace
- Tenga un pensamiento procesal
- Tenga sus indicadores personales

Se habrá dado cuenta de que estas variables son comportamientos procedentes de la comunicación y la educación y lo que debe hacer es crear situaciones conducentes a cada una. Es esto lo que debe registrar en su plan de actividades, algunas serán de entrenamiento, otras serán de capacitación, y en su totalidad son de la vida diaria.

Es decir, las situaciones no son nada extraordinario, es simplemente cartografiar la vida de la organización y controlar las circunstancias que se presentan para utilizarlas como educación experiencial, cada una con su indicador.

Como la efectividad, primero, es una decisión, los criterios se deben compartir. A las personas se les debe contar lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y lo que se espera de ellos.

En su aplicación, cada empleado deberá tener un rol en el desarrollo de las situaciones, las cuales deberán estar bien descritas, y también cada empleado deberá tener un rol en el seguimiento y la aplicación de los indicadores.

Por supuesto, no le puedo decir cuáles son las situaciones que pondrán en marcha estos comportamientos, eso depende del tipo de empresa y de las intenciones que usted tenga; pero lo que sí le puedo decir es que en procesos de gestión del cambio lo hemos hecho y funciona.

El resultado común es que las empresas duplican su efectividad en general. Así que no lo piense más y manos a la obra.

Escuela Corporativa

Lo que nos lleva a la tercera modalidad: la "Escuela Corporativa". Es en esta cuando realmente podemos hablar de "formación por competencias" y de "formación integral", pues combina la disposición para los aprendizajes del Ser, el Saber y el Hacer, incluyendo en el proceso toda la dimensionalidad del ser humano. Es toda la materialización de la brecha conceptual entre lo que conocemos como "recurso humano" que tiene una visón netamente operacional-productiva y la gestión del "talento humano" que concibe a la persona desde una mirada holística. Todavía así, la Escuela Corporativa tiene como foco el fortalecimiento de la organización para la competitividad inmediata desde cuatro componentes: técnico, procedimental, humano y comercial. De ahí, que las Escuelas Corporativas regularmente estén divididas en tres o cuatro áreas: Liderazgo, Comercial y Producción – últimamente se ha agregado lo ambiental. Dicho así, se encuentran las "Escuelas de Líderes", las Escuelas de Ventas" y las "Escuelas de Producción y Logística". Estas denominaciones son una característica indicativa de que

en esa empresa existe una concepción competitiva de la educación empresarial.

Las Escuelas Corporativas combinan los procesos de Centros de Entrenamiento y las Unidades de Capacitación, y los hacen extensivos hacia la integración de la formación, la capacitación y el entrenamiento, configurando el *afianzamiento* de una "organización que aprende", realizando una permanente actualización y administración de la cultura corporativa. En otras palabras: es difícil que se hable de la gestión del desarrollo organizacional y de la gestión de la cultura, sino se tiene una adecuada e integral ejecución de la estrategia educativa de la organización y esto, normalmente, es mediante una Escuela Corporativa.

Así que si usted llega a una empresa y esta figura no existe… sospeche. Otra de las características de esta modalidad es la vigilancia al proceso de crecimiento de cada individuo, desde que entra hasta que se va de la organización.

Cómo tener su propia Escuela de Ventas y Servicio

Un importante gurú del mercadeo afirmó que los cargos de vendedores no deberían existir y que la necesidad de estos era inversamente proporcional a la capacidad estratégica de las compañías, es decir, entre menor sea la calidad del mercadeo

más se requieren los vendedores. No obstante, los mercados no están tan evolucionados y a muchos de los clientes todavía les gusta que los atiendan.

La tecnología ha cambiado radicalmente la forma de comprar y de vender. Más allá de las tiendas virtuales, las ventas por redes sociales, las aplicaciones, están los desarrollos para los puntos de venta y los dispositivos para la venta en los canales físicos; y todo esto ha sucedido en un periodo de transición en la que todavía existen aquellos gerentes que piensan en "vender" a costa de "lo que sea" y los gerentes que comprendieron que su función principal no es vender sino generar "rentabilidad", construir riqueza y construir futuro.

¿Por qué le proponemos tener una Escuela de Ventas y de Servicio?

En este escenario, encontramos también a los subsecuentes vendedores. Los vendedores "entrones", "dinámicos" "habladores" y "persuasivos" capaces de enredar una pestaña y de venderle un andén a un gamín.

Encontramos a los vendedores técnicos, profesionales de todas las áreas, menos de las ventas, por ejemplo, contratan a un ingeniero químico para las ventas de farmacia o la visita médica, y suena muy lógico tener a un ingeniero electricista para vender servicios energéticos, aunque en realidad no sepan lo que es

vender. Encontramos a los vendedores de Contac Center y a los vendedores de comercio electrónico; y, por último, están los vendedores de oficio, normalmente formados empíricamente y cuyo talento es en realidad las ventas. Estos últimos son exiguos.

Todos estos casos constituyen una muy fuerte restricción a la competitividad de las compañías. Ninguno de ellos es, en realidad, un vendedor profesional.

Partamos por reconocer que en el país tenemos años de atraso en nuestro tejido empresarial. Significa que cada organización debe hacer un esfuerzo por ponerse a la vanguardia de su sector y eso incluye las mejores prácticas empresariales y comerciales.

Para que un país en realidad evolucione, sus empresas deben evolucionar y nuestra realidad no es esa. A pesar de la tecnología, nuestras empresas, en su manera de funcionar, siguen perteneciendo a los siglos XVI al XIX, unas pocas operan como a principios del siglo XX, y son realmente escasas las empresas que funcionan como pertenecientes al siglo XXI.

Para la muestra un botón: las máquinas pueden ser diferentes y modernas, y todavía así, una empresa de confecciones de nuestro país funciona igual que una empresa de confecciones

de principios del siglo pasado en Estados Unidos. Estas brechas culturales representan otra muy fuerte restricción para la competitividad de las compañías. Sin importar la tecnología que se tenga, una empresa es un modelo de pensamiento que se inserta en un escenario mundial.

A diferencia de una Universidad Corporativa, que es integral y busca construir futuro, una Escuela Corporativa se concentra en las competencias. capacidades y habilidades, del presente, para obtener resultados sólidos en los estados financieros.

Así las cosas, se pone en evidencia que es necesario trabajar, desde la perspectiva de la cultura y de los procesos de formación, la construcción de un escenario de aprendizaje organizacional para la competitividad, en el cual se articule el desarrollo organizacional con las mejores prácticas empresariales y comerciales, buscando alcanzar estándares internacionales.

¿Cómo se plantea una Escuela de Ventas?

En el mundo de los vendedores, existen dos modelos de pensamiento que normalmente no se mezclan. El primero se llama "Tropas de Ventas" y el segundo se llama "Venta Consultiva". Ambos modelos son válidos y se usan según las

tácticas comerciales. Aunque, como es costumbre, terminamos tergiversando los conceptos.

Las "Tropas" o "Comandos" o "Equipos" de Ventas, como también se les conoce, concibe a los sujetos como un "recurso" que se articula en un "engranaje" y cumple una función operacional. Se caracterizan por tener una alta y rápida rotación y genera una muy regular reputación organizacional.

Con algunas excepciones, es muy común encontrar en este renglón a los Contac Center, los vendedores de celulares, de servicio exequiales, de programas de inglés, de seguros, de programas vacacionales y colocadores de tarjetas de crédito, entre otros. Últimamente se ha acogido como moda llamarle "formador" a los supervisores de base de los grupos de "ataque" y el estilo de ventas, me atrevo a decir siempre, es a presión.

La venta consultiva se caracteriza porque los vendedores requieren más habilidades estratégicas, aunque también cumplen funciones operacionales.

Deben conocer profundamente el mercado, conocer al cliente y su comportamiento, conocer el mercado del cliente y conocer su producto o servicio. Todo en ese orden, sin que ninguno sea menos importante que el otro.

En esta categoría entran los vendedores de tecnología, los vendedores empresariales e industriales, lo que llamamos canal institucional, los asesores de crédito, la visita médica, y, aunque parezca lo contrario, se incluyen el canal de Horeca, de almacén y el TAT. La razón es que son ventas que requieren un alto nivel de asesoría y el vendedor está "sólo" frente al cliente.

Una variable que diferencia a ambos tipos de vendedores es que este último busca la retención, la recompra y la recomendación del cliente. Son ventas que van desde mediana a muy alta complejidad y la rotación de vendedores es relativamente menor.

Cada tipo de vendedor requiere un proceso formativo diferente y, según la línea que se escoja" la intensidad y el modelo pedagógico es diferente.

Dicho esto, en términos de estructura, el esquema es el mismo:

Parte 1

- Se inicia por un "estado del arte" de la estrategia comercial de la organización y de las características del mercado, buscando establecer los factores clave de éxito y el alcance de los resultados de la empresa en ese mercado.

- Se realiza un rastreo de estándares internacionales de Buenas Prácticas Comerciales.
- Se establece un "estado del arte" de la cultura organizacional.
- Se establece un "estado del arte" de la realidad de las diferentes jerarquías de la estructura de ventas: supervisores, jefes, directores y gerentes.
- Se establece un "estado del arte" de las actuales competencias, capacidades y habilidades de los vendedores.

Parte 2

- Se establecen las "brechas" entre el discurso administrativo, la comunicación comercial y las prácticas comerciales.
- Se construye una propuesta de alineamiento de objetivos y superación de brechas desde lo estratégico.
- Se construye una propuesta de un programa formativo que corresponda a ese alineamiento de objetivos.
- Se plantea una batería de indicadores de resultado de la formación.

Debemos insistir que el juego empresarial no es a la que más venda sino a la que mayores ganancias genere en sus

resultados financieros. Esto se debe incluir en los indicadores de resultado.

Parte 3

- Se implementa el programa formativo según la estructura operacional de la organización.

Parte 4

- Se evalúa y se ajusta el proceso formativo.

¿Cómo se estructura una Escuela de Ventas?

Una escuela no es un curso, ni un conjunto de talleres, ni clínicas de ventas, aunque estos elementos se usan como parte de una táctica en el proceso educativo.

Una escuela, en su nivel básico, parte de ser un Centro de Entrenamiento Comercial. Esto implica que para su operación requiere de varios componentes:

Componente 1: Estructura Educativa

- Significa tener un proceso de diseño instruccional
- Tener un cuerpo de instructores (normalmente es externo)

Componente 2: Estructura operacional

- Implica tener una infraestructura física
- Una infraestructura tecnológica
- Un personal de soporte informático
- Un personal de logística y eventos

Por supuesto, la estructura de costos depende del alcance y los objetivos de la formación y de la cantidad de personas a formar. Es por eso, que presentar una cotización sin conocer a la organización es exponerse a no contar con los recursos suficientes a la hora de ejecutar.

¿Cómo funciona una Escuela de Ventas?

Así como de la "estrategia" se desprende la "táctica" como los diferentes pasos para ejecutar esa estrategia, de la "pedagogía" se desprende la "didáctica" como los pasos, procedimientos y elementos para ejecutar esa pedagogía. En ese sentido, el modelo pedagógico de una Escuela de Ventas es la formación por competencias enfocadas en el "hacer", el ser, el saber y el socializar.

Se utiliza un modelo pedagógico en cuatro partes: NeoConductismo Cognoscitivista, Lúdico, Constructivista. Aunque es mejor llamarlo por un nombre menos técnico:

Entrenamiento Experiencial, Experimental y Expandido para Ejecutivos.

La metodología operacional se divide en cinco partes:

1) **Learning in job.** Mediante un Sistema de Tutoring o Coaching, en la que cada superior inmediato suministra conocimiento, revista, evalúa y lleva el seguimiento de cada persona en su puesto de trabajo, apoyado en una estructura de móvil – learning.
2) **Microformación en eLearning.** Son programas de contenidos teóricos de corta duración y que está dirigido a fortalecimiento de saberes en áreas específicas.
3) **Eventos de apertura y de cierre.** Actividades presenciales o virtuales en los cuales primero se explica el proceso de aprendizaje y al final se evalúa ese aprendizaje en términos del hacer.
4) **Pruebas evaluativas.** Son actividades no programadas con las cuales se mide el nivel de aprendizaje de los sujetos.
5) **Formación continua virtual.** Son programas de aprendizaje complementario y que no tiene que ver con las funciones del cargo sino con el desarrollo profesional. En este caso, se ejecutan cursos, talleres y diplomados, y, a diferencia de los anteriores, son opcionales.

El procedimiento tiene la siguiente estructura:

- El estudiante reconoce los factores claves de éxito en el cargo mediante un proceso descriptivo
- Reconoce sus brechas frente a esos factores claves
- Realiza actividades de adaptación a esos factores claves
- Realiza seguimiento a su proceso adaptativo
- Establece parámetros de superación de esos factores
- Establece nuevos objetivos de aprendizaje

Como puede ver, el proceso de diseño, estructuración, implementación y evaluación de una Escuela de Ventas, requiere comprender cómo funciona un modelo educativo. Tiene su complejidad y tiene su costo.

No obstante, este costo no se compara con las posibilidades de incremento de la rentabilidad cuando se realiza una labor comercial más ortodoxa y como fruto de un proceso de entrenamiento real. Es por eso, que contratar una conferencia, un taller, un seminario o una clínica de ventas, poco o nada le aporta realmente a la organización y es un desperdicio de dinero.

Diferente de cuando se construye un modelo denominado "organizaciones que aprenden" y se instaura una cultura de aprendizaje continuo basado en competencias. Una fórmula

para tener empresas realmente capaces de competir y de crecer con éxito en diferentes escenarios.

Hasta aquí, el ejercicio de la educación empresarial está concentrado en el fortalecimiento de las destrezas y habilidades para el incremento de la competitividad presente de la organización. Diferente de la Universidad Corporativa que además de realizar esto mismo, se involucra más en el desarrollo de la competitividad futura.

Universidad Corporativa

La razón por la cual recomendamos una Universidad Corporativa y no simplemente una Escuela, es porque va más allá de los procesos formativos y se concentra en el desarrollo de habilidades corporativas que buscan el crecimiento futuro y la generación de riqueza de una manera escalable y sólida. Esto implica que no bastan las destrezas competitivas para el presente y que la construcción de criterios y acciones para la evolución, cambio o reinvención, se convierten en la tarea permanente.

Las Universidades Corporativas están orientadas al desarrollo de la capacidad competitiva, al desarrollo organizacional, a la gerencia de la cultura, a la implementación de nuevas

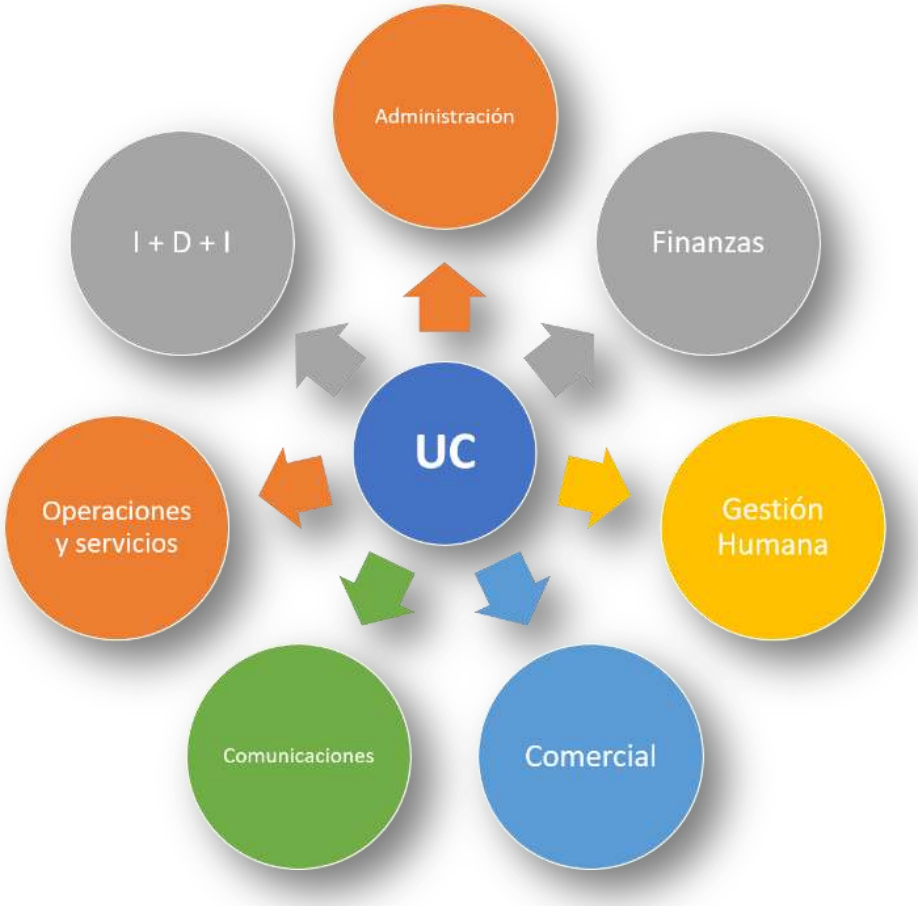
actividades empresariales y a la creación de nuevas estructuras y nuevas relaciones organizacionales.

- Inicia con un estado del arte de la organización, de las personas y del sector en el que compiten.
- Se realiza un benchmarking de las mejores prácticas competitivas del sector – Estándares Internacionales.
- Se prospectan las condiciones competitivas para rangos de futuro.
- Se diseñan flujos continuos de formación en factores competitivos organizacionales.
- Se diseñan programas integrales y multidimensionales de formación en competencias personales y profesionales.
- Se generan espacios para la construcción de futuro.

Parece un poco extraño, pero no lo es. Una Universidad Corporativa, se maneja como una universidad real aunque no lo sea. La educación empresarial es más ambiciosa y de mayor calado, tiene mayores conexiones con el mundo, entrena en habilidades futuras y promueve "fuertemente", la Investigación, la Innovación y el Desarrollo.

También implica una mayor articulación con las demás áreas de la organización, con la exigencia permanente de la evolución.

Dentro de los procesos de planeación estratégica de cada área operacional, se deben incluir los objetivos de desarrollo futuro y articularlos como parte de la gestión de la Universidad Corporativa, la cual se encargará de equipararlos con el mundo, modificarlos o ajustarlos a la realidad y convertirlos en procesos formativos que de todas maneras no deben entorpecer la competitividad presente.



¿Cuáles son las dimensiones una Universidad Corporativa?

Una Universidad Corporativa no es un espacio físico, no depende del tamaño de una empresa ni del número de empleados. Depende de la visión e incluso la ambición de los dueños o cuerpos directivos y es una metodología de gestión. Es decir, la empresa puede tener uno o dos empleados y todavía así, es posible utilizar los criterios de Universidad Corporativa. En ese sentido, la materialización tiene, esencialmente, cuatro escenarios de acción:

- **Desarrollo de la práctica operacional**

Se enfoca en establecer un modelo de operación competitivo como una conducta de entrada y establecer hacia dónde debe evolucionar como una conducta de llegada, incorporando etapas de crecimiento progresivo. Es decir, no sólo entrena a las personas, modifica procesos y procedimientos primero para alcanzar altos estándares en el presente y, segundo, construir los procesos y procedimientos para el futuro.

- **Desarrollo del conocimiento y la innovación**

Como fruto de lo anterior, la Universidad Corporativa establece una "ruta del conocimiento y la innovación", determinando, potencializando y desarrollando procesos de investigación, creación e invención.

Lo interesante de esto, es que en su conjunto se convierte en una manera de pensar de cada persona de la organización,

- **Desarrollo de personas**

Cada persona es vista de una manera integral en el presente y proyectando su crecimiento futuro. Implica que, sin importar la cantidad de personas que tenga la organización, puede ser una o pueden ser miles, el proceso formativo, la planeación y ejecución de su crecimiento, es individual, con el criterio de que cuando las personas crecen y evolucionan, las organizaciones crecen y evolucionan, pues las empresas no son las estructuras, las empresas son las personas.

- **Desarrollo de la cultura**

En su conjunto, la Universidad Corporativa toma, estructuras, procesos, procedimientos y personas, desde una conducta A, la hace competitiva para el presente y la lleva hacia una conducta B, deseada para el futuro. En este sentido se materializa no sólo el desarrollo organizacional, también la evolución de la cultura corporativa.

¿Cómo se gestiona una Universidad Corporativa?

Como se ha dicho, la Universidad Corporativa es un concepto que no depende del tamaño de la organización ni del número

de empleados, todavía así, aunque exista o no un Sistema de Gestión de la Calidad, su estructuración se basa en dos procesos que a su vez se subdividen en escenarios de actuación, entendiendo que el ideal es manejarla como se haría con una Universidad real, pues eso facilita integraciones, alianzas y convenios.

Proceso Gestión Educativa:

- Gestión de gobierno escolar
- Gestión académica, docentes y estudiantes
- Gestión de tecnologías y soporte
- Gestión de medios educativos y audiovisuales
- Gestión de bienestar integral y proyección social
- Gestión de operaciones y eventos

Proceso Gestión Operacional:

- Gestión Administrativa y Financiera
- Gestión de Mercadeo y RRPP Comerciales
- Gestión de Investigación, Innovación, Desarrollo y Extensión
- Gestión de convenios y relaciones internacionales
- Gestión de proyectos e Intraemprendimiento
- Gestión Legal

La gestión legal es importante, pues hay áreas del conocimiento que están reguladas y porque si se realiza generación del

conocimiento, innovación y desarrollo, la consecución de patentes se vuelve una tarea cotidiana. Otro tanto sucede con el mercadeo pues si bien lo normal es que la Universidad Corporativa sea un centro de inversiones, también cuenta con la posibilidad de convertirse en un centro de ingresos, lo que permitiría cubrir, aunque sea parcialmente, los costos del ejercicio, teniendo claro que la rentabilidad de este no se mide sólo por el área sino por el incremento de la competitividad general de la organización.

Una universidad real se demora cinco años para formar un profesional. Una Universidad Corporativa, como lo ha demostrado IBM, puede hacerlo de seis meses a un año, al concentrarse en el hacer específico de la profesión. Se conoce como metodología "Nano Degree". Esto es posible para la mayoría de las áreas del conocimiento, excepto para las relacionadas con la salud y demuestra todo el potencial que tenemos al hacernos cargo de la formación de nuestro personal. Es por eso, que podemos explotar nuestro Know How para poner nuestra Universidad Corporativa en el mercado.

La gestión de personas desde la Universidad Corporativa

Si tenemos como criterio que la cultura corporativa es la suma de comportamientos visibles de las personas, primero y, después, de la organización, la tarea de la Universidad

Corporativa implica un alineamiento entre ambos de tal manera que se presenten como una unidad. En primera instancia esto pareciera un cometido utópico casi imposible de lograr, pero esta es una de las tareas corrientes de una verdadera comunicación organizacional y se denominan procesos de "posicionamiento ideológico institucional" inmiscuido con lo que hoy se conoce como "Engagement" o "Endomarketing".

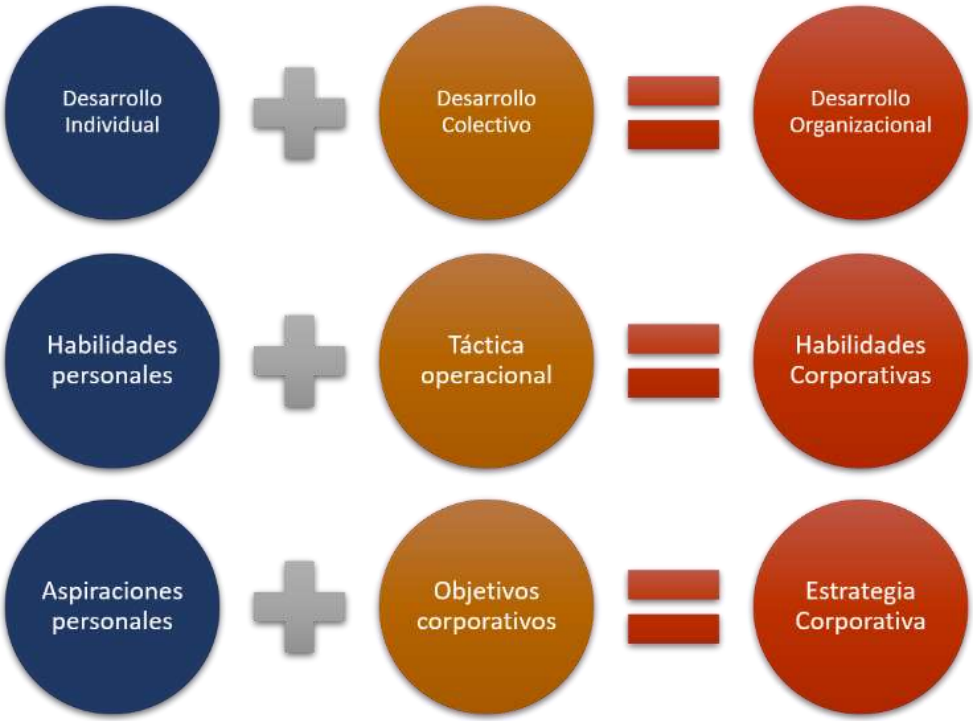
Este alineamiento debe estar presente e inmerso en todas las etapas de un sujeto durante su vida en la organización: Inducción, el entrenamiento, la capacitación, los planes de crecimiento, de sucesión y de retiro.

Implica tomar a cada individuo desde sus diferentes dimensiones, su estado del arte en cuanto a sus potencialidades y plantear un proceso de desarrollo.

Dentro de este proceso, se tienen en cuenta las habilidades presentes del sujeto y su adaptación frente a la tarea y a los resultados del cargo, y plantear un proceso de entrenamiento.

Y así, como las organizaciones tiene visión de hacia dónde quieren ir, los sujetos también tienen sueños y aspiraciones. Parte de la tarea de la Universidad Corporativa es permitir que

esos sueños se materialicen ya sea con planes de carrera, los cuales prefiero llamarlos "planes de crecimiento", o apalancando a los sujetos para que superen la organización y se proyecten fuera de ella.



En este sentido, se ha tenido una especie de discusión sobre el hecho de que una empresa capacite y entrene al personal y luego este se marche de la organización. Pues lo ideal es que no se queden. En promedio, con los planes de crecimiento, una persona debe cambiar de cargo o ascender cada dos años, con máximos en un rango entre seis y diez años de permanencia en

la organización. Un tiempo mayor a este significa una pérdida de competitividad en el sentido de que los seres humanos tendemos a acomodarnos.

Si la organización está en evolución permanente, las personas también deben estarlo hasta que no haya más hacia donde crecer en la actual estructura y deban buscar otros escenarios. También implica que un tiempo mínimo son dos años para materializar un proceso formativo con un sujeto y sea sucedido en el cargo actual por otra persona.

Es importante, dentro de la gestión educativa, encontrar aquellas cosas que promueven la automotivación de los equipos de trabajo, bajo el entendido de que nadie motiva a nadie, aunque los líderes, a veces, hagamos las veces de porristas con nuestros colaboradores. Esas cosas que promueven la automotivación y que llamamos Insights, son:

- Protección familiar
- Trascendencia Espiritual
- Misión humana y de servicio
- Desarrollo económico
- Desarrollo profesional
- Desarrollo y autoconciencia personal
- Desarrollo y solidaridad de equipo

Cada acción que se tome debe tener en cuenta la totalidad de los Insights. Estas acciones se estructuran en la formación por competencias, comprendiéndola así: la competencia es la construcción macro, las capacidades las tomaremos como las "potencialidades" y las habilidades como las acciones materiales y evidencias de la aplicación tanto de las potencialidades como de las competencias.

Competencias

Aunque técnicamente no calificarían como competencias, valoramos cuatro criterios amplios y permanentes que deben matizar los comportamientos de los sujetos: Compresión, Calidad, Calidez y Comunicación.

La comprensión como el poder "ver y entender" escenarios, sucesos, sujetos y objetos, y las múltiples relaciones entre ellos. La calidad como una manera de hacer las cosas, la calidez como una manera de tratar a los demás y comunicación, como una manera de proyectarse al mundo.

Capacidades

Si bien son potencialidades, implican las posibilidades de desarrollo y crecimiento frente a la tarea, frente a los resultados y frente a las empresa. En ese sentido las potencialidades son: Capacidades técnicas del cargo, Capacidades organizacionales, Capacidades humanas, Capacidades para el servicio.

Habilidades

Si bien representan el hacer inmediato, se plantean como aprendizajes a implementar: Actualización del conocimiento y en el manejo de tecnologías. Práctica y técnica especializada. Afianzamiento de la personalidad. Integración al colectivo. Sobre todo para esto último se propone como procedimiento la metodología de Centros de Entrenamiento. Lo que se conoce como *Learning on the Job*, es decir, que el puesto de trabajo es el primer ambiente de aprendizaje.

Plan de crecimiento y escalafonamiento (Similar a un plan de carrera, sin serlo)

Aunque sería lo ideal, todas las organizaciones no están en la posibilidad de tener lo que se conoce como "planes de carrera" y que delimita una ruta de cómo va a evolucionar y ascender un sujeto dentro de una organización. Dado que no siempre es posible, prefiero denominarlo "planes de crecimiento" que no necesariamente implica un ascenso de cargos y que, de manera favorable, puede ser más integral en términos del desarrollo de las diferentes dimensiones humanas de un sujeto. El crecimiento no necesariamente tiene que ver con ascensos ni salarios, sino que incluye otros aspectos de la vida.

Todavía así, se parametriza como un plan de carrera, sumándole un escalafonamiento que permite saber en qué nivel y con qué

calidad ha evolucionado un sujeto dentro de la organización. Un ejemplo es:

- Cada sujeto determinará hacia dónde se quiere dirigir dentro o fuera de la organización, en un rango de años.
- Se requerirán un promedio de dos años para un nombramiento interno o apalancamiento externo y haber cumplido con el programa formativo (acorde con los OKRs de la organización).
- Para lograr ese objetivo, la organización dispondrá un programa formativo anual que el sujeto debe cumplir, sabiendo que compite con otros – internos y externos.
- Este programa tendrá unos componentes de actualización y unos componentes de desarrollo.
- Se dispondrá de una clasificación de puntos por colores y etiquetas para determinar el nivel de cada sujeto.
- Cada líder será responsable de que su equipo de trabajo evolucione y recibirá por esto, puntos en el escalafón para su propio plan de crecimiento.
- Todo se soportará en un software en línea.

Por supuesto, todo esto debe tener una parrilla de indicadores clave, medidos por el jefe inmediato. Por ejemplo:

- Índice de potencialidad (Capacidades distintivas desarrolladas por el sujeto)

- Índice de desempeño (Habilidades prácticas + productividad – fallo)
- Desarrollo de conocimiento y creatividad
- Desarrollo del comportamiento
- Aportes al mejoramiento de procesos

Y sumado a esta medición, un marco teórico de comportamiento que se establece mediante un código de ética del personal de la organización y que todos, sin excepción, deben cumplir.

Modelo Educativo por Competencias

Ver videos, leer documentos, e incluso, asistir a cursos o talleres, no es formación por competencias. Se requieren estrategias de aprendizaje que van más allá de la mera forma, con un programa de evidencias que demuestren el desarrollo de la competencia, de lo contrario no sería óptimo para la organización.

El modelo que se propone inicia por agregar un elemento. Al principio hablamos de Formación, Capacitación, Entrenamiento, y vamos a agregarle: Entretenimiento, como un criterio transversal para apalancar el modelo pedagógico que expresáremos en dos partes: Educación, Experiencial, Experimental y Expandida. Educación: aprender y desaprender paradigmas. Experiencial: involucrando la vida. Experimental:

probar cosas nuevas. Expandida: más allá del ambiente de aprendizaje.

Esto desde la perspectiva del aprendizaje. Desde la perspectiva de la enseñanza el modelo es Neo conductismo Cognoscitivista – Lúdico Constructivista, lo que implica que instructor debe construir un escenario delimitado que no cohíbe al estudiante y que este entiende lo que hace. Este escenario es gamificado y es el mismo estudiante quien construye su entendimiento y su conocimiento.

Cuando hablamos de "Expandida" es porque se consideran "ambientes de aprendizaje o el aula, que en nuestro caso es lo mismo que el puesto de trabajo, y la virtualidad. Sin embargo, consideramos también el "fuero interno" y es la capacidad del estudiante de reflexionar por fuera del aula o del internet, y el "fuero externo" como la aplicación de conocimiento en el entorno, es decir, por fuera del ambiente de aprendizaje.

Desde allí, se materializa el proceso metodológico - Blended Learning, por ejemplo:

- Formación por competencias y perfil neurolingüístico, Andragogía, Estilos de Aprendizaje e Inteligencias Múltiples

- Formación para el aprendizaje activo (Impacto por proyectos reales)
- Formación por Learning on the job (50%)
- Formación Digital /virtual e-móvil especializada (Moocs - oferta interna y externa) (30%)
- Formación en centros de práctica, rotación y tutorías (20%) (Puestos de trabajo)
- Evaluación Kirkpatrik (Emocionalidad del Sujeto, Conocimiento, Desempeño, Producto o impacto)

Este proceso debe permitirle al estudiante Explorar, Examinar, Experimentar y Exponer sus aprendizajes. Y se mide este aprendizaje mediante su comportamiento, desempeño, conocimiento y producto, y se visualiza mediante la evolución de su conducta, evolución de su lenguaje, la realización de actos creativos y la presentación de productos creativos.

Modelo didáctico

Así como de la estrategia se desprende la táctica, de la pedagogía se desprende la didáctica. Por ejemplo, para la materialización de lo anterior, se establecen los siguientes criterios de actuación:

- Aprendizaje por proyectos
- Aprender haciendo

- Externalización teórica (Es decir, presencialmente no se da teoría, esta será virtual)
- Externalización práctica (No hay tareas se realizarán experimentos)
- Intensificación práctica (En la primera sesión se explican los procedimientos y en las siguientes, el estudiante ejecuta)
- Evaluación Intuitiva: (Es decir, no hay exámenes, se presentarán reportes de comportamiento, conocimiento, desempeño y producto sobre la base de la evidencia práctica.

La teoría se realizará con apoyo virtual. El Instructor utilizará la plataforma de educación virtual para grabar videos, construir material, poner documentos, ejercicios de investigación virtual, pruebas de selección múltiple y entregables de producto.

- El docente graba el video con la siguiente estructura: fundamentos y teóricos, procesos y procedimientos, paso a paso de la construcción técnica:
- Elabora el material de lectura: Fundamentos teóricos
- Elabora las pruebas: test y ejercicios de investigación
- Diseña el entregable de producto que debe desarrollar el estudiante.
- Realiza seguimiento de ingreso del estudiante a la plataforma.

El profe se llama D.A.R.I.O

Como características de lo que hoy implica el proceso enseñanza aprendizaje, y como criterio para los instructores, tenemos a D.A.R.I.O, lo que quiere decir que la formación debe ser *Divertida, Ágil, Relevante, Integral, Oportuna*. Ya sea en entrenamiento presencial o en la formación virtual, todo componente educativo debe cumplir con estos criterios.

Hoy día se facilita cumplir con este razonamiento por la gran cantidad de aplicaciones en línea que se encuentran en internet.

Política educativa

Finalmente, debemos establecer algunos criterios que le den, con su trasversalidad, características específicas a la educación empresarial. La formación que vamos a entregarle al estudiante debe ser:

- De alta calidad
- Actualizada
- Intensiva
- Exigente
- Con criterios ecológicos
- Con criterios humanos, de equidad de género y de inclusión
- Con criterios profesionales

- Con criterios tecnológicos
- Con criterios empresariales
- Competitiva para el mundo

A diferencia del sistema educativo, la educación no es nuestro negocio. El aprendizaje de las habilidades, la calidad, la velocidad de ejecución y la construcción de futuro son el negocio. Es decir, no nos interesan las graduaciones masiva, pues graduar gente no es el objetivo. Lo que se quiere es que los sujetos sean altamente competitivos con sus tareas y resultados y que esta competitividad cumpla con estándares internacionales.

Finalmente…

Espero que comprenda que llevar al personal a una conferencia o contratar un taller o una "charla" poco o nada le aporta a la competitividad de la organización y que no es tan terrible, aunque tenga su grado de complejidad y, posiblemente, con el mismo presupuesto, tener criterios de educación empresarial, ya sea para desarrollar las destrezas para el presente, con un Centro de Entrenamiento, una Escuela Corporativa o ya sea para la construcción del futuro con una Universidad Corporativa, el resultado será que esa persona que usted entrenó y potencializó se sumará a otra cantidad que en conjunto aportarán a la competitividad de las empresas y por ende, a la competitividad del país.

Se dará cuenta de que son criterios de actuación, por lo cual esto no está por fuera del alcance de su empresa y por el contrario, cualquier tipo de compañía, bien gerenciada, lo puede implementar, sea del tamaño que sea. Hagámoslo por el país.

Escuela Superior del Servicio

Escueladelservicio.com