

Innovación en Educación Corporativa:

aprendizaje colaborativo apoyado
en las nuevas tecnologías

Resumen Inicial

Este trabajo presenta una breve aproximación al contexto y características de una empresa de retail en Uruguay. Los desafíos que, en este marco, afronta el departamento de recursos humanos, para capacitar a un capital humano de más de 1300 colaboradores, con una amplia diversidad generacional, distribuidos en 7 departamentos del país.

Por otra parte, se verá cómo las tecnologías de la información y comunicación han invadido las distintas áreas de la vida, y cuál ha sido su impacto en los espacios de enseñanza y aprendizaje, en las nuevas generaciones y su concepción del trabajo. Se señalará cómo estos cambios se trasladan también a las organizaciones, mencionando cuáles son algunos de los beneficios asociados a la inclusión de los nuevos paradigmas de aprendizaje y tecnología en los ámbitos de capacitación corporativa.

A sí mismo, se desarrollará el plan de Facilitadores que la compañía lleva adelante, el cual se apoya en tecnologías a disposición de E-Learning y cuáles han sido sus primeros resultados. El plan de capacitación corporativo, propone innovar mediante la metodología de blended learning, involucrando el aprendizaje colaborativo y herramientas tecnológicas de educación. El objetivo es descentralizar la capacitación para garantizar las oportunidades de acceso a todos los colaboradores, buscando que el servicio de atención al público alcance los estándares definidos por la compañía.

Finalmente, se hará un breve repaso sobre los elementos más importantes del trabajo, concluyendo la importancia de la innovación en los planes de capacitación corporativo de la mano del aprendizaje colaborativo y la inclusión de la tecnología.



Introducción

El objetivo de este apartado es brindar una breve aproximación al contexto en el cual se encuentra inmersa la organización. El lector encontrará información referida a las principales características asociadas al rubro en el que se desenvuelve el negocio, así como las características generales de la compañía, los desafíos a los cuales se enfrenta y cuáles son las estrategias que se han implementado.

LA EMPRESA

La compañía inició sus actividades en 1998, con tres sucursales, desde el comienzo se propuso innovar y ofrecer al público un nuevo modelo de servicio. Contando con una amplia cartera de productos, extensos horarios de atención, entrega a domicilio, pulcritud, asesoramiento profesional, disposición y amplitud de los locales.

Durante los años siguientes, la compañía mantuvo un crecimiento sostenido en cuanto a la apertura de nuevos locales ubicados en puntos estratégicos de Montevideo.

A principios del año 2013 la cadena de locales fue adquirida por un nuevo grupo inversor y comenzó a expandirse a las ciudades de Melo, Mercedes, Young y Paysandú, consolidando así su liderazgo en el país, alcanzando un total de 92 sucursales en siete departamentos (incluyendo Maldonado, Canelones y Montevideo).

En 2015, la compañía comenzó a diversificarse incorporando dos nuevas unidades de negocio, creciendo en cantidad de sucursales y variedad de servicios, pero sobre todo en calidad de atención al cliente.

Actualmente la compañía cuenta con un capital humano de más de 1300 personas, un Centro de Distribución de 2000 m² que abastece a los 105 locales correspondientes a las diferentes unidades de negocio.

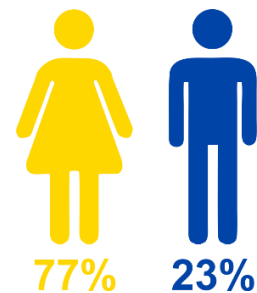
La misión de la compañía es ser la empresa líder en el rubro, trabajando bajo los valores de integridad, trabajo en equipo y vocación de servicio, manteniendo siempre el espíritu innovador en cada formato de negocio.



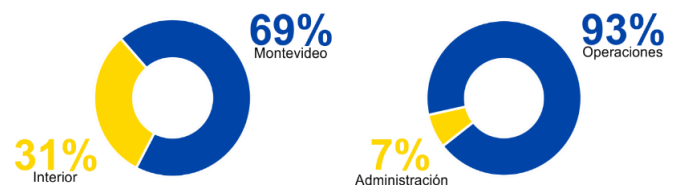
DATOS

DEMOGRÁFICOS

CANTIDAD DE COLABORADORES:
1383



DISTRIBUCIÓN DE COLABORADORES



EDAD PROMEDIO: 29 AÑOS

DIVERSIDAD GENERACIONAL

7%
Baby Boomers

13%
Generación X

80%
Generación Y

La organización se encuentra dentro del rubro retail el cual es entendido por Levy & Weitz (2008) como un conjunto de actividades empresariales cuya especialidad radica en agregar valor a los productos y servicios que venden a sus clientes. Siendo, parte del diferencial que encuentra el consumidor en este formato, la posibilidad de acceder a productos o servicios varios, en lugares de fácil acceso, con asesoramiento personalizado.

En términos económicos, el sector retail en Uruguay hasta el 2014 transitó por un período de unos 10 años de crecimiento (Uruguay XXI, 2014), no obstante, llegado el 2015 el sector se enfrentó a un enlentecimiento en el crecimiento de su economía (Banco Central del Uruguay, 2016). En la actualidad, la economía uruguaya no presentaría características de contracción, pero tampoco tendría índices de crecimiento. En esta línea, para el 2017 estaría pronosticado un crecimiento de un 0%. Esto podría explicarse a causa de la baja en el ingreso de los hogares, junto a un menor crecimiento del salario real, lo cual explicaría los registros negativos a nivel de consumo (Seminario Internacional Retail, 2016).

La compañía tiene como objetivo ser la empresa líder en el rubro. Según Carrion (2007) existen tres niveles estratégicos, a través de los cuales las organizaciones pueden establecer objetivos intermedios, y prioridades, que le permitirán a la compañía alcanzar su objetivo principal.

Cuando hablamos del primer nivel de estrategia, se hace referencia al nivel corporativo a través del cual se establece la manera en que las organizaciones buscarán generar valor a los clientes. En este sentido, la compañía ha elegido ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos y servicios, de forma que el cliente pueda satisfacer necesidades varias en cada uno de sus locales.

Por otra parte, una vez que la compañía ha decidido cuál será el valor agregado que le ofrecerá al cliente, debe poder establecer un segundo nivel de estrategia, a través del cual pueda diferenciarse respecto a sus competidores. En esta línea, la compañía ha decidido poner foco en la calidad de la atención ofrecida, aspirando a una atención de excelencia. Para evaluar el nivel de servicio se realizan auditorías mensuales, utilizando como herramienta el Mystery Shopper.

La globalización ha traído nuevas formas de competencia, lo que genera cambios constantes en las preferencias de los consumidores (Organización Internacional del Trabajo, 2015). La inclusión de la tecnología ha traído nuevos desafíos para el sector, ya que los clientes ahora cuentan con nuevos canales de compra. Por tanto, aquellos consumidores que acuden a las tiendas físicamente, son compradores que demandan asesoramiento especializado e información adicional sobre los productos y servicios que desean adquirir (PwC, 2016).

Dada la importancia que ha tomado la experiencia de los clientes como factor de impacto en las ventas, la atención brindada por los colaboradores se vuelve crucial. Es por ello, que las compañías deberían esforzarse cada vez más en ofrecer instancias de capacitación a fin de entrenar al vendedor para que agregue valor a la experiencia de compra del cliente. En esta línea, la capacitación se convierte en un pilar estratégico ya que el talento de quienes manejan las tiendas se convierte en un recurso clave en vista a la satisfacción del cliente, y por ende en la venta. El éxito corporativo depende, en parte, de convertir el intelecto humano en productos y servicios útiles. En la nueva economía, el intelecto profesional representa el mayor valor, ya que éste será el mayor diferencial. Especialmente para aquellas empresas del sector retail cuyo fuerte radica en la presencia física

de tiendas (PwC, 2016), tal y como sucede en este caso.

En algunas organizaciones, los colaboradores de primera línea no suelen ser entrenados lo suficiente, no se considera una inversión debido a su, generalmente, alta rotación. Sin embargo, la ausencia de programas de inducción y entrenamiento debidos, serían también, en sí mismos, motivos por los que el colaborador podría egresar.

En base a lo anteriormente expuesto, se podría decir que parte del éxito en las compañías del sector retail, estaría directamente relacionado a la inclusión de prácticas de capacitación innovadoras que den soporte a la operación de los negocios. En este contexto el área de Recursos humanos se enfrenta al desafío de incorporar prácticas de capacitación, alineadas a la estrategia global de la compañía, que agreguen valor a la gestión. El área debe incorporar las innovaciones tecnológicas, las cuales se transforman, a su vez, en fuentes de oportunidades y desafíos para el departamento.

La capacitación adquiere entonces un rol fundamental dentro de la compañía. El área se enfrenta al desafío de entrenar y desarrollar, a más de 1300 colaboradores dispersos geográficamente. Con este fin, el Plan de Capacitación Corporativo combina actividades de formación presencial y on-line utilizando para ello las nuevas tecnologías.

En este marco se realiza una importante inversión en tecnología, y se implementa el programa de Facilitadores de Capacitación (comúnmente conocidos

como formadores). Este proyecto inició en abril 2016 con el objetivo de optimizar el proceso de capacitación inicial (inducción), brindando seguimiento, respaldo y soporte a los nuevos colaboradores. El programa se orienta a aquellos colaboradores que ocupan la posición de Cajero que es la posición con mayor índice de rotación

El Plan propuesto combina las nuevas tecnologías con experiencias de práctica y acompañamiento del Facilitador como principales recursos.

Objetivo principal

Brindar un servicio de excelencia en la atención al público alcanzando los estándares definidos por la compañía.

Objetivos específicos

- Planificar acciones de capacitación utilizando como principal recurso las nuevas tecnologías.
- Garantizar equidad en las oportunidades de acceso a capacitación y plan de carrera.
- Descentralizar la capacitación.
- Disminuir la rotación de cajeros.

Metodología

La metodología utilizada es blended learning o aprendizaje semi-presencial lo que involucra el uso de diferentes herramientas y combina modalidad presencial y en línea.

Índice

Innovación en capacitación corporativa

Proyecto facilitadores de capacitación.

Agenda de inducción.

Rol de facilitador.

E- learning.

Resultados del plan - parámetros de medición.

Conclusiones

Bibliografía

El plan

En este apartado, se verá cómo las tecnologías de la información y comunicación han invadido las distintas áreas de la vida, y cuál ha sido su impacto en los espacios de enseñanza y aprendizaje, en las nuevas generaciones y su concepción del trabajo. Por otra parte, se señalará cómo estos cambios se trasladan también a las organizaciones, mencionando cuáles son algunos de los beneficios asociados a la inclusión de los nuevos paradigmas de aprendizaje y tecnología en los ámbitos de capacitación corporativa. Finalmente, a modo de ejemplo se desarrollará el plan de Facilitadores que la compañía lleva adelante, el cual se apoya en tecnologías a disposición de E-Learning y cuáles han sido sus primeros resultados.

INNOVACIÓN EN CAPACITACIÓN CORPORATIVA

La inclusión de la tecnología en la vida de las personas, ha modificado la manera en la que trabajamos, nos comunicamos, nos relacionamos, aprendemos y pensamos (Castells, 1997; Martínez & Sánchez 2004, en Martínez & Prendes, 2004; Coll & Monereo, 2008).

Tenemos nuevas vías para interactuar tales como el celular, computadora, correo, redes sociales, páginas webs, chats, blogs, entre tantos otros. Estos medios nos permiten estar intercomunicados de forma constante, teniendo acceso a montos de información nunca antes imaginados. Se han

eliminado las barreras del tiempo y el espacio. Ya no precisamos estar en un mismo lugar para comunicarnos e interactuar.

Las organizaciones deben adaptarse a estas nuevas formas de comunicarse, sin perder de vista que al día de hoy coexisten cuatro generaciones con formas de pensar, valores y actitudes diferentes. Hay un cambio significativo en la concepción del trabajo y el lugar que este ocupa. Es necesario comprender la forma de interpretar el mundo de cada generación a fin de adaptar los contenidos de formación a las distintas necesidades.

GENERACIÓN Z 1995 en adelante	GENERACIÓN Y 1980 – 1994	GENERACIÓN X 1965 – 1979	BABY BOOMERS 1945 – 1964	TRADICIONA- LISTAS 1928 - 1944
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nativos de la tecnología.</i> • <i>Viven conectados.</i> • <i>Toman decisiones rápidas.</i> • <i>Necesitan encontrarle el propósito a su trabajo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Son conocedores de la tecnología.</i> • <i>Orientados a logros y objetivos.</i> • <i>Consideran que el respeto debe ser ganado.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se sienten cómodos con la jerarquía.</i> • <i>Trabajan tan duro como sea necesario.</i> • <i>Les resulta importante la relación trabajo – vida personal.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tienen opiniones encontradas, pero por lo general entienden al trabajo como un todo.</i> • <i>Son pioneros del término “workaholics”</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Valoran la autoridad y las jerarquías claras.</i> • <i>Acostumbrados al trabajo duro.</i> • <i>Ya casi no están en las organizaciones.</i>

Con el objetivo de adaptarse a las nuevas generaciones los escenarios de formación estarían sufriendo transformaciones. Ha cambiado la forma en que se relacionan, quienes aprenden con quienes enseñan, ha aumentado la cantidad de información disponible y la misma circula con mayor rapidez (Coll & Monereo, 2008) En este marco se desarrolla el Plan de Capacitación Corporativo de la compañía.

Existen instancias de aprendizaje a distancia, en donde hay un dispositivo que media entre el aprendiz y el maestro,

no siendo indispensable el encuentro cara a cara. En el e-learning el aprendizaje está mediado por una computadora, en el m-learning se usan pequeños dispositivos móviles tales como celulares, tablets, y cualquier otro dispositivo que tenga conectividad inalámbrica. Ambos modelos de enseñanza basados en internet (Ávalos, 2013; Castellano 2010; Selwyn, 2013).

Esto se puede traducir en ventajas para la educación corporativa, actualmente nos encontramos con herramientas que, siempre y cuando

tengan un correcto uso, deberían agilizar la comunicación, generando además la posibilidad de usar diversos mecanismos de expresión para transmitir o representar una idea (sonidos, redacciones, observaciones, animaciones). Por otra parte, brindan la opción de presentar información variada y actualizada, de forma más rápida y eficiente. Generarían nuevos espacios de diálogo, intercambio multicultural y entornos de trabajo y aprendizaje colaborativo (Ávalos, 2013).

Sin embargo, es importante destacar que la simple inclusión de la tecnología en los cursos de formación, no genera por sí sola mejora en los procesos. Si bien, otorgar acceso a las herramientas es necesario, no sería suficiente (Contreras & Miranda, 2013). De acuerdo con Almenara (2013), es necesario que las herramientas tecnológicas dejen de percibirse como tales y se utilicen como herramientas pedagógicas en el marco de un plan organizado y con metas específicas definidas.

Es necesario pasar a un modelo constructivista, apoyado en las tecnologías. Comienza a ser inevitable que existan referentes que puedan dirigir y gestionar las herramientas a disposición, y que al mismo tiempo actúen como orientador, guía y mediador del aprendizaje.

De esta forma las organizaciones de hoy en día, tienen a disposición

herramientas que logran acortar distancias y dejar atrás las dificultades asociadas a la dispersión geográfica, y los acerca a la modalidad de diálogo de las nuevas generaciones. Por los diferentes dispositivos electrónicos conectados a la red, se generan nuevos espacios de aprendizaje virtuales que permiten informar de forma más rápida y pueden garantizar que el contenido que se desea compartir se comunicará a todos por igual. Sin embargo, tal y como hemos visto, la mera inclusión de las herramientas no garantiza el correcto aprovechamiento de las mismas, siendo indispensable poder acompañar a los colaboradores en el uso de estas herramientas, este es el objetivo del Facilitador.



Proyecto de facilitadores de capacitación

De acuerdo con las teorías del constructivismo social, el Plan de Capacitación Corporativa de la compañía se diseña bajo la premisa de que el aprendizaje es especialmente efectivo cuando se realiza compartiéndolo con otros. La compañía entiende que es especialmente significativo cuando el referente es un par con quien se construyen relaciones de confianza y el colaborador se identifica. Este es el valor agregado que genera la experiencia de trabajo conjunto con el Facilitador durante el período de prueba.



El programa de Facilitadores de Capacitación nace con el objetivo de optimizar el proceso de capacitación inicial (inducción), brindando seguimiento, respaldo y soporte a colaboradores que ingresan a la compañía para ocupar la posición de Cajero.

El rol del Facilitador es el de acompañar y guiar a los nuevos colaboradores en el proceso inicial de inducción y durante todo el período de prueba (90 días). El Facilitador facilita la adaptación del colaborador al nuevo puesto de trabajo, así como su integración al equipo.

Los facilitadores trabajan en coordinación con el Área de Capacitación de la compañía (integrada por tres colaboradores), al momento de la

preselección de los Facilitadores (realizada por el Supervisor de zona) se tuvo en cuenta que fueran personas con experiencia en el trabajo en sucursal y habilidades para transmitir y compartir sus conocimientos.

Durante la primer semana de trabajo el colaborador que ingresa en la posición de cajero participa de las actividades teórico-prácticas de formación inicial que lleva a cabo el área de Capacitación en coordinación con el equipo de Facilitadores. Se combinan materiales disponibles en e-learning, con contenidos audiovisuales de formación, prácticas con el Facilitador y clases presenciales. Al finalizar esta semana inicial, el colaborador realiza una evaluación a fin de valorar nivel de conocimientos adquiridos y comienza a trabajar en sucursal en el día y horario acordados por contrato. Desde la semana 2 a la semana 12 (90 días de período de prueba) el colaborador es evaluado por el Facilitador quien utiliza como herramienta la PCOP on line (Planilla de control y observación de puesto) que es un checklist de control de cumplimiento de tareas. Semanalmente, en base a estos resultados, el Facilitador ofrece feedback al ingreso. Durante las semanas 4, 8 y 12 se reúnen Facilitador, Encargado y colaborador y conjuntamente hacen una valoración del avance y necesidades de ajuste (siempre utilizando como referencia la PCOP on line, disponible en Intranet, los Facilitadores cuentan con tablets para completarlo). Adicionalmente, al finalizar el período de prueba el Encargado completa una evaluación cualitativa que se complementa con los datos cuantitativos (nivel de cumplimiento) de la PCOP. El área de Capacitación analiza resultados y consistencia de los mismos.

Por cada zona trabajan como mínimo dos Facilitadores, en caso de que una misma zona tenga ingresos en simultáneo, cada Facilitador se responsabiliza por uno u otro. El mismo

facilitador debe acompañar al ingreso en todo el proceso, no se turnan los facilitadores para entrenar a un mismo colaborador. De ser necesario, a modo de excepción, el encargado suplirá al facilitador ya que uno de los objetivos del plan es generar relaciones de confianza en donde el colaborador tenga claramente definido quien es su referente o Facilitador.

El Facilitador debe completar cada viernes (durante el período de prueba del

colaborador) la planilla PCOP on-line, de la semana 1 a la semana 4 aplica el PCOP básico, que evalúa las tareas inherentes al cargo y de la semana 5 a la semana 12, aplica el PCOP avanzado el que en base a sugerencias realizadas por el equipo de Facilitadores, incluye la evaluación de dimensiones como iniciativa, relacionamiento con pares y superiores y realización de otras tareas que agregan valor a la posición (vencimientos, precios, orden y limpieza).

Agenda de Inducción

MES 1	MES 2	MES 3
<p><i>Semana 1</i> Inducción con equipo de capacitación y facilitadores. E-learning + presencial.</p> <p><i>Semanas 2 y 3</i> Acompañamiento del facilitador en el lugar de trabajo del ingreso. Todos los viernes el facilitador completa la PCOP on line.</p> <p><i>Semana 4</i> El encargado también completa la PCOP on line evaluando el desempeño del colaborador en período de prueba.</p>	<p><i>Semanas 5, 6 y 7</i> Acompañamiento del facilitador en el lugar de trabajo del ingreso. A partir de esta semana el facilitador completa la PCOP avanzada que incluye: relacionamiento, iniciativa y realización de otras tareas.</p> <p><i>Semana 8</i> El encargado también completa la PCOP avanzada, evaluando el desempeño del colaborador en período de prueba.</p>	<p><i>Semanas 9, 10 y 11</i> Acompañamiento del facilitador en el lugar de trabajo del ingreso. Todos los viernes el facilitador completa la PCOP avanzada.</p> <p><i>Semana 12</i> Solamente el encargado completa la PCOP avanzada y la evaluación de período de prueba evaluando el desempeño del colaborador.</p>

Rol de Facilitador:

- Si bien colabora con el área de capacitación, mantiene las mismas obligaciones y posición dentro de la sucursal de trabajo.
- Es responsable únicamente del seguimiento del entrenamiento y utilizará para ello el check list PCOP.

Disciplina y controles son responsabilidad del Encargado.

- Acompaña al nuevo colaborador desde que comienza el proceso de inducción hasta finalizar el período de prueba. Brinda retroalimentación semanal en base al resultado de la PCOP.
- El facilitador puede renunciar a su rol dentro del plan, sin que esto implique

algún tipo de juzgamiento, pérdida de confianza o apoyo por parte de la compañía.

De acuerdo con Ruiz (2005) las comunidades de aprendizaje son conjuntos de personas, autónomas e independientes, que comparten ideas e ideales y que por decisión propia trabajan juntos con el afán de aprender. Dentro del proceso de aprendizaje se influyen mutuamente unos a otros, lo que se denomina aprendizaje de colaboración y es una de las principales características de las comunidades de aprendizaje: aprender juntos.

Siguiendo esta línea, resulta sencillo identificar las similitudes con nuestro plan de capacitación corporativo. Los colaboradores que fueron invitados a formar parte del equipo de Facilitadores podían decidir participar, o no, de este plan. El ideal compartido es el de facilitar el proceso de aprendizaje del nuevo colaborador, para eso se intercambian ideas en forma constante (se realizan reuniones bimestrales de seguimiento, además de reportes semanales de avance). De este modo, el Facilitador y el colaborador que está siendo entrenado aprenden juntos, incluyéndose uno a otro, es decir aprenden trabajando juntos lo que en acuerdo con Ruiz (2005) es el elemento esencial de las comunidades de aprendizaje.

Ruiz (2005) plantea, además, que esta metodología permite mejorar el proceso de aprendizaje en la medida que los participantes comparten experiencias y “hablan el mismo lenguaje”. Es por ello, que el Facilitador es un compañero de equipo, y no su referente formal, ya que permite generar relaciones de confianza mutua.

Siguiendo a este autor, se puede afirmar que cuando se hace referencia a

«comunidades de aprendizaje» se habla de grupos de individuos (en este caso colaboradores distribuidos en pares) que aprenden conjuntamente, estos grupos tienen un propósito compartido y no solo se benefician quienes interactúan, sino que además se beneficia el entorno (en este caso la compañía).

Las comunidades de aprendizaje Ruiz (2005) favorecen la creación de un ambiente de aprendizaje significativo. Trabajar bajo esta modalidad propicia las condiciones óptimas para la instancia de aprendizaje, esta modalidad tiene como uno de sus objetivos preparar al estudiante para los desafíos “del mundo futuro” en este caso el Facilitador prepara al colaborador para los desafíos que enfrentará al ocupar la posición para la que fue seleccionado, por lo que lo prepara para los desafíos del mundo laboral facilitando la transición.

En esta línea, la capacitación puede suceder fuera, o dentro del ámbito laboral. No obstante, es a partir de procesos de enseñanza-aprendizaje enmarcados en el contexto laboral y en el puesto de trabajo, que el aprendizaje será especialmente significativo. Por tanto, parte del valor agregado que este Plan contiene, justamente es brindar instancias de aprendizaje directamente en su puesto de trabajo.

De la misma forma que el concepto de comunidad de aprendizaje transforma a la institución académica, este concepto aplicado al ámbito empresarial permite a la organización convertirse en una organización que aprende Ruiz (2005).

No obstante, para que este Plan de Capacitación Corporativo sea exitoso debe hacerse constantemente una evaluación del progreso que permita realizar los ajustes necesarios. A continuación, señalaremos algunos de los cambios que han surgido luego de su primera implementación:

- Inicialmente el plan de Facilitadores exigía un colaborador por sucursal que ocupara este rol, lo que suponía contar con equipo de más de 92 personas capacitadas para llevar adelante esta tarea. Luego, se decidió reducir el equipo de facilitadores teniendo un facilitador por zona. Esto permitió trabajar de forma personalizada con los facilitadores para perfeccionarlos en el cumplimiento de su rol.

- Inicialmente el encargado participaba únicamente en la evaluación final del proceso de inducción (período de prueba). Actualmente, se diseñó el proceso de forma tal que el encargado, intervenga y evalúe al colaborador que está en período de prueba, en la cuarta, la octava y la doceava semana.

- Inicialmente la planilla PCOP no incluía ítems referidos al relacionamiento del colaborador con pares y referentes, iniciativa y realización de otras tareas inherentes a la posición.

- El proceso no incluía una instancia en donde el colaborador entrenado pudiera dar feedback sobre su facilitador. Próximamente se establecerá un espacio para que el entrenado pueda evaluar también a su facilitador.

Dado lo anteriormente expuesto, trasladar el concepto de aprendizaje colaborativo a al mundo de las organizaciones, no sólo es innovador, sino que además le brinda a las organizaciones beneficios varios.

E- Learning

Monti & Vicente (2006) menciona que e-learning es una herramienta de soporte para la enseñanza virtual, permite por tanto diseñar cursos en línea utilizando distintos recursos didácticos. Un *software* de estas características permite que se puedan gestionar todas las fases de un curso que se quiera diseñar: contenidos, la puesta on-line, el acceso a la información por parte de los participantes y la evaluación de las acciones formativas (nivel de conocimiento y de satisfacción).



La principal herramienta que se utiliza es Moodle, esta plataforma tal como plantea Correa (2005) ofrece múltiples ventajas: se trata de un software libre que permite diseñar actividades (cursos, seminarios, talleres), accesible desde cualquier dispositivo electrónico (pc, tablet, celular). Teniendo en cuenta estas características es sencillo comprender por qué la compañía toma la decisión de utilizar esta herramienta, el único costo asociado a su uso fue la formación de los administradores (acción que si bien se recomienda puede o no replicarse). De este modo, con un bajo costo aumentan significativamente las posibilidades de acceso a la formación y se incrementa entonces la cantidad de colaboradores y horas de capacitación, es decir, el nivel de participación mejora. La compañía entiende que la capacitación es la clave para el éxito ya que representa su

mayor ventaja competitiva, al mismo tiempo los colaboradores destacan este beneficio como el más valorado (de acuerdo con los resultados de la encuesta de clima organizacional 2015 - 2016.

La plataforma Moodle tal como Correa (2005) la define es un CMS (Content Management System), es decir, una plataforma que permite administrar contenidos, especializada en contenidos de aprendizaje.

Tal y como menciona el autor, Moodle es una herramienta que ofrece variedad de opciones y posibilidades a fin de generar experiencias de aprendizaje significativo, y atender así a las distintas necesidades del colaborador (o alumno) generando recursos atractivos. Para que su uso sea efectivo la interacción entre usuarios es clave, por lo que la herramienta permite generar comunidades de aprendizaje colaborativo. Este a su vez, es uno de los objetivos del plan de capacitación definido por la compañía.

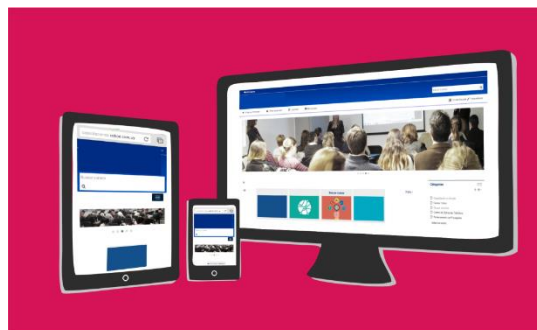
Entorno de Capacitación y Aprendizaje (en adelante, ECA) es la plataforma Moodle que la compañía ha implementado como parte de su plan de capacitación. En la misma los colaboradores encuentran desarrollados cursos online referidos a diversas temáticas de interés, así como el manual del colaborador. El manual reúne información de interés para todos los colaboradores vinculada a los procesos y al estándar de servicio que la compañía busca brindar a sus grupos de interés.

De forma adicional, se facilita información en diferentes formatos (texto, audiovisual) a modo de complementar los cursos disponibles, así como instructivos para perfeccionar y facilitar su desarrollo laboral. La plataforma proporciona herramientas flexibles, soportando tanto el aprendizaje combinado, como cursos 100% en línea. Cada colaborador adapta la capacitación a su propio ritmo de

aprendizaje y la repite el curso el número de veces que le sea necesario. A la organización le permite realizar un seguimiento del comportamiento individual del colaborador.

Por otra parte, la compañía cuenta con un software desarrollado por una empresa tercerizada, especialista en e-learning, a través del cual también se desarrollan unidades interactivas de capacitación. A través de esta herramienta los colaboradores realizan actividades de inducción (historia, valores, procesos y políticas), de seguridad vial, de atención al cliente, exhibición y armado, acoso laboral, funcionamiento de cajas.

A modo de resumen, la compañía ha utilizado herramientas e-learning como Moodle o un software especializado, a través del cual apoya todas sus prácticas de formación garantizando así que todos los colaboradores tengan acceso a la información y/o cursos, sorteando así el desafío de la dispersión geográfica. No se debe olvidar que el éxito del Plan de Capacitación Corporativo radica en que ambas herramientas tecnológicas se utilizan de forma complementaria a la experiencia que se genera en el vínculo Facilitador-colaborador.

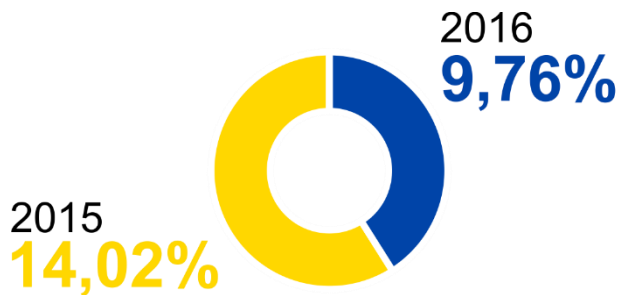


Resultados del Plan - Parámetros de medición

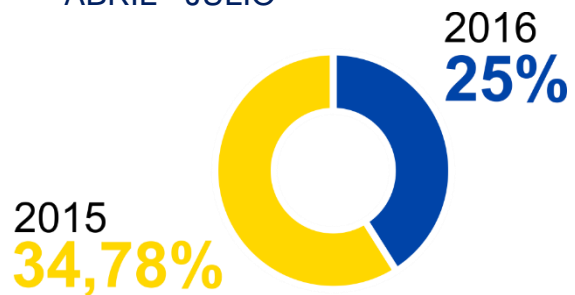
Para poder cuantificar el impacto que el plan ha generado en la organización, y poder dar seguimiento a los objetivos del mismo, se han realizado cálculos comparativos de la rotación y la cantidad de egresos previos al cumplimiento de período de prueba. Tal y como se observa en la siguiente figura, durante el año 2015 la rotación en el período Abril-Julio fue de un 14,02% en la posición de cajeros, mientras que en el período Abril-Julio 2016 (una vez implementado el programa) la misma fue de 9,76% para las mismas posiciones.

Por otra parte, si analizamos la cantidad de egresos que se efectivizaron previo al cumplimiento de período de prueba, en el año 2015 en el período Abril-Julio el mismo fue de un 34.78%, mientras que, durante el mismo período en el año 2016, el mismo fue de un 25%. Visto esto, se podría decir que los resultados a partir de la implementación del programa han mejorado. Si bien no se podría realizar una relación causal directa, se entiende que el programa podría estar generando un impacto positivo en la organización.

ROTACIÓN
ABRIL - JULIO



EGRESOS POR PERÍODO
DE PRUEBA / TOTAL DE EGRESOS
ABRIL - JULIO



Conclusiones

Finalmente, en este apartado se recogen algunos de los elementos más importantes señalados anteriormente. Se destacan cuáles son los mayores desafíos en términos de capacitación que enfrentan las organizaciones del sector retail, y como el plan de facilitadores ha permitido a la compañía innovar en materia de capacitación corporativa integrando una nueva concepción de aprendizaje colaborativo apoyado en la tecnología. Se detallan además desafíos futuros que la compañía enfrenta.

En relación con lo expuesto, se evidencia que el retail afronta un importante desafío. En un mundo digitalizado las tiendas trabajan al servicio de consumidores exigentes, que tienen la posibilidad de investigar on-line acerca del producto y/o servicio que desean adquirir, comparar precios con los competidores y de forma inmediata realizar reclamos y sugerencias. Se debe preparar al colaborador para ofrecer al cliente una experiencia de compra de calidad.

En la era de la inmediatez en donde las necesidades pueden ser cubiertas en pocos segundos con solo un “click” debemos generar experiencias de significado. Lo cual debe considerarse a la hora de planificar acciones de capacitación.

El aprendizaje experiencial, en donde involucramos al colaborador que adquiere y/o perfeccionar conocimientos, y que además permite al entrenador aprender constituye una experiencia del tipo “ganar-ganar”.

Innovar en las prácticas de capacitación corporativa exige a la organización integrar tecnología, experiencia práctica y aprendizaje colaborativo. Estos lineamientos básicos son los que sigue la propuesta de capacitación que la compañía ofrece. Herramientas como el e-learning, contenidos audiovisuales y manuales de capacitación resultan parte fundamental del plan. La clave del éxito radica en la complementariedad entre estas herramientas.

Utilizar herramientas como e-learning permite que el área de capacitación de la compañía trabaje alineada a las tendencias en educación. Tal como plantea Correa (2005) en un mundo digitalizado, con el avance de los años la no presencialidad gana terreno. El modelo educativo del futuro, al cual deben adaptarse las organizaciones, debe estar

centrado entonces en la autonomía y posibilidades de acceso a la información y aprendizaje. En este sentido, la compañía realiza una importante inversión en tecnología (notebooks / tablets y software) a fin de garantizar a todos los colaboradores el acceso a los contenidos de capacitación disponibles on-line. Las tecnologías de la información y comunicación han invadido la cotidianidad de las personas, y las actividades de capacitación o educación corporativa no escapan a esta realidad.

La propuesta de capacitación combina métodos que ya son utilizados por otras compañías en el mundo: aprendizaje a través de plataformas E-learning, cursos a través de Moodle, programas de formación de formadores. ¿Por qué entendemos que esta propuesta es innovadora? porque combina a todas esas prácticas con el objetivo de generar una comunidad colaborativa de aprendizaje en donde todos los involucrados se benefician de la experiencia. El diferencial de este proyecto está en la visión que la compañía tiene sobre la capacitación, lo que representa un cambio en la forma de utilizar los diferentes recursos a fin de generar una comunidad de aprendizaje colaborativo.

Desafíos futuros

- Continuar profesionalizando la formación de la fuerza de venta, las posibilidades de ascenso se verán determinadas, entre otros factores, por la cantidad de horas de capacitación realizadas.
- Diseñar actividades e-learning cada vez más interactivas, mejorar el nivel de participación en foros e incentivar el uso de las plataformas disponibles.
- Replicar la experiencia de aprendizaje colaborativo en el proceso de

inducción de cualquier colaborador no solo Cajeros.

- Desarrollar contenidos audiovisuales, manuales de capacitación específicos para cada posición a fin de complementar con este material las experiencias prácticas.

- Continuar invirtiendo en tecnología: carteleras de comunicación

digitales (dónde difundir actividades y contenidos de capacitación) y tecnología que permita realizar conferencias de forma tal que colaboradores de distintos departamentos puedan participar de una clase en forma simultánea.

- Analizar resultados obtenidos, obtener indicadores anuales.

Bibliografía

Almenara, J. C. (2013). El aprendizaje autorregulado como marco teórico para la aplicación educativa de las comunidades virtuales y los entornos personales de aprendizaje. *Teoría de la Educación; Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 14(2), 133.

Armenta Hernández, M. D., Salinas Urbina, V., & Mortera Gutiérrez, F. (2013). Aplicación de la técnica educativa aprendizaje basado en problemas para capacitación a distancia (e-learning) = (Application of the learning method based on distance training problems (e-learning)).

Ávalos, M. (2013). *¿Cómo integrar las TIC en la escuela del siglo XXI?: de Clementina a las tablets*. Buenos Aires: Biblos.

Banco Central del Uruguay (2016). Informe Trimestral. Uruguay.

Carrión M., J. (2007). *Estrategia: de la Visión a la Acción*. Madrid: ESIC.

Castellano, H. (2010). *Integración de la Tecnología Educativa en el Aula: Enseñando con las TIC*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.

Coll, C. & Monereo, C. (2008). *Psicología de la Educación Virtual*. Madrid: Morata.

Driscoll, M. (2002). Blended learning: Let's get beyond the hype. *E-learning*, 1(4), 1-4.

Gorospe, J. M. C. (2005). La integración de plataformas de e-learning en la docencia universitaria: Enseñanza, aprendizaje e investigación con Moodle en la formación inicial del profesorado. *Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa-RELATEC*, 4(1), 37-48.

Internacional del Trabajo (2015) *Relaciones de trabajo en el comercio al por menor y su impacto sobre el trabajo decente y la competitividad*. Oficina internacional del trabajo: Ginebra.

Martinez, F., & Prendes, M. (Coord). (2004). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid: Prentice Hall.

Monti, S., & San Vicente, F. (2006). Evaluación de plataformas y experimentación en Moodle de objetos didácticos (nivel A1/A2) para el aprendizaje E/LE en e-learning. *RedELE, Revista electrónica de didáctica/español lengua extranjera*, 8.

PwC (2016). *They say they want a revolution. Total Retail 2016*.

Ruiz, E. M. (2005). Creación y desarrollo de comunidades de aprendizaje: hacia la mejora educativa. *Revista de educación*, 337, 235-250.

Selwyn, N. (2013). Internet y Educación. En Turner. (Ed.), *Cambio: 19 ensayos fundamentales sobre como internet está cambiando nuestras vidas* (pp. 132-147). España: BBVA.

Seminario Internacional Retail (2016). *Informe de Seminario de Sector Retail*. Montevideo: Uruguay.

Uruguay XXI (2014). *Informe sector Retail*. Montevideo: Uruguay.

Viltard, L. A. (2013). Universidad Corporativa (UC) Una explicación de su existencia. *Palermo Business Review*, 13(10), 73-100.