

# **Esquema de operación para empresas con estrategias virtuales semilla**

**Escrito por:** Maritza Isaza Osorio

**Revisado por:** Gerly Carolina Ariza

(Directora de tesis)

## **Resumen**

La experiencia y análisis recogido en el estudio de investigación presentado, permite armar una estructura general muy práctica para las empresas que se ven enfrentadas a adaptarse a las nuevas exigencias del mundo laboral pero que desconocen cómo operar eficientemente. Así, el curso del estudio nos condujo hacia una alternativa en la que es claro que si bien todavía no podemos establecer de manera concluyente que tan eficiente es un modelo de capacitación virtual como el propuesto, sí ha dado paso a inferir un modelo de operación para empresas con características muy específicas que pueden permitir procesos más eficientes para que garanticen de una manera fluida la obtención de las ventajas competitivas de manera gradual.

## **Palabras clave**

Capacitación, TIC, eficiencia, buenas prácticas, impacto

## **Introducción**

En el marco del desarrollo y crecimiento de las empresas, la incorporación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) como estrategia que optimice el desempeño de sus empleados, es un aspecto que poco a poco ha cobrado más fuerza en el ámbito de la capacitación permanente. Esto se debe al propósito de las compañías de buscar un valor agregado o mecanismos de mejora para hacer su empresa más productiva y más sostenible en el tiempo, pero ¿cómo generar ventajas competitivas a través de estrategias de formación apoyadas en e-learning?, ¿cómo apropiarse modelos basados en e-learning que respondan de manera eficaz a un contexto empresarial?, ¿cuál es el valor agregado al incorporar estas estrategias? Estos interrogantes se convierten en

norte del discurso para tratar de integrar las necesidades capacitación frente a las expectativas profesionales de sus empleados y a la demanda de productividad.

En Colombia, son muchas las pequeñas y medianas empresas interesadas en incorporar las muy mencionadas TIC en sus planes de capacitación; pero ocurre también, muy a menudo, que esas siglas tan sonadas generan tanta inquietud como prevención, Y es que por lo general las empresas que se mantienen en modelos de capacitación presencial, saben poco acerca de los beneficios que pueden obtener con el uso de la tecnología con el propósito de mejorar el desempeño de sus empleados.

Al respecto, los referentes en modelos organizacionales muestran que si no hay claridad sobre el trabajo y las implicaciones que trae consigo el incorporar estrategias virtuales de capacitación, es muy seguro que la percepción no sea tan positiva; pues suele suceder que aunque tengan los medios y las estrategias definidas, encuentran que les toma mucho tiempo llegar a los resultados esperados y en esa dirección los costos se incrementan, así que a cambio de una estrategia que les facilite procesos de formación y hagan más eficiente el desempeño del empleado, termina por suceder que se convierte en un proceso estropeado y sin credibilidad ante unos resultados que no son los esperados (como lo decimos, en cuanto a la idea que tienen las ideas del e-learning en las organizaciones).

En estos casos la experiencia cuenta. No se puede perder de vista que a nivel mundial las estrategias e-learning en las organizaciones presentan resultados de impacto y muy favorables para las ventajas competitivas de las empresas; En el caso de Colombia, buscamos identificar un esquema de operación flexible en aquellas medianas empresas que ven la necesidad de incorporar estrategias virtuales de capacitación, pero no saben cómo hacerlo y no cuentan con un presupuesto asignado; y en aquellas empresas que están en el proceso de incorporar sus estrategias e-learning y han encontrado que la implementación no es tan eficiente como se esperaba. Dicha labor deber estar orientada a empresas con características como las mencionadas, que les ayuden a obtener estrategias de capacitación más eficientes con alcances a corto plazo, mientras a mediano plazo se consolida y madura la estrategia en toda la empresa.

## **Descripción breve del problema**

Una empresa para ser competitiva debe contar con su recurso humano como principal motor de desarrollo y crecimiento; en este sentido, la capacitación permanente entra a jugar un papel clave pues en la medida que hayan más y mejores empleados con formación y entrenamiento, mayor será la productividad y la eficiencia de los servicios y productos ofrecidos; lo cual conduce a obtener ventajas competitivas (Porter, M. 1987). La forma en la que usualmente se han realizado programas de entrenamiento ha sido de manera presencial, estrategia que puede representar dificultades o niveles deficientes de operación si la empresa responde a características como un volumen alto de empleados, con varias sedes y con un ritmo acelerado de crecimiento. Otra forma de incorporar y ejecutar estos programas es a través de estrategias virtuales; en esta dirección este sector muestra a nivel mundial un grado de madurez en la gestión, la estrategia, la aplicación de metodologías instruccionales y la ejecución (García, Carlos Marcelo 2007). Por eso este sector se ha concentrado con mayor interés en aspectos que procuren la mejora para efectos del desempeño laboral.

En Colombia: “Diversos estudios demuestran que particularmente las mipymes hacen un uso limitado de las TIC para sus procesos productivos. Así mismo, el desarrollo de comercio electrónico de estas empresas es incipiente. Una de las causas de dicho fenómeno es la falta de conciencia sobre el potencial de las TIC para incrementar la productividad de las empresas en todos los niveles de la organización.” (ver <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/2339/43/>). Pese a este panorama, la estrategias virtuales han mostrado un creciente avance y consolidación en los procesos de formación.

Así que en el marco del panorama anterior este artículo pretende mostrar acciones prácticas al momento de incorporar estrategias de e-learning en sectores que si bien cuentan con capacitación presencial, buscan optimizar sus procesos, obtener mayor cobertura en menor tiempo y hacer un seguimiento sistematizado de las rutas de formación de sus empleados, no cuentan con alta infraestructura ni buscan generar un cambio de peso en la cultura organizacional de la empresa.

## **Base conceptual**

El esquema de operación se puede entender como un nuevo ejercicio de la conceptualización y la práctica empresarial estudiada en el presente trabajo, resultado de las experiencias y buenas prácticas adquiridas durante todo el proceso. Este ejercicio final está articulado a unas pautas de funcionamiento que buscan agilizar el diseño y planificación de estrategias virtuales de aprendizaje, con la idea de facilitar la consecución de ventajas competitivas. Ahora bien, por estrategias virtuales semilla se entiende toda iniciativa de capacitación virtual empresarial que se está gestando o tiene poco tiempo de planificación y desarrollo.

De acuerdo con lo anterior, en este marco se hace un bosquejo de los componentes metodológicos y funcionales que se deberían tener como línea de base para la implementación de una estrategia virtual de capacitación. Lo primero que define el esquema es el perfil de las empresas en las que se puede aplicar y hacer más eficiente. Las condiciones previas en las que puede funcionar son:

- Pequeñas y medianas empresas que buscan incorporar las TIC en sus procesos de capacitación
- Tienen una alta demanda de capacitaciones pero no cuentan con un presupuesto asignado para proponer estrategias virtuales
- Necesitan una rápida capacidad de respuesta y cuentan con personal limitado para encargarse de la planificación y puesta en marcha
- No pueden parar sus operaciones para planificar la estrategia
- Buscan resultados de impacto a corto plazo
- Buscan minimizar costos
- Hay voluntad estratégica
- Cuentan con infraestructura base

Todas estas características integradas a las orientaciones a nivel metodológico y funcional, responden a unas condiciones estratégicas, operativas y de capacitación de las empresas.

## **Nivel metodológico**

Por nivel metodológico se entienden tanto las acciones estratégicas para poner en marcha el programa y la manera en la que se puede ejecutar mejor. Puede suceder que la compañía cuente solo con un recurso humano para sacar adelante la estrategia, este es un factor que incide determinadamente en las metas definidas para el programa de capacitación virtual, en la forma de abordar la implementación y en los resultados que se quieren proyectar para la compañía.

Así que en estos casos es conveniente operar de manera más práctica que planificada. Por ejemplo, hacer un diagnóstico organizacional es necesario para medir el impacto pero cuando la empresa quiere ver rápidamente una puesta en marcha, es preferible retomar las necesidades ya identificadas por la empresa y partir de lo que se tiene para planificar y diseñar la estrategia.

Pretender hacer cambios importantes en los contenidos y en la estructura de capacitación que tiene la compañía, puede ser muy arriesgado para una primera fase de incorporación. Estos cambios deben ser graduales para medir a pequeña, mediana y gran escala el impacto de la estrategia. Se debe tener muy presente entonces que definir el alcance de la intervención pedagógica de los contenidos y la estructura de los cursos, permite mostrar rápidamente el cambio y los beneficios que se obtiene con la estrategia; de tal manera que sea mejor comenzar por organizar los contenidos en una estructura clara: objetivos, intensidad de estudio, material fundamental y complementario; todo esto presentado de una manera organizada en la plataforma, sin intervenir propiamente los contenidos. Esta es una manera rápida de incidir favorablemente en las capacitaciones virtuales. Los contenidos se pueden intervenir en un trabajo a largo plazo.

## **Nivel funcional y operativo**

Aquí la parte funcional está vinculada a las acciones y procedimientos que facilitan la operación de un entorno virtual y permiten poner en marcha de manera adecuada la implementación. En esta parte, es necesario tener en cuenta por lo menos la orientación de la tecnología que se va a emplear en el diseño e implementación:

- **La tecnología como medio de aprendizaje:** la infraestructura tecnológica se puede soportar en CMS o LMS de uso gratuito como Moodle, Drupal, doleos. Plataformas que soportan diversas metodologías y funcionalidades.

- **La tecnología como infraestructura de soporte:** identificar el software, hardware y netware más apropiado para que la población objetivo pueda acceder a los contenidos.
- **Mantenimiento y administración:** identificar cómo se puede realizar la administración y mantenimiento y si se cuenta con los recursos para hacerlo. En caso negativo, se puede diseñar un esquema en el que los gerentes que soliciten la acción formativa sea quienes administren la instancia.

Los procesos son necesarios, sobre todo en las empresas que tienen sistemas de calidad definidos y en funcionamiento; muy seguramente serán resultado del trabajo conjunto entre la planificación y la operación de la estrategia, no obstante es común encontrar puntos extremos: o se hace una planificación muy elaborada y detallada, descuidando la operación a la que se enfrenta la empresa a diario; o se cae en un proceso completamente operativo, en el que se limita la intención formativa que subyace al montaje de un curso o de un contenido. Estos son factores que inciden en la ineficiencia de las estrategias virtuales y que terminan por desacreditar metodologías que bien empleadas sí representan beneficios para la empresa.

## **Esquema**

Para empresas con características como las mencionadas, funciona mejor un esquema orientado hacia un trabajo más operativo que estratégico, en el que si bien se planifica y diseña la estrategia virtual, ésta debe realizarse de manera paralela y progresiva a la labor diaria y operativa de la empresa. Así gana la empresa en la medida que no pierde su ritmo de operación normal y gana la estrategia en la medida que se incorporan cambios graduales y con resultados a corto plazo: **en la medida que se incorporen esquemas flexibles, se puede ir trabajando en la consecución paulatina y gradual de ventajas competitivas para la empresa.**

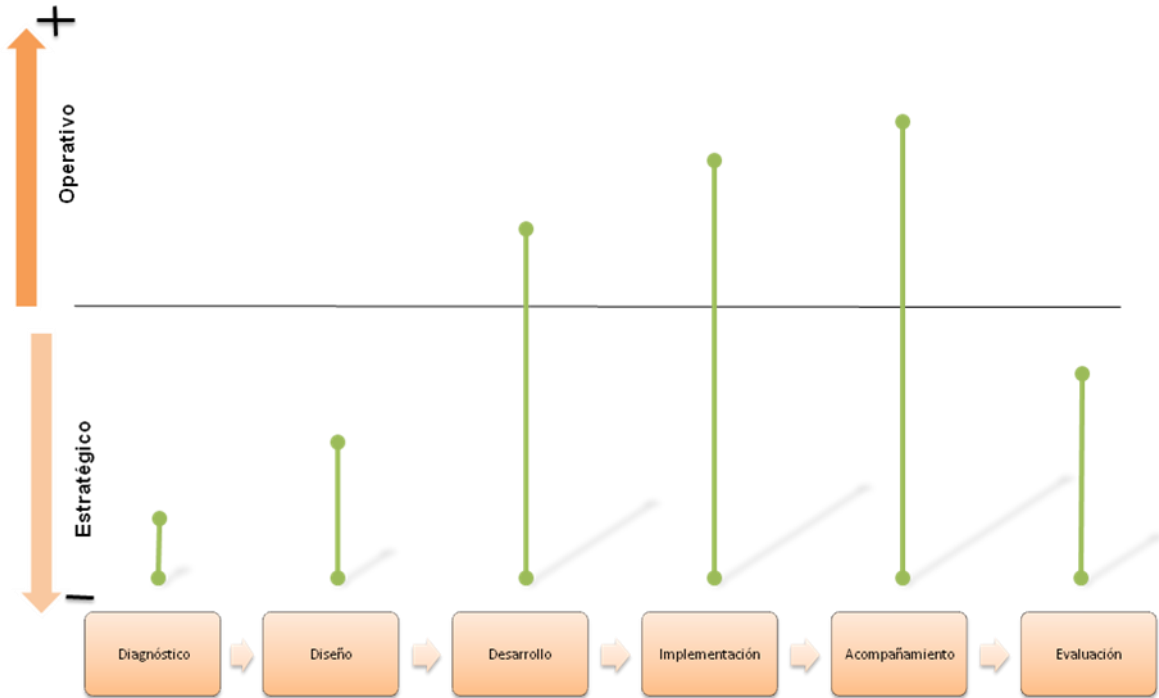


Figura 1. Curva de operación para estrategias virtuales semilla

## Consejos para la incorporación de estrategias virtuales semilla

A estas empresas y sus centros de RH, aquí van unas recomendaciones que no deben ser pasadas por alto si buscan marcar la diferencia al momento de implementar sus estrategias virtuales de capacitación.

- **e-learning de la mano con la cultura organizacional**

La cultura organizacional hace parte de un componente que casi que se da por sentado en los modelos de capacitación virtual. Aquí estamos hablando de incorporar cambios en una estructura mental colectiva que tiene vida propia, incorporar estas estrategias sin medir el impacto en los empleados puede llevar a estrategias fallidas.

Aunque está es una labor mucho más extensa, si es importante que identifique los focos críticos de cambio, tales como: manejo de tecnología, nivel de resistencia al cambio, dominio en plataformas virtuales y metodologías de capacitación que emplean. Con estos

datos se puede prever en un primer nivel, el tipo de implementación que mejor favorezca a los empleados.

De esta manera es mejor incorporar cambios de manera gradual; con esto se está controlando la resistencia al cambio y se está previniendo una implementación que aunque sea pertinente, puede que no sea bien vista.

- **Apoyo con estrategia**

Un proceso de incorporación de TIC requiere de voluntad estratégica. Esto es definitivo. Sea el centro de Recursos Humanos de la empresa o un área específica de la compañía, quienes jalonan un proceso de capacitación como este deben tener claro que la gestión empieza por los directivos pues finalmente son ellos quienes orientan e impulsan los componentes estratégicos de la compañía.

Para ello, tenga en cuenta el estado de la empresa en el tema de la capacitación y muestre el impacto que ofrecen las estrategias virtuales. Recuerde que sin metas claras y resultados esperados, la alianza estratégica

- **Muestre los beneficios**

Los beneficios de incorporar estrategias e-learning en las empresas son muchos y se pueden medir a corto, mediano y largo plazo. Si usted quiere incursionar en este cambio, incluso si cuenta con un plan, tenga en cuenta tres grandes componentes que benefician la productividad de la empresa con la incorporación de esta estrategia: 1. Cobertura: con e-learning la empresa puede acceder a un mayor número de empleados en menor tiempo. 2. Sistematización de la información: con plataformas virtuales se puede realizar seguimiento a la capacitación y a los empleados en el uso de las herramientas, productos y servicios. 3. Gerenciar el conocimiento: información en tiempo preciso para atender necesidades profesionales.

Los anteriores componentes son efectivos y eficientes para los resultados de una empresa ya que están encaminados a tener empleados más competentes en cada una de sus áreas.

- **Los gerentes: aliados invisibles**



Arme el *staff* de su proyecto. Actualmente muchas estructuras organizacionales tienden a descentralizar las funciones y a dar total autonomía a sus gerentes en la toma de decisiones. Si proyecta una estrategia virtual de capacitación, deténgase y revise el lugar que tienen los gerentes en ella.

Si encuentra que cumplen un rol pasivo en la implementación, piense en lo claves que son al momento de gestionar e impulsar las capacitaciones virtuales al interior de las áreas: gerentes convencidos de su planeación, son gerentes que van a viabilizar y facilitar la gestión hacia el principal público al que hay que llegar: el empleado.

- **Empiece por identificar el core del negocio**

Suele suceder que al querer diseñar de manera planificada una ruta de formación en la empresa se incorpora la estrategia virtual de acuerdo con ese diseño, el cual responde más a una estructura de orden curricular, que a una de orden práctico. Esto está bien, pero a veces para impactar rápidamente en las capacitaciones de la empresa, es mucho mejor si se comienza por identificar el componente estratégico del negocio que le permite formular estrategias puntuales de entrenamiento virtual.

Ubique la visión de la compañía, defina con los directivos las áreas o proyectos de alto impacto y deles prioridad. Generalmente estos abarcan el mayor número de empleados de la empresa. Así impacta con una estrategia que puede representar cambios rápidos y de cobertura, lo cual beneficiará los resultados esperados.

- **Planifique pero mejor actúe**

Es cierto que si al momento de diseñar la estrategia virtual encuentra una alta demanda de capacitación interna, mayor debe ser el cuidado y la planificación, pues si se aventura a responder por la demanda de toda la empresa y no cuenta con el recurso humano para llevarlo a cabo, puede verse envuelto en una cadena de ineficiencia que repercute en una mala percepción de la estrategia. No obstante, la incorporación de TIC en los procesos de formación no puede extenderse mucho en la planificación, más aún cuando las empresas buscan resultados rápidos.

Los procesos son necesarios, sobre todo en las empresas que tienen sistemas de calidad definidos y en funcionamiento; muy seguramente serán resultado del trabajo conjunto

entre la planificación y la operación de la estrategia, no obstante es común encontrar puntos extremos: o se hace una planificación muy elaborada y detallada, descuidando la operación a la que se enfrenta la empresa a diario; o se cae en un proceso completamente operativo, en el que se limita la intención formativa que subyace al montaje de un curso o de un contenido. Estos son factores que inciden en la ineficiencia de las estrategias virtuales y que terminan por desacreditar metodologías que bien empleadas sí representan beneficios para la empresa.

- **La tecnología de la mano con la implementación**

Seamos honestos. Si en la empresa no se manejan herramientas informáticas y no hay un soporte técnico tanto en infraestructura como en recurso humano, pretender contar con estrategias virtuales de capacitación se convierte en una tarea apoteósica. Es un requisito mínimo, si se quieren resultados a corto plazo, que la empresa cuente con cierto nivel de manejo en el tema de la tecnología, de lo contrario acepte que el proceso tomará un tiempo mayor a lo planeado.

Pero el papel de la tecnología no es solo en cuanto al dominio que sobre ella deben tener los empleados. Para hacer su implementación mucho más exitosa, responda las siguientes preguntas y en función de ellas defina el marco tecnológico de la estrategia: ¿cuál es el papel de la tecnología como medio de aprendizaje?, ¿cuál es la función de la tecnología como infraestructura de soporte?, y finalmente ¿cómo funciona la tecnología e cuanto a la administración y el mantenimiento.

- **Piense en grande, empiece con desarrollos concretos y proyecte una estrategia sostenible.**

En esta recomendación se recoge de una manera muy resumida, el pensamiento que debe acompañarlo durante todo el proceso de diseño e incorporación de la estrategia. En estos procesos es común encontrar puntos extremos: o se hace una planificación muy elaborada y detallada, descuidando la operación a la que se enfrenta la empresa a diario; o se cae en un proceso completamente operativo, en el que se limita la intención formativa que subyace al montaje de un curso o de un contenido.

No es recomendable presentar resultados a largo plazo cuando la cultura organizacional no está preparada para asumir estos cambios. En esta dirección es mejor pensar en

grande, identificar focos clave de capacitación (atender primero el core del negocio), empezar con desarrollos concretos en los cuales se puedan ofrecer resultados razonables para la compañía, y finalmente realizar una implementación organizada y sostenible.

RECUERDE: En la medida que se incorporen esquemas flexibles de planificación y operación, se puede trabajar a la par en la consecución paulatina y gradual de estrategias de virtualización con impacto que generen ventajas competitivas para la empresa.

## Bibliografía

- Álvarez, Pedro Maya (2007). La formación como estrategia. Práctica 18. En: Buenas prácticas del e-learning.
- Ariza, Gerly Carolina (2008). Propuestas educativas para aprendizaje organizacional en ambientes e-learning. En ofertas temáticas en investigación, Programas Maestría e-learning.
- Bates, Tony (2005). Technology, E-Learning and Distance Education. Londres. Editorial Routledge.
- Bates, Tony, *et al.* (2004) Gestión del cambio: e-learning como estrategia. Universitat Oberta de Catalunya. Material de la Maestría en e-learning.
- Cross, Jay (2007). Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance (Essential Knowledge Resource. Editorial: Pfeiffer.
- García, Carlos Marcelo (2007). Formación para el empleo a través de e-learning en Andalucía: una experiencia de evaluación. En: Buenas prácticas del e-learning.
- Porter, M. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43-59.
- Senge Meter (1994). Quinta disciplina. Editorial Granica
- Vega García, Rosario (2007). Estado del arte del e-learning. En: Buenas prácticas del E-learning. Universidad a distancia de Madrid.
- Williams Peter *et al* (2004) Modelos del diseño instruccional. Universitat Oberta de Catalunya. Material de la Maestría en e-learning.
- (2008) Mipymes es hora de apalancarse en las TIC. Artículo publicado en: [www.misionpyme.com](http://www.misionpyme.com). [Consulta mayo 2009]
- Zangara, María Alejandra (2003). E- learning. Entornos educativos virtuales: análisis desde la perspectiva de la tecnología educativa. Universidad Nacional de la Plata. Versión electrónica en: <http://www.virtualeduca.org/virtualeduca/virtual/actas2002/actas02/901.pdf> . [Consulta enero 2009]
- Zurekin Sarean (2006) Guía TIC. Versión electrónica en: <http://www.navactiva.com/web/es/atic/doc/guias/2006/06/38541.php> [Consulta junio 2009]