

12

número  
AÑO V

raccoon®

# E-LEARNING QUARTERLY

CASE STUDY

## ‘Héroes de la Venta’, la capacitación a través de iPads que fortalece a Pelayo

Por Pablo Navarro

NEUROCIENCIA

## Adiós formación, ¡hola aprendizaje!

Por Marta Romo

EMPRESA

## Colaborar vs Co-crear: un avance esencial en el desarrollo de equipos

Por Rodrigo Llorente y Pablo González



# CLARA AND HER SISTERS

## CLARA SUPER MARKET



## CLARA CITY



## CLARA ANIMALS



Available on the  
App Store



**Pablo Navarro**  
Socio Director de Raccoon  
pablo.navarro@raccoon.es

## Buenas perspectivas

**H**ace justo un año, cuando publicamos el anterior número de esta revista que retomamos ahora con tanta ilusión, abrímos sus páginas hablando del gran cambio que vivía el ámbito del e-learning. Efectivamente, hoy echamos la vista atrás y vemos que ha sido una época decisiva. El sector no ha hecho más que innovar. Puede parecer un milagro ante la debacle económica de la que somos testigos, pero es real: las perspectivas de futuro para quien ofrece soluciones de e-learning son muy buenas. En Raccoon por lo pronto hemos cumplidos todos los objetivos del primer trimestre de 2013 y prevemos un crecimiento del 30%. ¿Cómo es posible? Es sencillo: sigue habiendo oportunidades.

Entre esas oportunidades está el m-learning. Y es curioso: Hasta hace también un año siempre que hablaba en público en algún evento me preguntaban por él, y yo contestaba que de los cien clientes activos que teníamos en Raccoon, ninguno nos había pedido jamás una sola propuesta de ese tipo. Mi visión cambió drásticamente cuando en abril de 2012, durante un viaje en avión, vi que más de treinta ejecutivos utilizaban su iPad. Por fin había llegado el momento. El mercado del mobile learning comenzaba a explotar, y hoy es casi impensable lanzar un proyecto de formación sin que sea compatible con las tabletas. Por eso les hemos querido dedicar nuestra nueva portada. Su potente capacidad multimedia, la inmediatez en la descarga y la comodidad que ello implica, el permitir que te capacites offline y que luego puedas comunicar los resultados a la plataforma de forma online... Frente al e-learning tradicional, el m-learning arrasa. Si a eso le sumamos el boom del Bring Your Own Device (BYOD) como política empresarial, no hay duda: hoy, más que nunca, podemos extender el aprendizaje a todos los rincones de nuestra vida.

La última apuesta que hemos hecho en ese sentido desde Raccoon se llama Héroes de la Venta. Es un proyecto diseñado exclusivamente para iPads y dirigido a los 350 delegados comerciales de la aseguradora Pelayo. Sus resultados ya están empezando a cobrar forma con un incremento exponencial de las ventas, pero hay muchos más ejemplos de cómo el e-learning y la implicación de la propia empresa en este tipo de proyectos reporta grandes ventajas.

En este número, además de en el caso práctico sobre Pelayo, indagamos en la experiencia formativa de la escuela de ventas de otras dos empresas punteras: la farmacéutica Daiichi Sankyo y la operadora Orange. También analizamos, entre otras cosas, las profundidades de todo proceso de aprendizaje desde varios puntos de vista, la tendencia a rediseñar el propio puesto de trabajo que se está dando en algunas empresas, o el interés que está despertando en las universidades latinoamericanas la posibilidad de implementar MOOCs. El desafío que todo esto implica nos plantea, como decimos, un horizonte abierto más que sugerente. Aprovechémoslo pues y hagamos que el conocimiento de toda empresa se expanda de la mejor manera posible.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pablo Navarro'.

**Edita:**

Iberian Raccoon, S. L.  
José Bardasano Baos 9, 3<sup>a</sup> planta  
28016 Madrid.  
Teléfono: +34 91 563 02 36

**Director:**

Pablo Navarro  
pablo.navarro@raccoon.es

**Coordinación:**

Carola Guerrero

**Dirección de arte:**

Mónica Grützmann

**Colaboradores:**

Marta Romo, Aleix Barrera-Corominas, Anna Díaz Vicario, Miren Fernández de Álava, Patricia Guerrero, Rodrigo Llorente, Pablo González, César Túlio Ossa, Adriana Carolina Díaz, Carmen Vicente, Cristina Cid.

**Impresión:**

Villena Artes Gráficas

**Periodicidad:**

Trimestral

Raccoon E-Learning Quarterly está siempre abierta a nuevas colaboraciones y puntos de vista. Si desea enviar un artículo o quiere plantear un tema de análisis, dirija sus escritos a:  
info@raccoon.es

# CONTENIDO

**Adiós formación, ¡hola aprendizaje!**

Por Marta Romo

5

**Congreso EDO: La formación en las organizaciones de la era digital**

Por Aleix Barrera-Corominas, Anna Díaz Vicario y Miren Fernández de Álava

7

**'Héroes de la Venta', la capacitación a través de iPads que fortalece a Pelayo**

Por Pablo Navarro

12

**Claves pedagógicas para diseñar un curso e-learning**

Por Patricia Guerrero

17

**Daiichi Sankyo y los nuevos modelos de gestión del conocimiento**

Por Carmen Vicente

23

**Colaborar vs Co-crear: un avance esencial en el desarrollo de equipos**

Por Rodrigo Llorente y Pablo González

30

**La revolución de la educación virtual. ¿Dónde estamos las Universidades Latinoamericanas?**

Por César Túlio Ossa y Adriana Carolina Díaz

33

**La Escuela de Ventas de Orange, una escalada constante hacia la mejora profesional**

Por Cristina Cid

37

# Adiós formación, ¡hola aprendizaje!

Pregúntate a cuántos cursos has ido a lo largo de tu carrera profesional. ¿Cuántas horas de formación has vivido? Probablemente te asombré la cantidad de tiempo que has dedicado a formarte. Y ahora, pregúntate cuántos comportamientos nuevos y sostenibles en el tiempo han sido fruto de esas formaciones. O mejor aún, si el número de horas es proporcional a la cantidad de cosas que has aplicado o llevado a tu día a día.

**Marta Romo**

Socia Directora de Be-Up

**Y**a en el año 2001, el consultor David Maister, autor de la investigación y libro *Practice What You Preach*, demostraba que la formación era necesaria para desempeñar un puesto de trabajo, pero que no correlacionaba con el aumento de la satisfacción de los clientes ni de los empleados, ni afectaba a la cifra de negocio. Es decir, que cuando una persona está ya preparada para desarrollar su rol, invertir en más horas de formación no cambia nada. Y es que sabemos que la formación es condición necesaria, pero no es suficiente; por eso, es el momento de plantear algo diferente.

Bienvenidos a la era del aprendizaje, en la que aprender no es un hecho aislado, sino un proceso y una experiencia; en la que necesitamos ver resultados tangibles y cuando hablamos de aprendizaje y desarrollo de personas, estos se traducen en hábitos.

La ciencia ha clarificado cómo se generan nuevas rutinas en nuestro cerebro, lo que podemos llamar la fórmula del hábito. El ingrediente mágico es una sustancia conocida como mielina, que es la vaina que une las nuevas neuronas conectadas y que las mantiene unidas fuertemente. Todavía no se conocen con exactitud las bases neurofisiológicas del aprendizaje. Sin embargo, sí se tienen certezas de que está relacionado con la modificación de las conexiones sinápticas.

¿Qué necesitamos para que se produzca el hábito? O mejor dicho, ¿qué hay detrás de la mielinización? Pues bien, lo primero es identificar y aceptar la necesidad. Si no lo necesitamos, no lo vamos a aprender. Cuando una persona identifica y percibe que necesita



algo, determinadas neuronas se inflan y se aproximan unas a otras.

La segunda condición del hábito es la repetición. Una vez que nuestras neuronas se han acercado, tenemos que enganchárlas y unirlas unas con otras con la famosa mielina. Esto se consigue haciendo y repitiendo la acción de forma sostenida con el esfuerzo que conlleva. Hasta que llega un momento en que sale solo y no hay esfuerzo, hay hábito.

No menos importante para nuestra fórmula del hábito es tener los conocimientos y herramientas para poder identificar las necesidades y habituarnos, es decir, hacer, hacer y hacer. Si entendemos bien esta fórmula, podemos generar procesos de aprendizajes potentes y a la vez sencillos para generar y aplicar comportamientos nuevos.

La habituación se puede considerar la forma más primitiva de aprendizaje, y se da en todos los niveles del organismo, desde el celular hasta el psicológico. No es una conducta innata. Por el contrario, se trata

de verdadero aprendizaje, ya que representa un cambio de conducta a partir de la experiencia. Y volvemos de nuevo a la experiencia: no podemos generar nuevos aprendizajes y transformarlos en hábitos si no experimentamos con nuestra propia realidad.

## Si en un curso un conjunto de alumnos recibe el mismo paquete de contenidos, no hay personalización y la experiencia de aprendizaje se diluye

Otros descubrimientos neurocientíficos apuntan hacia la concepción del aprendizaje como el resultado de la interacción compleja y continua entre tres sistemas: el sistema afectivo (cómo nos afectan emocionalmente las situaciones), el sistema cognitivo (nuestras creencias, interpretaciones y reflexiones) y el sistema expresivo (relacionado con las áreas de función ejecutiva, articulación de lenguaje y homúnculo motor). Así, podemos afirmar que el aprendizaje se produce cuando impacta en nuestro comportamiento y hay cambio.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje adquiere una dimensión personal e intransferible, por lo que ha de estar totalmente adaptado a cada individuo, con sus características personales y con su entorno concreto. De manera que si en un curso, un conjunto de alumnos recibe el mismo paquete de contenidos, no hay personalización y, por tanto, la experiencia de aprendizaje se diluye. Y aunque cada alumno elija qué aprende o qué se lleva de esa formación, después cuando salga del aula, se topará con su entorno y la fuerza del día a día desbarcará lo aprendido. Por ello, una de las claves del éxito de los procesos de aprendizaje radica en que han de realizarse en el entorno habitual de la persona. De esta forma, nos aliados con el día a día y éste deja de ser una amenaza.

Bajo este prisma, ya no hay ni estudiantes, ni alumnos. Ahora hablamos de protagonistas, actores, exploradores... Y en lugar de maestros, profesores o formadores, hablamos de entrenadores. La formación se transforma en aprendizaje y es algo fácil, que tiene que ver contigo. Imagina que pudieras observar, escuchar, sentir, reflexionar, experimentar y divertirte mientras estás aprendiendo. De eso se trata.

¿Cómo se materializa? Diseñando experiencias o procesos de aprendizaje que parten de un diagnóstico, con contenidos de última generación y en distintos formatos (vídeos, podcast, artículos...), ejercicios sencillos de reflexión y aplicación en el puesto de trabajo y también en la vida personal, incluyendo el wellness o autocuidado, con la oportunidad de contar y compartir tu experiencia con otros colegas (testimoniales, espacios colaborativos, concursos...) y con el apoyo de un entrenador con el que puedes interactuar. Parece un sueño y ya es realidad. La formación es fundamental y a la vez no es suficiente, podemos complementarla con nuevos enfoques y tendencias para que cumpla su auténtica función: transformar a las personas y su entorno. ■



**Marta Romo**

Marta Romo es socia directora de la consultora Be-Up. Licenciada en Pedagogía por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Escuela de Negocios CEU, es Coach Profesional experta en desarrollo de Talento y Diversidad. Ha impartido clases en diversas universidades, entre ellas la Complutense de Madrid, Deusto y la Universidad de Barcelona. Colabora habitualmente en publicaciones sobre management y economía. Además es autora del libro *La mujer líder: el talento femenino en la empresa* y coautora de otros cinco títulos más especializados en coaching y RRHH. Anteriormente fue Gerente en Eurotalent.

## Referencias

David H. Maister, 'Practice What You Preach: What Managers Must Do to Create a High Achievement Culture' (Free Press, 2001).

# Congreso EDO: La formación en las organizaciones de la era digital

Barcelona acogió por segundo año el 'Congreso Internacional EDO', una cita cuyo lema fue 'La Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa'. El aprendizaje informal en el puesto de trabajo, las Comunidades de Práctica como nuevos espacios de diálogo y la labor facilitadora de las TIC fueron algunas de las cuestiones analizadas.

**Aleix Barrera-Corominas**

**Anna Díaz Vicario**

**Miren Fernández de Álava**

Investigadores del Departamento de Pedagogía Aplicada de la UAB



**E**l primer Congreso Internacional EDO, cuyas principales conclusiones en torno a las 'Nuevas Estrategia Formativas para las Organizaciones' pueden consultarse en el número ocho de esta revista, tuvo lugar en 2010. En la segunda edición del encuentro, que organizaron en 2012 el equipo de Desarrollo Organizacional de la Universidad Autónoma de Barcelona (EDO) y el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada de la Genera-

litat de Catalunya, las principales líneas de trabajo desarrolladas tuvieron que ver con el aprendizaje informal, las comunidades de práctica, las redes y clústeres como generadoras de conocimiento y el aprendizaje social. Para ello, se estructuró el Congreso alrededor de cinco grandes conferencias que iban acompañadas de simposios para profundizar en la temática desde el punto de vista de la Administración Pública, las instituciones educativas y el sector empresarial.

## Las conferencias que se desarrollaron fueron:

*Cómo las organizaciones pueden reforzar el Aprendizaje Informal que tiene lugar en el puesto de trabajo.*

VICTORIA MARSICK (Columbia University)

*Las organizaciones son una conversación.*

DAVID GURTEEN (Gurteen Knowledge Community)

*El aprendizaje social y en el puesto de trabajo desde la óptica del 70:20:10.*

CHARLES JENNINGS (Duntroon Associates)

*Los clústers y la gerencia del conocimiento: ¿Cooperar o competir?*

MÓNICA DE ARTECHE (UADE - Argentina)

*El aprendizaje en el marco de la sociedad en red.*

JAVIER ECHEVARRÍA (Universidad del País Vasco)

La Dra. Victoria Marsick, profesora de la Universidad de Columbia (EEUU) y autora de obras como *Informal and Incidental Learning in the Workplace* e *Informal Learning on the Job – Advances in Developing Human Resources*, fue la encargada de abrir el Congreso con una ponencia que profundizaba en cómo se genera el aprendizaje informal (AI) en el puesto de trabajo y cómo pueden actuar las organizaciones para enfatizar el uso de estos aprendizajes. Bajo esta perspectiva, presentó el AI como algo que sucede de forma incidental y fortuita, fuera de un contexto específicamente formativo y dirigido por la propia persona, que debe aprender sin mediación externa. En este sentido, recalcó la importancia de enfatizar la motivación de los empleados respecto a su actividad profesional para que se genere el impulso que les lleve a aprender.

Según Marsick, los factores que pueden ayudar a gestionar el AI que surge en el puesto de trabajo tienen que ver con las aptitudes personales, el entorno, los factores empresariales y las características de dicho puesto de trabajo. Sin embargo, la interacción de los diferentes factores debe considerarse sin contemplar de manera aislada dichos factores y sus variables asociadas.

Siguiendo la línea abierta por Marsick, otras aportaciones dirigieron su atención al análisis del AI, es-

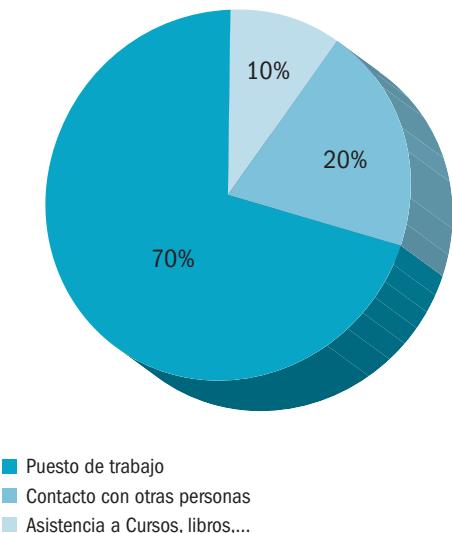
pecialmente hacia aspectos que pueden contribuir al reconocimiento oficial de estos aprendizajes para que tengan validez de cara a procesos selectivos o de promoción interna. Así, se resaltó la necesidad de fomentar mecanismos que contribuyan a la certificación de los aprendizajes generados en entornos no formales (donde se produce a partir de acciones formativas con una mínima estructura y objetivos) e informales (se genera de forma espontánea en situaciones con una estructura más difusa). Sería el primer nivel a la hora de concienciar sobre la importancia del conocimiento tácito de los miembros en las organizaciones para favorecer su desarrollo.

Charles Jennings, socio fundador de Duntroon Associates, siguió analizando aspectos vinculados con el AI que se genera en el marco de las organizaciones. Según él, las vías de formación tradicionales no son válidas en la sociedad actual, donde la imperante necesidad de renovación de los conocimientos hace que el aula y el formador resulten poco ágiles. En este contexto, remarcó la necesidad de contar con profesionales flexibles y con recursos suficientes para aprender día a día a través de lo que desarrollen en su trabajo, mediante el contacto con sus proveedores y clientes. Jennings presentó así un modelo de aprendizaje basado en el patrón 70:20:10. Según este patrón, los aprendizajes que adquiere una persona a lo largo de su vida profesional se basan en tres grandes rasgos, teniendo cada uno un porcentaje de influencia diferente sobre el individuo (ver gráfico pág. 7).

**El 70% de los aprendizajes que utiliza un profesional los ha adquirido en su puesto de trabajo sin necesidad de que haya mediado ninguna otra persona**

**¿Cómo se genera el aprendizaje?** Siguiendo este esquema, el 70% de los aprendizajes que utiliza un profesional han sido adquiridos en su puesto de trabajo, sin necesidad de que haya mediado ninguna otra persona ni institución. Para explicarlo, Jennings relaciona este hecho con las teorías de Hermann Ebbinghaus, quien demostró que si el aprendizaje y el contexto no se relacionan firmemente las personas pierden un 50% de lo que se les ha enseñado en la

## ¿Dónde se genera el aprendizaje?



primera hora. Bajo esta premisa, se justifica que el aprendizaje que se realiza en el mismo puesto de trabajo y fruto de la propia actividad laboral será el más perdurable.

Otro 20% de los aprendizajes se generan por contacto con otras personas. En el caso de las organizaciones, los aprendizajes se producen, sobre todo, cuando hay contacto entre los directivos y los empleados, y cuando los primeros dan oportunidades de desarrollo personal y profesional a los segundos.

Por último, el 10% restante es el que se produce mediante procesos formativos formales, ya sea a través de actividades formativas, revisión de documentación, asistencia a conferencias, etc.

El EDO coordinó por su parte un Simposio titulado Nuevos Enfoques de la Formación. En él se presentaron diferentes estrategias a desarrollar en el marco de las organizaciones, todas ellas basadas en experiencias enriquecedoras que fomentan la reflexión sobre la actividad profesional y posibilitan la transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.

En cuanto a los nuevos espacios para la creación de conocimiento, se habló de las Comunidades de Práctica (CoP). Éstas son una herramienta útil para que el personal de una organización pueda actualizarse a partir de un diálogo en el que se intercambian conocimientos y experiencias y que permite encontrar soluciones a problemas compartidos. Bajo esta línea se propuso un instrumento que permite analizar el

## La metodología de trabajo 'Knowledge Café' parte de la idea de que el aprendizaje se construye de forma social, fomentando el cara a cara

grado de desarrollo de una CoP, así como diferentes estrategias que pueden contribuir al éxito de las mismas en las organizaciones y factores que, por el contrario, pueden conducirlas al fracaso. Entre los elementos organizativos que contribuyen a su desarrollo se citaron los siguientes:

- Organizar los horarios laborales promoviendo espacios de tiempo para dedicarse a la CoP.
- Fomentar una cultura de confianza que promueva el aprendizaje individual y colectivo de los miembros de la organización.
- Implicar a superiores jerárquicos en el funcionamiento de las CoP, haciéndolos partícipes de los procesos y resultados conseguidos.
- Crear un sistema de incentivos que evite el individualismo y promueva el trabajo colectivo y en equipo.

**El aprendizaje social.** Desde un enfoque menos estructurado, David Gurteen presentó la metodología de trabajo *Knowledge Café*, que ha aplicado en organizaciones de diferente tipología a lo largo de los últimos años. Parte de la idea de que el aprendizaje se construye de forma social, fomentando el "cara a cara" al mantener una conversación en grupo. El objetivo es que afloren conocimientos evitando debates poco productivos con puntos de vista que generen frustración y fracaso.

Siguiendo unas líneas de trabajo parecidas a las que expuso Gurteen, el equipo de Gestión del Conocimiento de la Agencia de Protección de la Salud de Catalunya presentó su experiencia de trabajo con el Mercadillo del Conocimiento. Se trata de una estrategia mediante la cual se pone en el mismo círculo y a un mismo nivel a profesionales de la organización para que puedan discutir temas propios. Lo que pretenden es facilitar un espacio donde compartir inquietudes sobre el trabajo que desempeñan día a día, e iniciar, a partir de las mismas, CoP que sirvan para desarrollar conocimiento y mejorar su práctica profesional.



## El cultivo de la confianza entre sus miembros y el uso intensivo de las TIC son condiciones básicas para que se comparta conocimiento en las Comunidades de Práctica

Por su parte, Mónica de Arteche, profesora de la Universidad Argentina de la Empresa, analizó cómo los clústers actúan como catalizadores del conocimiento. Para ello destacó el papel de las CoP. Según Arteche, para que éstas sirvan para compartir conocimiento es necesario crear unas condiciones básicas. Entre ellas destacan el cultivo de la confianza entre sus miembros, el desarrollo del capital relacional, un liderazgo fuerte, la contextualización histórica, cultural y nacional y el uso intensivo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Hubo otros congresistas que presentaron experiencias vinculadas al uso de clústeres y redes institucionales que favorecen el desarrollo de la innovación y la educación. En esta línea se presentó el Centro de Tecnologías Ituarte de la Fundación Joan XIII, entre cuyos objetivos está promover la cultura emprendedora a través de las TIC entre los ciudadanos y las empresas de su entorno más próximo. La Red Universitaria de Emprendeduría Social se dio a conocer así mismo como una estrategia de trabajo colaborativo entre países desarrollados y países en vías de desarrollo. En su caso se trata de generar tejidos empresariales que además de favorecer el desarrollo

económico permiten conseguir simultáneamente beneficios comunitarios y sociales.

Por último, Javier Echevarría, profesor de sociología de la Universidad del País Vasco, cerró el Congreso aportando su enfoque sobre el sistema educativo y la imperiosa urgencia de que las escuelas trabajen en red con otras instituciones para dar respuesta a las necesidades formativas de sus estudiantes. Para Echevarría una escuela-red no es aquella que dispone de nodos que la vinculen con otras organizaciones, manteniendo una relación de colaboración para organizar y desarrollar actividades y proyectos con unos fines compartidos. Las escuelas-red son aquellas que tienen un amplio componente tecnológico a través del cual se facilita el acceso del alumnado a múltiples fuentes de información útiles para su autoaprendizaje. Asimismo, este uso intensivo de las TIC está provocando un cambio en las relaciones que se establecen entre los estudiantes, que interactúan cada vez más a través de las redes. A corto plazo influirá también en las relaciones y comunicaciones entre profesores y alumnos.

Prestando especial atención a las nuevas metodologías que facilitan el aprendizaje y autoaprendizaje de los discentes tanto dentro como fuera del aula, el equipo Didáctica y Multimedia de la UAB, coordinado por el profesor Pere Marqués, presentó un simposio en el que se mostró cómo el uso adecuado de las TIC ayuda a enseñar con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, habló de una premisa básica: que la introducción de las TIC en las aulas no ha comportado ni comportará, como algunos profesionales creen, que el alumnado aprenda más o de forma diferente, sino que será el uso que se haga de estas tecnologías lo que permitirá mejorar los resultados del aprendizaje.

**Principales conclusiones del Congreso.** El Congreso fue útil para hacer aflorar diferentes ideas y debates en torno a las líneas generales planteadas previamente, a partir de las cuales se llegó a las siguientes conclusiones (Gairín, 2012):

- El aprendizaje informal y el aprendizaje entre iguales pueden aportar nuevas perspectivas para la comprensión del aprendizaje organizacional, especialmente si se abordan de manera conjunta.
- La institucionalización del aprendizaje informal puede reforzar estructuras de poder complejas, dadas las diferentes oportunidades de interacción

que se establecen en función de los status y roles de las personas dentro de una organización.

- Los sistemas de reconocimiento y acreditación de la experiencia constituyen, en el fondo, una aplicación práctica del principio de aprendizaje a lo largo de la vida en la medida en que significan reconocer y certificar los aprendizajes informales.
- A nivel de los sistemas formativos, cabe remarcar la labor facilitadora de las TIC para el funcionamiento de redes inter e intrainstitucionales, y como instrumentos promotores del cambio y la mejora organizacional.
- A nivel de las organizaciones se ratifica el consenso que las considera como depositarias (también promotoras, si trabajan para ello) del conocimiento organizacional. Conseguirlo depende tanto de las condiciones de las estructuras y procesos que lo alientan como del apoyo explícito de los directivos y de las convicciones que, al respecto, tengan todos los miembros de la organización.
- Las CoP son realizaciones que pueden catalizar la creación y gestión del conocimiento colectivo, mejorar los procesos y resultados de la organización, favorecer el desarrollo de la inteligencia colectiva y dinamizar el potencial innovador de la organización, al mismo tiempo que mejoran los niveles de implicación y satisfacción del personal.
- Un liderazgo de las CoP basado en la comunicación y el diálogo potencia la efectividad en el trabajo efectivo siempre que mantenga y desarrolle actividades relacionadas con el liderazgo político y comunitario.
- A nivel operativo, se considera que los contextos organizativos estimulantes facilitan el desarrollo de las CoP y de las competencias profesionales de tipo cognoscitivo, afectivo y comportamental, siempre y cuando se combinen diversas propuestas de contenido y metodologías. ■

---

#### Referencia:

Gaián, J. (2012). Conclusiones generales del Congreso. Disponible en <http://goo.gl/EDuc1> (consulta: 29/10/2012).



#### Aleix Barrera-Corominas

---

Aleix Barrera-Corominas es licenciado en Pedagogía y en Ciencias del Trabajo, además de graduado en Relaciones Laborales y Diploma de Estudios Avanzados en Calidad e Innovación Educativa. Actualmente desarrolla su actividad profesional como Técnico Superior de Investigación en el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona, siendo su línea de investigación la evaluación de la transferencia e impacto de la formación en las organizaciones.

#### Anna Díaz Vicario

---

Anna Díaz Vicario es licenciada en Pedagogía y Máster de Investigación Educativa. Actualmente desarrolla su actividad profesional en el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona mediante un contrato de Formación de Profesorado Universitario del Programa Nacional de Formación de RRHH de Investigación del Ministerio de Educación. Su línea de investigación prioritaria se centra en el análisis de la seguridad integral en los centros educativos.

#### Miren Fernández de Álava

---

Miren Fernández de Álava es licenciada en Traducción e Interpretación (francés/inglés), Certificado de Aptitud Pedagógica (francés) y Máster de Investigación Educativa. Actualmente desarrolla su actividad profesional como Personal Investigador de Formación en el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona, donde su línea de investigación se centra en las comunidades de práctica como mecanismos de aprendizaje informal y su posible reconocimiento y certificación.

# 'Héroes de la Venta', la capacitación a través de iPads que fortalece a Pelayo



Raccoon comenzó el año lanzando un proyecto de e-learning apasionante. 'Héroes de la venta' es un programa de capacitación dirigido a la red de comerciales de la aseguradora española Pelayo, y está pensado para llevarse a cabo a través de dispositivos iPad Mini y de la plataforma Betrained. Los resultados en la ventas y en el nivel de satisfacción de los empleados de la compañía durante el primer trimestre de 2013 ya han puesto de relieve su eficacia.

**Pablo Navarro**

Socio Director de Raccoon

Desde hace varios años, la aseguradora Pelayo elabora y organiza para su red comercial un proyecto anual que mezcla la formación con los objetivos estratégicos comerciales. Además, mide los resultados de sus trabajadores a través de un ranking que mezcla la puntuación obtenida a través de los contenidos formativos y de los objetivos comerciales mensuales. Partiendo de estos antecedentes, la compañía decidió afrontar en 2013 su necesidad de avanzar e innovar, y para ello contactó con la consultora Raccoon, que planteó la posibilidad de realizar una formación titulada **'Héroes de la Venta'** con las siguientes características:

- Está distribuida a través de iPads.
- Utiliza la plataforma Betrained para fomentar el aprendizaje colaborativo.
- Está compuesta por objetos diferentes atractivos, multimedia, y en su mayor parte realizados a medida en base al conocimiento de los empleados y expertos de Pelayo, tanto en productos como en habilidades y valores.
- Permite que los usuarios conozcan en todo momento sus progresos y su puntuación en el ranking.

El programa **'Héroes de la Venta'** está dirigido a dos perfiles distintos de destinatarios. Por un lado, estarían los participantes que puntuán consiguiendo una posición en el ranking. Estos son comerciales y comerciales especialistas. Por otro lado estarían los participantes que no puntuán y que sólo pueden acceder al programa a modo de lectura, es decir: Gerentes del Canal Agentes, formadores comerciales, responsable territorial del Canal Agentes y Director territorial.

A su vez, todo en el proyecto debía estar enfocando hacia tres objetivos distintos:

- Incentivar el cumplimiento de los objetivos de ventas.
- Reforzar la formación y actualización del modelo comercial, de productos y de habilidades comerciales.
- Generar cultura de empresa en torno a las prácticas de los mejores vendedores, compartiendo las mejores prácticas entre todos los comerciales a través del aprendizaje colaborativo.

El proyecto se firmó a comienzos de enero de 2013 y comenzó a desarrollarse inmediatamente después. Su estructura se limitó a 10 fases más una Prueba Final. En cada una de esas fases (a partir de ahora, 'misiones'), se aborda un tema concreto relacionado con el Modelo Comercial de Pelayo y con su estrategia. La primera misión, con la que arrancó el programa, se inició el pasado 4 de febrero.

### El Proceso Inicial

Las tareas principales al abordar el proyecto en su comienzo fueron:

- Definición de las diferentes misiones y de los contenidos formativos de cada una de ellas.
- Definición de la marca y del grafismo del proyecto ('Héroes de la venta').
- Entrevistas a directivos, mandos intermedios y comerciales de la red con el objetivo de extraer el conocimiento. Hubo dos jornadas de entrevistas con varios profesionales de diferentes departamentos de Servicios Centrales y con el equipo de capacitación.
- Revisión de la documentación existente de modelo comercial y de productos.
- Diseño y establecimiento del ranking.
- Comienzo del desarrollo de los objetos formativos para los diferentes dispositivos.
- Pruebas y distribución de los iPads Mini entre los empleados.





Uno de los vídeos de 'Héroes de la Venta'.

Cada una de las misiones que componen el proyecto 'Héroes de la venta' cuenta con vídeos sobre comportamientos correctos e incorrectos del día a día en Pelayo. En ellos participan actores profesionales y los propios empleados

### Los Contenidos

Cada una de las misiones que componen el proyecto contienen más de 20 videos sobre comportamientos correctos e incorrectos totalmente adaptados al día a día y a la identidad de Pelayo. Fueron rodados en sus oficinas, y en ellos incluso participan empleados de la propia compañía junto a actores y actrices profesionales. Además ofrecen múltiples podcasts, lecturas y casos de discusión.

Se trata de enfrentar al usuario ante varias simulaciones de todo el proceso para que tengan que tomar decisiones y pongan en práctica el learning by doing.

Los siguientes esquemas representan todas las misiones que componen el proyecto 'Héroes de la Venta':

En el mes de abril ya se habían realizado en Pelayo las tres primeras misiones del proyecto (Misión I: Seguro de vida; Misión II: Modelo comercial Actitud. Cómo afrontar la venta, y Misión III: Modelo comercial Bajas. Retención de clientes. Comienzo Abril 2013).

### El Ránking

En el programa de formación 'Héroes de la Venta' los puntos se pueden conseguir de las siguientes maneras:

1. **De forma cuantitativa:** Basada en el porcentaje de cumplimiento de los objetivos personales de ventas en las ramas de Hogar y Autos del periodo correspondiente a los meses de enero a noviembre de 2013. Por este concepto se pueden alcanzar 3.300 puntos y es importante tener en cuenta dos cuestiones:
  - a) Para sumar puntos es necesario alcanzar como mínimo, de manera simultánea, el 90% de objetivos en Autos y el 90% de objetivos en Hogar en cada periodo.
  - b) Se obtienen tantos puntos como porcentaje de cumplimiento de objetivos se alcance con un tope de 150%.
2. **De forma cualitativa:** Puntuación obtenida en el programa formativo sobre conocimiento de productos y aplicación del modelo comercial y de habilidades de venta. Por este concepto se pueden alcanzar 1.600 puntos.



Ejemplo de una de las misiones de 'Héroes de la Venta'.

Figura 1.

**Fases de la formación ‘Héroes de la Venta’**

	Misión 1	Misión 2	Misión 3	Misión 4	Misión 5
<b>Metodología</b>	Online	Online	Online	Online	Online
<b>Fecha de inicio</b>	4 de febrero	1 de marzo	1 de abril	1 de mayo	1 de junio
<b>Fecha de finalización</b>	28 de febrero	31 de marzo	30 de abril	31 de mayo	30 de junio
<b>Contenidos 1</b>	Producto	Modelo Comercial	Modelo Comercial	Modelo Comercial	Producto
<b>Contenidos 2</b>	Lecturas, videos, simuladores y ejercicios				
<b>Objetivos Comerciales</b>	febrero	marzo	abril	mayo	junio

	Misión 6 y 7	Misión 8	Misión 9	Misión 10	Misión Final
<b>Metodología</b>	Online	Online	Online	Blended learning*	Llamada telefónica
<b>Fecha de inicio</b>	1 de julio	1 de septiembre	1 de octubre	1 de noviembre	
<b>Fecha de finalización</b>	31 de agosto	30 de septiembre	31 de octubre	30 de noviembre	
<b>Contenidos 1</b>	Actividades adicionales	Producto	Modelo Comercial		Objetivos Comerciales noviembre
<b>Contenidos 2</b>	Lecturas y ejercicios	Lecturas, videos, simuladores y ejercicios	Lecturas, videos, simuladores y ejercicios		
<b>Objetivos Comerciales</b>	julio y agosto	septiembre	octubre		

\*Blended learning: Combinación de metodología on line y de teleformación implantada por consultores especializados mediante contacto telefónico.

La puntuación de cada actividad es comunicada al inicio de cada una de las misiones. La máxima que el usuario puede obtener en cada una viene determinada por la realización total de dichas actividades y por la calidad de respuesta ofrecida. Cabe destacar que para clasificarse en los primeros puestos del ranking es obligatoria la realización de todo el programa formativo y que la no realización de una prueba es motivo de no clasificación.

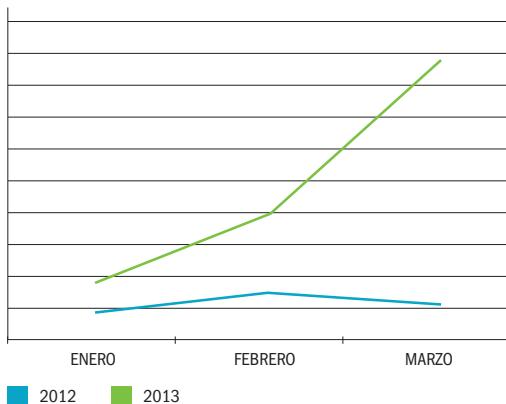
Además, se pueden obtener 200 puntos adicionales por campañas puntuales con motivo del lanza-

miento de nuevos productos o para reforzar conceptos clave que se comunican antes del inicio de cada una de las fases. También se tiene en consideración la participación en las conversaciones en e-campus (Betrained).

Los diez mejores comerciales por territorial y los seis mejores del ranking (independientemente de la territorial) serán los ganadores, y como tales, serán premiados con la asistencia a un evento incentivo que se celebrará en diciembre de 2013. Por último, también se clasificarán para dicho evento los cuatro

Figura 2.

**Ejemplo de incremento de pólizas de vida vendidas:**



	Porcentaje de incremento	
	2012	2013
Ene	80%	173%
Feb	137%	393%
Mar	112%	883%

gerentes (uno por territorial) que mayor porcentaje de cumplimiento de objetivos alcancen (facturación Autos + Diversos propios). En caso de empate, se clasificará el gerente que mayor cumplimiento de objetivos de Diversos (facturación) haya obtenido.

### Los Resultados

Los resultados más impactantes del proyecto 'Héroes de la Venta' se están dando desde el punto de vista cuantitativo, si bien estos resultados no se habrían obtenido sin una explicación cualitativa que detallaremos más adelante. Así, desde el comienzo del Programa Formativo las ventas del producto 'Seguro de Vida' ofrecido por Pelayo han tenido un crecimiento exponencial. Son resultados fácilmente comprobables con tan sólo comparar la evolución del primer trimestre de 2012 (en el que no se desarrolló el programa 'Héroes de la Venta') y la de 2013 (con programa 'Héroes de la Venta'):

En cuanto a los resultados cualitativos del proyecto, los usuarios están contentos y satisfechos con la experiencia formativa. Y es que, frente a las acciones e-learning tradicionales, el iPad aporta elementos determinantes tales como:

- **Comodidad.** El dispositivo puede trasladarse de un sitio a otro de forma rápida y sencilla.

- **Immediatez.** El acceso a los objetos formativos es muy rápido y facilita poder capacitarte offline para poder comunicar luego los resultados a la plataforma de manera online.

- **Calidad gráfica.** No basta con que el contenido sea atractivo, el continente también debe atraer al usuario.

Analizando los resultados del curso, se puede subrayar que más de un 87% de los usuarios inscritos se encuentran activos. De los diferentes formatos que encontramos en la plataforma (videos, podcasts y texto) son el video y el texto los que fomentan mayor participación de los usuarios. La valoración actual del curso por parte de los usuarios está en torno a los 8 puntos sobre diez, de media.

'Héroes de la Venta' tiene en este momento más de 1800 comentarios por parte de los usuarios de la plataforma, lo que demuestra su alto interés en participar en el curso compartiendo sus experiencias. Podemos concluir por tanto que utilizar iPads como medio de formación sin duda ha incrementado su involucración con la plataforma y ha enriquecido la experiencia formativa. ■

# Claves pedagógicas para diseñar un curso e-learning

El aprendizaje significativo puede ser entendido como un cambio en el conocimiento debido a la experiencia. Teniendo en cuenta que es uno de los principios básicos de la enseñanza, ¿en qué otras bases pedagógicas debemos apoyarnos a la hora de diseñar una formación e-learning? En Raccoon quisimos arrojar luz sobre ese aspecto durante el debate que generó uno de los últimos talleres en los que participamos.

**Patricia Guerrero**

Consultora e-learning en Raccoon



Cuando un cliente accede a Raccoon para desarrollar un curso, tras una fase de análisis nos ponemos manos a la obra con el diseño y la adaptación de contenidos a sus necesidades y expectativas. Pero ¿sabemos qué significa el aprendizaje y cómo se construye el conocimiento? Profundizar en este tema es clave si queremos que nuestros contenidos sean lo más pedagógicos posibles. Por eso, a finales de 2012, recibimos en Raccoon un taller sobre aprendizaje impartido por Carmen Echevarría, Catedrática de Instituto dedicada toda su vida a la enseñanza del inglés. El encuentro acabó convirtiéndose en una conversación abierta en la que cada uno aportaba su propia experiencia y de la que surgieron varios interrogantes en torno a nuestro trabajo diario. En este artículo los repasaremos uno a uno para tratar de sintetizarlos.

**¿Qué entendemos por aprendizaje?** Según el psicólogo Richard E. Mayer (2006), el aprendizaje es un cambio relativamente estable en el conocimiento de alguien como consecuencia de su experiencia. Esta definición está compuesta de tres partes: el cambio (el aprendizaje implica un cambio cognitivo que se manifiesta en un cambio de conducta, es decir, si no hay cambio, no hay aprendizaje); la permanencia (el aprendizaje tiende a ser a largo plazo) y la experiencia (no depende sólo de lo que hace el alumno, sino de su experiencia personal, es decir, de cómo interpreta lo que ocurre).

En los años 80 cobró protagonismo una nueva perspectiva del aprendizaje como construcción del conocimiento. Su punto de vista promovía como método instruccional el descubrimiento. Cuando un alumno comprende lo que está aprendiendo es capaz de trasladar su aprendizaje a nuevos escenarios. Como expertos en e-learning nos sentimos identificados con esta definición y entendemos el *aprendizaje significativo* como un cambio en el conocimiento debido a la experiencia.

El pedagogo Vygotski hablaba de zona de desarrollo próximo, es decir, la diferencia entre lo que el alumno sabe (zona de desarrollo real) y lo que puede llegar a aprender con el apoyo de otra persona (o a través de los materiales), lo que denominamos la zona de desarrollo potencial.

A la hora de diseñar el contenido de un curso, enfocamos nuestro trabajo a reflexionar acerca de cómo promover el aprendizaje significativo en el alumno.



La zona de desarrollo próximo.

**Algunas de las “recetas” que utilizamos en el diseño pedagógico de los cursos son:**

- *Facilitar “feedback”.* El curso facilita una retroalimentación útil. Lo más común es utilizarla en las respuestas de los ejercicios.
- *Proporcionar un contenido claro y preciso.* El alumno recibe un contenido concreto y específico de una forma dinámica.
- *Facilitar ejemplos.* El aprendizaje basado en casos reales promueve el aprendizaje significativo. Utilizamos ejemplos aplicados a un determinado contexto con el objetivo de que el alumno se sienta identificado con el contenido.
- *Conducir el proceso cognitivo durante el aprendizaje.* El curso guía a los alumnos con pautas sobre cómo procesar el material.

Se busca que el alumno reciba el contenido de una forma dinámica. Él mismo es protagonista de su aprendizaje. Por ese motivo se fomenta que tenga que interactuar con el contenido, evitando una posición pasiva típica de los métodos de aprendizaje magistrales.

**¿Por dónde empezamos?** Cuando diseñamos un curso, el punto de partida es plantearnos *los objetivos*. Es una fase fundamental dentro de nuestro proceso, puesto que, si no planteamos unos objetivos generales y específicos adecuados, puede que el proceso de aprendizaje se desvíe y pierda sentido. Especificar de

forma concreta los objetivos nos ayuda a plasmar por escrito qué conocimientos y habilidades pretendemos que el estudiante adquiera al finalizar el curso. Los objetivos nos guían a la hora de enmarcar el contenido del curso en los diferentes módulos y nos ayudan a seleccionar las actividades que les sirvan de utilidad.

Es aconsejable especificar los objetivos generales del curso y los objetivos específicos por módulo. De esa forma, el diseño de contenidos irá en armonía no sólo con los módulos, sino con las evaluaciones.

Otra ventaja de especificar los objetivos es que el estudiante sabe en todo momento si está cumpliendo con las expectativas del curso, pudiendo comprobarlo en cada evaluación (inicial, continua y final). Esto le sirve pues como elemento motivador. En definitiva, ser explícitos con los objetivos del curso ayuda a los estudiantes a orientar su aprendizaje hacia el dominio de sus habilidades de forma consciente.

## El aprendizaje es un cambio relativamente estable en el conocimiento de alguien como consecuencia de su experiencia

**¿Qué son los conocimientos previos?** Una vez que tenemos focalizadas las metas, hacia dónde queremos ir y qué objetivos pretendemos que el estudiante adquiera en ese viaje hacia el aprendizaje, el siguiente paso es plantearnos qué sabe el alumno sobre este tema. Y para ello es necesario que el nuevo contenido que se va a generar en su conocimiento se conecte con el conocimiento ya existente: *el conocimiento previo*.

El psicólogo y pedagogo Ausubel defendía que el factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que ya sabe el alumno, es decir, sus conocimientos previos. Por tanto, aprendizaje es integración del nuevo material en la estructura cognitiva. Aprendemos siempre que nuestra estructura cognitiva cuente con conocimientos relevantes que sirvan como “anclaje” para la nueva información.

Los organizadores previos son una ayuda, un puente para que el alumno sea capaz de crear un vínculo entre lo que sabe y lo que va a aprender. Estos organizadores pueden ser de dos tipos:

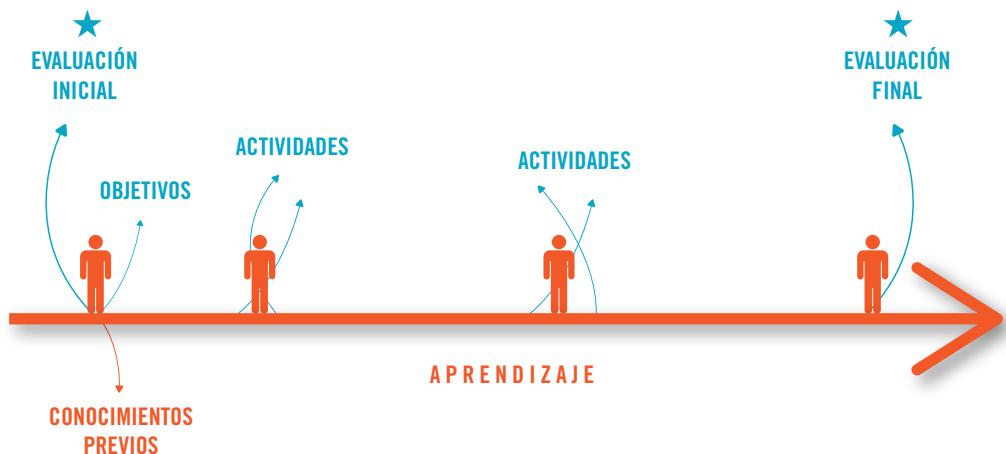
- **Comparativos.** Se establecen comparaciones o asociaciones, puesto que se parte de conceptos que la persona ya posee y que determinan la presentación de la nueva información.
- **Expositivos.** La información nueva es desconocida por los alumnos. Se explican estos conceptos, puesto que son necesarios para comprender la información posterior. Estamos creando “redes de conocimiento”.

### Las funciones de los organizadores previos son:

- Activar los conocimientos previos oportunos que faciliten la asimilación de la nueva información.
- Servir de puente entre la información que ya tenía y la que va a aprender.
- Ayudar a organizar la información que ha aprendido y que está aprendiendo englobándola e incluyéndola dentro de los esquemas mentales, que van de lo más global a lo más específico.

Uno de los principios de aprendizaje que nos sugieren los educadores Ambrose et al. (2010) es precisamente éste: “Los conocimientos previos de los estudiantes pueden ayudar o dificultar el aprendizaje”. Los alumnos siempre disponen de conocimientos previos adquiridos en otras sesiones formativas formales o informales. Este conocimiento puede consistir en ideas, hechos, conceptos, actitudes, valores... Y puede ayudar a ligar conceptos, pero también a dificultar el proceso por ser insuficiente o incompleto. Por ello, es importante hacer correctamente las conexiones entre el nuevo conocimiento y el previo. Es en este proceso donde debemos ayudarles. ¿Cómo lo podemos hacer?

En el ámbito del e-learning es interesante realizar un estudio de campo y conocer a la audiencia a la que nos dirigimos en profundidad para adaptar el contenido a su negocio y lenguaje. Esto es clave si queremos aportar valor al alumno y que se sienta identificado con la información que recibe. Se trata de adaptar contenidos a contextos concretos a través de actividades, casos prácticos, lecturas y demás material complementario. Por tanto, es importante conocer qué saben los estudiantes y con qué conocimientos acceden al curso de manera que éste sea nuestro punto de partida a la hora de presentarles el nuevo contenido. A través de entrevistas podemos realizar un estudio del nivel de la audiencia a la que nos dirigimos, de esta forma podremos adaptar los contenidos a su nivel y su negocio. Llevando a cabo un estudio del nivel que



Proceso de aprendizaje.

tienen los estudiantes a los que nos dirigimos respecto a la temática concreta que vamos a tratar.

Como introducción al curso, podemos realizar ejercicios que faciliten ese proceso de conexión con los conocimientos previos, es decir, ligar los conocimientos previos con el nuevo estableciendo una red de conocimientos.

### ¿Cómo podemos activar los conocimientos previos?

A continuación presentamos algunos recursos que podemos utilizar para conocer la calidad de los conocimientos previos de los alumnos:

- *Preguntas de reflexión.* Preguntar qué saben ellos acerca de lo que vamos a tratar dando algunas pistas, de manera que reflexionen sobre lo que ya conocen de la temática. Otro tipo de actividad sería lanzar preguntas concretas sobre el topic aprovechándonos del recurso del feedback tanto positivo como negativo. Esto respondería al objetivo de trabajar tanto sobre conocimientos previos erróneos o inadecuados como sobre conocimientos previos adecuados y relevantes de manera que se establezca un puente sobre conocimientos.
- *Evaluación inicial o diagnóstica.* Puede ser un pequeño test (por ejemplo, si el curso va a tratar una serie de tecnicismos, es interesante este recurso para partir de una base), o realizar una lluvia de ideas sobre la temática del curso. Otro recurso para conocer el nivel es facilitar una serie de conceptos clave de los cuales el alumno deba especificar

**Aprendizaje es la integración del nuevo material en la estructura cognitiva. Aprendemos siempre que nuestra estructura cognitiva cuente con conocimientos relevantes que sirvan como “anclaje” para la nueva información.**

su nivel de destreza (“He oído sobre esto”, “Soy capaz de definirlo”, “Podría explicarlo”, “Soy capaz de utilizarlo”). Los alumnos mismos pueden activar así sus propios conocimientos y adecuarlos al contexto. Es interesante este recurso si el curso tiene varios niveles de experto, pues esta pequeña evaluación inicial hace de filtro y te redirige hacia un nivel u otro.

- *Preguntas abiertas.* Podemos presentar un texto a modo de introducción y plantear una serie de preguntas abiertas que tengan como fin que el propio alumno reflexione y conecte los conocimientos que tiene sobre esta temática. Por ejemplo, en un e-learning sobre la habilidad de liderazgo, a modo de introducción podemos utilizar un recurso audiovisual donde el alumno debe identificar estilos de liderazgo a través de personajes de películas. Es interesante en este tipo de actividades, sacar partido de las posibilidades que nos ofrece la plataforma Betrained, fomentando la participación

**“Un factor clave en el aprendizaje significativo es que el alumno se interese por aprender lo que le mostramos. La motivación es la palanca que lo genera, es lo que realmente provoca el cambio.”**

de los usuarios. En ocasiones este tipo de ejercicios son dinamizados por un experto en la temática que a través del planteamiento de cuestiones concretas se genera un debate improvisado en el foro de la plataforma y los usuarios se enriquecen de las opiniones de los colaboradores generándose un aprendizaje colaborativo.

- **Realizar una actividad de mapa conceptual.** Los mapas conceptuales son un recurso gráfico que nos permite organizar y representar nuestro conocimiento yendo de los conceptos más generales a los más específicos. Este recurso es interesante para diagnosticar todas aquellas asociaciones erróneas que tiene el alumno. En un e-learning es muy práctico realizar una actividad de este tipo, pues resulta muy visual para el alumno.
- **Conectar el material nuevo con el de otros cursos.** Este recurso es muy útil cuando diseñamos cursos que están compuestos de varios bloques. De esta manera podemos remitir al alumno a otro bloque para que repase el contenido si no es correcto. A través de preguntas concretas, si el feedback es negativo, facilitaremos un link al módulo donde se trata esa información concreta.

**¿Qué motiva al aprendizaje?** La motivación juega un rol fundamental sobre qué, cuándo y cómo aprenden los estudiantes.

Un factor clave en el aprendizaje significativo es que el alumno se interese por aprender lo que le estamos mostrando. La motivación es la palanca que genera el aprendizaje, es lo que realmente provoca el cambio.

Uno de los principios de aprendizaje fundamentales que nos aportan Ambrose et al. (2010) es: “La motivación de los estudiantes genera, dirige y sostiene lo que hacen para aprender”

**La motivación del alumno se compone de dos variables:**

- **La motivación intrínseca:** procede del propio sujeto. El alumno desea aprender por una razón propia. Son los motivos personales que nos llevan a querer aprender sobre un determinado tema. Es

fundamental que los estudiantes encuentren interesante el contenido que le ofrecemos y la ejecución del curso les “enganche”. De esta forma su motivación no disminuirá.

- **La motivación extrínseca:** procede de fuera y conduce a la ejecución de la tarea. El diseño en un e-learning es un poderoso elemento de motivación extrínseca. La parte visual nos motiva o nos desmotiva de manera muy potente.

La satisfacción que obtienen los estudiantes cuando ven que cumplen con sus metas influye de forma directa en su motivación.

**¿Cómo podemos crear un ambiente de motivación en un e-learning?**

- **Adaptando los materiales a los intereses de los alumnos.** Dependiendo del tipo de cliente al que nos dirigimos, adaptamos los ejemplos y las actividades. De esta forma, podrá visualizar el contenido en su contexto y le resultará más interesante. Por ejemplo, si estamos realizando un curso de trabajo en equipo y lo enfocamos a una empresa de servicios, los ejemplos que propongamos se deben referir a su dinámica de trabajo. De esta forma el estudiante lo recibirá como interesante y podrá aplicarlo a su entorno.
- **Facilitando ejemplos con datos concretos.** Es importante facilitar ejercicios con datos concretos y actuales. Por ejemplo, si realizamos un e-learning sobre conciliación, es fundamental aportar la legislación vigente.
- **Asegurar un alineamiento de los objetivos y las evaluaciones.** Si estos dos aspectos están en la misma dirección, el alumno se sentirá más motivado, ya que será capaz de visualizar si está teniendo el control del proceso, puesto que conoce los objetivos y recibe feedback en sus evaluaciones.
- **Las partes del material tienen que estar relacionadas.** El alumno tiene que ser capaz de relacionar de forma lógica y coherente las partes del material que le presentamos. Generalmente en un e-learning es común presentar un índice, y a medida que se van superando los módulos, el propio curso te redirige al inicio. De esta forma el alumno no

- se pierde y es consciente en todo momento de la evolución del curso.
- *Proveer diversidad de recursos.* A la hora de diseñar un e-learning debemos enfocar el material a los distintos estilos de aprendizaje de los alumnos proporcionando la mayor variedad posible de recursos. El objetivo es poder llegar a aquellos alumnos que son más visuales (por ejemplo a través de un link a un vídeo), a aquellos que son más auditivos (a través de un podcast) y a aquellos que aprenden haciendo (por ejemplo aportando un caso práctico para su resolución o a través de simulaciones donde el usuario tiene que tomar decisiones basadas en situaciones reales.).
  - *Personalizar el aprendizaje.* Es necesario programar actividades hechas a medida que vayan de menor a mayor dificultad y enlazar los contenidos con los conocimientos posteriores. La creatividad a la hora de diseñar las actividades es realmente importante, y debemos aprovechar todos los recursos posibles que nos ofrecen las nuevas tecnologías. Por ello en cada proyecto el material se trabaja adaptándolo a las necesidades de cada cliente.
  - *Materiales atractivos, interactivos y lúdicos.* El factor visual es realmente importante en un e-learning. Uno de los puntos clave de este tipo de formación es que el alumno es protagonista activo de su aprendizaje y por ello debemos plantear el diseño de los materiales de manera que motiven al alumno desde el primer minuto teniendo presente la interactividad de los materiales. No debemos olvidar que el usuario es protagonista absoluto en el proceso de aprendizaje.

**Para finalizar.** El alumno ya no es un sujeto pasivo como en las clases magistrales, ahora es un sujeto activo y responsable de su aprendizaje. Por ello el diseño pedagógico previo en un e-learning es una fase crucial en este proceso, donde tenemos en cuenta saber utilizar todos los materiales que ayuden al alumno en este proceso de aprendizaje.

Es fundamental que el curso sea atractivo visualmente, pero de nada nos servirá si no consigue los objetivos que nos planteamos; que el alumno aprenda unos determinados conocimientos.

En conclusión, a la hora de diseñar un contenido para un e-learning debemos tener en cuenta todos los conceptos básicos sobre qué es el aprendizaje y cómo se construye. ■



### Patricia Guerrero Romero

Patricia Guerrero es licenciada en Pedagogía, diplomada en Maestro de Educación Primaria y Máster en Dirección de RRHH y Relaciones Laborales por la EAE Business School. Comenzó su carrera profesional en el departamento de Recursos Humanos de NH Hoteles. Actualmente forma parte de la consultoría de Raccoon.

### Referencias

- Mayer, Richard E. *Psicología de la educación. Enseñar para un aprendizaje significativo.* Pearson Educación, 2004.
- Ambrose. S., Bridges. M., DiPietro. M., Lovett. M., Norman. M., Mayer, R. *How Learning Works.* The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, 2010.

# Daiichi Sankyo y los nuevos modelos de gestión del conocimiento

La filial española de la farmacéutica Daiichi Sankyo se compromete con la formación de sus profesionales a través de su Programa de Excelencia en la Red de Ventas y de Mejora Continua de la Eficacia. La introducción de la herramienta de e-learning ha supuesto un ahorro operativo significativo, un apoyo a los objetivos estratégicos y un incremento de la eficiencia de dicha formación.

**Carmen Vicente**

Gerente de Formación y Desarrollo en Daiichi Sankyo



**N**uevos modelos de negocio = nuevos modelos de gestión del conocimiento. Daiichi Sankyo forma parte de un sector dinámico, de alta productividad, competitivo e hiperregulado como es el de la industria farmacéutica. Sus delegados de visita médica trabajan con el compromiso de transmitir puntualmente información científica actualizada sobre sus medicamentos a médicos, farmacéuticos y otros actores sanitarios y socios de negocio. Su capacitación y acreditación periódica mediante pruebas,

formación adicional, trabajo conjunto, etc. es responsabilidad directa de la propia compañía, según establece el Código Español de Buenas Prácticas de Promoción de Medicamentos y de Interrelación de la Industria Farmacéutica con los Profesionales Sanitarios de Farmaindustria<sup>1</sup>.

Al igual que los modelos de negocio han evolucionado de acuerdo a las necesidades de mercados, clientes y legislación, lo que conocemos como modelos o sistemas de formación no son más que un precedente de los actuales modelos de aprendizaje

multidireccionales, colaborativos, basados en la experiencia social y que generan aplicaciones concretas. Son, en definitiva, nuevos modelos de gestión del conocimiento<sup>2</sup>. Por eso en Daiichi Sankyo consideramos el conocimiento como un elemento diferenciador que impulsa la imagen de nuestra compañía, de sus productos y de sus servicios.

El conocimiento también nos posiciona como socio de confianza ante nuestros grupos de interés (clientes, empleados, sociedad y proveedores), razón por la que nos aseguramos de que las personas que interactúan con estos grupos en representación de la empresa estén cualificadas al máximo nivel y sean percibidas como profesionales excelentes.

Sin embargo, estos conocimientos necesarios para su trabajo diario no sólo tienen que ver con el propio producto, sino también, con fisiopatología, áreas terapéuticas, otros medicamentos comercializados que coexisten en el mismo mercado, regulaciones, políticas, procedimientos, idiomas y habilidades. Todo ello está produciendo un cambio de paradigma no sólo en lo que al modelo empresarial se refiere, sino también a cómo la gestión de conocimiento se ha transformado en una responsabilidad compartida entre empleador y empleado. Por algo Peter Draker, considerado el más grande filósofo del management en el siglo XX, dice que somos “trabajadores del conocimiento”<sup>3</sup>.

Hemos pasado del lápiz y el papel, y de formaciones presenciales o a distancia donde los estudiantes eran meros receptores de información, al uso de tecnologías informáticas como soporte de gestión del conocimiento interno y externo. Como afirmó William Dutton en su discurso sobre sistemas de relación en red, estamos apostando por transformar información en conocimiento y conocimiento en acción para transformar la realidad.

**El Plan de Formación Anual de Daiichi Sankyo incluye actividades de:**

- Formación, actualización profesional, perfeccionamiento y desarrollo de habilidades necesarias actuales y futuras.
- Información, formación y actualización sobre procedimientos normalizados de trabajo y seguridad.

Estas actividades están dirigidas a las personas teniendo en cuenta su posición en Daiichi Sankyo España, donde la excelencia y la acreditación de los

servicios ofrecidos son una prioridad. Por esa razón desde hace dos años estamos trabajando intensamente en un Programa de Excelencia en la Red de Ventas que incluye conocimientos técnicos, análisis de negocio, gestión de cuentas, habilidades en técnicas de ventas y buenas prácticas compartidas. Los contenidos de este programa se han acordado, diseñado e impartido internamente gracias a la colaboración de un equipo transversal que incluye personas de los diferentes departamentos de la compañía. También estamos trabajando en la Mejora Continua de la Eficacia, una de nuestras competencias corporativas. Y es que en el trabajo diario no sólo es importante tener el conocimiento, sino saber llevarlo a la práctica de forma eficiente, a la par que ser capaces de distinguir entre los procesos o comportamientos clave en el éxito de nuestro negocio y aquellos que no aportan valor.

**“La gestión del conocimiento se ha transformado en una responsabilidad compartida entre empleador y empleado”**

**Puesta en marcha de la plataforma de e-learning.** La fase de implementación de la herramienta fue muy rápida. En tres meses estábamos realizando la primera actividad formativa, coincidiendo con el lanzamiento de uno de nuestros productos. En ese momento, un grupo de usuarios avanzados (un delegado de visita médica por equipo de ventas) ya había tenido un primer contacto formativo con la plataforma. Ellos fueron los mentores de sus compañeros y gerentes en el uso de la misma, contando con el apoyo del Gerente de Formación de Médico y de Recursos Humanos.

El diseño intuitivo, simple y visual de la herramienta fue la clave para que los usuarios pudieran acceder a la formación con facilidad. También para realizarla en el plazo previsto a pesar de sus distintos niveles de conocimiento inicial. La sencillez de la herramienta está suponiendo no sólo que no tengamos que formar específicamente a los nuevos empleados cuando se incorporan, sino que con una carta de bienvenida al servicio y unas breves indicaciones puedan experimentar con la plataforma y realizar la formación sin dificultad, incluso en el

## “La valoración de contenidos y metodología de nuestro último curso de Formación Inicial en formato blended fue de 3,7 sobre 4 puntos”

caso de estudiantes con nivel de usuario informático muy bajo.

Los contenidos iniciales fueron una adaptación de documentos internos sobre el producto y ensayos clínicos. Tras las evaluaciones de conocimiento realizábamos seguimientos de las preguntas con más errores, que se retroalimentaban con información tutorial y resolución de dudas accesibles a todos los usuarios.

**¿Qué nos ha aportado el e-learning como herramienta?** A día de hoy, el e-learning es una herramienta clave para la implantación de nuestro plan de formación. Esto no significa que la formación presencial haya quedado obsoleta o que se haya prescindido de ella. Igual que las herramientas de un carpintero, cada una tiene su función y sus ventajas<sup>4</sup>. Nosotros utilizamos la plataforma de e-learning como apoyo a los distintos tipos de aprendizaje, que van desde el cara a cara al online, pasando por la combinación de ambos. En este último caso, los estudiantes cumplen unos pre-requisitos antes de acudir a la formación presencial, cuyo periodo se acorta de esta manera, incrementando a la vez su eficacia.

Los distintos tipos de metodología descritos están disponibles para todos los empleados de la compañía, pero alcanzan una especial relevancia en el caso de los gerentes de ventas y delegados de visita médica, quienes suponen un 80% de nuestra plantilla y trabajan deslocalizados dentro del territorio nacional.

La introducción de la plataforma de formación online en la filial española ha supuesto tanto un ahorro operativo significativo, como la oportunidad de gestionar el conocimiento interno, acreditar el nivel de conocimiento de los participantes, un apoyo a los objetivos estratégicos y un incremento de la eficiencia de la formación. Incluso hemos ahorrado en costes derivados de la impresión, actualización y envíos de materiales y evaluaciones hacia/desde la oficina central a todo el territorio nacional.

Nos ofrece la oportunidad de adaptar la metodología a cada acción formativa y a las personas a quienes está dirigida. El blended learning, por ejemplo, hace que nuestros delegados de visita médica estén menos días fuera del campo (sin visitar clientes) y que

acudan a las formaciones presenciales con una base de conocimientos desde la que profundizar. Esto nos ha permitido acortar la duración de sus formaciones iniciales de tres a una semana, siendo ahora más interactivas y aplicables a su trabajo.

El famoso coach Lou Holtz describe así su experiencia respecto al aprendizaje en el adulto: “Nunca aprendo nada hablando. Sólo aprendo cosas cuando pregunto”<sup>5</sup>. En nuestro caso, gracias a la plataforma e-learning, podemos medir mediante evaluaciones el aprendizaje y el logro de objetivos planteados en cada formación. Y también hacer un seguimiento específico de los conceptos peor asimilados a través de las preguntas a las que se ha respondido con más errores, que son resueltas por los tutores de las formaciones.

Este seguimiento alcanza también al diseño de la formación mediante Cuestionarios de Evaluación de la Actividad Formativa realizados al finalizar la misma. La valoración de contenidos y metodología de nuestro último curso de Formación Inicial en formato blended fue de 3,7 sobre 4 puntos (para el que ya habíamos incorporado todos los manuales de producto y la formación de técnicas de ventas a la plataforma). La formación previa online se percibía, sin embargo, como “solitaria”, a pesar de disponer de tutorías telefónicas para consultas.

Gracias pues a esta herramienta, llevamos el conocimiento al lugar donde se necesita de forma casi inmediata. En cuanto un artículo científico relacionado con nuestros productos, mercado y/o competencia se publica, el Gerente de Formación Médica, los Asesores Médicos y el Gerente de Formación de Recursos Humanos se coordinan para preparar los materiales de formación que estarán disponibles a través de la plataforma para toda nuestra Red de Ventas y otros departamentos relacionados. Estamos consiguiendo automatizar los procesos administrativos derivados de la formación: registro, seguimiento de actividades, corrección automática de evaluaciones, itinerarios de formación por puesto... Tener implementado el organigrama de la compañía en la herramienta nos está dando nuevas posibilidades que queremos ampliar este año, como la automatización de las convocatorias, el seguimiento de

la formación por parte de responsables inmediatos o estadísticas de formación.

**Éxitos 2011-2012.** Nuestro primer hito ha sido adaptar los manuales de formación y la bibliografía al formato electrónico. Esto permite la edición y actualización de los conocimientos cada vez que se publican novedades terapéuticas, guías clínicas o evidencias científicas. Anteriormente, estos materiales se enviaban en formato impreso, lo cual, además de suponer un gasto considerable, implicaba que no estuvieran siempre a mano. Ahora muchos de nuestros delegados los lleven consigo en dispositivos móviles como material de consulta.

**“Hemos conseguido que el 100% de nuestros empleados reciba formación anualmente y que el número de horas de estudio haya aumentado en un 20%”**

La iniciativa más crítica desde el punto de vista de la calidad ha sido sin embargo apoyar el proceso de formación e información sobre procedimientos normalizados de trabajo en toda la organización,

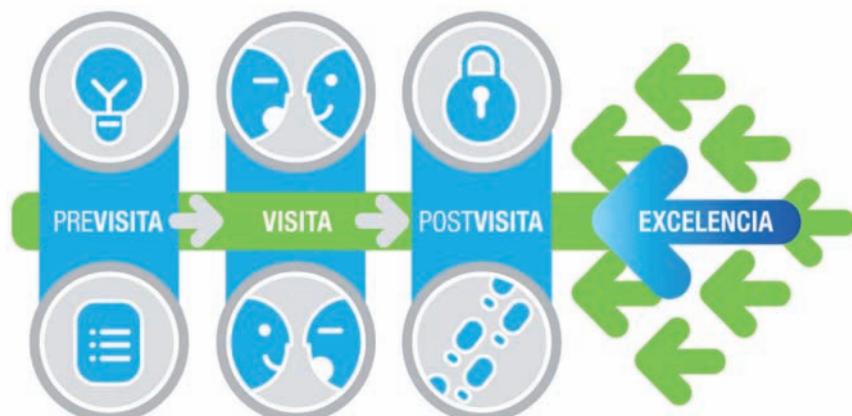
especialmente en los departamentos con más carga regulatoria, como son el Departamento Médico y Registros, sujetos a las Normas de Correcta Práctica Clínica, Distribución y Fabricación. Este año comenzaremos a trabajar con un Itinerario/Curriculum por posición que automatizará el proceso de formación, especialmente cuando una persona se incorpora a la compañía o a un puesto distinto al que ocupaba.

Nuestra realidad actual indica que hemos conseguido que el 100% de nuestros empleados reciba formación anualmente y que el número de horas de formación por empleado haya aumentado en un 20%. Esto, que para la gran mayoría ha supuesto un avance muy significativo en disponibilidad del conocimiento y en la calidad del mismo, para otros ha supuesto un incremento de la presión en el tiempo destinado a la misma. La teleformación requiere una planificación del tiempo diferente a la que se realizaba cuando estos métodos no estaban disponibles. En este sentido, estamos aún aprendiendo de nuestra propia experiencia cuando planificamos los tiempos necesarios para el estudio de los materiales de formación.

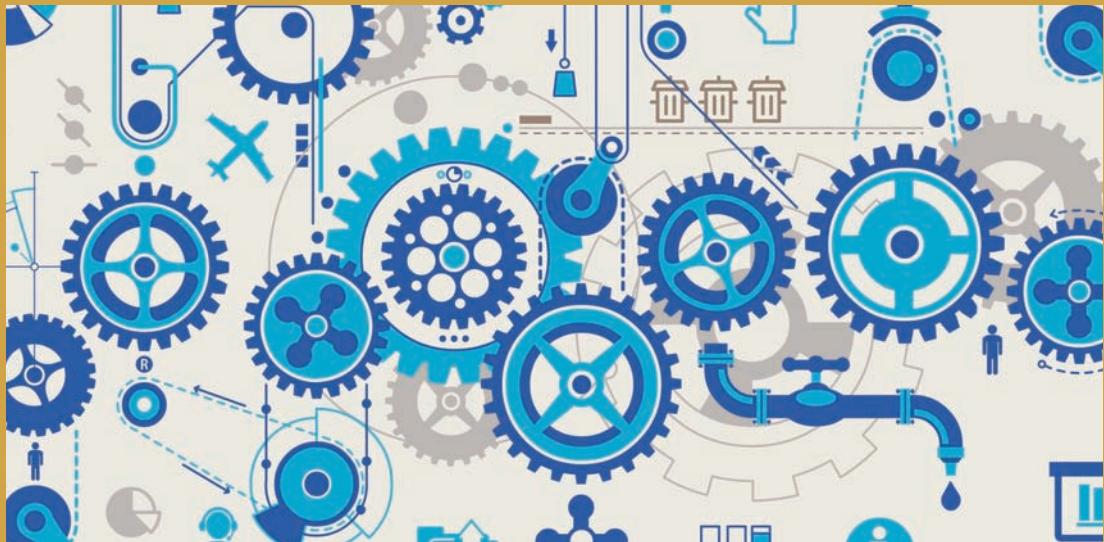
También hemos dado nuestros primeros pasos en lo que se refiere a otras áreas distintas de conocimientos técnicos. Hemos introducido el primer curso en el ámbito de las habilidades, basado en el trabajo del Grupo de Proyecto del Programa de Excelencia de la Red de Ventas, cuyo primer resultado ha sido la identificación e implementación de un Modelo de

---

### Esquema del Programa de Excelencia en la Red de Ventas y de Mejora Continua de la Eficacia de Daiichi Sankyo.



## Aprendizajes:



- Igual que ocurrió con otros avances tecnológicos como la telefonía móvil en el pasado, para bajar barreras e incorporar herramientas de e-learning es muy importante la gestión del cambio desde todos los niveles de la organización. Esto también ayuda a que se disponga de un tiempo planificado para realizar la formación dentro de las actividades diarias.
- Podría parecer que nos sentimos más dispuestos a compartir nuestro conocimiento e implicarnos en actividades de aprendizaje informal dentro que fuera de nuestra compañía. La gran mayoría de nosotros probablemente estaremos participando activamente en redes sociales y compartiendo conocimiento informalmente. Sin embargo, el mostrarnos abiertamente dentro de nuestro propio equipo de trabajo, de nuestra organización, nos produce cierto reparo. El cambio social aún está ocurriendo y todavía se requiere tiempo para que éste alcance internamente a las empresas. Probablemente la incorporación al mercado laboral de las nuevas generaciones sea un punto de inflexión a tener en cuenta.
- Muchos estudiantes aún tienen una falta de confianza en este tipo de herramientas de aprendizaje, lo que influye negativamente en la motivación a la hora de usar estos sistemas. A veces, esto está basado en una falta de familiaridad o de "gusto" por las soluciones informáticas en detrimento de las actividades "cara a cara", y no siempre está ligado a la edad de los mismos. Por otra parte, existe la creencia de que el aprendizaje a través de e-learning es siempre individualista, con una falta de contacto entre alumno y profesor. A pesar de que el sistema esté preparado para esta interacción, se utiliza escasamente.
- Nuestra capacidad de generar aprendizaje se potencia cuando el grupo es capaz de crear sus propios contenidos, creando así un conocimiento colectivo que compromete, estimula e impacta directamente sobre la motivación personal. Para conseguir este objetivo aún quedan por llegar soluciones informáticas que nos ayuden más a este respecto. Sin despreciar el avance que, a día de hoy, están aportando este tipo de herramientas, el factor humano del grupo, tutor, facilitador o coach sigue siendo crítico.

## “Tenemos que despertar la curiosidad, crear contrastes y módulos de formación de duración corta y contenido impactante”

Ventas propio de Daiichi Sankyo que se adapta a nuestra cultura de compañía y a la forma en que queremos promocionar nuestros productos. Pero aún tenemos que trabajar mucho en dinamizar acciones que fomenten la participación y la colaboración, que ayuden a romper las barreras iniciales para que los usuarios empiecen a compartir información y a trabajar colaborativamente también a través de este medio.

**Retos para 2013.** Para las personas que trabajamos en formación es crucial asegurarnos de que estamos orientados al negocio, con el foco puesto en el destinatario del conocimiento y en el impulso de su desempeño, proponiendo programas de formación de aplicación inmediata al trabajo diario que aseguren la sostenibilidad de la compañía.

Durante este año 2013 vamos a seguir apostando por la formación en conocimientos técnicos e incrementando las acciones formativas en el área de habilidades dirigidas a todos los empleados. Tenemos que dar el salto para que los usuarios perciban claramente que con estos nuevos contenidos pueden conseguir cosas que no conseguían con la formación por email o a distancia. Algo que podría encontrar su base en una cita de Tom Bodett: “Cuando íbamos al colegio, primero te enseñaban la lección y luego te examinaban. En la vida real, aquello que te hace pensar, como si de un examen se tratara, es lo que te hace aprender” <sup>6</sup>.

Uno de nuestros objetivos es dar continuidad a la transformación de nuestros e-contenidos (que ya hemos comenzado con el curso de Técnicas de Venta) hacia una metodología que incluya medios audiovisuales y ejercicios para la reflexión, y termine con un plan de acción orientado al aprendizaje activo. Para ello, estimular a los participantes a desempeñar un rol protagonista dentro de la actividad de formación es esencial.

Tenemos que aprovechar los resultados que nos han aportado las últimas investigaciones sobre aprendizaje<sup>7</sup>:

- El 50% de nuestro cerebro se nutre principalmente de información visual. Procesamos este tipo de información 60.000 veces más rápido que la que nos llega en formato de texto.
- El 90% de lo que aprendemos lo olvidamos en menos de 1 mes si no lo ponemos en práctica.
- Tenemos que despertar la curiosidad, crear contrastes y módulos de formación de duración corta y contenido impactante.
- Debemos también concentrarnos en la información importante y repetirla a menudo, pero huendo de la rutina.
- La emoción marca la diferencia. Cuando la actitud de la persona frente al material del estudio es positiva, se incrementa cualitativamente el aprendizaje y el recuerdo.

### Reflexiones

1. En la actual era de la globalización, en la que las empresas buscamos la eficiencia de nuestros recursos, las plataformas de e-learning aportan no sólo un saldo coste-eficacia muy favorable, sino la posibilidad de llevar estos recursos de forma remota e inmediata al lugar dónde son necesarios. Esto se está facilitando aún más mediante el uso de los dispositivos móviles, especialmente en las redes de ventas. Como en el caso de Betrained, muchas de estas plataformas están preparadas no sólo para el aprendizaje más formal, sino también para facilitar el aprendizaje informal, participativo y colaborativo, que verdaderamente marca la impronta cultural de cada compañía.
2. Tanto formadores como usuarios tenemos que ampliar nuestras competencias digitales. Garantizar la sostenibilidad del aprendizaje continuo pasa por:
  - a. Potenciar nuestra capacidad de gestionar la información y la comunicación.
  - b. Trabajar en equipo también a través de la red.

- c. Generar entornos de aprendizaje colaborativo dentro de las empresas.
  - d. Todo ello con el fin de asegurar la excelencia en el servicio a nuestros clientes y en la gestión del conocimiento interno y externo.
3. Los formadores no tenemos que perder de vista que:
- a. Las personas tienen diferentes estilos y preferencias metodológicas para aprender. Por ejemplo, en general, las personas extrovertidas preferirán actividades más interactivas, tanto online como presenciales, mientras que las introvertidas se sentirán más cómodas realizando actividades de estudio individual.<sup>8</sup>
  - b. La enseñanza y el aprendizaje constituyen formas especiales de interacción social. El aprendizaje no puede desligarse de la experiencia. La emoción y la experiencia son el “pegamento” que fija el conocimiento y las habilidades, e influyen sobre la motivación.
- Lograr la transferencia del aprendizaje a diferentes contextos potenciando las conexiones en nuestro cerebro facilita que podamos exhibir el máximo rendimiento comportamental con el mínimo esfuerzo cognitivo. Esta característica, a día de hoy, no puede conseguirse únicamente con formación online. De ahí la práctica del blended learning.
4. Todos nacemos con la curiosidad por descubrir y aprender dentro, como una semilla que se desarrolla hasta el final de nuestras vidas. Como seres sociales que somos, disfrutamos aprendiendo en sociedad. Es responsabilidad de nuestros líderes y empresas poner a disposición los medios para nuestro desarrollo profesional, pero es aún mayor la responsabilidad de cada uno de nosotros consigo mismo a la hora de aprovechar cada oportunidad de aprender que se nos presente. Todo lo que nos llevamos de los sitios por los que pasamos, la experiencias que tenemos, las cosas que aprendemos y las personas a las que conocemos son nuestro patrimonio personal, que viaja con nosotros con independencia de dónde estemos y a dónde vayamos. Como dice la escritora motivacional Louise Hay, “todos somos maestros y alumnos. Pregúntate: ¿Qué vine a aprender aquí y qué vine a enseñar?”. ■

## Referencias

1. El Código Español de Buenas Prácticas de Promoción de Medicamentos y de Interrelación de la Industria Farmacéutica con los Profesionales Sanitarios [http://www.farmaindustria.es/idc/groups/public/documents/publicaciones/farma\\_115844.pdf](http://www.farmaindustria.es/idc/groups/public/documents/publicaciones/farma_115844.pdf)
2. Jesús Blanco, abril 2012: Neurociencia para el aprendizaje en la sociedad postdigital. <http://mindcloudes.wordpress.com/2012/04/16/neurociencia-para-el-aprendizaje-en-la-sociedad-postdigital/>
3. Saúl Gómez, nov. 2012: Enseñar y Aprender en Entornos Invisibles. <http://prezi.com/pyank0brmk3/ensenar-y-aprender-en-entornos-invisibles/>
4. Tom McDonald, abril 2011: Traditional Learning vs Accelerated Learning. <http://mcdonaldsalesandmarketing.biz/3305/learning-6/>
5. Aruna Vayuvegula, dic. 2012: Integrating Classroom Training with E-learning <http://blog.commlabindia.com/elearning/classroom-training-elearning>
6. Aruna Vayuvegula, dic. 2012: Transformation in Workplace Learning due to New Learning Technologies <http://blog.commlabindia.com/elearning/transformation-using-new-technologies>
7. Chris Lema, feb. 2012: Sticky teaching <http://chrislema.com/sticky-teaching/>
8. Ann Hermann-Nehdi: The Best of Both Worlds – Making Blended Learning Really Work By Engaging the Whole Brain® [http://www.hbdi.com/uploads/100016\\_whitepapers/100607.pdf](http://www.hbdi.com/uploads/100016_whitepapers/100607.pdf)



## Carmen Vicente

Carmen Vicente es Licenciada en Psicología por la UNED y coach ejecutivo certificado por AECOP. Tras una larga trayectoria profesional en diferentes posiciones relacionadas con el área de ventas dentro del sector farmacéutico trabaja como Gerente de Formación y Desarrollo dentro del departamento de Recursos Humanos de Daiichi Sankyo desde hace más de dos años.

# Colaborar vs Co-crear: un avance esencial en el desarrollo de equipos



El rediseño del propio puesto de trabajo junto a los responsables del mismo es una de las acciones que mejor acogida están teniendo entre las nuevas tendencias de Recursos Humanos. Analizamos qué elementos son fundamentales a la hora de co-crear funciones, responsabilidades y objetivos en equipos de alto rendimiento.

**Rodrigo Llorente**

**Pablo González**

Mánager y Managing Partner de People Excellence

**H**istóricamente la formación en la competencia Trabajo en Equipo ha sido una de las más demandadas por los clientes de todos los sectores, conscientes de la importancia de desarrollarla entre sus colaboradores por su impacto en la productividad y otros aspectos tales como la motivación y el contacto personal. La formación estándar en esta competencia ha sido clave, pues con ella hemos sido capaces de fomentar dos aspectos fundamentales:

- Desarrollar una actitud de predisposición y sensibilización de las personas con el objetivo colectivo.
- Reorientar la percepción del trabajo individual hacia una percepción holística, haciendo que los participantes experimenten el impacto que su propia actividad tiene en la actividad de los otros miembros de equipo y por ende en la consecución de los objetivos propuestos.

Tenemos la certeza de que los talleres sobre Trabajo en Equipo que hemos desarrollado hasta el momento han tenido un impacto positivo en los asistentes y podemos decir que 70% han desarrollado su capacidad de colaboración, un aspecto esencial para el aprovechamiento de la dedicación de los componentes de un equipo. Ahora bien, desde el año pasado hemos descubierto un aspecto crítico y esencial cuyo desarrollo abre nuevos caminos para potenciar la productividad y el rendimiento de los equipos. Este aspecto no es otro que la capacidad de sus componentes para co-crear.

**Rediseñar tu propio puesto de trabajo.** Nuevas tendencias de Recursos Humanos nos hablan del salario emocional como una buena alternativa para retener el talento en las organizaciones. En concreto, una de las acciones que mejor acogida están teniendo es la de ofrecer a los colaboradores la posibilidad de “rediseñar” su puesto de trabajo. Este rediseño realizado conjuntamente con sus responsables les permite aportar valor, desde su propia experiencia y conocimiento del puesto, a sus funciones, responsabilidades y objetivos.

La Co-creación del puesto de trabajo dota de sentido a todos los elementos que lo forman, pues las responsabilidades y objetivos que nosotros mismos definimos desde nuestra realidad adquieren un carácter más vinculante que aquello que nos es impuesto

## Los objetivos que definimos desde nuestra realidad adquieren un carácter más vinculante que aquello que nos es impuesto desde una perspectiva más alejada

desde una perspectiva, en ocasiones, más alejada. Este principio de actuación tiene un efecto multiplicador cuando es aplicado a los equipos de trabajo, ya que se extiende mucho más allá de las propias funciones individuales, nutre las relaciones entre los miembros y sus roles y dota de sentido al concepto de Equipo que tienen los colaboradores.

Partiendo de esta premisa, decidimos estructurar sesiones para la creación de Equipos de Alto Rendimiento fomentando la Co-creación en torno a una serie de elementos fundamentales.

- **Misión y retos:** ¿Cuál es la misión del Equipo? ¿Cuáles son los retos derivados de esta misión? ¿Cuáles son los principales objetivos a alcanzar? El hecho de que los miembros de un Equipo creen junto con su responsable la misión y definan los objetivos derivados redunda positivamente en el compromiso y el nivel de responsabilidad adquirido por ellos.
- **Roles en el equipo:** ¿Cómo se estructura el equipo? ¿Cuál es la contribución de cada uno de los roles existentes? ¿Qué capacidades aporta cada uno? Poner en común los roles existentes dentro del equipo y participar en la redefinición de los mismos ofrece a sus integrantes la oportunidad de reflexionar sobre las funciones de cada miembro y crear nuevos vínculos que generen sinergias en su seno.
- **Organización y procesos:** ¿Qué procesos o procedimientos debemos establecer? ¿Cuáles de los ya establecidos son ineficientes y debemos cambiar? ¿Cómo se resolverán esas ineficiencias y conflictos? ¿Qué tipo de información y qué canales compartiremos? Es hora de poner en común los procesos y procedimientos que no están funcionando dentro del equipo para establecer puntos de mejora o reforzar aquellos que sí están funcionando.

## Con el esquema ofrecido por la co-creación conseguimos estimular la reflexión grupal y promover la creatividad en la búsqueda de eficiencias

Así, una vez entendidas las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo, es el momento de cuestionar el acceso a la información que cada miembro tiene o necesita para desempeñar las funciones antes mencionadas y tirar los muros que muchas veces existen en los equipos y que crean silos de conocimiento. Ésta es también una oportunidad única de explorar nuevas formas de aprovechar los canales de comunicación que la organización pone a disposición del equipo para transmitir la información sensible que se haya identificado.

- **Relaciones/Comportamientos:** ¿Cómo deben ser nuestras interacciones? ¿Cómo debemos relacionarnos con nuestro entorno? Una vez definidos los puntos anteriores, es el momento de encontrar nuevas formas de actuar, de impactar en el mercado, mediante nuevos enfoques de acercamiento a clientes.

Los resultados encontrados hasta el momento indican que aproximadamente el 40% de los componentes de los equipos desarrollan su capacidad de Co-creación con el resto de compañeros. A diferencia de los programas estándar sobre Trabajo en Equipo que comentábamos al principio de este escrito, este enfoque profundiza hasta la misma razón de ser del equipo, consiguiendo restablecer los vínculos de éste con el negocio y la compañía. Con este esquema conseguimos estimular la reflexión grupal, promoviendo la creatividad en la búsqueda de eficiencias y consiguiendo que los asistentes encuentren caminos innovadores para el desarrollo del negocio, prestar un mejor servicio al cliente, etc.

Nuestra experiencia en este tipo de sesiones desaconseja un facilitador generalista y se inclina por un facilitador que sea conocedor del negocio y del sector en el que opera el equipo al que ayudar en la creación de los cuatro elementos en los que nos hemos detenido. Su entendimiento de esa realidad será clave para poder conducir la reunión con éxito. ■



### Pablo González

Pablo González es socio responsable del Centro de Expertise, Investigación e Innovación de People Excellence. Su trayectoria profesional viene determinada por la especialización en la evaluación, la formación y el desarrollo de personas a través de las habilidades directivas y el coaching, así como en la consultoría de RRHH. Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Gestión de PYMES y en Tributación y Hacienda Pública, ha participado como coordinador, ponente y organizador en numerosos Masters de Escuelas de Negocios, foros y conferencias. También es autor de artículos en prensa económica y especializada. Entre las empresas en las que ha trabajado anteriormente figuran Hay Group y MSK International.

### Rodrigo Llorente

Rodrigo Llorente es Manager en la consultora People Excellence. Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, trabajó anteriormente en Deloitte como consultor senior. Cuenta con una gran experiencia en la gestión de equipos de alto rendimiento. Además de haber participado como formador, ha desarrollado su expertise en el rediseño de procesos de Recursos Humanos para adaptarlos a herramientas de gestión integral como SAP, Cezanne o Meta 4m, así como en el uso estratégico de las Redes Sociales.

# La revolución de la educación virtual. ¿Dónde estamos las Universidades Latinoamericanas?

¿Cuántos estudiantes pueden seguir un curso virtual? ¿Cómo recibir un curso del MIT o de Stanford sin asistir a sus aulas? ¿Cómo estudiar temas de interés global en las mejores universidades si no se tiene un alto presupuesto? ¿Cómo lograr que los libros, artículos y contenidos escritos en nuestras universidades sean leídos en todo el mundo? ¿Cuáles serán las Universidades líderes del mundo en el futuro cercano? La respuesta a estas y otras preguntas cambió sustancialmente en 2012, un año que bien podría llamarse 'el año de los contenidos abiertos', o 'el año de los MOOCs'.

**César Túlio Ossa**

**Adriana Carolina Díaz**

Centro Ático. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

**E**n sólo seis meses (entre enero y junio de 2012), centenares de contenidos salieron de las mejores Universidades de Estados Unidos dando la vuelta al mundo y llevando a personas que de otra manera no habrían tenido la oportunidad de estudiar. Ahora todas ellas tenían acceso a un material académico que durante décadas había estado limitado a los es-

tudiantes acreditados que habían pagado. Esta ola de apertura tiene su origen en la iniciativa OpenCourseWare (OCW) impulsada por el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en 2001. Bajo el lema "Unlocking Knowledge, Empowering Minds", el proyecto nació con el objetivo de publicar los principales materiales de enseñanza —incluyendo Silabus, notas de lectura, tareas y exámenes— de prácticamente



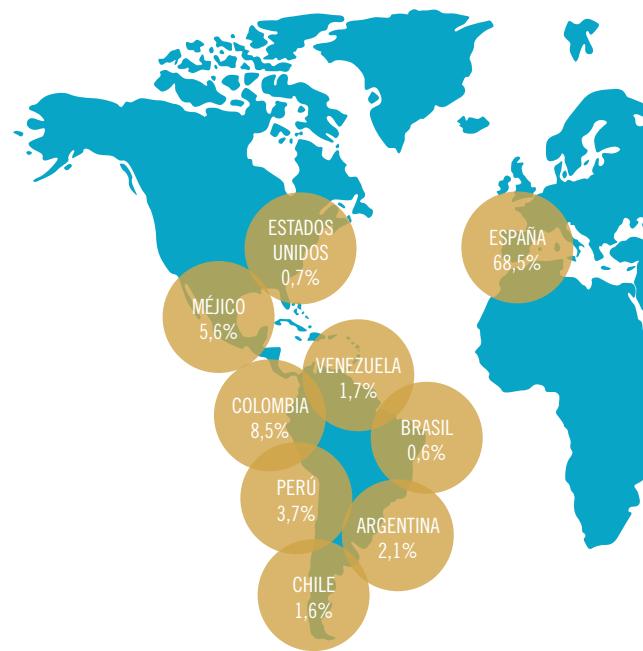
todos los cursos del MIT. Aunque sin interactividad, certificación ni desarrollo de cursos en línea, fue la primera vez que este tipo de contenido abría sus puertas al mundo, logrando contribuciones voluntarias del 78% de los profesores de la institución, de 4.600 miembros de la comunidad MIT y de más de 8.100 colaboradores externos entre individuos y organizaciones.

Tras analizar el éxito logrado con OCW, la Universidad de Harvard y el citado MIT unieron esfuerzos para crear desde Cambridge la plataforma sin ánimo de lucro EdX, con la que dieron el paso al desarrollo de cursos virtuales completos de acceso libre para grandes audiencias, los llamados MOOCs (Massive Online Open Course). Así, en marzo de 2012 definían su proyecto como “el futuro de la educación en línea para cualquiera, donde sea y en cualquier momento”<sup>1</sup>. Pocos meses después, se adhirieron las Universidades de Berkeley, Texas, Wellesley y Georgetown, a quienes siguieron MacGill College, la Universidad de Toronto (Canadá), y la Universidad Tecnológica de Delft (Holanda). Esta unión da como fruto más de 61.000 estudiantes registrados a día de hoy.

Siguiendo el mismo concepto, los profesores en ciencias computacionales Andrew Ng y Daphne Koller de la Universidad de Stanford fundaron en otoño de 2011 el llamado Coursera, al que pronto se unieron las Universidades Princeton, Michigan y Pennsylvania. Desde agosto de 2012 son ya 62 las instituciones que comparten la misión de Coursera: “Enriquecer a la gente con una educación que mejore sus vidas, las de sus familias y las de las comunidades donde viven”<sup>2</sup>. Siguiendo ese derrotero, hoy superan los 335 cursos dirigidos nada menos que a más de tres millones de alumnos a distancia. En los primeros desarrollados plenamente en español participan, desde México, la Universidad Nacional Autónoma y el Tecnológico de Monterrey y, desde España, IE Business School y la Universidad Autónoma de Barcelona.

Todas estas plataformas tienen pues una interesante característica a la luz del mercado latinoamericano: ofrecen subtitulación en varios idiomas y abren así nuevas posibilidades al gran número de estudiantes potenciales que no domina el idioma inglés. Sin embargo, el público latinoamericano destaca por sus diferencias culturales, de intereses, de perfiles y de condiciones locales especiales que de hecho son su principal riqueza. Hacia estas diferencias han enfocado sus es-

## Porcentaje de visitas a la plataforma iberoamericana Mirada X



Datos relativos a marzo de 2013

fuerzos las 30 universidades confiadas a la Compañía de Jesús que conforman la red universitaria AUSJAL, cuya presencia en 14 países de Latinoamérica ha facilitado el desarrollo de proyectos conjuntos de alto impacto social como diplomados virtuales interuniversitarios y asignaturas ofrecidas desde uno de los países a estudiantes de todos los países de la red. Representan a aproximadamente 200.000 estudiantes y 2.500 docentes. A través de su red EDUTIC's, en 2012 se inició una profunda reflexión sobre la creación y la difusión de contenidos de calidad entre docentes e investigadores especializados en educación virtual.

Para este último objetivo, la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (Colombia) fundó en 2008 el llamado Centro Ático, una unidad que desarrolla contenidos digitales para cine, televisión e internet ofreciendo la posibilidad de contar con la mejor tecnología y un equipo de trabajo especializado en proyectos interuniversitarios de excelencia. En su haber cuenta con un Prix Jeunesse Suitcase alemán a mejor programa infantil, tres premios India Catalina y una



### Principales plataformas de universidad abierta

Coursera:	Creada por la Universidad de Stanford
	334 cursos de 62 universidades
	Más de 3 millones de alumnos registrados
EdX	Creada por el MIT y Harvard University
	Más de 30 cursos de 12 universidades
	Más de 61.000 alumnos registrados
Miríada X	Creada por Universia y Telefónica Learning
	58 cursos de 18 universidades
	Más de 170.000 alumnos registrados

**A través de los MOOCs se ha consolidado una importante oferta con más y mejores oportunidades tanto para los estudiantes como para las instituciones de Educación Superior que estén dispuestas a reinventarse**

nominación al premio Lápiz de Acero de Colombia en la categoría Internet. Hoy se accede a los proyectos interactivos que desarrolla desde más de 30 países, entre ellos Japón, Estados Unidos, Chile, México y Colombia.

También dirigidas al público hispanoparlante han surgido otras iniciativas como Miríada X, la plataforma abierta en la que se ofrece para los equipos docentes de las universidades de la Red Universia (integrada por 1242 instituciones de España, Portugal y América Latina) la posibilidad de crear e impartir MOOCs gratuitos. Se presentó a finales de 2012 como una apuesta lanzada conjuntamente entre dicha red y Telefónica Learning Services, que presta servicio tecnológico. Su intención era ofrecer un modelo de formación basado tanto en el aprendizaje

social y colaborativo, como en el uso libre de recursos educativos donde los interesados pudieran aprender a su ritmo. Como base contaba con la experiencia de OCW-Universia, que lleva años generando en Iberoamérica, a través de medios digitales en abierto, proyectos propios en coordinación con OCW-MIT. Miríada X se abrió al público el 10 de enero de 2013 con 58 cursos de 18 universidades, y en sólo una semana logró el registro de 10.000 usuarios<sup>3</sup>. Su buena acogida continúa. Actualmente cuenta con más de 170.000 personas registradas y tiene intención de enfocarse además hacia la comunidad lusoparlante.

De esta manera se consolida una importante oferta con más y mejores oportunidades tanto para los estudiantes (nuevas propuestas curriculares, mayor calidad de los contenidos, temáticas internacionales y/o

locales dependiendo de la necesidad), como para las Universidades e instituciones de Educación Superior que estén dispuestas a reinventarse para ser parte de esta revolución (mayor posibilidad de seguimiento al público objetivo y mejor conocimiento de él, posicionamiento mundial o internacionalización y fortalecimiento de alianzas estratégicas).

**Ante este panorama las Universidades Latinoamericanas tienen diversas posibilidades, entre las que pueden destacarse:**

- Publicar cursos y contenidos en Coursera, EdX o Miríada X.
- Implementar MOOCs propios mediante herramientas como la ofrecida por Google<sup>4</sup> e integrar una alianza de Universidades con intereses y prioridades similares como AUSJAL, a través de la cual publicar cursos con identidad latinoamericana.

La decisión, no obstante, depende esencialmente de los objetivos como país y como Universidad, de las necesidades y preferencias académicas de los estudiantes a quienes se dirige, de las fortalezas de la Universidad en una o varias áreas del conocimiento, y del modelo de negocio que se aspira a implementar para lograr un proyecto sostenible.

Somos partícipes entonces del cambio de era de la educación virtual, y tenemos en nuestras manos la posibilidad de llegar adonde nunca antes habíamos llegado. ¿Cuánto estamos dispuestos a reinventarnos entonces como profesores, como estudiantes, como Universidades y países e incluso como regiones? ¿Qué quedará en nuestro modelo educativo después de este momento histórico? Seguiremos buscando respuestas e innovando para encontrar la verdadera esencia de esta nueva era en la Educación, que nos recuerda que el tener y brindar la posibilidad de estudiar a todo el planeta es lo que realmente marca la diferencia. ■



### **César Tulio Ossa**

César Tulio Ossa es Subdirector y creador del Centro Ático de la Pontificia Universidad Javeriana. Especializado en Producción y Programación de Televisión de la Universidad Javeriana, estudió Cine en la Escuela de San Antonio de los Baños en Cuba. Los últimos diez años ha dedicado su trabajo a incentivar el uso de la tecnología como apoyo a la labor educativa, y ha apoyado producciones audiovisuales infantiles como el cortometraje 'Juanito bajo el naranjo' y la serie 'La Lleva'.

### **Adriana Carolina Díaz**

Adriana Carolina Díaz es Licenciada en Diseño Industrial por la Pontificia Universidad Javeriana y Máster en Marketing por la Universidad de Los Andes. Ha enfocado su carrera a desarrollar diferentes proyectos de innovación mediante Tecnologías de Información y Comunicación y diseño interactivo. Nominada al premio Lápiz de Acero en la categoría de internet, ha sido docente universitaria y actualmente trabaja como Coordinadora de Diseño Digital y TIC en la Pontificia Universidad Javeriana.

<sup>1</sup> [www.coursera.org](http://www.coursera.org)

<sup>2</sup> [www.edx.org](http://www.edx.org)

<sup>3</sup> <http://noticias.universia.es/actualidad/noticia/2013/01/18/994799/mirida-x-hace-honor-nombre-alcanzando-10-000-usuarios-registrados-menos-semana.html>

<sup>4</sup> <http://code.google.com/p/course-builder/>

# La Escuela de Ventas de Orange, una escalada constante hacia la mejora profesional

La compañía de telefonía Orange es un ejemplo de cómo aprovechar la inmediatez de las nuevas tecnologías a la hora de inculcar los valores corporativos a toda una red comercial. Desde hace cinco años cuenta con un programa formativo de valor que presta apoyo a sus distribuidores para crecer profesionalmente. En él, cada usuario se ve animado a mejorar progresivamente mientras avanza hacia la cima de una montaña virtual, una metáfora que sin duda le ha traído buenos resultados.

**Cristina Cid**

Jefa de Proyectos en élogos SurLatam.



**L**a marca Orange lleva seis años estando presente en el mercado español. Conocida como France Telecom desde 1998, llegó a nuestro país en agosto de 2006, y desde entonces ha ido mostrando un notable crecimiento. En la actualidad cuenta con 13,2 millones de clientes en España (ocupa un 20,2% de cuota de mercado) y ha apostado por dar un valor diferencial a su imagen de marca. Mediante el desarrollo de nuevos y más sencillos servicios de información, comunicaciones y ocio tanto para hogar como para empresas, ha focalizado sus esfuerzos en facilitar y simplificar su relación con los clientes. Todo esto ha derivado en la consolidación de una experiencia de cliente más fluida y apasionante.

Desde su implantación en España, Orange ha procurado difundir los valores corporativos a toda su red comercial aprovechando la inmediatez de las nuevas tecnologías. Hace ya un lustro decidió contar con un programa formativo que diera apoyo a los distribuidores, algo que ha contribuido significativamente a la profesionalización de esa red. La Directora de Formación al Canal, Christine Ribas, implementó un modelo de trabajo con un equipo de expertos tanto en formación del sector como en conocimiento de canales de distribución. Juntos elaboraron una propuesta de desarrollo para comerciales que ha sido ampliamente elegida por los distribuidores. La razón se debe a que desde un principio tenía en cuenta tanto las necesidades y prioridades del canal, como las estrategias orientadas a dar un servicio de mayor calidad al cliente mediante la implantación de un estilo propio de relación.

La escuela de ventas es actualmente un proyecto consolidado y continuo en el tiempo. Supone un gran reto para los comerciales de Orange, pues implica un compromiso intenso con su desarrollo profesional.

**Aspectos claves del proyecto.** El proyecto de la escuela de ventas comenzó en julio de 2008. Tras la conformación del equipo de profesionales que gestionaría desde Orange el proyecto ayudado por diversos colaboradores externos, lo primero que se hizo fue un análisis de la situación de partida.

El análisis de impacto inicial tuvo como uno de sus resultados más significativos la creación de un modelo basado en el valor y la continuidad de una oferta formativa actualizada y contextualizada para toda la red.

## El programa formativo ha consolidado los ejes de conocimiento del negocio de Orange y las directrices orientadas al enriquecimiento de las relaciones con el cliente

En sus comienzos se dedicó a la formación del canal retail. Un año más tarde se implantó para la fuerza de ventas y finalmente se sumó el canal telefónico. El punto culminante de la primera fase fue la creación de un itinerario organizado en ciclos formativos a los que se accede progresivamente mediante procesos de certificación. Ese itinerario, con un alcance de más de tres años, se elaboró en base a las principales claves estratégicas del negocio, a las necesidades de cambio detectadas y a las demandas de los distribuidores.

El programa ha consolidado los ejes de conocimiento del negocio de Orange y las directrices orientadas al enriquecimiento de las relaciones con el cliente. Sin perder de vista la motivación y el desarrollo de las capacidades, se elaboró un plan de estudios fijo (troncal) basado principalmente en:

- Claves de acogida: misión, visión y valores
- Conocimiento de cliente
- Procesos y modelos de actuación

Este currículo se complementó además con píldoras formativas, es decir, acciones de corta duración que atendían a las necesidades de la estrategia comercial de la compañía y que se apoyaban en los beneficios del time to market que otorga el e-learning.

La implantación del programa tuvo lugar en noviembre de 2008 mediante un assessment inicial que permitía situar a cada uno de los comerciales en un ciclo formativo determinado. A partir de entonces se procedió a estructurar la formación adaptada a cada persona.

La dificultad y dedicación requerida para el estudio por parte de los usuarios va in crescendo a medida que se avanza en las certificaciones. Una constante en el trabajo de estudio personal debe ser reforzar el aprendizaje con una propuesta curricular muy práctica. Por ese motivo, en cada uno de los cursos que componen

los ciclos formativos se resolvieron los ejes de conocimiento mediante metodología del caso, aplicación en base a las diferentes fases del trabajo comercial y visión corporativa de la experiencia de cliente.

Nunca se ha perdido de vista que el único fin de la escuela es dar respuesta a la demanda del canal para profesionalizar a los comerciales, todo ello teniendo como meta que los clientes de Orange estén aún más satisfechos con la compañía. Los resultados son objetivos: en los últimos años, las encuestas de satisfacción realizadas por terceras partes han reflejado mejoras constantes que se han materializado en un incremento de clientes y un mejor índice de fidelización.

Para ello, se ha apostado por un sistema que permite al alumno aprender directamente desde su puesto de trabajo y que además le ha permitido colaborar con otros mediante recursos on line de respuesta inmediata. Todo esto ha facilitado que el aprendizaje sea más sólido y robusto, ya que aprender con metodología de caso en el propio puesto promueve la transferencia al trabajo cotidiano.

Desde luego, el enfoque metodológico de formación en el puesto no es simple cuando las dificultades que conlleva son aprender y dar respuesta a cliente en el mismo sitio. En este aspecto, no se ha olvidado reconocer que tanto los responsables de negocio de cada geografía como los responsables de la gestión de las tiendas y los formadores internos del call centre son agentes de cambio clave en el proceso de formación de los comerciales. Parte de la política de fide-

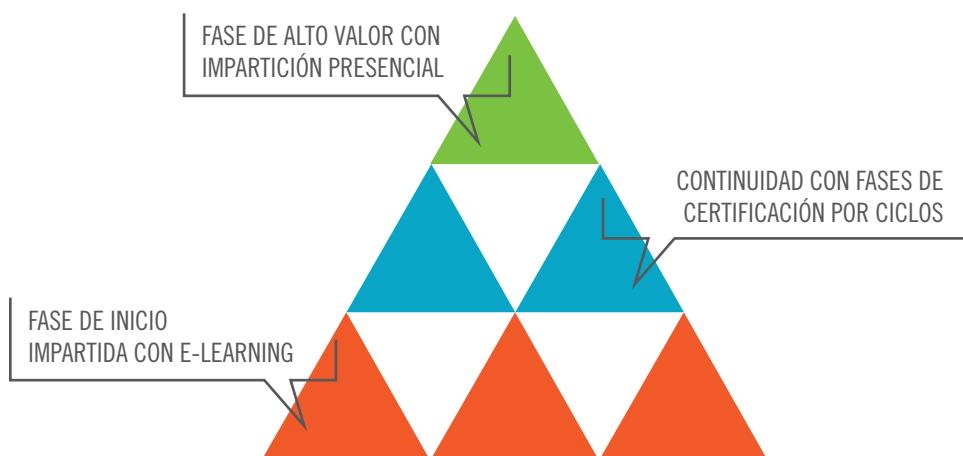
lización de Orange con el canal pasa por dar apoyo permanente a estas figuras.

#### **Configuración de las modalidades de impartición.**

Siguiendo el modelo de formación de valor, se decidió determinar las diferentes modalidades de impartición en base tanto al volumen de usuarios por ciclo, como al modelo de costes vinculados a la necesidad de alcanzar los objetivos estratégicos. Por esa razón gran parte de la formación que recibe el comercial se hace a través de metodología on line, llevándose a cabo una parte más reducida del programa de manera presencial. Además, se está implementando de forma paulatina la ejecución de formación a través de entornos colaborativos. Esto se ha presentado de esta forma para facilitar que ciertos contenidos y comportamientos se trasfieran con éxito.

**Las encuestas de satisfacción realizadas reflejan mejoras constantes que se han materializado en un incremento de clientes y un mejor índice de fidelización**

#### **Planificación basada en dar valor**



# El currículo de la Escuela de Ventas se ha configurado con cumbres para los comerciales de retail y cordilleras para la fuerza de ventas. La visión de mejora es continua porque nunca hay un límite

Por lo general, las sesiones presenciales tienen como objetivo reforzar y fijar comportamientos ya trabajados previamente, ejercitarse aspectos emocionales que afectan a las relaciones interpersonales y establecer un vínculo más directo entre compañeros de trabajo y responsables de la escuela.

## Comunicar e involucrar. Atraer a los alumnos

Desde un principio el equipo del proyecto ha identificado la necesidad de comunicar el proyecto de la escuela de ventas de la forma más cercana posible a las características del comercial. Con el objetivo de crear un aprendizaje productivo y divertido, el currículo de la escuela se ha configurado usando como metáfora una escalada de diferentes cumbres o cordilleras del mundo: cumbres para los comerciales de retail y cordilleras para la fuerza de ventas.

En cada etapa, el comercial, además de divertirse escalando con Orange, tiene marcado claramente cuál es el objetivo que tiene que conseguir para poder seguir progresando en su escalada. El modelo es un constante ascenso en el cual el alumno siempre tiene una cima que alcanzar. Esto ha asegurado mantener una visión de mejora continua, porque nunca hay un límite. Una vez conseguido un objetivo, el alumno mantiene sus expectativas de mejora, pues la escuela no le deja sin actividad en ningún momento. La plataforma de gestión disponible permite acceder en todo momento al road map de cada usuario.

## Impulsar a las Áreas de negocio

Gracias a la creación de un currículo flexible (con una parte fija y otra variable), el equipo del proyecto ha podido diseñar un modelo pedagógico que facilita la creación de contenidos y en especial la involucración exitosa de diferentes áreas de negocio de la compañía. Una de las fortalezas de este proyecto ha sido creer que el conocimiento a transmitir no viene dado en un programa formativo estándar, sino que se debe buscar dentro de la propia organización. El verdadero conocimiento se genera en el interior. Por

ello se ha creado una práctica de reflexión pedagógica donde los responsables de producto y ventas pueden comunicar con facilidad las ideas clave de cada iniciativa comercial planificada.

Uno de los pilares de la escuela de ventas de Orange es el trabajo directo con las diferentes áreas de negocio. Por eso el equipo del proyecto se ha dedicado a impulsar internamente el modelo pedagógico con el que se diseñan todos los contenidos. No se ha de olvidar que el punto de partida han sido las claves estratégicas del negocio. De esta forma se mantienen alineados los objetivos de la compañía adecuando los mensajes que se diseñan a cada uno de los cursos. La metodología de trabajo también facilita poder transmitir con coherencia los mensajes comerciales y aprovechar el conjunto de todas las acciones comerciales como refuerzo a la formación.

## Tecnología como soporte de la formación al canal

La segmentación, estructura y gestión de los canales de distribución de Orange han sido un elemento clave a la hora de decidir tanto la metodología como el soporte de gestión. Los criterios objetivos no sólo se han limitado al modelo de costes, sino al modelo de equidad particularmente a la hora de formar en acciones comerciales que requieren un *time to market* eficiente. No debemos olvidar que la metodología de trabajo, bien sea on line, presencial, blended (mixta) o m-learning (a través de pequeños dispositivos móviles), la otorga la propia idiosincrasia del colectivo y, obviamente, el negocio de la compañía.

Al ser un colectivo tan disperso, se ha optado por un LMS (Learning Management System) utilizado por grandes corporaciones, que además de aportar robustez y solvencia, otorga gran flexibilidad sobre el sistema y permite evolucionar en función de las necesidades del proyecto.

El partner tecnológico ha establecido una relación de confianza y es sensible a las necesidades de Orange. En ese sentido, para la mejora y la optimización de los recursos formativos ha sido clave tener facilidad de gestión y trasladar las demandas de los alumnos.

Después de estos cuatro años, Orange ha consolidado con un único socio la gestión tecnológica, optimizando además la gestión de costes del proyecto. Asimismo, ha conseguido establecer acuerdos con colaboradores estables para el desarrollo e impartición de los contenidos formativos.

### **Evolución de la Escuela: la experiencia del cliente**

Como con cualquier proyecto, estos cuatro años nos han permitido evolucionar con muchos aciertos de los que Orange se siente orgullosa. La experiencia ha permitido madurar, aprender de los errores y conseguir estar más cerca de los alumnos. Una de las claves de éxito del proyecto ha sido aplicar una excelente escucha activa con los comerciales y contar en todo momento con su opinión ante cualquier acción formativa. Es más, esta escucha se ha materializado en resultados concretos, ya que el cuarto nivel (K2) de la escuela ha sido prácticamente diseñado por ellos mismos.

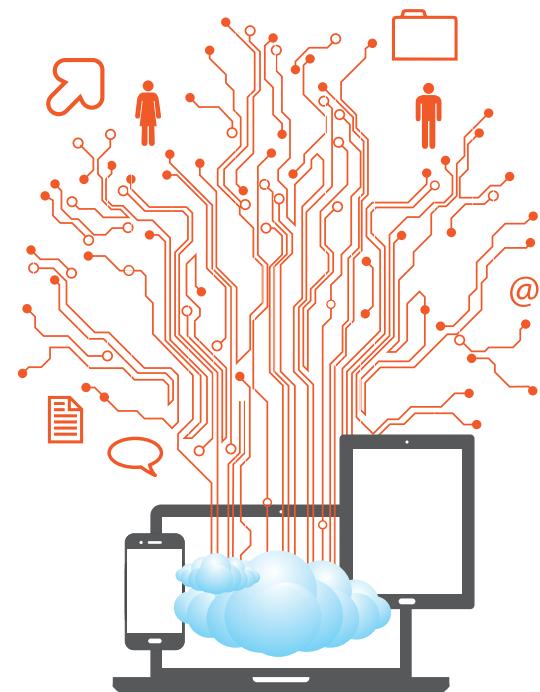
Pero esta actitud no sólo responde al comportamiento pedagógico del equipo del proyecto, sino que es consecuencia de la evolución de un modelo comercial y a un estilo de relación con el cliente que se ha apoderado de toda la compañía. Todos los mensajes están elaborados en el tono con el cual Orange quiere relacionarse con el mercado. La estrategia de reforzar la experiencia del cliente se materializa en el trabajo continuo con todos los involucrados en el proyecto y en el diseño de la forma y del contenido de todos los objetos de aprendizaje.

### **2.0: No pares de aprender**

Una vez que las primeras generaciones han finalizado el programa formativo, surge la necesidad de implantar un recurso que dé la posibilidad de seguir evolucionando, que otorgue continuidad y sentido al esfuerzo realizado. En ese sentido, una de las últimas iniciativas que ha puesto en marcha la escuela de ventas es la implantación de un recurso basado en redes sociales. El objetivo es utilizar la herramienta para fomentar el networking entre comerciales.

Sin lugar a dudas, en este entorno de colaboración no se hace distinción según la segmentación del canal, con lo cual es una excelente herramienta para trabajar en equipo, obtener mejores prácticas y sobre todo consolidar conocimientos con los alumnos.

A través de una interfaz familiar y similar a la fanpage de Facebook, el equipo responsable de proyecto ha planificado la puesta en común de diversas



**Una de las últimas iniciativas de la Escuela de Ventas de Orange es la implantación de un recurso basado en redes sociales. Su objetivo es fomentar el networking, obtener mejores prácticas y consolidar conocimientos**

actividades en torno a problemáticas operativas y estratégicas. En este entorno, los usuarios han aportado sus ideas, cuyas conclusiones permiten consolidar buenas prácticas.

Adicionalmente, el recurso es una fuente poderosa de comunicación e influencia en toda la red. Desde luego, el estilo implantado y el alto grado de conocimiento que el equipo del proyecto tiene de sus usuarios facilitan que la labor del community manager sea empática y eficaz. Hasta ahora se ha presentado como un recurso de acceso voluntario, y la respuesta es significativamente importante cuando se analizan los usuarios únicos mensuales que acceden al espacio de colaboración. Gracias a esto, el equipo del proyecto ha encontrado una fuente de trabajo y comunicación directa con los usuarios, además de aprovechar el recurso para lanzar iniciativas que fomentan el trabajo en equipo y la creatividad de los usuarios. Obviamente, gestionar una comunidad comportaba un alto riesgo, pero los resultados refuerzan la oportunidad del recurso para el aprendizaje permanente.

### Recomendaciones que podemos poner en práctica:

Tanto en las fases previas de la consultoría como en la implantación, es fundamental que las áreas implicadas sean expertas en el negocio y en estructura de canales. El dominio y entendimiento de la estrategia es una ventaja a la hora de diseñar programas de esta naturaleza.

En los equipos de proyecto es igualmente básico contar con roles expertos en gestión para poder planificar y realizar un seguimiento de todos los indicadores, así como diseñar un cuadro de mando eficiente. La organización del equipo es por tanto un factor de éxito. Por una parte, debe existir un adecuado liderazgo con capacidad de involucrar a stakeholders y comunicar expectativas, y por otra, un personal cualificado y operativo que sepa materializar las estrategias y proporcionar los indicadores para un cuadro de mando que ayude en la toma de decisiones.

En la actualidad, el equipo de proyecto de la Escuela de Ventas de Orange está consolidado y una gran parte de la labor de gestión se ejecuta dentro de la propia organización. ■



### Cristina Cid Cartes

Cristina Cid Cartes es experta en consultoría de e-Learning y procesos de RRHH vinculados a la formación con apoyo tecnológico. Se ha dedicado a proyectos de incorporación de las TIC en el currículum escolar en LATAM, y en los últimos doce años ha trabajado en consultoría para clientes corporativos en empresas como IBM, Accenture, Raccoon, GEC y élogos. Actualmente es Jefa de Proyectos en élogos SurLatam.



## CONTAMOS CON LOS MEJORES

Somos el nexo de unión entre empresas y trabajadores. Nos preocupamos de conocer mejor a nuestros clientes y nuestros trabajadores para garantizar el éxito de nuestra selección. Llevamos más de 15 años ofreciendo soluciones de trabajo y servicios de RR.HH.

Mantenemos una relación de confianza profesional que garantice el cumplimiento de todos los objetivos de selección con los criterios de calidad y tiempos acordados. Estos son los servicios de consultoría que ofrecemos:

### CERATIVIDAD E INNOVACIÓN



### EMPRENDIZAJE



### OUTPLACEMENT



### SELECCIÓN DE PERSONAL | HEAD HUNTER



### DESARROLLO HABILIDADES | DISEÑO ITINERARIOS



### DENBOLAN-LEARNING 2.0



# APRENDIZAJE COLABORATIVO

Betrained es un sistema de formación on line diferente, sencillo y atractivo que provoca el aprendizaje en comunidad.

