



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
COLEGIO DE PEDAGOGÍA

Disrupción y Transformación Digital
Programa de capacitación comercial para colaboradores
de la industria de telecomunicaciones

Informe Académico de Trabajo Profesional

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

EDUARDO ALBERTO ALVARADO JIMÉNEZ

Asesora: MTRA. CLAUDIA ELENA LUGO VÁZQUEZ



Ciudad Universitaria, CDMX, 2022.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. Contexto Organizacional de Telcel.....	6
1.1 Industria de las Telecomunicaciones en México	6
1.2 Filosofía Institucional	9
1.3 Modelo de Negocio	11
1.4 Hiperconectividad y Transformación Digital	12
1.5 Departamento de Entrenamiento de Soluciones R9.....	16
Capítulo 2. Tendencias de capacitación corporativa.....	19
2.1 Capacitación	20
2.2 Universidad Corporativa	25
2.3 Diseño de aprendizaje basado en tecnología.....	26
2.4 Diseño Instruccional.....	29
2.5 Modelos de Diseño Instruccional.....	33
2.6 Microaprendizaje.....	37
2.7 Soft Skills	39
2.8 E-learning.....	43
2.9 Gamificación.....	46
2.10 Aprendizaje y transformación digital en las corporaciones	48
Capítulo 3. Modelo experiencia de aprendizaje	50
3.1 Antecedentes del Departamento de Entrenamiento de Soluciones R9	51
3.2 Programa de capacitación comercial	54
3.2.1 Curso: formación de Instructores para proveedores Soluciones Telcel	55
3.2.2 Webinars Soluciones Telcel	56
3.2.3 Gamificación Soluciones Telcel	57
3.3 Consulta de materiales y contenidos	58

3.4	Evaluación formativa y mejora continua.....	61
3.5	Valoración crítica	62
	Conclusiones.....	65
	Bibliografía	68
	Tabla de figuras	71

Introducción

La contribución pedagógica en el mundo corporativo de las telecomunicaciones se está posicionando como un pilar fundamental para el crecimiento de las compañías telefónicas, la apuesta de las empresas por colocar la capacitación en manos de expertos en educación toma relevancia cuando los resultados impactan los objetivos comerciales y de desarrollo organizacional.

Uno de los retos más grandes a los que nos podemos enfrentar los pedagogos es el reconocimiento de nuestras competencias para asumir el liderazgo de equipos de trabajo en ambientes corporativos y de negocios. La aplicación de la pedagogía para resolver los retos de impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores y el crecimiento de la compañía han dado como resultado la confianza en nuestro gremio para asumir cargos estratégicos en las áreas de capacitación de la industria de telecomunicaciones.

El presente trabajo expone mi actividad profesional como líder del Departamento de Entrenamiento de Soluciones en Telcel, desarrollando un programa de capacitación para personal comercial dedicado a la comercialización de servicios móviles de datos para empresas, aprovechando los recursos tecnológicos de la compañía para hacer frente al proceso de transformación digital presente en las empresas.

En el primer capítulo presento la industria de telecomunicaciones y la compañía Telcel, me adentro en la historia, filosofía institucional, modelo de negocio y el impacto de la transformación digital dentro de la organización, además del contexto del departamento de Entrenamiento de Soluciones.

En el segundo capítulo retomo a los expertos de las nuevas tendencias de capacitación, las propuestas de aprendizaje para la “Universidad Corporativa”, el aprovechamiento de los recursos digitales aplicados en el aprendizaje, los modelos de diseño instruccional, las habilidades blandas (soft skills) requeridas en una compañía

dominada por la disrupción debido a la naturaleza de la industria y la gamificación para motivar la evaluación del aprendizaje.

La propuesta y aplicación del programa de capacitación lo abordo en el capítulo tercero, en él planteo los antecedentes del Departamento de Entrenamiento de Soluciones, las tres acciones eje para desarrollar el programa de capacitación comercial, el uso de recursos digitales para facilitar la consulta de contenido, el aprovechamiento de la gamificación como una herramienta de evaluación en búsqueda de mejora continua y cierro el capítulo con la valoración crítica de la actividad.

Por último, hago las conclusiones y reflexiones de mi actividad profesional, compartiendo los principales aprendizajes obtenidos dentro de la compañía durante 9 años y la aplicación de los contenidos revisados en la universidad.

Capítulo 1. Contexto Organizacional de Telcel

Uno de los espacios disponibles para el desarrollo profesional pedagógico se encuentra disponible en las grandes corporaciones, al interior de la industria privada generalmente desconocen que nuestras competencias pueden hacer grandes aportaciones en materia educativa, la implementación de metodologías sostenidas por pilares pedagógicos son pieza clave para impulsar y facilitar el alcance de objetivos definidos por la dirección y los inversionistas.

Nos encontramos viviendo un momento histórico de constantes cambios donde las corporaciones se encuentran apostando fuertemente en el desarrollo de áreas de formación para impulsar el talento de los colaboradores con la finalidad de hacer frente a los retos que se presentan en el negocio.

En el primer capítulo reviso el contexto organizacional de Telcel y su vínculo pedagógico a través del departamento de Entrenamiento de Soluciones R9.

1.1 Industria de las Telecomunicaciones en México

No cabe duda de que una de las industrias de mayor crecimiento es el de las telecomunicaciones, simplemente debemos dar un vistazo a las estadísticas de 1971 (IFT, 2022), 52 años atrás; 11 de cada 100 hogares tenían una línea telefónica fija, mientras que el máximo indicador se obtuvo en mayo del 2006, con 78 líneas fijas por cada 100 hogares.

El sistema de televisión restringida también ha sumado clientes desde 1996 donde existían 1,266,866 accesos y su máximo histórico fue en 2017 con poco menos de 21.1 millones (IFT, 2022).

El mayor crecimiento se lo ha llevado la telefonía celular móvil, el servicio “inició a través de una invitación publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1989 para que cualquier empresa interesada” lo ofertara (PROFECO, 2022) logrando acumular el total de 122.9 millones de líneas al cierre de 2020 (IFT, 2022).

Pero la historia de la compañía líder en telecomunicaciones del país se remonta a 1981, con el inicio de la instalación de un sistema de radiotelefonía móvil en Ciudad de México. En 1984 la Secretaría de Comunicaciones (SCT) asignó la concesión a Radiomóvil DIPSA, SA. de CV. (Telcel) para construir infraestructura celular y prestar servicios telefónicos en automóvil en la Ciudad de México (Telcel, 2022).

Hacia 1989 la invitación a nivel nacional se lanzó para operar en las 9 regiones del país (Secretaría de Comunicaciones y Transportes, 2022) el 3 de octubre de ese año Iusacell obtuvo la autorización para operar el servicio, convirtiéndose en la primera compañía en operar en México. El 19 de octubre, Telcel recibe la autorización y en 1990 cuatro compañías se suman a la industria en el país.

Durante los primeros años, Iusacell controla el mercado al tener la mayor cantidad de suscriptores, y en 1996, Telcel innova con el lanzamiento del primer sistema de prepago en México y el mundo, con el cual se consolida como líder en telefonía móvil al alcanzar un millón de suscriptores ese mismo año (Telcel, 2022).

Durante el 2002, la compañía lanza su Red de segunda generación cambiando la manera en que nos comunicábamos, desde ese momento era posible enviar mensajes de texto, además de realizar el clásico uso del servicio de voz.

En 2008, la compañía vuelve a innovar al lanzar la Red con sistema de conectividad 3G, mejora significativa en la experiencia de usuario respecto a la navegación en internet y se suman servicios de localización por GPS.

2012 marcó la llegada de la red de cuarta generación, con mejoras en la velocidad de la navegación, soporte para mayor cantidad de dispositivos conectados al mismo tiempo y disminución de la latencia de la Red.

Actualmente la Red sigue evolucionando, con la llegada de tecnología de quinta generación dispuesta a volver a revolucionar la manera en que nos conectamos desde nuestros dispositivos.

En 32 años que cumple la compañía, ha tenido que superar retos importantes para mantener el liderazgo en la industria, por ejemplo:

- Portabilidad numérica
- Llegada de competidores extranjeros con alto poder de inversión
- Regulaciones y control sobre la oferta comercial
- Declaración de Agente Económico Preponderante
- Tarifas asimétricas

Es importante aclarar que la industria de telecomunicaciones está regida por un marco regulatorio supervisado por tres instituciones:

- Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT)
- Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)

Actualmente, Telcel tiene más de 76 millones de usuarios y forma parte de América Móvil, empresa internacional líder en telecomunicaciones con presencia en 25 países de América Latina y Europa (Telcel, 2022).

La compañía ha construido su éxito en el modelo de negocio basado en seis fortalezas:

1. **Cobertura** presente en más de 225 mil poblaciones y 110 mil kilómetros de ejes carreteros
2. **Las mejores promociones** disponibilidad de planes y paquetes de acuerdo con las diferentes necesidades de comunicación
3. **Tecnología** disponibilidad de Red 4.5G
4. **Calidad** ofreciendo la mejor experiencia con calidad en servicios y atención personalizada a través de diferentes canales, entre ellos, se impulsa la autogestión del servicio
5. **Empresa orgullosamente mexicana** trascendencia mundial que opera con principios de honestidad, trabajo y servicio
6. **Comunidad** responsable de la comunicación de más de 76 millones de usuarios. Siete de cada diez usuarios son parte de la comunidad Telcel

1.2 Filosofía Institucional

Los principios de la filosofía institucional de la compañía están alineados con los de América Móvil (América Móvil, 2022) y son tomados en cuenta para las decisiones de los colaboradores, definición de políticas para gobierno corporativo y desarrollo de procesos internos.

Misión

“Lograr que la población de cada uno de los países en donde operamos tenga acceso a productos y servicios de calidad con la más avanzada tecnología en telecomunicaciones, a precios accesibles, para acercar cada día más a las personas” (América Móvil, 2022).

Cuando analizamos la misión, podemos identificar claramente que la razón de ser de la compañía es garantizar la conectividad de los clientes buscando la mejor calidad en tecnología con precios competitivos.

La misión es entonces un pilar importante para definir la dirección que tendrá la capacitación y la medición de los resultados a través de métricas de satisfacción de clientes internos y externos.

Visión

“Ser la empresa de telecomunicaciones de más rápido crecimiento y preservar nuestro liderazgo en la industria de las telecomunicaciones” (América Móvil, 2022).

Una de las apuestas de la organización para dar cumplimiento a la visión, está enfocada a mantener actualizados a los colaboradores con ayuda de la capacitación. La tecnología evoluciona constantemente y los departamentos de formación son responsables de generar estrategias de capacitación para difundir las actualizaciones más recientes al resto de los departamentos.

La industria de telecomunicaciones requiere personas disruptivas que se adapten rápidamente a los cambios tecnológicos y reaccionen oportunamente a los retos del negocio con acciones apegadas a los valores definidos por la política corporativa y el código de ética; por lo tanto, es importante revisar los valores que se impulsarán durante la formación inicial y continua de los colaboradores.

Valores

- Honestidad
- Desarrollo humano
- Respeto
- Creatividad empresarial
- Productividad
- Optimismo y actitud positiva
- Legalidad
- Austeridad
- Responsabilidad social
- Sustentabilidad

La filosofía institucional de la organización está pensada para mantenerse como punta de lanza en el mercado, las responsabilidades de cada puesto deben realizarse

pensando que el fin común es dar acceso a la mejor tecnología, garantizar el servicio de telecomunicaciones y generar la mejor experiencia de servicio.

1.3 Modelo de Negocio

Durante 31 años la telefonía móvil ha tenido cuatro generaciones de servicios y estamos en pleno desarrollo de la quinta generación tecnológica, el desarrollo permitió soportar el crecimiento de usuarios y expandir el modelo de negocio con otros servicios dependientes de los datos celulares.

La disrupción de la empresa, le ha permitido recibir premios y reconocimientos nacionales e internacionales (Telcel, 2022):

- En 2020, recibió el reconocimiento de la Segunda marca más valiosa en México de acuerdo con el ranquin Bradz: Top 30 del 2020
- En 2019 fue reconocida por Ipsos como la cuarta marca más influyente en México
- Por décimo año consecutivo, en 2019 recibió el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable del Centro Mexicano para la Filantropía
- Única marca mexicana situada entre las 100 más valiosas del mundo de acuerdo con el Ranquin Brandz 2018 de Millward Brown Group
- En 2019, el holding América Móvil aparece en el ranking de las 500 empresas más importantes de México de la Revista Expansión al colocarse en segundo lugar
- Premio internacional Marcas de Confianza 2012 por tercer año consecutivo en el rubro de compañía de teléfonos celulares de mayor confianza en México, por Reader's Digest.

La diversificación de productos ha permitido a Telcel crecer las áreas de formación para atender las necesidades de capacitación del portafolio completo de servicios y los

requerimientos de los usuarios, la compañía ha definido cuatro mercados para operar con mayor especialización:

- Masivo
- PYME
- Empresarial
- Corporativo

Además, existe la atención interna de las áreas de formación por canal de venta:

- Cadenas Comerciales
- Distribuidores Autorizados
- Atención al Cliente

Las segmentaciones han permitido a la empresa definir objetivos particulares, atender con mayor precisión las necesidades del negocio y mejorar procesos de adopción de hiperconectividad y transformación digital.

1.4 Hiperconectividad y Transformación Digital

El desarrollo de la tecnología ha revolucionado nuestras relaciones sociales, vivimos en un mundo **hiperconectado** cada día pasamos más tiempo en internet disfrutando las bondades de la revolución tecnológica.

La “hiperconectividad es un término creado en 2001 que se utiliza para designar los distintos medios de comunicación con los que contamos actualmente como el correo electrónico, las redes sociales, la mensajería instantánea, el teléfono y el internet.” (Secretaría de Cultura, 2022)

En México hay 84.1 millones de usuarios de internet lo que representa un 72 por ciento de la población mayor a seis años (INEGI, 2022), día a día la brecha digital

tiene reducción en la población, por ejemplo, en 2016 el 59.5 por ciento tenía acceso a internet (Secretaría de Cultura, 2022), los millones de dispositivos conectados se convierten en una herramienta poderosa para que la educación tenga al alcance que jamás ha tenido a lo largo de la historia.

El futuro es hoy, una frase muy fuerte que debemos entenderla y asimilarla para hacer frente a las áreas de oportunidad que hasta hace una década era casi imposible atenderlas. Asimilar la frase “el futuro es hoy” nos permitirá revolucionar las actividades que tenemos día a día en las aulas y salas de capacitación.

Gracias a esta revolución tecnológica, hoy podemos conectarnos desde cualquier parte del mundo y desde cualquier dispositivo enlazado a internet, no importa si es un smartphone, una tablet, una computadora o hasta un reloj, el mundo lo tenemos al alcance de nuestras manos y las posibilidades de interactuar son infinitas.

La **transformación digital** es un fenómeno que se ha acelerado en los últimos años y ha transformado la manera en que interactuamos con nuestro entorno, ahora podemos comunicarnos instantáneamente con una persona al otro lado del mundo, ordenar una rica cena, pedir un taxi seguro o viajar a lugares desconocidos con ayuda de cualquier dispositivo que tengamos a nuestro alcance.

El impacto de la transformación digital en la educación es inminente, derivado de la pandemia ocasionada por COVID-19, las aulas físicas se transformaron en aulas virtuales, que en otro momento de la historia, no hubiéramos podido continuar con actividades de no ser por el avance de la tecnología.

Por supuesto que las organizaciones también se vieron obligadas a implementar acciones estratégicas que les permitieran seguir operando a distancia, incluidos los departamentos de formación.

Antes del 2020 la capacitación en línea se encontraba en segundo término para las grandes compañías y corporativos, gastaban miles de pesos en traer a los colaboradores a los edificios corporativos para impartir cursos y certificar a la fuerza de trabajo.

La desconfianza en los recursos digitales no permitía despegar el potencial de la hiperconectividad y la adopción de la transformación digital en las estrategias de capacitación para el negocio.

Para generar un proceso de cambio, es necesario que el ser humano se enfrente a situaciones que no puede controlar para buscar adaptarse a las nuevas condiciones y enfrentar los retos de las etapas que hemos tenido a lo largo de la historia.

2020 fue un año que dejó un precedente a la humanidad, nos exigió estar preparados y ser disruptivos en la manera en que resolvemos los problemas que ponen en riesgo nuestra salud, nuestros trabajos, nuestras relaciones sociales y el mundo como lo conocemos.

La transformación digital exige el desarrollo de nuevas competencias que las áreas de capacitación deben desarrollar con los colaboradores actuales, las compañías de tecnología no pueden darse el lujo de limitar sus áreas de formación, debido a que parte de la imagen pública que deben tener, es la actualización constante de la fuerza laboral y los servicios de última generación.

De acuerdo con el Observatorio Digital y la Agencia Comunica Web (Comunica-web.com, Observatorio.Digital, & Naranjo, 2017) “la transformación digital es un cambio que se está produciendo de manera rápida pero progresiva”, existen dos tipos de transformación digital de acuerdo con la adopción tecnológica:

- **Transformación digital de la sociedad;** es el proceso de adopción al entorno tecnológico que se está produciendo en toda la sociedad (personas, organismos e instituciones públicas)
- **Transformación digital en las empresas;** se encuentran en un proceso de adopción tecnológica a diferentes niveles, organización interna, capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones del mercado, adopción de nuevos modelos de negocio y capacitación.

La adopción de nuevas tecnologías en las organizaciones privadas impacta positivamente en los resultados de los colaboradores, al optimizar y automatizar procesos, todos los departamentos obtienen beneficios en productividad y aprovechamiento de tiempos.

Desde el proceso de reclutamiento, dónde por medio de la publicación de las vacantes en sitios electrónicos se captan los perfiles ideales para ocupar las posiciones; hasta la toma de decisiones que pueden ejecutar los directivos y líderes con sus equipos de trabajo y tener la información inmediata y con nivel de detalle que permita identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del modelo de negocio.

Por supuesto que los departamentos formativos, obtienen grandes beneficios de la revolución tecnológica (Comunica-web.com, Observatorio.Digital, & Naranjo, 2017):

- Impulsar la adopción de políticas, normas y procedimientos internos
- Actualización inmediata de los contenidos
- Seguimiento de resultados
- Evaluación continua
- Incremento en alcance
- Atención inmediata a los impactos de capacitación

Cuando te encuentras inmerso en una empresa líder en servicios tecnológicos y de telecomunicaciones, esperas que el proceso de transformación digital sea adoptado

con gran facilidad, sin embargo no es así; y esto se debe principalmente a los 31 años de historia de Telcel y consecuencia de la permanencia de su platilla fundadora.

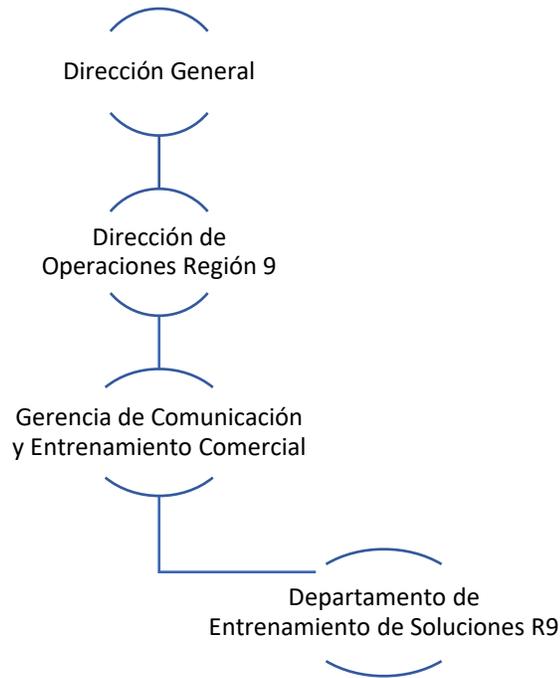
1.5 Departamento de Entrenamiento de Soluciones R9

Como lo revisamos en el contexto de la organización y el modelo de negocio, existen demandas específicas de capacitación de acuerdo con el mercado y el canal de venta, por este motivo podemos identificar varios departamentos de capacitación con especialistas en atención y desarrollo de estrategias de enseñanza, aprendizaje y comunicación.

En mi caso, me encuentro al frente del departamento de Entrenamiento de Soluciones R9 que tiene por objetivo atender las necesidades de capacitación para todos los niveles de mercado (masivo, PYME, empresarial y corporativo), el canal de venta de Distribuidores Autorizados e impulsar la comercialización de los productos **Soluciones Telcel**.

El siguiente organigrama servirá para identificar con mayor claridad la ubicación del departamento dentro de los niveles de organización:

Figura 1 Organigrama. Fuente: elaboración propia



El departamento de Entrenamiento de Soluciones R9 se creó en 2021 derivado del incremento del portafolio de servicios de Soluciones empresariales, y la prioridad que tiene la compañía en la comercialización, activación, atención posventa y satisfacción de usuarios.

El departamento se encarga de desarrollar estrategias de capacitación que permitan posicionar los servicios con los socios de negocio que están participando en la comercialización, además de generar acuerdos de negociación con los proveedores de los servicios, para que se sumen a las acciones propuestas y desarrollen contenido de capacitación de acuerdo con la línea de trabajo.

Debido a reciente creación, el esfuerzo se apoya principalmente de cuatro gerencias comerciales y de desarrollo del producto para lograr el alcance del objetivo, a continuación mencionaré las gerencias y sus principales responsabilidades, específicamente con la capacitación:

- **Gerencia de Servicios de Valor Agregado**
 - Lanzamientos de servicios
 - Diseño de esquemas comerciales
 - Contacto con proveedores de los servicios

- **Gerencia de Desarrollo de Soluciones Empresariales** (mercados empresarial y corporativo)
 - Definición de lanzamiento de servicios para comercialización por parte de los Distribuidores Autorizados
 - Seguimiento de activación de servicios
 - Seguimiento de atención posventa

- **Gerencia de Estrategias Comerciales** (mercados PYME y masivo)
 - Definición de lanzamiento de servicios para comercialización por parte de los Distribuidores Autorizados
 - Carga de servicios en los canales de activación interna
 - Escalamiento de atención posventa

- **Gerencia de Trato compartido y PYME**
 - Definición de Distribuidores Autorizados participantes
 - Contacto y comunicación con los directivos comerciales de los Distribuidores Autorizados
 - Facilitar la implementación de las estrategias de capacitación con los socios de negocio

En el tercer capítulo estaré desarrollando a detalle las acciones de capacitación implementadas, la vinculación puntual de departamento con los responsables de las gerencias y los resultados después de un año de la creación de las nuevas posiciones.

Capítulo 2. Tendencias de capacitación corporativa

La disrupción es definida por la Real Academia Española como una rotura o interrupción brusca (Real Academia Española, 2022), un término aparentemente sencillo pero que se encuentra trascendiendo debido a los constantes cambios que estamos viviendo en el siglo XXI.

Nos encontramos en un mundo totalmente globalizado y competitivo que exige estar a la vanguardia en tendencias de gobierno, modelos económicos, tecnología y educación para atender a las nuevas generaciones que siempre son diferentes a las anteriores.

Por lo tanto la disrupción nos da la posibilidad de alterar el estatismo y tener la posibilidad de generar elección entre diferentes futuros, apertura y posibilidades (Martínez Ruiz, 2022), la disrupción corporativa nos da la libertad de resolver con creatividad y asertividad las necesidades de capacitación dentro de las organizaciones que han adoptado el modelo, un ejemplo de la aplicación de disrupción corporativa es la inmediatez y rapidez que exigen las nuevas generaciones en la formación para integrarse a sus puestos de trabajo.

El contexto de la organización permitió entender la situación actual y el compromiso que Telcel tiene con sus áreas de formación para mantener el liderazgo en la industria, el segundo capítulo sustenta la implementación del modelo pedagógico en el departamento de Entrenamiento de Soluciones R9.

2.1 Capacitación

La adopción de la transformación digital y la hiperconectividad en las organizaciones genera cambios en los procesos y la manera en que las cosas se hacen.

El proceso hacia la consolidación de Telcel y sus socios de negocio dentro de la industria 4.0 (Smart Factory) marca cambios sociales importantes dentro de la organización al hacer uso intensivo de internet y tecnologías de punta.

Telcel desde su origen impulsó la capacitación debido a que desempeña un papel importante para el negocio y genera fortaleza destacable frente a la competencia en el mercado de telecomunicaciones.

Históricamente la capacitación ha sido una pieza fundamental para el desarrollo profesional, promoción laboral y crecimiento, un pilar importante que sostiene a las grandes corporaciones es la inversión en las áreas de formación.

Quiero retomar un ejemplo que estoy seguro hemos vivido; hay que imaginar la siguiente experiencia de servicio como cliente, estamos frente a una persona que no tiene conocimientos ni competencias que le permitan desarrollar su trabajo para resolver las necesidades que nos llevaron a ese establecimiento.

La percepción que tendremos recae sobre la empresa y no en el colaborador, nuestra percepción será sobre la falta de interés para solucionar el problema por lo que la imagen que construyó tiene un declive para el cliente que vive la experiencia negativa.

Las compañías gastan una fortuna para posicionar la marca dentro de los consumidores, por ejemplo Google reportó ingresos por publicidad de 61,800 millones de dólares en el segundo Q de 2021 (El Financiero Boomborg, 2022), la falta de capacitación y la fragilidad de procesos internos pone en riesgo la inversión en mercadotecnia.

La importancia en este trabajo es entender que la capacitación se vuelve prioridad, además de comprender la responsabilidad, alcance y limitaciones que tenemos los profesionales involucrados en las áreas formativas para contribuir al alcance de objetivos y metas empresariales.

Existe infinidad de definiciones para capacitación, para el punto de partida del capítulo voy a entrar en el análisis del término con ayuda de diferentes autores actuales centrados en las corporaciones de gran tamaño.

Hace poco más de una década atrás, es decir 2009, la capacitación estaba conceptualizada como *“un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por el medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos [...] conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente”* (Chiavenato, 2009, pág. 322)

Cuando ingresé a la industria en 2013 las palabras citadas de Chiavenato eran totalmente vigentes a la realidad de las empresas, nos encontrábamos en una situación de cambios ocasionales y en un periodo estable en condiciones de competencia.

Hoy la capacitación pasa de ser un proceso educativo de corto plazo a un periodo de formación corporativa continua, gracias a la disrupción, la hiperconectividad y los cambios sociales que estamos viviendo.

Voy a citar al marco legal mexicano, considero básico que conozcamos las leyes que establecen responsabilidades y derechos a los ciudadanos que nos encontramos dentro del campo laboral formal, la ley define la capacitación como *“el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.”*

Entre los beneficios destacan:

- *Calidad y mejora en las tareas*
- *Reducción en tiempos y supervisión*
- *Solución de problemas con diferente visión*
- *Sensibilización ante nuevos retos*
- *Desarrollo ético y motivación del personal*
- *Creación de equipos de trabajo de alto desempeño*
- *Seguridad y autoestima en los trabajadores*
- *Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas*
- *Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.” (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2022)*

Para el marco legal la capacitación es un derecho que tenemos los trabajadores para mantener vigentes nuestros conocimientos y estar a la vanguardia con nuestras habilidades.

Dentro de la legalidad, la Ley Federal del Trabajo, capítulo III BIS, artículo 153 A, establece la obligatoriedad de los patrones a proporcionar capacitación o adiestramiento a trabajadores para elevar el nivel de vida, la competencia laboral y productividad. (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2022)

Legalmente la capacitación se vuelve una obligación que tienen los patrones y puede ser considerada un gasto para cumplir la ley o una fortaleza para impulsar el talento interno.

Otro concepto que quiero retomar llega diez años después de la publicación de Chiavenato; la capacitación se transforma en *“una actividad de formación estructurada, impartida por un profesor o instructor, con formato de clase, con fechas y horarios establecidos y objetivos concretos. [...] El aprendizaje alcanza su máximo cuando la persona pone en acción”* los contenidos formativos (Alles, 2019, pág. 50)

Alles integra un modelo de actividades generales para impulsar el alcance de aprendizaje vs contenido: *“el grado de eficacia en el aprendizaje va creciendo cuando la persona que lo lleva a cabo va sumando actividades relativas al tema sobre el que se propone aprender.*

Si la capacitación se reduce a leer un texto, el grado de aprendizaje será menor que sí, luego de dicha lectura o conferencia, se adiciona un debate o discusión, hasta alcanzar su máximo al poner el conocimiento en acción tras una autoevaluación” (Alles, 2019, pág. 50)

La *figura 2* ilustra con mayor claridad la cita de Alles, claramente se identifican los niveles de actividades que ayudarán al colaborador a mejorar la comprensión del contenido formativo, dominar las actividades de su posición y desarrollar competencias estratégicas.

Alineándonos al concepto el aprendizaje se integra por el entendimiento del contenido, interacción entre iguales, vivencia de experiencias, análisis de retroalimentaciones internas y desempeño de actividades aplicadas al entorno de su puesto laboral.

Figura 2 Capacitación. Eficacia en el aprendizaje. Fuente (Alles. 2019, pág 51)



La inmediatez de la comunicación ahora permite que la capacitación incluya herramientas digitales de la cotidianidad. El año 2020 marca la llegada de nuevos recursos tecnológicos que se convierten en imprescindibles protagonistas del proceso educativo, ahora no podemos concebir la capacitación sin herramientas digitales como Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp, Moodle, Google Classroom, YouTube y la lista de plataformas es larga.

Dejar pausado el modelo de capacitación presencial tradicional impulsó la transformación digital de la educación basada en la industria tecnológica, como áreas de formación corporativas podemos tener mayor alcance e impactos de capacitación gracias a la hiperconectividad, la resistencia al cambio disminuye por parte de los colaboradores al identificar los beneficios de las nuevas tendencias de capacitación.

2.2 Universidad Corporativa

La alineación de la estrategia de capacitación a la filosofía institucional facilita a los colaboradores la ejecución de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos fijados, todas las organizaciones necesitan que su personal se encuentre mejorando sus habilidades para vincularse con otras actividades a niveles ejecutivos y operativos (Alles, 2019, pág. 43)

Cuando una compañía alcanza un tamaño importante desarrolla un centro de capacitación que en ocasiones se denomina universidad corporativa para hacer frente a las necesidades que se presentarán en un futuro. La implementación del concepto requiere el involucramiento de la alta dirección, jefes y líderes de equipos debido a la inversión económica necesaria.

La universidad corporativa es el “sistema para el desarrollo de las personas de una organización, estructurada a través de un currículo que integra los distintos requerimientos de conocimientos y competencias de los diferentes niveles del ente, directamente conectados con sus objetivos estratégicos

Esta unidad podrá consistir en un sector interno de la organización y/o apoyarse en entes externos especializados.” (Alles, 2019, pág. 151)

La fundación de la universidad corporativa requiere de infraestructura e insumos para desarrollar la estrategia de capacitación, es necesario contar con espacios formativos como aulas, entornos virtuales de aprendizaje y equipo para desempeñar las actividades.

La capacitación debe motivar a las personas a realizar su trabajo, el mejor camino es impulsarlos profesionalmente aportando conocimientos y competencias que puedan poner en uso y en la práctica.

2.3 Diseño de aprendizaje basado en tecnología

La llegada de la era digital modifica los esquemas tradicionales de planeación educativa y aplicación de materiales de enseñanza en las aulas presenciales y digitales.

Históricamente los procesos de enseñanza y aprendizaje han cambiado de acuerdo con el paradigma retomado y aplicado, una visión constructivista es la ideal para alinear la metodología aplicada a la capacitación en Telcel y el referente para conceptualizar dos términos básicos del modelo educativo:

- Enseñanza: “proceso de ayuda que se va ajustando en función de cómo ocurre el progreso en la actividad constructiva de los alumnos” (Díaz-Barriga Arceo & Hernández Rojas, 2002, pág. 140)
- Aprendizaje significativo: “conduce a la creación de estructuras de conocimiento mediante la relación sustantiva entre la nueva información y las ideas previstas por los estudiantes” (Díaz-Barriga Arceo & Hernández Rojas, 2002, pág. 39)

Actualmente la enseñanza se ha convertido en una diseñadora de programas y materiales que permiten facilitar la naturaleza del profesor o instructor. Mientras que los nuevos modelos de aprendizaje exigen control preciso en la calidad, evaluación y colaboración de los protagonistas del proceso, es decir, quien aprende (Góngora Parra, Martínez, & Olga, 2012).

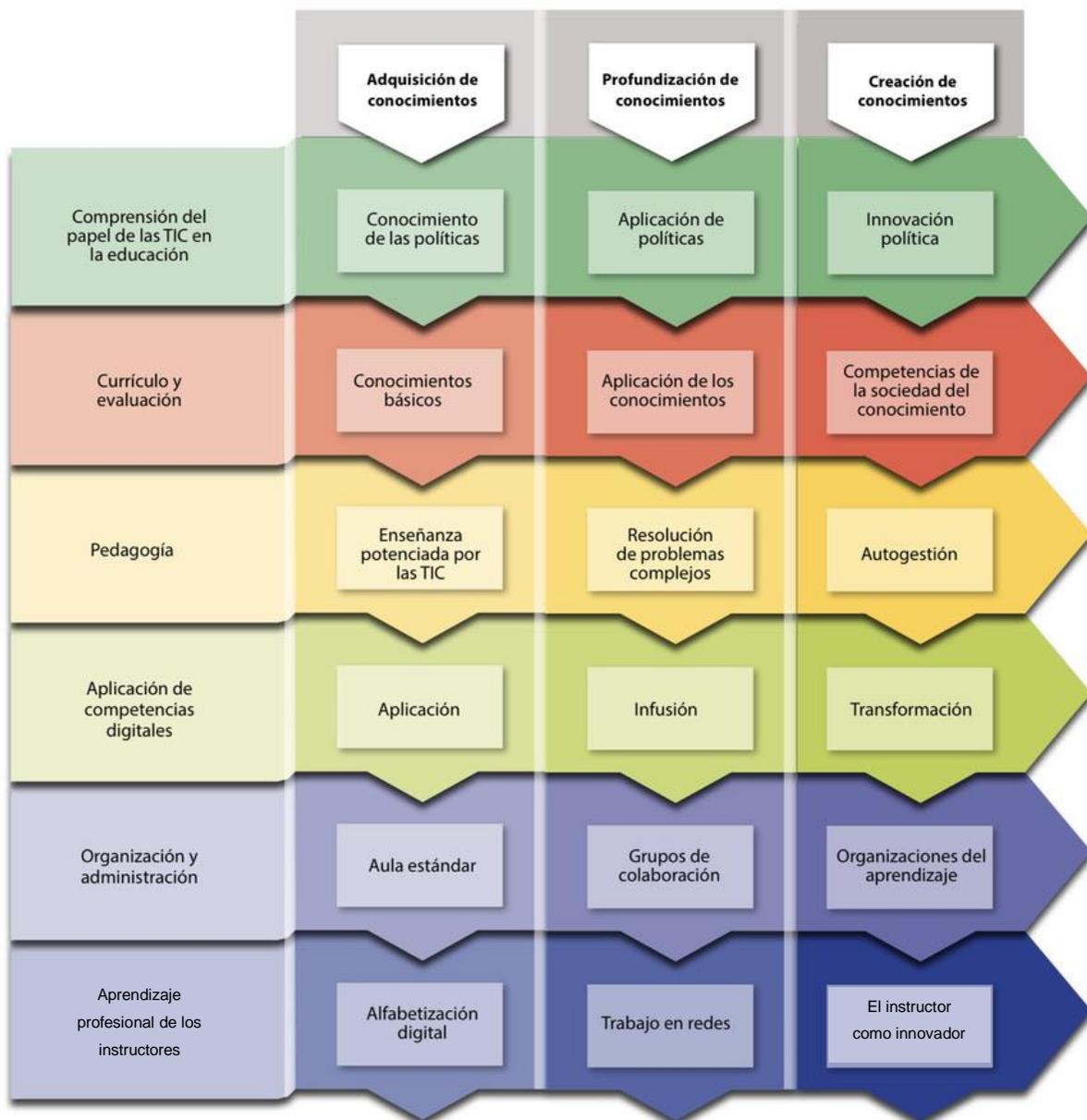
Los responsables del diseño de aprendizaje basado en tecnología tenemos al alcance un gran número de herramientas digitales aplicadas a los entornos virtuales que permiten mayor libertad en la experiencia de aprendizaje y centran la importancia del desarrollo integral del participante en el modelo.

Retomando el Marco de Competencias de los Docentes en materia de TIC (UNESCO, 2019) y adaptándolo al proceso de capacitación, los participantes del proceso

educativo (instructores o speakers) deben actualizarse y mejorar regularmente las habilidades del uso de herramientas digitales para sacar partido de la tecnología en los fines educativos.

La UNESCO define seis **aspectos** prioritarios de la labor pedagógica y tres **niveles** sucesivos de adquisición de conocimientos presentados en el siguiente gráfico.

Figura 3 ICT CFT. Fuente (UNESCO, 2019, pág. 12)



Niveles: a medida que los instructores o speakers ascienden de nivel, las competencias se vuelven más complejas y las TIC se vuelven un medio para alcanzar un fin.

- Nivel 1: permite a los instructores ayudar a los participantes a utilizar la tecnología para aprender con éxito.
- Nivel 2: impulsa a los instructores a ayudar a los participantes en aplicar conocimientos para resolver problemas complejos y prioritarios.
- Nivel 3: modeliza a los instructores a ayudar a los participantes en aplicar competencias de resolución de problemas, comunicación, colaboración, experimentación, reflexión crítica y expresión creativa.

Aspectos: reflejan funciones características de un instructor o speaker en ejercicio para entender el papel de las TIC:

- Aspecto 1 Comprensión del papel de las TIC en las políticas educativas: tomar conciencia del papel de las TIC en las políticas de formación.
- Aspecto 2 Currículo y evaluación: mostrar las ventajas que puede ofrecer las TIC para la enseñanza y evaluación.
- Aspecto 3 Pedagogía: invitar a adoptar alternativas centradas en el participante, basadas en problemas y proyectos que integran colaboración y cooperación.
- Aspecto 4 Aplicación de competencias digitales: definir la obligatoriedad del uso de herramientas digitales en el proceso educativo.
- Aspecto 5 Organización y administración: definir modelos de gestión de activos digitales corporativos y protección de datos personales.
- Aspecto 6 Aprendizaje profesional de los instructores: empoderar para poner en marcha el perfeccionamiento profesional.

Los líderes de las áreas de formación debemos impulsar formar instructores y speakers con la capacidad de diseñar efectivamente las estrategias de enseñanza-aprendizaje basadas en el uso de herramientas tecnológicas adecuadas y aplicadas de acuerdo con el contexto educativo.

De acuerdo con Ortiz Osoy (2002, pág. 12) la estrategia de enseñanza-aprendizaje es una serie de acciones organizadas y secuenciadas que permite realizar el proceso de una manera adecuada, existen dos tipos de estrategias dependiendo quién las aplique:

- Las **estrategias de aprendizaje** están diseñadas para que el participante aprenda a aprender y es el encargado de la aplicación.
- Las **estrategias de enseñanza** son utilizadas conscientemente por el instructor para promover el aprendizaje.

La enseñanza y el aprendizaje exigen la planeación de los procesos que intervienen para ejecutarse de manera simultánea, para entenderlo a detalle, es necesario revisar el Diseño Instruccional.

2.4 Diseño Instruccional

Cualquier profesional de la educación que requiere desarrollar alguna estrategia de capacitación está obligado a seguir un proceso para aplicar acciones formativas exitosas, por lo tanto, podemos apoyarnos del Diseño Instruccional para definir las fases y criterios de aplicación educativa (Belloch, 2022).

El concepto de Diseño Instruccional no es nuevo, se ha planteado desde finales de la década de los 60, sin embargo, con la llegada de la digitalización de contenidos se ha impulsado de la adopción del proceso y se ha transformado el concepto para hacer frente a las necesidades del siglo XXI, además de aplicarse en los modelos de aprendizaje actuales para asegurar la calidad de la capacitación.

Repasemos las definiciones de Diseño Instruccional que han destacado y han dejado huella en el desarrollo del concepto. De acuerdo con Belloch (2022), existen cinco definiciones estratégicas de Diseño Instruccional que han impactado la manera en cómo la concebimos hoy en día.

Figura 4 Definiciones Diseño Instruccional. Fuente (Belloch, 2022)

<p>Bruner 1969</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Planeación, preparación y diseño de recursos y ambientes necesarios para que se lleve a cabo el aprendizaje.
<p>Reigeluth 1983</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Disciplina interesada en prescribir métodos óptimos de instrucción para generar cambios en conocimientos y habilidades.
<p>Berger y Kam 1996</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ciencia para desarrollar, implementar, evaluar y mantener situaciones que faciliten el aprendizaje de contenidos a diferentes niveles de complejidad.
<p>Broderik 2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Arte y ciencia para crear un ambiente instruccional, materiales claros y efectivos para lograr tareas.
<p>Richey, Fields y Foson 2001</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Planificación sistemática de valoración de necesidades, desarrollo, evaluación, implementación y mantenimiento de materiales y programas.

En 2010 el concepto de Diseño Instruccional se vuelve a transformar y pasa a ser un proceso planificado de resultados que integra fundamentación, competencias, objetivos, estrategias de enseñanza-aprendizaje e instrumentos de evaluación y elección de tecnologías (Dávila & Francisco Pérez, 2010).

La vigencia en la definición de Dávila y Francisco Pérez permite aplicarla en los procesos de capacitación de grandes corporaciones para generar cursos, materiales de aprendizaje, contenidos, evaluaciones aplicadas a las actividades laborales.

La transformación digital y la revolución tecnológica contribuyen a sumar cambios en el proceso del Diseño Instruccional especialmente en la modalidad a distancia. De acuerdo con Benítez Lima (2010) al hablar de Diseño Instruccional debemos retomar los fundamentos de la tecnología educativa, concebido por la Association for Educational Communications and Technology como la práctica de facilitar el aprendizaje y mejorar el rendimiento con ayuda de procesos y recursos tecnológicos.

“las teorías de la instrucción tienen su origen en las teorías del aprendizaje [...] el Diseño Instruccional representa el puente, la conexión entre las teorías del aprendizaje y su puesta en práctica, reflejará el enfoque teórico que posea el diseñador instruccional respecto a los procesos de enseñanza aprendizaje. [...] traduce los principios del aprendizaje y la instrucción en especificaciones para la elaboración de materiales y aplicación de actividades.” (Benítez Lima, 2010, pág. 62)

El Diseño Instruccional retoma elementos característicos principalmente de tres teorías de aprendizaje:

- **Teoría Conductista.** Basa los objetivos en cambios de conducta y logros observables del aprendizaje, selección de estrategias de acuerdo con el dominio del conocimiento, uso de refuerzos para motivar el aprendizaje, secuencia de práctica de lo simple a lo complejo y evaluación enfocada en conductas observables y medibles.

Las principales aportaciones son el reforzamiento de conductas, la instrucción programada e instrucción individualizada.

- **Teoría Cognitiva.** La persona es un sujeto activo y constructivo, capaz de organizar y estructurar mentalmente el conocimiento para desarrollar esquemas, conceptos, hipótesis y resolución de problemas.

La influencia principal radica en motivar al estudiante a utilizar estrategias de aprendizaje adecuadas y que el instructor aplique estrategias de enseñanza para impulsar la participación activa para motivar el logro de aprendizajes significativos.

- **Teoría Constructivista.** Las personas aprenden mediante el asociamiento de experiencias nuevas con conocimientos previos para entender contenidos más complejos.

Actualmente el Diseño Instruccional se encuentra sumando características del constructivismo, entre las principales aportaciones se encuentra la teoría de las etapas de desarrollo cognitivo de Piaget.

Las metodologías constructivistas deben tomar en cuenta la importancia de los siguientes elementos para el desarrollo del aprendizaje:

1. Conocimientos previos, creencias y motivaciones.
2. Búsqueda, selección de contenido y desarrollo de análisis y síntesis para la construcción de redes de significado.
3. Entornos y ambientes virtuales de aprendizaje fluidos e intuitivos.
4. Actividades y contenidos articulados para desarrollar competencias de acuerdo con el perfil profesional.
5. Redes de colaboración que faciliten el intercambio de contenido
6. Impulsar el fortalecimiento de soft skills vinculadas con el entorno laboral.

Un buen Diseño Instruccional facilita a los instructores y participantes el involucramiento y desarrollo de motivación, implementación de actividades y generación de compromiso durante el proceso de la experiencia de aprendizaje.

2.5 Modelos de Diseño Instruccional

Las aportaciones de las teorías de aprendizaje enriquecen la metodología aplicada a la capacitación corporativa. Los enfoques revisados nutren, definen y accionan los **Modelos de Diseño Instruccional** asociando elementos pedagógicos, de diseño y tecnológicos.

Rivera citado en (Luzardo, 2022) *“define los modelos de diseño instruccional como guías o estrategias que los instructores utilizan en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Construyen el almacén procesal sobre el cual se produce la instrucción de forma sistemática y fundamentada en teorías del aprendizaje. Incorporan los elementos fundamentales del proceso de Diseño Instruccional, que incluye el análisis de los participantes, la ratificación de metas y objetivos, el diseño e implantación de estrategias y la evaluación.”*

Hay que tener claridad que la evolución de los Modelos de Diseño Instruccional no son lineales, por lo que responden a necesidades específicas, debates teóricos y sustentos pedagógicos.

Retomando a Belloch (2022) históricamente podemos destacar seis Modelos de Diseño Instruccional de acuerdo con sus aportaciones al campo pedagógico corporativo:

Modelo de Gagné

Basado en teorías de estímulo-respuesta y procesamiento de la información, deben cumplirse al menos diez funciones en la enseñanza para alcanzar el verdadero aprendizaje:

1. Estimular y motivar la atención
2. Información de resultados esperados
3. Estimular recuerdos de conocimientos

4. Presentar material de aprendizaje
5. Guiar y estructurar el trabajo del participante
6. Provocar respuesta
7. Feedback
8. Generalización del aprendizaje
9. Facilitar el recuerdo
10. Evaluar

Modelo de Gagné y Briggs

Basado en enfoque de sistemas, considera 14 pasos distribuidos en 4 niveles:

- Nivel del sistema
 1. Necesidades, objetivos y prioridades
 2. Recursos, restricciones y sistemas de distribución alternativos
 3. Alcance y secuencia de cursos
- Nivel del curso
 1. Objetivos del curso
 2. Estructura y secuencia del curso
- Nivel de lección
 1. Objetivos de desempeño
 2. Planes de la lección
 3. Materiales y medios
 4. Desempeño del participante
- Nivel del sistema final
 1. Preparación del instructor
 2. Evaluación formativa
 3. Revisión
 4. Difusión
 5. Evaluación sumatoria

Modelos ASSURE

Las raíces teóricas se encuentran basadas en el constructivismo: características del participante, estilos de aprendizaje y participación activa, ASSURE se compone del acrónimo:

- *Analyze Learnes.* Antes de iniciar se deben conocer las **características de los participantes** relacionado con generalidades (nivel de estudios, edad, físicas, etc.), específicas (conocimientos previos, habilidades y actitudes) y estilos de aprendizaje.
- *State objectives.* Determinación de grado alcanzable de resultados por parte de los participantes.
- *Select media and materials.* Selección de estrategias (método instruccional), medios (texto, imagen, video, audio, etc.) y materiales.
- *Utilize media and materials.* Selección y desarrollo de entorno virtual de aprendizaje, materiales y recursos para el curso.
- *Require learner participation.* Aplicar estrategias para fomentar la participación activa y cooperativa
- *Evaluate and revise.* Evaluación del aprendizaje, reflexión y retroalimentación para la implementación de mejoras en acciones de capacitación a futuro.

Modelo de Dick y Carey

Basado en la existencia de una relación entre un estímulo como los materiales didácticos y la respuesta del participante que produce el estímulo, el diseñador instruccional debe identificar la estrategia de enseñanza-aprendizaje para generar estímulos que apoyen al alcance de la competencia.

La instrucción se dirige por habilidades y conocimientos para generar condiciones de aprendizaje basado en diez fases:

1. Meta instruccional
2. Análisis de instrucción
3. Análisis de contexto de participantes
4. Definición de objetivos
5. Instrumentos de evaluación
6. Estrategia instruccional
7. Selección de materiales
8. Evaluación formativa
9. Evaluación sumativa
10. Revisión de instrucción

Modelo de Jonassen

Modelo que impulsa el diseño de ambientes de aprendizaje constructivistas, define seis pasos que integran el papel del participante en la construcción del conocimiento:

1. Contexto del problema, representación del problema y espacio de la manipulación del problema
2. Casos y experiencias como referencia para los participantes
3. Resolución del problema mediante contenidos que permitan a los participantes construir modelos mentales y formular hipótesis
4. Asignación de tareas que representen un verdadero reto para recurrir a herramientas cognitivas
5. Desarrollo e implementación de redes digitales de comunicación que permitan generar dialogo entre las diferentes áreas de la compañía para construir conocimientos
6. Facilitar ambientes de practica en ambientes virtuales de aprendizaje

Modelo ADDIE

Diseño interactivo que permite identificar los resultados de manera inmediata de la evaluación formativa para que el Diseñador Instruccional regrese a fases previas, ADDIE es el acrónimo de:

- **Análisis.** Obtener la descripción de la situación de aprendizaje y determinar necesidades formativas mediante el análisis del participante, contenido y entorno.
- **Diseño.** Determinación del enfoque pedagógico y estructura del contenido en el desarrollo del curso
- **Desarrollo.** Contenidos y materiales basados en la fase de diseño
- **Implementación.** Puesta en marcha de la acción formativa en producción
- **Evaluación.** Realizar evaluación formativa de cada etapa del proceso del modelo AIDDIE y evaluación sumativa con ayuda de evidencias para analizar los resultados.

La aplicación de la hiperconectividad, la tecnología, la digitalización y las teorías del aprendizaje impulsan cambios importantes aplicados a los Modelos Instruccionales, cada propuesta revisada incluye grandes beneficios que atienden necesidades particulares de la industria de telecomunicaciones, especialmente por los cambios frecuentes que tienen los colaboradores que se encuentran dentro del negocio y se enfrentan a las actualizaciones inesperadas que demandan la habilidad de ser disruptivos en el aprendizaje.

2.6 Microaprendizaje

La cantidad de información que tenemos a nuestro alcance se ha multiplicado debido al acceso y los beneficios que nos da el internet, las personas que interactuamos con las herramientas digitales necesitamos desarrollar habilidades para saber cómo encontrar contenido formativo aplicado a los puestos de trabajo cuando se necesite.

La nueva tendencia educativa corporativa plantea diseñar proyectos de capacitación en selección de contenidos sobre algo cercano y útil para los colaboradores, la propuesta de aprendizaje debe responder a la pregunta ¿esto para qué me sirve en mi realidad laboral? (Copete Piris, 2020).

Adicionalmente se debe tomar en cuenta el planteamiento de inmediatez y rapidez para la revisión de contenido que tiene relación directa con las características generacionales de las plantillas de las compañías, en término de experiencia de aprendizaje que busca sumar a los participantes cómo creadores colaborativos de contenido.

De acuerdo con Gasca Hurtado y Gómez Álvarez (2021) “El microaprendizaje es una estrategia educativa que se caracteriza por su agilidad y brevedad de lecciones y unidades de aprendizaje. El objetivo de esta estrategia educativa es proporcionar conocimientos y habilidades de una manera más dinámica que la tradicional”.

El uso de la tecnología es necesario para implementar el microaprendizaje dentro de las organizaciones que impulsan y promueven el uso de la hiperconectividad con socios de negocio, colaboradores y clientes. Gracias a sus bondades, se puede recurrir a los medios digitales como uso de aplicaciones móviles, ambientes virtuales de aprendizaje y plataformas e-learning para poner a disposición de los participantes pequeñas fracciones del contenido.

Para el despliegue del microaprendizaje dentro de una aplicación móvil en el área de capacitación, necesita estar conformado por equipos multidisciplinarios capaces de desarrollar los medios que el diseñador instruccional ha seleccionado para la difusión de los contenidos.

Algunos desarrollos que se pueden implementar para impulsar el aprendizaje de las nuevas generaciones se encuentran relacionadas con el tipo de contenido desarrollado en las redes sociales digitales, por ejemplo:

- Artículos
- Videos
- Podcast
- Guías

La presentación del contenido formativo a los participantes en formatos previamente conocidos, mejora la experiencia de aprendizaje y facilita el manejo de la plataforma, además de localizar la información que requiere para la ejecución de sus actividades laborales y la identificación de la actualización del contenido.

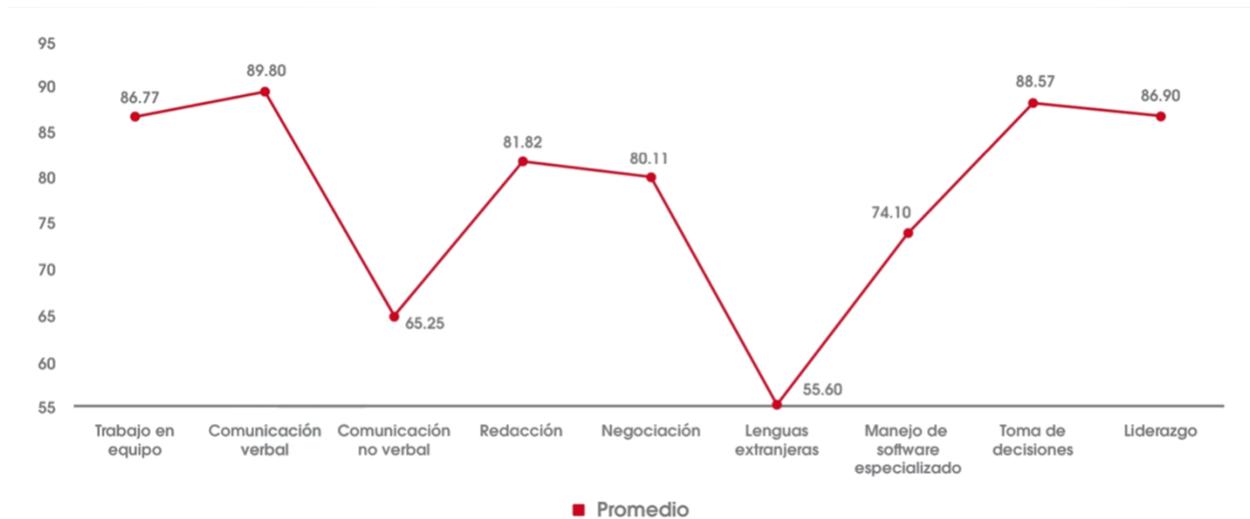
Las universidades y las compañías a las que ingresan los egresados son responsables de la formación continua de soft skills (habilidades blandas) que requieren los colaboradores para integrarse en el mercado global de profesionales altamente calificados, gracias a la posibilidad de movimiento que existe en los intercambios educativos de la formación universitaria y las industrias transnacionales para promover el talento. La facilidad del movimiento de profesionales es una realidad.

2.7 Soft Skills

Los estudiantes universitarios dedican un tiempo considerable de estudio y formación profesional para prepararse y enfrentarse al mercado laboral que se encuentra altamente competitivo. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Egresados (2022) el 37% de los estudiantes que finalizaron sus estudios universitarios, invirtieron más de seis meses en conseguir un empleo. Entre los principales motivos que dificultan colocarse en una posición laboral formal se encuentra en un 44% la falta de experiencia o práctica en el área.

Las estadísticas confirman que más del 50% de los egresados no tuvieron promociones o mejoras en las prestaciones laborales y directamente existe una correlación entre la falta de promoción y las habilidades adquiridas en la universidad para aplicar en la industria como se muestra en la Figura 5.

Figura 5 Habilidades adquiridas en la universidad y su utilidad. Referencia (Centro de Opinión Pública, 2022)



La cantidad de egresados se enfrenta a diferentes fenómenos cuando se encuentran en la búsqueda de trabajo, por ejemplo, la tasa de desempleo anual, la movilidad laboral que permite trabajar en un país extranjero y la alta exigencia de los empleadores en experiencia profesional para la contratación en ciertas posiciones estratégicas.

Las universidades gradúan a miles de egresados altamente calificados en conocimientos y habilidades que permitan desempeñar una posición en el mundo laboral, los empleadores necesitan profesionales capaces de adaptarse a los cambios frecuentes y superar los retos y fracasos que existen en el empleo.

Los reclutadores dan por hecho que los candidatos con título universitario tienen el conocimiento y las habilidades para cubrir la posición vacante, sin embargo el mercado

disruptivo exige que tengan cualidades, actitudes y capacidades para adaptarse a los diferentes entornos a los que se enfrentará dentro de su lugar de trabajo, en los últimos años a este concepto se le conoce como soft skills o habilidades blandas que no son atribuidas únicamente a una profesión, sino son la base para todas las ocupaciones actuales.

Para comprender el concepto, la aplicación y la responsabilidad de las áreas de capacitación para impulsar el desarrollo de soft skills hago una paráfrasis del trabajo de Wang Yuting (2022).

Wang Yuting cita a estudiosos del concepto:

- James y James (2004) “una nueva forma de describir las habilidades laborales y ciertos atributos profesionales que los individuos pueden tener, tales como habilidades de equipo, comunicación, liderazgo, atención a clientes y resolución de problemas”.
- Taylor (2022) “habilidades internas e intrapersonales de los individuos que son necesarias para el desarrollo individual y la participación social en un entorno laboral particular. [...] gestión de clientes, comunicación, gestión de conflictos, pensamiento crítico, relaciones interculturales, toma de decisiones, inteligencia emocional, respuesta a las incertidumbres, relaciones interpersonales, liderazgo, pensamiento multidisciplinario, trabajo en equipo, negociación”.
- Yu Guangtao (Wang, 2022) son “habilidades no técnicas [...] comunicación interpersonal, coordinación, liderazgo, conciencia situacional, toma de decisiones, etc., y son conceptos contrarios a las habilidades operativas profesionales de los empleados”.

Al analizar los diferentes conceptos y vincularlos con las habilidades con mayor utilidad que los egresados consideran aplicar en el campo laboral, se pueden identificar las relacionadas con el desarrollo personal, corporativo y organizacionales.

Las áreas de capacitación somos corresponsables de impulsar el desarrollo de soft skills dentro de los planes y programas de formación durante el proceso inicial de formación e impulsar con los jefes de áreas el trabajo continuo para motivar a los colaboradores a desarrollar habilidades blandas y aplicarlas en sus centros de trabajo.

Wang Yuting (2022) menciona diez soft skills con mayor solicitud de aplicación dentro del mundo corporativo:

1. Comunicación efectiva
2. Habilidades interpersonales
3. Trabajo en equipo
4. Puntualidad
5. Responsabilidad social
6. Conciencia Ocupacional
7. Facilidad de adaptación
8. Buena organización
9. Pensamiento crítico
10. Sociabilidad

Las soft skills se vuelven clave en la integración y desarrollo de los colaboradores en el campo laboral para transmitir pensamientos, ideas e información de manera oral y escrita entendible de una sola manera y no dejar a interpretaciones. Utilizarlas en el trato con otras personas que impulsan el éxito y escalamiento en la pirámide organizacional, por ejemplo, saber escuchar e inteligencia emocional.

La definición de objetivos por parte de la alta dirección incluye el trabajo multi e interdisciplinario, la cooperación para dar alcance se vuelve fundamental. El desarrollo y

la gestión de las soft skill son claves para definir prioridades en tareas y asignación de responsabilidades.

La formación de soft skills debe considerarse dentro de los programas de capacitación y articularlos con el contenido formativo para promover el desarrollo integral de los participantes mediante estudios de caso, juegos de roles, debate, actividades fuera de aula y cursos adicionales.

2.8 E-learning

La evolución de la tecnología ha digitalizado actividades y procesos en todos los niveles, en el caso de la educación ha transformado el sistema didáctico e-learning y las plataformas virtuales sumando beneficios y ventajas.

E-learning se define como “un sistema de información y comunicación basado en el uso de internet, el cual a través de herramientas digitales y distintos materiales educativos pretende crear un entorno de aprendizaje adaptado al individuo, abierto e interactivo, y centrado el foco en el alumno con la finalidad de conseguir un proceso de aprendizaje adecuado” (Cobos Sánchez, Padial Suárez, & Berrocal de Luna, 2021, pág. 2).

Existen cuatro características esenciales que debe cumplir el e-learning para garantizar una implementación exitosa:

- Separación de espacio instructor-participante
- Autonomía en el aprendizaje
- Comunicación sincrónica y asincrónica
- Apoyo institucional

Las grandes teorías del aprendizaje han contribuido al crecimiento de la educación a distancia e ir corrigiendo las limitaciones a las que se ha enfrentado, en la figura 6 se explica el papel de las teorías en el e-learning.

Figura 6 Síntesis sobre los aciertos y limitaciones de las teorías clásicas de aprendizaje sobre el e-learning (Cobos Sánchez, Padial Suárez, & Berrocal de Luna, 2021)

Teoría del aprendizaje	Aciertos y contribuciones	Limitaciones y críticas
Conductismo	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento como indicador del aprendizaje • Pasos de instrucción secuenciados • Contenido dirigido estructurado • Apropiado para contenido sencillo • Aplicación en prácticas, operaciones y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • No es posible observar todos los comportamientos y deja de lado el aprender a ser • Instructor tiene rol protagonista • Falta el componente social • El participante pasa a un papel secundario
Cognitivismo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje como un proceso activo, refuerza memoria, atención, pensamiento, reflexión, abstracción, motivación, formulación de conceptos y metacognición • Contenido detallado • Actividades y contenido adaptado a diferentes estilos de aprendizaje • Uso de todos los sentidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Instructor tiene rol protagonista • El participante pasa a un papel secundario • Falta el componente social

Constructivismo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje focalizado en el participante • Promueve aprendizaje cooperativo y colaborativo • Promueve el trabajo en equipo • El aprendizaje se origina de la construcción del conocimiento • Aprendizaje autentico y pensamiento critico 	<ul style="list-style-type: none"> • El instructor pasa a papel secundario • Mayor complejidad en dar sentido al contenido • No se toma en cuenta las diferencias culturales en la experiencia e-learning
Conectivismo	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje situado, autentico y focalizado en el contexto social del participante • Centrado en la conectividad, tecnología y comunicación para generar redes y comunidades de aprendizaje • Organización del conocimiento a través de la red de estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor complejidad para dar sentido al contenido • El rol del instructor no está bien definido • El uso y el papel de las TIC no tiene fundamento teórico

La transformación y la adopción de la modalidad e-learning se potencializó en los últimos dos años con el cambio de nuestra forma de vida ocasionada por la pandemia de COVID-19, el acercamiento a las plataformas digitales de aprendizaje ha traído beneficios importantes para los participantes, instructores e instituciones que apuestan por la implementación de este modelo de capacitación.

- Reducción de costos
- Sin traslados
- Comunicación inmediata
- Accesibilidad gracias a la conexión de internet
- Aprendizaje permanente
- Optimización de tiempo
- Formación de redes de aprendizaje

Es importante tomar en cuenta los inconvenientes que pueden surgir con la implementación del e-learning:

- Inversión inicial de la plataforma
- Identificar lo no controlable de las TIC
- Alta tasa de abandono cuando no se da seguimiento continuo
- Exceso de información al no definir un contenido dirigido

Gracias a la masificación del internet tenemos la posibilidad de seleccionar plataformas virtuales de aprendizaje con las características necesarias para facilitar la interacción entre los participantes, instructores y contenido.

Las plataformas virtuales permiten generar contenido a través de videos, podcast, videoconferencias, materiales escritos, etc. además, la movilidad y el uso de dispositivos móviles, permiten disfrutar de una experiencia de aprendizaje inmersiva con la integración de los recursos digitales definidos por el diseñador instruccional.

2.9 Gamificación

Una de las bondades del e-learning es que permite la aplicación de estrategias de aprendizaje que refuercen el contenido definido para la capacitación con apoyo de diferentes recursos de gamificación.

De acuerdo con Ramírez-Cogollor (Ramírez Cogollor, 2014) la gamificación es la aplicación de técnicas de juegos diseñados para facilitar el proceso de aprendizaje mediante la implementación de elementos como puntuaciones, límite de tiempo, asignación de insignias, competencia, etc. para mejorar la experiencia de aprendizaje y guiar el contenido y facilitar el alcance de objetivos.

La aplicación de la gamificación motiva a los participantes al presentar la actividad diseñada, es importante tomar en cuenta los elementos que componen esta estrategia:

- La actividad. Diseñada para alcanzar el objetivo de aprendizaje, se debe considerar los gustos e intereses del grupo para obtener el efecto deseado.
- Contexto. Se debe considerar el contexto institucional y organizacional, la temporalidad y definir las condiciones que permitan controlar la situación.
- Competencias y habilidades. Se debe tomar en cuenta la individualidad de los participantes y sus capacidades para operar la actividad planteada.
- Gestión y supervisión. El instructor debe estar capacitado para liderar y dar indicaciones que garanticen el éxito de la actividad.
- Mecánicas y elementos del juego. Establecer los recursos necesarios para la aplicación de la actividad para conseguir que los participantes se diviertan y aprendan.

La gamificación tiene múltiples beneficios relacionados con el e-learning (Cobos Sánchez, Padial Suárez, & Berrocal de Luna, 2021):

- Contenido llamativo
- Motivación de los participantes
- Aprovechamiento de la predisposición al juego
- Aprendizaje autónomo
- Trabajo en equipo
- Apertura a retroalimentación

- Análisis de resultados inmediatos

Las plataformas digitales facilitan el diseño de actividades para implementar la gamificación en las aulas virtuales, la adopción de nuevas tendencias de capacitación permite mantener innovación constante y renovación de las áreas formativas corporativas.

2.10 Aprendizaje y transformación digital en las corporaciones

Para que las grandes organizaciones mantengan el liderazgo en el mercado, no es suficiente la inversión en campañas de mercadotecnia, desarrollo de tecnología, sistemas de automatización y grandes procesos de administración; adicionalmente, el éxito de los corporativos también va acompañado del crecimiento y la educación de la fuerza de trabajo.

El aprendizaje apoyado en la tecnología posibilita la resolución de problemas, formación de equipos de trabajo colaborativos y desarrollo de potencial para escalar en la pirámide organizacional. Los colaboradores demuestran competencias, disrupción y disposición de adoptar la tecnología cuando se encuentran motivados para aprovechar la infraestructura que desarrolla su formación profesional según la posición y desempeño dentro del negocio.

La inclusión de entornos virtuales de aprendizaje, desarrollo de programas de capacitación y la aplicación de las tendencias de capacitación corporativa transforman el panorama que tienen los colaboradores sobre las áreas de formación tradicionales, la implementación de un enfoque novedoso de capacitación basado en el Diseño Instruccional no debe perder de vista:

- Objetivos centrados en el aprendizaje
- Educación constructivista
- Contenido dirigido al desarrollo profesional y centrado en la persona

- Aprendizaje por descubrimiento
- Autonomía y creatividad de los participantes
- Cooperación
- Motivación
- Innovación

En el capítulo tres estaré compartiendo el desarrollo de la estrategia de capacitación corporativa enfocado a los colaboradores de la industria de telecomunicaciones, el impacto del modelo y la renovación de la estrategia de acuerdo con los cambios que demanda el modelo de negocio.

Capítulo 3. Modelo experiencia de aprendizaje

El aprovechamiento de la pedagogía dentro de las grandes organizaciones se encuentra en crecimiento, las empresas interesadas en el desarrollo del talento buscan fincar áreas de formación y capacitación en manos de expertos en educación.

Uno de los retos como pedagogo es lograr posicionarse como un tomador de decisiones y asumir una posición de líder dentro de la compañía, los conocimientos y las competencias que tenemos los profesionales de la educación nos permiten tener un alto impacto en los resultados.

En este capítulo plantearé el desarrollo y la aplicación de estrategias de capacitación corporativa que motiven a dinamizar el aprendizaje respondiendo a la transformación digital de la organización.

En las próximas páginas describiré la implementación de un programa de capacitación que tiene por objetivo certificar internamente las competencias comerciales y administrativas mediante un programa de capacitación en los productos de venta “Soluciones Empresariales” para la fuerza de venta externa de Telcel.

3.1 Antecedentes del Departamento de Entrenamiento de Soluciones R9

La evolución de la tecnología y su comercialización avanzan a pasos agigantados, cada año nos enteramos del lanzamiento de cientos de dispositivos que incluyen mejoras en hardware, software, desempeño del sistema operativo y optimización en interfaz del usuario.

Considerando que Telcel es una compañía que cuenta con más de 25,000 colaboradores a nivel nacional (Telcel, 2022), la complejidad del negocio, el mercado y la competencia; la capacitación se ha asignado a diferentes Direcciones, Gerencias y Departamentos que atienden a nivel quirúrgico de especialización las necesidades educativas de los empleados y socios de negocio.

Al comienzo de las operaciones de Telcel en 1989 la capacitación se encontraba centralizada en la Dirección de Recursos Humanos, tomando en cuenta que la compañía tenía pocos colaboradores y el negocio únicamente se encontraba focalizado en algunos cientos de clientes de pospago, el entendimiento de las necesidades de capacitación fue atendido rápidamente.

Con el crecimiento de la empresa en el país, el aumento en el abono de clientes y el lanzamiento de productos y servicios; las necesidades de capacitación se transformaron y fueron asignadas a especialistas comerciales para atenderlas, en ocasiones, los profesionales a su cargo no tenían conocimiento del proceso educativo por lo que la efectividad de las acciones implementadas no era la esperada.

Los colaboradores que se encuentran dentro del negocio de la industria de telecomunicaciones deben tener el universo de información al alcance de su mano para entender las necesidades de los clientes internos y externos con la finalidad de mantener

a Telcel como compañía punta de lanza en la comercialización de servicios masivos, empresariales, corporativos y distribución de dispositivos.

El departamento de Entrenamiento de Soluciones R9 fue creado a principios de 2021, la comercialización de soluciones empresariales y corporativas tiene más de tres años asignada en el canal de fuerza de venta externa de la compañía.

La capacitación de soluciones Telcel durante los primeros dos años estuvo en manos de los ejecutivos comerciales responsables del desarrollo de los servicios y soluciones empresariales, su perfil profesional se encuentra en las áreas de mercadotecnia, administración y negocios, por lo que el conocimiento que tienen sobre capacitación es meramente empírico. La única acción implementada fueron cursos presenciales a cargo de un speaker o instructor definido por el proveedor del servicio convocado, mismas que fueron suspendidas durante la pandemia de COVID-19 a finales de marzo de 2020.

Los resultados comerciales en los primeros años de la implementación no fueron los esperados y a nivel Dirección de Operaciones R9 se decide crear un Departamento dedicado a la capacitación de productos de Soluciones Telcel a cargo de la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial, conformada por un grupo multi e interdisciplinario de profesionales de las áreas:

- Administrativa
- Comunicación
- Diseño gráfico
- Ingeniería (desarrollo de aplicaciones y sistemas de capacitación)
- Pedagogía
- Psicología

Hago un paréntesis para explicar mi proceso de integración y desarrollo en la empresa, en 2013 mediante un proceso de selección ingresé como asesor de

Entrenamiento de Capacitación en Sitio, desempeñando funciones de detección de necesidades de capacitación de la fuerza de ventas directamente en puntos de venta externos.

En 2015 solicité cambio de posición como asesor de Entrenamiento Comercial, asumiendo responsabilidades en la impartición de cursos comerciales y desarrollando estrategias de capacitación administrativa para las posiciones de mesa de control, personal responsable de activar líneas para clientes de Pospago y gestionar cobro de comisiones de los socios de negocio.

En 2018 concursé para obtener un ascenso como supervisor de Entrenamiento Comercial, responsable de la formación de asesores de Entrenamiento Comercial y del programa Manager Training enfocado a desarrollar áreas de capacitación en los Distribuidores Autorizados.

Cerrando el paréntesis y retomando la creación del departamento de Entrenamiento de Soluciones R9, en 2021 se abre el concurso a colaboradores internos para la jefatura del departamento; mediante una serie de pruebas, entrevistas y gracias a mi formación como pedagogo, gané el concurso para ocupar la nueva posición, con la principal responsabilidad de estar al frente del equipo de trabajo responsable de la capacitación para colaboradores dedicados a la comercialización de los servicios empresariales y corporativos.

Al tener los antecedentes, conocimientos de las necesidades de capacitación e integración del equipo de trabajo; desarrollé estrategias de capacitación con resultados que posicionaron nuestro gremio en una corporación internacional.

Ahora la pedagogía se encuentra en diferentes perfiles de puesto a nivel organizacional para continuar con la innovación y transformación digital de las áreas de capacitación que facilitan las mejores prácticas pedagógicas en favor del aprendizaje y desarrollo de los colaboradores.

La estrategia de capacitación que generé para el departamento de Entrenamiento de Soluciones R9 se fincó en tres pilares:

1. Programa de capacitación comercial
2. Consulta y desarrollo de materiales y contenido
3. Evaluación formativa

En el resto del capítulo describiré las acciones desarrolladas y aplicadas durante 2021 y el primer Q de 2022.

3.2 Programa de capacitación comercial

Actualmente el portafolio de Soluciones Telcel está conformado por 32 servicios de diferentes proveedores, cada uno tiene un área de capacitación responsable de desarrollar contenidos y materiales, una de mis principales funciones consiste en coordinar y generar acciones de la mano de los fabricantes para atender las necesidades de capacitación de los colaboradores de la compañía.

Adoptando el modelo de transformación digital y fomentando la disrupción dentro del equipo de trabajo del departamento de Entrenamiento de Soluciones R9, desarrollé como eje de acompañamiento del contenido dirigido para los colaboradores de la fuerza de venta un programa de capacitación comercial con tres acciones estratégicas de formación:

1. Formación de instructores de capacitación para proveedores Soluciones Telcel
2. Webinars Soluciones Telcel
3. Gamificación Soluciones Telcel

3.2.1 Curso: formación de Instructores para proveedores Soluciones

Telcel

Una de las principales acciones de capacitación es la programación y puesta en marcha de webinars, al frente se encuentra un especialista del servicio empresarial asignado por el proveedor para desarrollar contenido e impartirlo de acuerdo con la agenda mensual.

El perfil de los speakers es comercial, tienen una trayectoria y experiencia en ventas que les facilita comunicarse y empatizar con los participantes durante los webinars, sin embargo necesitan aplicar técnicas de enseñanza que les permitan atender el aprendizaje y alcanzar los objetivos definidos.

Durante los últimos nueve años coordiné el contenido del curso Trainer Telcel dirigido a los speakers que les permite conocer las principales técnicas de enseñanza e impulsar habilidades verbales y corporales para facilitar el aprendizaje del participante durante el webinar.

El curso en línea tiene una duración de dos horas tiempo dedicado a impulsar la participación de los speakers para retroalimentar y reflexionar entorno al contenido, el temario se conforma por:

1. ¿Cómo sobreponerse al miedo de hablar en público?
2. Recomendaciones para desarrollar el contenido
3. Recomendaciones para una exposición exitosa
4. 5 habilidades verbales
5. 5 habilidades no verbales
6. Manejo de intervenciones
7. Preguntas efectivas
8. Resúmenes
9. Evaluación

Al finalizar la sesión se establecen fechas compromiso de entrega de contenido para dar oportunidad de alinear conceptos a los que ya utilizan los colaboradores en la industria y facilitar la comprensión de los ejes clave de la presentación.

De acuerdo con las autorizaciones para retomar actividades presenciales, el curso se extenderá a 32 horas para profundizar en el temario, aplicar dinámicas que impulsen la sensibilización, el aprendizaje y evaluar habilidades y conocimientos de los speakers para autorizar su participación en los webinars.

3.2.2 Webinars Soluciones Telcel

Previo a la impartición del webinar el equipo del departamento genera los materiales de convocatoria para impulsar la inscripción, la conexión puntual a la sesión y la evaluación inicial de conocimientos, el flujo consiste en:

1. Diseño y difusión de agenda mensual
2. Desarrollo de reactivos de evaluación de conocimiento
3. Prospección de inscripciones con áreas internas comerciales
4. Confirmación de webinar con speaker y colaboradores inscritos
5. Envío de indicaciones para conexión al webinar y cumplimiento de evaluación inicial
6. Diseño de actividad de gamificación

Algunas de las acciones se encuentran automatizadas gracias a la transformación digital que la compañía ha implementado en los sistemas de capacitación, el tiempo liberado para los integrantes del departamento permite seguir generando estrategias dedicadas para la atención a los speakers, áreas comerciales, socios de negocio y colaboradores inscritos a los webinars.

Minutos previos al inicio del webinar, se hacen pruebas de audio, video, chat y proyección para cuidar la calidad de la sesión y cumplir con la expectativa de los participantes inscritos, la duración del webinar depende de la complejidad del servicio, el análisis del tiempo se acuerda entre los ejecutivos de desarrollo de los servicios y el equipo de Entrenamiento de Soluciones, el tiempo puede ir entre 60 y 120 minutos.

Durante el webinar un integrante del departamento de Entrenamiento de Soluciones R9 presenta al speaker y modera las intervenciones de los participantes, adicionalmente se asegura de verificar el cumplimiento de la evaluación inicial y la aplicación de las recomendaciones revisadas en el curso formación de Instructores de capacitación para proveedores Soluciones Telcel.

Mi preocupación por articular las fases del proceso de capacitación y modificar procesos para integrar la pedagogía, permitió motivar a los colaboradores a inscribirse y conectarse con los speakers para generar diálogos comerciales y retroalimentación en las técnicas de venta utilizadas para colocar el servicio con algún cliente.

La claridad en la comunicación y el contenido antes, durante y después de la capacitación ha permitido fidelizar a los socios de negocio, apoyándolos en proporcionarles herramientas que les permitan alcanzar las metas definidas por la alta dirección.

La integración de nuevas tendencias de capacitación mantiene la imagen de innovación en la compañía con clientes internos y externos. Una de las grandes herramientas tecnológicas, es la gamificación, que ha permitido aprovecharla para evaluar de una manera disruptiva el aprendizaje de los participantes.

3.2.3 Gamificación Soluciones Telcel

La evaluación dentro de cualquier proceso educativo es esencial para mantener la mejora continua, el desarrollar y coordinar acciones de evaluación me ha permitido

descubrir beneficios de las plataformas digitales para diversificar los instrumentos y automatizar la generación de resultados.

Para el cierre del webinar solicito al equipo de coordinación de los webinars realizar una sesión de preguntas con presencia del speaker y los ejecutivos del desarrollo del producto.

Cuando ya no existen preguntas el moderador proyecta las instrucciones para la actividad de gamificación para el servicio presentado, realiza una demostración y comparte la liga de acceso a la plataforma.

La gamificación ha generado resultados positivos en el aprendizaje, aprovechando las bondades de la actividad reforzamos temas medulares para la atención del cliente externo y el cierre de la venta.

Al finalizar la actividad de gamificación se comparte la liga para resolver la evaluación final y la encuesta de salida con los participantes, la visibilidad de los resultados en la evaluación final cuando se realizan las actividades de gaming llegan a impactar las calificaciones finales hasta en dos puntos de mejora.

Los comentarios de salida a partir de la implementación de la gamificación demuestran que la experiencia de aprendizaje mejora y motivan a continuar con el proceso de capacitación.

3.3 Consulta de materiales y contenidos

Uno de los retos más grandes que existen en el mundo de la capacitación corporativa es mantener informados a todos los colaboradores de los lanzamientos, cambios y actualizaciones de los productos de manera inmediata, hace algunos años la logística de entrega de materiales físicos de capacitación era titánica para hacerlos llegar a todos los centros de trabajo de la compañía.

La masificación del correo electrónico permitió acelerar el envío de contenido, pero no aseguraba la entrega a todos los colaboradores y mucho menos la lectura y comprensión. Las áreas de capacitación debían aplicar estrategias para asegurarse de que al menos una pequeña parte de la población aleatoria revisaba los documentos por medio de llamadas o visitas a puntos de venta.

La transformación digital y su impacto en la capacitación ha sido inminente, los beneficios en la disponibilidad de materiales de consulta permiten el acceso instantáneo a las últimas novedades de productos y servicios disponibles, además de identificar a los colaboradores que han realizado la consulta y comprendido la información con ayuda de la adopción de nuevas tecnologías.

Las aplicaciones en dispositivos móviles se han popularizado gracias a los grandes beneficios que aportan, sobre todo cuando se diseñan para la educación corporativa. La apuesta al desarrollo de aplicaciones de capacitación representa una demanda alta debido a las bondades que integran:

1. Inmediatez en entrega de materiales
2. Evaluaciones a distancia
3. Organización modular del contenido
4. Comunicación directa en línea
5. Impulso de información estratégica de la compañía
6. Atención a distintos estilos de aprendizaje
7. Retroalimentación de materiales
8. Disponibilidad en múltiples dispositivos
9. Seguridad de la información
10. Interacción con el contenido

Colaborar con un equipo multidisciplinario me ha permitido ser parte del desarrollo de dos aplicaciones totalmente disponibles para la Gerencia de Comunicación y Entrenamiento Comercial:

1. App Telcel Academy. Incluye contenido de alto valor comercial para consulta por parte de los colaboradores comerciales.
2. App Tu Plan R9. Facilita la cotización de productos y servicios revisados en los webinars.

La colaboración entre los profesionales de diversas áreas me ha permitido generar contenido de alto valor alineado a las necesidades de capacitación y objetivos establecidos, del lado pedagógico he solicitado cuidar los términos, la claridad de visualización de contenido e integración de materiales audiovisuales que permitan interactuar con el dispositivo desde diferentes perspectivas.

La incorporación de tecnologías en las actividades laborales requiere de un proceso de cambio a cargo de los responsables de capacitación, sin dejar de lado la influencia pedagógica para articular los resultados esperados del negocio vs el crecimiento profesional de los colaboradores, la colaboración con otros departamentos especializados en desarrollar materiales, me ha facilitado articular el contenido del webinar y de los materiales de apoyo disponibles en las aplicaciones de capacitación.

Estar al frente del equipo me permitió eliminar barreras generacionales para homologar y simplificar procesos internos de actualización. Es indispensable no obviar el manejo de tecnología para introducir al talento a la comprensión total de las herramientas de capacitación.

Otro reto con el que me he encontrado es el manejo de aplicaciones web, el avance tecnológico supera los sistemas corporativos por lo que el manejo de aplicaciones web es necesario para complementar la experiencia de aprendizaje mientras se obtiene la adaptación de interfaz web.

Las aplicaciones móviles implementan un sistema de control de avance individual, evaluación objetiva y retroalimentación a la capacitación, con la finalidad de identificar mejoras en el contenido.

3.4 Evaluación formativa y mejora continua

Como ya lo he planteado, la evaluación en el proceso de capacitación es indispensable para replantear las áreas de oportunidad y potenciar las fortalezas de las acciones implementadas.

Las nuevas tecnologías impulsan el acercamiento de las áreas de formación con los equipos tomadores de decisiones para alinear estructuras corporativas a los objetivos institucionales de la compañía.

En el departamento de Entrenamiento de Soluciones R9 impulsé realizar evaluaciones de conocimiento antes y después de los webinars para identificar el contenido formativo que requiere reforzamiento en las aplicaciones móviles.

Adicionalmente implementé una encuesta de salida para identificar las áreas de mejora del departamento.

Las evaluaciones de conocimiento informan del estatus de las acciones para el reforzamiento de contenido y se componen de reactivos:

- Opción múltiple
- Falso o verdadero
- Respuestas abiertas

La información en las encuestas de retroalimentación impulsa mejora en las acciones de capacitación definidas por la dirección. En un futuro inmediato retomaré la

retroalimentación de áreas externas para mejorar los procesos e implementar acciones en beneficio del aprendizaje para mantener la mejora continua de los puestos de trabajo.

3.5 Valoración crítica

Las aportaciones pedagógicas en el mundo corporativo son imprescindibles para el crecimiento y posicionamiento de las compañías al enfrentar retos de innovación, transformación digital, disrupción y desarrollo organizacional. El terreno educativo al interior de las organizaciones cada vez toma mayor importancia para las nuevas generaciones.

El fortalecimiento de la fuerza de trabajo es responsabilidad compartida de los colaboradores, líderes y gobierno corporativo; sin embargo la generación de estrategias de capacitación debe recaer en los profesionales de la educación para obtener resultados de acuerdo con la inversión de tiempo, recursos materiales y humanos para lograr el posicionamiento del área como un pilar estratégico del mapa organizacional.

Los expertos en educación entendemos las necesidades de aprendizaje que existen en los colaboradores y podemos articular cada pieza de los procesos para desarrollar acciones de capacitación que les permitan obtener conocimientos, habilidades, competencias y visión para asumir responsabilidades y fomentar el crecimiento para buscar una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

El avance de la tecnología, los cambios generacionales, la competencia, las instituciones regulatorias y los cambios frecuentes en la industria de telecomunicaciones obligan a mantener una formación continua para atender las necesidades de clientes, inversionistas y sociedad.

Por lo tanto, los líderes que nos encontramos al frente de un equipo de capacitación somos los primeros en sumar nuevas tendencias de capacitación y

transformación digital que mantengan la innovación al interior de la organización para el alcance de objetivos definidos en la filosofía institucional.

Dentro de las principales competencias que debemos tener los pedagogos para asumir la gestión de equipos de trabajo conformados por colaboradores de diferentes generaciones, áreas del conocimiento y pensamientos son:

- Liderazgo
- Negociación
- Pensamiento estratégico
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva

Estas competencias me han permitido tener logros y alcances importantes dentro de la organización que han valido para recibir reconocimientos y asignación de nuevas responsabilidades debido a mi habilidad para entender y resolver el fenómeno educativo dentro de la empresa, por supuesto sumando los esfuerzos del equipo de trabajo a mi cargo.

La implementación del programa de capacitación comercial para los productos de Soluciones Telcel generó los siguientes resultados al interior del departamento:

- Consolidación del proceso de capacitación único para proveedores y personal externo
- Alineación de contenidos y materiales
- Desarrollo de una plantilla de identidad gráfica para presentaciones, guías y material auxiliar de aprendizaje
- Aprovechamiento de canales digitales para capacitación
- Definición de prioridades a capacitar
- Incremento en ventas globales en comparación con 2020, previo a la creación del departamento

- Integración con los canales regulatorios internos de calidad
- Más de 3000 impactos de capacitación mediante webinars
- Disminución de rotación de plantilla comercial
- Atención a diversidad de estilos de aprendizaje mediante el desarrollo de contenido dirigido en podcast, videos y conversaciones de workshop

La experiencia acumulada de la propuesta inicial de capacitación a los resultados del primer año de implementación me ha impactado para replicar las buenas prácticas en otros niveles de la organización y optimizando la disposición de recursos tecnológicos para el funcionamiento de nuevos programas de capacitación.

Conclusiones

El aprendizaje corporativo y la transformación constante de las organizaciones ha motivado a los expertos en capacitación a poner en marcha la creatividad y aprovechar los beneficios de la era de la hiperconectividad para entender y generar acciones dirigidas a los procesos de aprendizaje individuales y grupales.

La incorporación de la tecnología en los ambientes laborales por medio de la acción de capacitación normaliza su uso y facilita su adopción en el escenario cotidiano de las posiciones de trabajo.

Una de las reflexiones más importantes que nos ha dejado la pandemia de COVID 19 es que la educación ha cambiado y la implementación de nuevos métodos en los escenarios de aprendizaje llegaron para quedarse, por ejemplo, las nuevas tendencias de capacitación están basadas en un modelo híbrido aceptado por las organizaciones para tener mayor alcance en la cobertura del acto educativo en la era de la transformación digital.

La curva de la innovación tecnológica ha alcanzado a la educación corporativa de las compañías que únicamente apostaban por planes de capacitación presenciales tradicionales. Ahora dentro de la industria de telecomunicaciones estamos volteando a ver por la inversión en herramientas digitales que acerquen los contenidos dirigidos a los diferentes centros de trabajo en vez de generar traslados de otros estados a la sede corporativa.

El impacto de la pedagogía en el alcance de los objetivos empresariales posiciona a los departamentos de capacitación en un papel protagonista y estratégico dentro de las organizaciones, logrando tener la prioridad de otras posiciones como financieras y mercadotecnia. Además de visibilidad en los nuevos procesos, lanzamiento de productos e implementación de nuevas tecnologías de alto impacto

Cuando repasamos el contexto histórico llegamos a la situación actual de la industria de las telecomunicaciones y su vinculación con los departamentos de capacitación, es muy común identificar que otros profesionales ajenos a la educación ocupan posiciones estratégicas y de liderazgo, que influyen en la toma de decisiones para la implementación de acciones de capacitación sin el fundamento pedagógico que les permita entender la vinculación entre la enseñanza y el aprendizaje, a manera de experiencia, es un vicio que encuentro en las compañías socias con las que me comunico día a día y es de gran relevancia que los pedagogos podamos demostrar que tenemos las competencias y habilidades para ocupar posiciones estratégicas en beneficio de la educación.

El marco teórico que sustenta el presente trabajo me ha permitido tener mayor visibilidad sobre las nuevas tendencias de capacitación, para retroalimentar las acciones profesionales al interior del Departamento de Entrenamiento de Soluciones y enriquecer la experiencia de aprendizaje de los colaboradores para motivar y superar expectativas sobre los contenidos y estrategias generadas, por supuesto, impulsando la adopción de la transformación digital y la disrupción para hacer frente a los nuevos retos.

Nuestro conocimiento pedagógico nos permite evitar errores en el diseño e implementación de estrategias de capacitación y en caso de tener áreas de oportunidad tenemos la capacidad para accionar soluciones inmediatas que permitan reorientar los planes diseñados para lograr el alcance de objetivos.

La adopción de la tecnología como auxiliar en el proceso educativo nos involucra con otros profesionales para colaborar y trabajar por un fin en común: el aprendizaje de los colaboradores. La calidad con la que se desarrollan las acciones de formación ha impulsado el cumplimiento de objetivos definidos por la alta dirección en términos comerciales, atendiendo puntualmente las áreas de oportunidad encontradas en la improvisación de capacitación realizada por los especialistas del producto.

Quiero exponer uno de los grandes problemas a los que me enfrento como profesional de la educación, lograr negociar con el equipo multidisciplinario herramientas digitales intuitivas, orientadas al aprendizaje y accesible para los colaboradores con bagaje tecnológico de diferentes generaciones. La solución es demostrar con el soporte pedagógico los resultados que tendrán y los referentes en alcances de desarrollos tecnológicos históricos dentro de la compañía.

La implementación de un programa de capacitación integral que atiende las necesidades de capacitación de colaboradores comerciales del producto de Soluciones, se estructuró completamente desde cero y sentó un precedente en la metodología de capacitación para el resto de las áreas de formación.

Finalmente, las áreas de capacitación debemos identificar de manera puntual las necesidades de los egresados de universidades y centros de estudio para facilitar el onboarding a las compañías que buscan talento e impulsan su potencial para la fidelización de las nuevas generaciones y el crecimiento el crecimiento de los empleadores en el mercado. La relación simbiótica que generamos los expertos en educación se convierte en un pilar de soporte para las organizaciones.

Bibliografía

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (5 de febrero de 2022). *Secretaría de Gobernación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/156203/1044_Ley_Federal_del_Trabajo.pdf
- Centro de Opinión Pública. (22 de febrero de 2022). *Encuesta Nacional de Egresados*. Obtenido de UVM: https://opinionpublica.uvm.mx/sites/default/files/reportes/UVM_Brochure_V30062021.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill.
- Cobos Sánchez, Á., Padial Suárez, J. J., & Berrocal de Luna, E. (2021). La gamificación a través de plataformas E-learning: Análisis cuantitativo de una pedagogía emergente implantada mediante de las TIC. *REIDOCREA*, 1-20.
- Comunica-web.com, Observatorio.Digital, & Naranjo, F. (2017). *Transformación Digital: Negocios y personas*. España: Observatorio.Digital.
- Copete Piris, R. (2020). *Herramientas para el aprendizaje formal y no formal*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.
- Luzardo, M. H. (15 de febrero de 2022). *Tecana American University Education*. Obtenido de Tesis: https://tauniversity.org/sites/default/files/tesis/tesis_hendry_luzardo.pdf
- Alles, M. (2019). *Formación, capacitación, desarrollo : diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Argentina: Ediciones Granica.
- América Móvil. (26 de enero de 2022). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de Nuestra Empresa: <https://www.americamovil.com/Spanish/acerca-de-nosotros/nuestra-empresa/default.aspx>
- Belloch, C. (8 de 02 de 2022). *Universidad de Valencia*. Obtenido de Pedagogía : <https://www.uv.es/bellohc/pedagogia/EVA4.pdf>
- Benítez Lima, M. G. (2010). El modelo de diseño instruccional ASSURE aplicado a la educación a distancia. *Tlatemoani Revista Académica de Investigación*, 61 a 73.

- Dávila, A. A., & Francisco Pérez, J. (2010). Diseño Instruccional de la educación en Línea usando el modelo ASSURE. *EDUCARE*, 3.
- Díaz-Barriga Arceo, F., & Hernández Rojas, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo una interpretación constructivista*. México: McGraw-Hill.
- El Financiero Boomberg. (5 de febrero de 2022). *La Pandemia le viene bien a Google: sus ingresos crecen 61% en el 2T*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2021/07/27/la-pandemia-le-viene-bien-a-google-sus-ingresos-crecen-61-en-el-2t/>
- Gasca Hurtado, G. P., & Gómez Álvarez, M. (2021). Aplicación móvil basada en gamificación para promover el microaprendizaje en Ingeniería de Software. *Conferência Ibérica de Sistemas de Tecnologias de Informação* (pág. 9). Medellín: Facultad de Ingenierías, Universidad de Medellín.
- Góngora Parra, Y., Martínez, L., & Olga, L. (2012). Del diseño instruccional al diseño de aprendizaje con aplicación de las tecnologías. *Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información* , 360.
- IFT. (25 de enero de 2022). *Banco de información de Telecomunicaciones*. Obtenido de Penetración Histórica de Telefonía Fija: https://bit.ift.org.mx/descargas/datos/tabs/TD_PENETRACION_H_TELFIJA_ITE_VA.csv
- IFT. (25 de Enero de 2022). *Banco de Información de Telecomunicaciones* . Obtenido de Anuario Estadístico 2021: <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/estadisticas/anuarioestadistico2021.pdf>
- INEGI. (24 de Enero de 2022). *EN MÉXICO HAY 84.1 MILLONES DE USUARIOS DE INTERNET Y 88.2 MILLONES DE USUARIOS DE TELÉFONOS CELULARES: ENDUTIH 2020*. Obtenido de Comunicado de Prensa Núm. 252/21: <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/comunicadoendutih2020.pdf>
- James, R., & James, M. (2004). *Teaching Career and Technical Skills in a Mini World of Business*. Business Education Forum.

- Martínez Ruiz, X. (1 de febrero de 2022). *Innovación Educativa* . Obtenido de Disrupción y aporía: de camino a la educación 4.0: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732019000200007&lng=es&tlng=es
- Ortíz Osoy, B. E. (2002). *Estrategias de enseñanza Programa de apoyo a proyectos institucionales para el mejoramiento de la enseñanza*. México: Plaza y Valdes.
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (5 de febrero de 2022). *Gobierno de México*. Obtenido de PROFEDET: <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- PROFECO. (25 de enero de 2022). *PROFECO*. Obtenido de Evolución y cambio en oferta de servicios de telecomunicaciones : https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/551880/Evolucion_y_Cambio_en_oferta_de_servicios_de_Telecomunicaciones_Profeco.pdf
- Ramírez Cogollor, J. L. (2014). *Gamificación: mecánicas de juegos en tu vida personal y profesional*. Ciudad de México: Alfaomega.
- Real Academia Española. (01 de febrero de 2022). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Edición del Tricentenario: <https://dle.rae.es/disrupción>
- Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (26 de enero de 2022). *Secretaría de Gobernación*. Obtenido de Diario Oficial de la Federación : <https://sidof.segob.gob.mx/notas/4833751>
- Secretaria de Cultura. (24 de enero de 2022). *¿Sabes qué es la hiperconectividad? y, ¿qué tiene que ver con el Día Internacional de los Museos?* Obtenido de <https://www.gob.mx/cultura/articulos/dia-internacional-de-los-museos-157499?idiom=es>
- Taylor, E. (23 de 02 de 2022). *Investigating the perception of stakeholders on soft skills development of students: Evidence from South Africa*. Obtenido de Interdisciplinary Journal of s-Skills and Life Long Learning: <http://www.ijello.org/Volume12/IJELLv12p001-018Taylor2494.pdf>
- Telcel. (29 de enero de 2022). *Mundo Telcel*. Obtenido de Premios y Reconocimientos : https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos/premios-y-reconocimientos

Telcel. (26 de enero de 2022). *Telcel*. Obtenido de Historia, ¿Quién es Telcel?: https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos/sobre-nosotros

Telcel. (26 de enero de 2022). *Telcel*. Obtenido de Acerca de Telcel: https://www.telcel.com/mundo_telcel/quienes-somos/sobre-nosotros

Telcel. (26 de 03 de 2022). *Telcel*. Obtenido de Telcel: https://www.telcel.com/mundo_telcel/trabaja-con-telcel/filosofia-de-trabajo#), la

UNESCO. (7 de febrero de 2019). *Marco de Competencias de los docentes en materia de TIC*. París: UNESCO. Obtenido de Marco de Competencias de los Docentes en materia de TIC: <https://es.unesco.org/themes/tic-educacion/marco-competencias-docentes>

Wang, Y. (22 de febrero de 2022). *Universitat Politècnica de València*. Obtenido de Escola Politècnica Superior de Gandia: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/129119/Wang%20-%20Análisis%20de%20la%20formación%20y%20desarrollo%20en%20Soft%20Skills%20en%20China.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tabla de figuras

Figura 1 Organigrama. Fuente: elaboración propia.....	17
Figura 2 Capacitación. Eficacia en el aprendizaje. Fuente (Alles. 2019, pág 51)	24
Figura 3 ICT CFT. Fuente (UNESCO, 2019, pág. 12).....	27
Figura 4 Definiciones Diseño Instruccional. Fuente (Belloch, 2022)	30
Figura 5 Habilidades adquiridas en la universidad y su utilidad. Referencia (Centro de Opinión Pública, 2022)	40
Figura 6 Síntesis sobre los aciertos y limitaciones de las teorías clásicas de aprendizaje sobre el e-learning (Cobos Sánchez, Padial Suárez, & Berrocal de Luna, 2021)	44