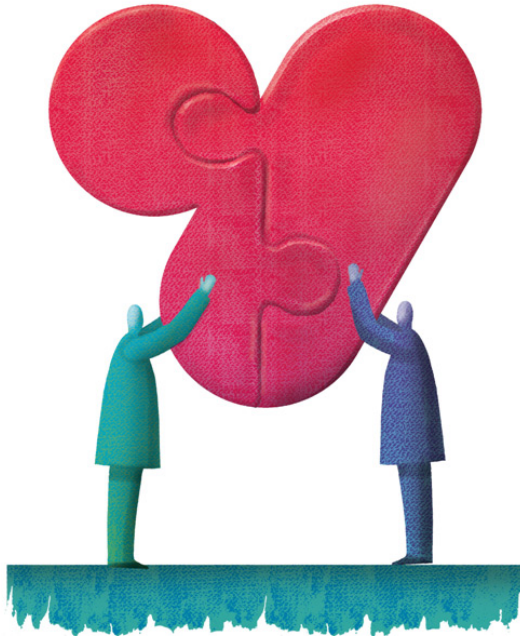


Caso: La educación corporativa del futuro

VTR es una de las empresas que se ha preocupado de desarrollar la capacitación de sus trabajadores vía online. Una de las razones es que las herramientas de educación a distancia han sido vitales para lograr el objetivo: llegar a todos sus colaboradores.



Con la llegada de Internet los modelos han cambiado. Hoy, casi todo puede hacerse a través de la Web: trabajar, relacionarse, comprar, hacer trámites, informarse... y podríamos continuar por varios párrafos. Con todos los beneficios que conlleva el mundo digitalizado, no es de extrañar que ahora también podamos educarnos desde la comodidad de nuestro hogar. Un modelo criticado por muchos que se niegan a dejar la vieja pizarra y el contacto personal, pero que hoy incluso las empresas están tomando como válido para capacitar a sus colaboradores. Un claro ejemplo de que el modelo funciona es la [UniVtr](#), programa que en dos años ha capacitado de manera efectiva a más de cuatro mil colaboradores de [VTR](#).

El [sueño de VTR](#) es generar experiencias únicas de comunicación y entretenimiento para sus clientes. En este punto, saben que sus éxitos y logros radican en su gente y sobre todo en la calidad profesional y humana de quienes lideran las distintas áreas de cada uno de sus proyectos.

Conscientes de la necesidad que esto implica sobre todo en una industria ultra competitiva, en 2009 nace la UniVtr, buscando reemplazar la forma tradicional de capacitación, en la que se instruía presencialmente a un número acotado de colaboradores. Mediante una planificación de capacitación centralizada alineada al negocio y utilizando un sistema de distribución online con socios estratégicos de primer nivel. Este programa busca fortalecer las habilidades de todos sus colaboradores, a fin de potenciarlos y lograr equipos de alto desempeño, abiertos al cambio y preparados para enfrentar con éxito los desafíos futuros.

A través de la UniVtr, se ofrece formación flexible a los empleados mediante convenios con prestigiosas universidades. Todos los integrantes del proceso deben cumplir una malla curricular compuesta por cursos presenciales, otros vía e-learning o la mezcla de ambos, sistema que se conoce como blended learning. Con todo, no es de extrañar que durante 3 años consecutivos VTR esté en el top 10 de las [Mejores Empresas para Trabajar](#) (GPTW).

Socios estratégicos

La UniVtr partió hace dos años sólo como una buena idea, pero hoy se ha convertido en uno de los proyectos estrella de la compañía, controlada por [Liberty Global](#). Se trata de un programa de capacitación que se divide en dos etapas, de acuerdo a la experiencia y el rol que tenga el colaborador dentro de la empresa (gerencias, jefaturas y técnicos). La primera se denomina Facultad del Liderazgo, cuenta hoy con cerca de 1200 colaboradores y está a cargo de [eClass Business](#), especialista en educación semipresencial de Negocios y Administración de Empresas que cuenta con la certificación de la Escuela de Negocios de la [Universidad Adolfo Ibáñez](#). En esta facultad se imparte un programa de cuatro años que, al ser aprobado, concede

un diploma de especialización que luego puede continuar con un post título.

En paralelo y de la mano del **DuocUC**, se creó la Facultad de Clientes, que también imparte una malla de 5 años conducente a un título técnico en el que participan 2500 colaboradores. Está centrado en entregar herramientas para garantizar un servicio de calidad y en el que también se puede dar continuidad a los estudios, con cursos especialmente diseñados para los trabajadores de la compañía.

El sello de la UniVtr es formar para que todos puedan saber los conocimientos que requiere su labor. Este saber, entendido como el conocimiento que cada persona debe tener para desempeñarse exitosamente en su cargo. Los pilares de esta misión, son:

- 1) **Saber hacer:** Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos de manera de mejorar la capacidad de acción de la empresa y contribuir de mejor manera a sus objetivos.
- 2) **Saber ser:** Se refiere a la identidad cultural de VTR, es decir, al espíritu con que realizan su trabajo, la forma en que se relacionan dentro de la compañía y con sus clientes. Lo que ellos llaman “el estilo VTR”.

Toda la oferta formativa de la UniVtr está diseñada de acuerdo a este modelo conceptual, que busca brindar un aprendizaje integral a través de la entrega de conocimientos y habilidades enmarcados en este “estilo VTR”, donde la impecabilidad es un valor transversal a todo lo que ofrece la UniVtr.

Tamaño y Evolución

Para lograr realmente una contribución al aprendizaje y desarrollo de las personas, la UniVtr construye su modelo formativo (**ver recuadro**) considerando la función que desempeña cada colaborador y el área en que trabaja, entregando una mirada integral del proceso de enseñanza. Con ello, esta firma ha logrado alinear a su gente con su estrategia y ha dado valor a su oferta formativa.

Estructura de la Oferta Formativa

- **Formación Corporativa:** Es transversal a toda la compañía y se centra en los valores corporativos que contribuyen a materializar el Sueño VTR.
- **Formación Transversal:** Entrega conocimientos comunes a todas las personas que forman parte de la misma agrupación (líderes, directivos intermedios, área comercial, técnica y de apoyo).
- **Formación Específica:** Incluye materias relevantes al área específica en que cada persona se desempeña.

Por la naturaleza y tamaño de la compañía, se diseñaron mallas académicas acordes a las siguientes agrupaciones:

- **Líderes.** Subgerentes, jefes y supervisores con colaboradores a cargo

- **Directivos Intermedios.** Profesionales sin colaboradores a cargo (analistas, jefes de proyectos, entre otros)
- **Área Comercial.** Todos quienes tienen contacto directo con los clientes, como ejecutivos de atención al cliente y de ventas en terreno, **CES** (Centro de Excelencia de Servicios), entre otros.
- **Área Técnica.** Pueden tener o no contacto directo con los clientes, desarrollan funciones técnicas específicas, como instalaciones domiciliarias, asistencia técnica, entre otras.
- **Área de apoyo.** Corresponde a aquellos cargos cuyo rol es el de facilitar y apoyar la gestión del negocio.

La experiencia con blended learning

VTR es una de las compañías que se ha preocupado de desarrollar la capacitación de sus trabajadores vía online. Algunas de las razones es que las herramientas de educación a distancia han sido vitales para aumentar el alcance de la capacitación y llegar a todos sus colaboradores. Todo ello, manteniendo la calidad en la entrega de los contenidos y potenciando el autodesarrollo y autoaprendizaje, elementos clave que buscan potenciar en sus colaboradores para apoyar la autogestión. Bajo esta metodología, la compañía pone las herramientas a disposición de todos y depende de cada uno usarlas para crecer profesionalmente.

La subgerente de Desarrollo y Selección, Alejandra Jalón, cuenta que han entregado formación e-learning a más de cuatro mil colaboradores de la empresa a nivel nacional. “Fomentar este tipo de capacitaciones ha aportado a los desafíos del negocio y al mismo tiempo a desarrollar nuestros equipos de trabajo. En VTR, por ejemplo, los cerca de 4.000 empleados están estudiando en el proyecto de UNIVTR, ya sea fortaleciendo su liderazgo, idiomas, postgrado, etc.”, agrega.

Los trabajadores beneficiados coinciden en que la capacitación e-learning significa una gran oportunidad para ellos, porque efectivamente les permite combinar el trabajo y la familia con los estudios. “Pasar de un aula presencial a una virtual es un proceso distinto, una experiencia innovadora, pero cuando te acostumbras, comienzas a ver muchos beneficios, entre ellos la libertad de estudiar cuando quieras”, explica Alejandra.

La ejecutiva señala que para la empresa, la necesidad de medir los resultados de la UniVtr es clave. Para ello, cuentan con una serie de indicadores que muestran que el trabajo de desarrollo, capacitación y formación es rentable. Algunos de ellos son:

- Con la misma inversión en capacitación de años anteriores, se llega a toda la compañía
- Hay un mayor orden de quién, cuándo y sobre qué se capacita
- El programa genera identidad con VTR, por lo que esperan una disminución de la rotación de personas. Además, las buenas evaluaciones del programa por parte de los colaboradores, han permitido potenciar el orgullo de ser parte de VTR.
- Apuestan a una mayor movilidad interna dentro de la empresa, lo que ahorra costos de preparación e inducción.
- Aumenta la productividad y con ello la rentabilidad de la operación

- Se transmite a quienes tienen contacto con los clientes la necesidad de crear un vínculo con ellos, por lo que confían en que también tendrán mayor fidelidad de los usuarios

Para capacitarse en la UniVtr es esencial adquirir resultados satisfactorios en la evaluación de desempeño y contar con los años de trabajo estipulados en la compañía. Asimismo, la empresa otorga becas para quienes cumplan con algunos requisitos de rendimiento académico en la malla anterior y desempeño destacado.

Un punto importante es el financiamiento otorgado por VTR. En el caso de la Facultad de Liderazgo, la empresa contribuye con el 100% de cuatro cursos a través de la metodología blended learning. Los líderes o directivos intermedios que deseen profundizar los contenidos del programa de especialización, pueden acceder a cursos adicionales para obtener al cabo de seis cursos un Diplomado en Estrategias de Liderazgo, con un copago del 50%. Lo mismo se da en el caso de los directivos intermedios, con el Diplomado de Gestión Estratégica o de Administración en Empresas. Por último, para los del Programa de Desarrollo Ejecutivo existe un sistema de cofinanciamiento entre la empresa y cada colaborador que esté en ese programa.

Con más de un año de experiencia ofreciendo mallas a los diferentes segmentos de colaboradores, los resultados demuestran el éxito de la UniVtr. Lograron subir el puntaje en la pregunta sobre percepción de capacitación en la encuesta Great Place to Work, de 74 a 81 puntos en la última medición de diciembre de 2010.

Los desafíos

VTR pretende que su programa se convierta en un espacio de encuentro entre el mundo académico y los conocimientos adquiridos en la experiencia diaria por sus equipos. La idea es que las herramientas que entregan los distintos programas, permitan estrechar las acciones personales junto con las colectivas en el logro de las metas comunes.

Los pilares de esta estrategia son los siguientes: ser un motor que contribuya a lograr los objetivos de negocio; promover la cultura y los valores de la compañía; entregar herramientas para que los colaboradores puedan realizar las actividades que su cargo requiera; fomentar las mejoras continuas del desempeño en cada puesto de trabajo y promover un proceso que genere valor para el colaborador, tanto en el ámbito laboral como personal.

En VTR tienen la certeza de que el éxito de la compañía se sustenta en gran medida sobre los valores organizacionales que definen su cultura. Es por ello que este sello estará presente en todas las instancias de la UniVtr, siendo el Manifiesto de la Experiencia VTR: "Vivimos cada día como un nuevo desafío; tratamos al cliente como a nuestro mejor amigo; cuando lo pasamos bien trabajamos mejor y trabajamos por un servicio simple e impecable".