

## Gerencia de Aprendizaje para los Canales de Comercialización

Autor

Elquin Ruiz

Asesora

M.Sc. Patricia Carreño Moreno

Docente Seminario de Grado



Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Estudios a Distancia

Especialización en Alta Gerencia

Bogotá, 2021

## Resumen

El tema seleccionado para el análisis contenido en el presente documento, pretende hacer conspicuos para el lector algunos de los aspectos más relevantes asociados a las bases, el contexto, las dinámicas, las herramientas, recomendaciones y prospectiva, entre otros, del comportamiento gerencial en ambientes de aprendizaje comercial; esto con el propósito de identificar las acciones más relevantes con miras a incrementar el interés de los educandos en temas profundamente técnicos y mantener una motivación constante en el producto a comercializar. De aquí la importancia de reconocer el rol del “gerente de aprendizaje” como un jugador clave en la identificación de las necesidades de entrenamiento de sus clientes y los retos que debe enfrentar para lograr satisfacerlas; así como de las fortalezas y debilidades de sus propios recursos, entre los más importantes, los instructores; esto para enfocar todos los esfuerzos a permitir ambientes favorables, eficientes y eficaces de capacitación en búsqueda de que sus canales de comercialización identifiquen el producto, conozcan sus características y se convenzan de sus beneficios, para ser ellos mismos el primer cliente satisfecho dentro de esta cadena comercial y que por este camino, estos canales logren incrementar la confianza del producto o servicio e influir en sus propios clientes para reconocer su valor.

**Palabras Clave:** gerencia del aprendizaje, canales especializados, comercialización, virtualidad en pandemia, entrenamiento corporativo.

## Abstract

The topic selected for this analysis aims to make conspicuous for the reader some of the most relevant aspects associated with the bases, context, dynamics, tools, recommendations, and prospects, among others, of managerial behavior in business learning environments, with the purpose of identifying the most relevant actions with a view to increasing the interest of students in deeply technical subjects and maintaining a constant motivation in the product to be marketed. Hence the importance of recognizing the role of the "learning manager" as a key player in identifying the training needs of his clients and the challenges he must face in order to

satisfy them; as well as the strengths and weaknesses of their own resources, among the most important, the instructors. This is to focus all efforts to allow favorable, efficient and effective training environments in order that their marketing channels identify the product, know its characteristics and convince themselves of its benefits, to be themselves the first satisfied customer within this commercial chain and that in this way, these channels manage to increase the trust of the product or service and influence their own customers to recognize its value.

**Keywords:** learning management, specialized channels, commercialization, virtuality in a pandemic, corporate training.

## Introducción

Para empezar, es importante reconocer la importancia que representan para las grandes empresas multinacionales de tecnología especializada en telecomunicaciones con representación en Colombia, sus canales de comercialización y venta y, cómo estas organizaciones se enfrentan desde comienzos del año 2020 a una de las peores crisis comerciales por efecto de la pandemia del CoV-SARS2 surgida a finales de 2019, también conocida como COVID-19.

Si bien la representación comercial se encuentra enmarcada en el Artículo 1317 del Código de Comercio en Colombia CCom (1971) que establece que

“Por medio del contrato de agencia, un comerciante asume en forma independiente y de manera estable el encargo de promover o explotar negocios en un determinado ramo y dentro de una zona prefijada en el territorio nacional, como representante o agente de un empresario nacional o extranjero o como fabricante o distribuidor de uno o varios productos del mismo. La persona que recibe dicho encargo se denomina genéricamente agente”. (CCom, 1971)

Y por tanto, la creación de agentes comerciales ya engloba de una manera amplia los deberes y derechos de representar marcas dentro del territorio nacional; no se cobija de forma explícita la caracterización de estos canales de representación en relación a las actividades y programas de entrenamiento que cada empresa representada, debe realizar para fortalecer los vínculos comerciales en función de sus resultados operacionales.

De lo anterior y considerando que la ley en Colombia no obliga a los particulares a instituir estrategias de entrenamiento de los canales de comercialización, se convierte ello en responsabilidad de quien desee agregar valor a sus productos o servicios a través de prácticas estructuradas y recurrentes de capacitación para generar el reconocimiento y la fidelización que les permitan mantener los canales de servicio pre y pos venta siempre disponibles.

El diseño metodológico seleccionado es la revisión documental y bibliográfica, al cual se aplica un enfoque cualitativo descriptivo y en consecuencia se apoya en argumentos académicos e investigativos que buscan identificar la información publicada en los recursos digitales y bibliografía disponible, para enmarcar el presente ensayo en los aportes de teorías como la organizacional de Fayol (1916) y habilidades gerenciales de Cadena (2017); la teoría general de sistemas de Luhmann (1971); la gestión del conocimiento de Nonaka et al. (1999); la teoría de la pedagogía de Skinner (1938); el aprendizaje en adultos de Knowles (1998); la teoría de la educación de Housayye (1982) y Ferrero (1998); la teoría del crecimiento endógeno y el comercio internacional de Hernandez (2002); los canales de comercialización de Ballou (2004); la teoría de redes de Lozarec (1996); la virtualidad de Biosca i Bas (2009) y la teoría de la autodeterminación de Stover et al. (2017), entre los más importantes. En este sentido, se presentan los principales aportes y postulados teóricos de algunos de los autores recopilados en esta búsqueda, que le permitirán al lector orientar su propia interpretación hacia la comprensión total de sus axiomas.

La línea de investigación seleccionada para el desarrollo del ensayo es el de la gestión del conocimiento, gestión de organizaciones y administración educativa, la cual proporciona la cobertura adecuada para su comprensión y permitirá abordar la relación existente entre los procesos cognitivos y el desarrollo económico de una sociedad, que tal y como plantean Nonaka y Takeuchi (1995) referenciado por Rojas y Torres (2017), es como la "creencia verdadera justificada" (p. 21) que dentro de las organizaciones habilitará "la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, así como difundirlo en toda la organización y que queden establecidos en productos, servicios y sistemas" (pp. 3, 31).

En la investigación de textos académicos de orden nacional se encuentran los trabajos de grado de maestría de la Universidad Nacional de Colombia, Universidad Pedagógica y Universidad Externado, donde los autores como Montenegro (2020) quien luego de analizar el impacto de las pandemias en la historia colombiana y su economía, concluye que los gerentes

deben en primera instancia, adoptar los lineamientos gubernamentales que sean promulgados durante emergencias de este tipo y seguidamente, adaptarse y orientar los esfuerzos organizacionales internos a la creación de valor a partir de encontrar oportunidades en estos entornos desafiantes. En segundo lugar, Castellanos y Velásquez (2018) examinan la evolución tecnológica como un arma de dos filos, donde solo las empresas capaces de entender sus ventajas y retos, podrán enfrentar el desafío del cambio y aprovechar este recurso como un instrumento valioso dentro de un contexto en constante evolución y altamente competitivo. Por último, Duque (2020) traza una línea muy interesante del valor de la medición metodológica en los procesos de autoaprendizaje y resalta la importancia de gestionar el tiempo; concluye que de darse el debido acompañamiento y monitoreo a este proceso vinculando estrategias de aprendizaje, se pueden obtener los resultados que a nivel tecnológico apoyen los esfuerzos hacia el cumplimiento, incluso, de la misión de la empresa.

Respecto a la revisión de los textos académicos de orden internacional, se abordan aquí algunos trabajos de disertación doctoral y tesis de maestría de la Universidad Nacional de Granada y Universidad de Barcelona de España, así como de la Universidad Cesar Vallejo de Perú, donde Ramirez y Del Valle (2015) realizan una revisión de las metodologías y didácticas en el aprendizaje virtual para aceptar su validez e importancia en la construcción del conocimiento en entornos virtuales; García (2018) por su parte, analiza la inherencia del ser al conocimiento y su relación con el aprendizaje-servicio como tema central de su investigación para generar valor en la sociedad. Por último, Palomino (2020) asume un enfoque analítico del gerente en el entorno educativo donde encuentra que a partir de métricas basadas en modelos matemáticos, las habilidades gerenciales de los administradores de servicios educativos corporativos permitirán aportar las estrategias necesarias para incorporar al arte de la enseñanza, aquellas características de valor pedagógico útiles para apropiar la pertenencia de la marca.

En la inspección final a los textos académicos de orden interno de la Universidad Militar Nueva Granada, se seleccionaron de igual forma tres trabajos de grado de maestría en donde se rescatan distintos puntos de vista desde el análisis de estos trabajos de grado, partiendo de lo que concluye en primer lugar Cogollo (2012) al hacer una evaluación de los lineamientos pedagógicos en las plataformas virtuales para obtener los mejores resultados. Por su parte, Rosas (2017) aborda el tema del teletrabajo en Colombia y su proyección y concluía de manera premonitoria casi una década atrás, cómo en el orden natural de los avances tecnológicos y de la globalización el teletrabajo se iría incorporando a las rutinas culturales, sociales y económicas colombianas, sin saber que esto llegaría abruptamente a ser realidad y cambiar para siempre las relaciones laborales en Colombia y en el mundo. Finalmente, Álvarez (2017) aporta a esta revisión documental la necesidad de utilizar mecanismos de control de calidad en los docentes para garantizar que los procesos educativos se estén llevando de acuerdo a las proyecciones y objetivos, que para el caso, serán los de la organización y no los de la academia.

Con base en esta revisión documental se concluye entonces que existen múltiples puntos de vista útiles para desarrollar el tema de interés, con aportes desde distintas disciplinas del saber para señalar que es posible articular lineamientos constructivos para replantear la forma cómo las empresas tecnológicas con representación comercial en Colombia, pueden abordar los programas de entrenamiento adecuados para sus socios comerciales con el fin de mantener los mercados cautivos, incluso en tiempos de crisis como los vividos desde marzo de 2020 en el mundo.

De aquí en adelante, se hace necesario dar contexto y describir adecuadamente la situación de interés, para seguidamente dar paso al planteamiento del problema.

Para empezar cabe mencionar que la industria de la tecnología en Colombia cuenta con grandes marcas y cubre una amplia variedad de segmentos con dominio en muchos mercados y con grandes competidores en el tablero de juego, que abarcan desde relojes conectados,

pasando por teléfonos inteligentes, hasta llegar incluso a la comercialización de inteligencia artificial. La competencia de las grandes multinacionales de Tecnología y Telecomunicaciones (TIC) con sede en Colombia, trajo cambios interesantes en sus prácticas de entrenamiento al canal de comercialización en los últimos meses; causados entre otros por el profundo impacto derivado de la declaratoria de pandemia emitida por la Organización Mundial de la Salud OMS a principios del mes de marzo de 2020, que ha dejado grandes pérdidas en la mayoría de sectores de la economía y que para finales del primer trimestre de 2021, mostró una leve tendencia a la recuperación que, seguramente, será lenta por lo menos en Colombia.

De otro lado, para el consumidor de tecnología colombiano existen diferentes opciones de consumo copadas por segmentos que abarcan desde la oferta de dispositivos personales asociados a cuentas de acceso a sistemas de voz y datos, pasando por equipos para el hogar, la oficina, la computación personal, deportes, etc., hasta llegar al segmento de interés asociado a esta publicación, donde el mercado especializado de telecomunicaciones para organismos gubernamentales y de seguridad pública, así como de empresas comerciales con requerimientos de comunicaciones profesionales para el sector privado; demandan soluciones acorde a sus necesidades con sistemas de elevada tecnología, interoperabilidad y un alto conocimiento en este tipo de productos.

En este caso, además de contar con un mercado muy limitado para este tipo de soluciones, este segmento requiere considerar un elevado nivel de capacitación que debe ser dimensionado por los administradores de los canales de comercialización, para que la fuerza de ventas y los integradores técnicos, garanticen los resultados esperados en relación a las metas propuestas, independientemente de la situación o contexto en los cuales los entrenamientos en estas soluciones sean impartidos.

Más allá de entender a los canales de distribución de las empresas de tecnología especializada como una mera estrategia de marketing, es necesario vincular a sus dinámicas de negocio todos los esfuerzos necesarios para incrementar la calidad del conocimiento sobre

los productos que comercializan y, de esta forma, poder asegurar el cumplimiento de sus metas. La estrategia de capacitar al canal no es nueva y abarca no solamente al socio minorista, sino también a todas aquellas partes involucradas en la cadena de distribución y que deben conocer en detalle todas las características diferenciadoras del producto para contar con argumentos sólidos a la hora de abordar un negocio (Chopra y Meindl, 2013).

En este sentido, uno de los grandes desafíos que la pandemia trajo para todos los sectores, incluido el de las telecomunicaciones especializadas, fue el de encontrar su propia capacidad de resistir e innovar en función del reconocimiento propio de sus fortalezas y debilidades y de su estabilidad en el mercado; tal como afirma Stornelli (2020) citando a Cardona (2020) “La humanidad ha tenido decenas de pandemias, pero nunca había tenido una con una poderosa infraestructura digital como la de hoy para enfrentar al COVID-19” (portafolio.co) obligando a un rápido cambio de prioridades y adaptación de procesos para generar valor a partir de nuevas estrategias de capacitación, esta vez en la virtualidad y tratando de mantener todos los estándares para garantizar una metodología muy cercana a la experiencia presencial de entrenamiento técnico para el canal.

Es curioso que 12 años antes de que el mundo se preocupara por una pandemia en el siglo XXI, ya Chopra y Meindl (2013) presagiaban que “hay varios riesgos asociados con el uso de la TI en la cadena de suministro, y el proceso de agregar nuevas capacidades a la cadena de suministro con la TI puede estar plagado de peligros” (p. 510) lo que premonitoriamente auguraba los problemas a los que se enfrentaron las empresas desde el inicio de la emergencia de salud pública del 2019.

En este punto, el desafío de encaminar nuevos esfuerzos en la búsqueda de estrategias, planes, procesos pedagógicos y nuevas metodologías de entrenamiento para el canal de comercialización, recayó y recae aún “de existir”, sobre los gerentes de canal en las multinacionales, así como en los gerentes de las áreas de entrenamiento; quienes deben encontrar la mejor manera de compartir con su canal de comercialización, toda la información

de sus productos, servicios y soluciones para, en primer lugar, mantener una fidelización robusta, o por lo menos, no tan contaminada por los demás competidores directos y, en segundo lugar, un conocimiento actualizado y siempre disponible de su portafolio para que sus ventas se incrementen y sus márgenes se mantengan altamente competitivos.

Es aquí, donde la utilización de plataformas ó sistemas de administración del aprendizaje ó LMS (*Learning Managemnet System*) cobran gran importancia en los ambientes corporativos.

Es de resaltar que la utilización de este tipo de plataformas en un entorno formal de educación, permite a las organizaciones de educación superior la estructuración de programas académicos de aprendizaje dentro de contextos virtuales que facilitan la forma de interactuar entre los estudiantes y sus instituciones educativas, plataformas que precisamente, obligaron prácticamente a todas las instituciones de educación básica, media y universitaria a nivel mundial, a adaptar sus métodos, plataformas y a capacitar aceleradamente a su personal docente en la utilización de estos ambientes debido al efecto de la pandemia.

En el caso de la empresa privada y como indica en su portal web la empresa ActuaSolutions (2021) proveedor de servicios informáticos de aprendizaje en línea, algunas grandes corporaciones como Tesco, Sony y Vodafone, venían utilizando ya este tipo de soluciones de capacitación virtual LMS para dar acceso a sus empleados al conocimiento propio sus operaciones ([www.actuasolutions.com](http://www.actuasolutions.com)) o incluso, incorporando programas de entrenamiento adicionales en diversas áreas del conocimiento que pudieran agregar valor al desempeño de sus cargos. Estas herramientas no han sido solamente utilizadas al interior de las empresas sino también al exterior. Las compañías como CISCO, preocupadas porque sus canales de comercialización, distribución y venta se mantengan actualizados en su portafolio, ya utilizaban este recurso como una útil herramienta que globalizó el conocimiento en sus productos e incluso, extendió su oferta de aprendizaje hasta los clientes finales a través de la oferta de certificaciones de su tecnología, algo que hace muy atractiva su utilización.

Es entonces necesario comprender la importancia de encontrar mecanismos eficientes y eficaces de entrenamiento para los socios comerciales dentro de un tejido de globalización, que dicho sea de paso, viene acompañado de la peor emergencia sanitaria de los últimos cien años en el mundo, que permitan articular los esfuerzos y que las metas operacionales tanto de las casas matrices como de sus socios comerciales, tengan los frutos esperados en estos tiempos tan turbulentos en el orden económico mundial.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta que da guía este análisis es: ¿cuáles procesos pedagógicos y lineamientos desde el punto de vista gerencial, deben estructurarse para orientar los recursos al diseño de una metodología de capacitación acorde a la realidad de entrenamiento de los canales de comercialización de empresas multinacionales de tecnología especializada en Colombia? y se justifica en los esfuerzos que ha realizado tanto la empresa privada como las organizaciones públicas para contar con procesos efectivos de entrenamiento para sus colaboradores y asociados que, sin embargo, no son muy estructurados. Estos procesos se requieren ya sea para la actualización de funciones y competencias ó simplemente, para adquirir nuevas habilidades. El año 2020 demostró que nunca se está lo suficientemente preparado para afrontar situaciones de crisis reales como la que trajo la pandemia del SARS CoV-2 (COVID-19) y, que dicho sea de paso, nunca antes se había visto con tanta claridad y cobertura por la humanidad.

El objetivo planteado para dar respuesta a la pregunta de investigación es identificar aspectos metódicos para los gerentes de capacitación en el mejoramiento de los procesos educativos en ambientes comerciales, allanando a los socios comerciales a la utilización de plataformas virtuales para el entrenamiento continuado incluso, en momentos de crisis para la distribución y venta de los bienes y servicios de sus representados.

Para ello se ha seleccionado el enfoque cualitativo descriptivo, y en virtud a que la reciente pandemia trajo consigo múltiples desafíos, estos pueden ser abordados desde la inspección de teorías y postulados que no solamente tratan aspectos asociados a las

habilidades gerenciales, sino que además, aprovechan otros esenciales que se alinean a la virtualidad, la pedagogía, la relación enseñanza-aprendizaje y su efecto en los canales de venta y representación y, cómo estos se requieren para argumentar la siguiente tesis:

***Un elemento clave de los socios comerciales que representan grandes marcas de tecnología en Colombia, es un sistema de entrenamiento acoplado a las nuevas tecnologías y soportado en las habilidades gerenciales.***

Para demostrarlo, este ensayo se desarrolla en tres partes y cobija cinco de las fases del modelo de investigación naturalista para el enfoque cualitativo planteado por Sparkes y Smith (2014) y por Savin-Baden y Major (2013); la primera es la introductoria, que hace una descripción del objeto de estudio y del sustento teórico que lo soporta, para luego desarrollar el tema aquí planteado a partir de la contextualización del panorama colombiano durante el tiempo de cuarentena y describir así el impacto derivado de la emergencia sanitaria surgida en 2019 en el desarrollo de actividades comerciales por parte de los canales de comercialización. Finalmente, se plantean algunas conclusiones para que los gerentes de entrenamiento puedan apoyar sus capacidades y habilidades en los recursos de entrenamiento que gestionan, y estén más preparados al momento de enfrentar la virtualidad como alternativa técnica en el dominio del saber enfocado al aparato comercial.

### **El Gerente, ¿Rey o Alfil?**

Para la mayoría conocido, el ajedrez es uno de los juegos de estrategia más antiguos del mundo llegando a suponerse sus inicios hacia el siglo III antes de Cristo según consultas realizadas en ([history.chess.free.fr](http://history.chess.free.fr), 2019) y es debido a su carácter organizacional, la razón por la cual se ha seleccionado para dar hilaridad a este documento.

A lo largo de la historia se ha mencionado mucho que la gerencia como actividad articuladora de habilidades y recursos, es la que permite orientar los esfuerzos de una organización hacia el cumplimiento de los objetivos o las metas. Las personas a cargo de llevar estos roles deben contar con las aptitudes, destrezas y actitudes, que les permitan leer con

anticipación y empatía todas las potenciales variables que de una forma u otra, pudieran afectar a la organización, que tal y como sugiere Fayol (1916) clásico de la teoría organizacional contemporánea, debe hacer parte de un proceso ordenado de planeación, organización, coordinación y control para lograr los resultados esperados; entendiendo la articulación como ese componente que permite a las distintas instancias que hacen parte de la organización, una hegemonía natural para llevarlas hacia un mismo fin.

Es por esto que en la búsqueda minuciosa de teorías que soporten este tipo de habilidades, se puede mencionar que tal y como indica Jones (2007) “La estrategia organizacional permite a una organización moldear y controlar sus dominios para explotar las competencias esenciales con que ya cuenta y desarrollar otras nuevas, lo que la hace una mejor competidora en la búsqueda de recursos” (p. 2) identificando específicamente el hecho de entender, inspeccionar y aprovechar todas las competencias disponibles para ponerlas al servicio de la empresa.

Con base en lo planteado por Jones (2007) se entiende entonces que estas habilidades deben articularse con la estrategia organizacional, para llevar a los socios y propietarios los resultados esperados.

Otros componentes necesarios son las competencias esenciales, que como sostiene Jones (2007) comprenden las habilidades y destrezas para alcanzar niveles superiores de eficiencia por un lado, y por otro, también requiere de recursos especializados, en cuyo caso es posible enmarcar el objeto de estudio de este trabajo, ya que es donde se identifican aspectos que lograrán agregar elementos que hagan la diferencia y aportar valor con la inclusión de estrategias de entrenamiento dirigidas a los socios comerciales. Jones (2007) también acuña el concepto de los recursos funcionales como aquellos donde están incluidos los recursos más enfocados a las habilidades de los equipos de trabajo y al talento humano de la organización, igualmente menciona que los recursos organizacionales sugieren las habilidades del *staff*

directivo, cuyas capacidades concentradas superan las posibilidades ejecutivas realizadas por sus cabezas directas.

Por tanto, es aquí donde se debe encarar el rol de gerente no solo como un simple jefe, porque más allá de ser una ficha clave en el orden organizacional de las unidades de negocio, tiene que ser visto como un elemento vital desde el punto de vista de estrategia, ya que debe tener la visión y el talento necesarios para encontrar en sus recursos las opciones que logren satisfacer con claridad las necesidades de la organización en primer lugar y en segundo lugar, las de sus clientes.

### **Definitivamente, Alfil**

En el curso de esta búsqueda, no es posible continuar sin antes dar un vistazo a las más profundas bases de la sociedad y es donde necesariamente Luhmann entra a jugar un papel clave en los postulados teóricos asociados a los sistemas sociales. Para Luhmann (1971) las sociedades y sus relaciones están basadas esencialmente en cómo se desarrollan sus modelos de interacción comunicativa antes que en sus propios individuos. Es por esto que se busca entender al sistema, como esa pieza en el engranaje colaborativo que permita, más que sustituir a los individuos, apoyarlos con procesos comunicativos.

Mirándolo así, se desprenden muchos tipos de sistemas que pueden aplicar para diferentes tipos de situaciones; están por ejemplo los sistemas más antiguos de la humanidad que previamente se mencionaron como son los sociales, los sistemas matemáticos, los sistemas financieros, los sistemas de comunicaciones, los sistemas operativos, los sistemas conceptuales, los sistemas de información y los sistemas educativos, entre muchos otros, sin embargo, cabe destacar que como dice Luhmann (1971), lo que todos ellos tienen en común es que lo importante no es el individuo, o la ciencia que estudian o el contenido de su esencia, sino la comunicación que los acopla.

Registrado esto, la gerencia como pilar fundamental de la organización, debe ser reconocida por la virtud de solidificar sus procesos comunicativos con todos sus colaboradores,

lo que la pone como la responsable y dueña de la acción de empoderar. Este empoderamiento debe estar en todos los niveles y por tanto, el gerente no puede darse el lujo de sentarse en su despacho solamente a dirigir sin entender el contexto, sino que debe jugar en todo el tablero apoyando como en el ajedrez, a las torres en ataques contundentes o por el contrario, presto a la defensa acompañando a los peones y caballos en búsqueda de estrategias para afrontar las crisis.

### **Hasta los Grandes Maestros Caen**

Dentro de muchos otros records, Judit Polgár, mujer húngara que durante 26 años ostentó el título de ser la mejor ajedrecista mujer del mundo según el portal de noticias del Broadcast British Channel (BBC, 2016) de Londres, se encuentra el de haber vencido al maestro del ajedrez ruso Garry Kasparov en el año 2002 durante un torneo internacional; lo impactante de su hazaña no fue el hecho de su género sino la edad que tenía Polgár al vencerlo con tan solo 26 años. Este triunfo se atribuye en gran medida a las rutinas de educación centradas en este deporte impulsadas por su padre para ella y sus hermanas desde muy temprana edad (<http://www.chessgames.com>, s.f.) y en las cuales su educación siempre se centro en torno a un tablero de ajedrez.

Como es bien sabido, el concepto de conocimiento es relativamente reciente en definiciones pero al igual que el ajedrez, muy antiguo en la práctica. La gestión del conocimiento viene a enmarcar en un solo elemento aquellas actividades asociadas a la búsqueda del saber en un ambiente organizado y heredado, donde cada proceso de aprendizaje marca la hoja de ruta para generar legados palpables, reales y aprovechables para las organizaciones con el propósito de organizar métodos, rutinas y contenidos de forma tal, que puedan ser utilizados en la continuidad y homogeneidad del conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, Valhondo (2003) hace un recorrido histórico por la ciencia del saber y pone sobre la mesa cómo esta disciplina siempre ha estado presente y ha sido aprovechada, casi de forma inconsciente, por gran parte de la humanidad desde la Grecia

antigua, pasando por la edad media y el renacimiento hasta nuestros días (pp. 2-5) además, resalta citando a Locke (1692-1704) que “lo que distingue al hombre y le coloca por encima de cualquier otra realidad es su conocimiento intelectual” (p.6) argumento suficiente para justificar la relación activa entre el ser y el saber ser como elemento guía en esta búsqueda.

Es pues, entonces, esta teoría uno de los aportes más significativos al esperar encontrar en ella, elementos suficientes para entender de qué manera la gestión del conocimiento puede agregar el valor necesario y apropiado en la transferencia del conocimiento que permita la cristalización de las metas de una empresa.

### **¿Se es virtuoso? ó por el contrario ¿existe influencia pedagógica?**

Es natural que, así como Judit en su niñez, el resto de seres humanos como seres conscientes capaces de decidir, interpretar, argumentar, entender y discernir, se encuentran desde el momento mismo de su concepción en constante proceso de aprendizaje. Este proceso no sería posible de no contar con el agente pedagógico como la influencia necesaria para orientar esta actividad orgánica; sin embargo, esta influencia contrario a lo que se puede pensar, no es únicamente externa, la pedagogía también puede partir de lo propio.

Tal y como planteaba Skinner (1938) citado por Ortiz (2013) en cuyo principio del conductismo y sus investigaciones asociadas, sostiene que la base demostrable de la continuidad del saber y su manera cómo el individuo aprende y se desenvuelve en situaciones no esperadas, es la conducta (p.17). Estas observaciones fueron inicialmente realizadas en animales por Skinner según Ortiz (2013) para tratar de comprender cómo las relaciones entre los individuos aportan la destreza de resolver situaciones a partir de experiencias previas y las reacciones sociales surgidas a partir de estas decisiones.

En este sentido, los factores externos aportan la mayor fuente de riqueza de aprendizaje con la utilización de individuos capaces de, no solo compartir el conocimiento, sino de saber hacerlo, de tal forma que metodológicamente esta actividad convierta al profesor en un artesano capaz de esculpir con maestría todo el potencial que tiene el blanco mármol de la

mente humana, que al final del proceso se convertirá en una sólida escultura. Es entonces necesario entender el papel del docente en este proceso, ya que no solamente aporta su técnica y pasión en la transferencia del saber, sino que realiza esta actividad con carácter incluso previsorio, anticipando cualquier escenario para que su actividad no se vea afectada o disminuida y como sugiere Ortiz (2013) citando a Keller (1978) “el maestro debe verse como un ingeniero educacional y un administrador de contingencias” (p. 18).

### **Paciencia, Loro Viejo si Aprende a Hablar**

En este punto se reconoce que el aprendizaje en adultos no es un área que haya sido ampliamente abordada desde el punto de vista epistemológico (Undurraga, 2007), sin embargo, más allá de las razones o motivaciones que suelen estar involucradas en este tipo de procesos en el caso de la academia, poco se ha publicado en relación a cómo es el funcionamiento de la mente humana cuando lo que está en juego no es un título universitario sino la continuidad laboral en las empresas en función de generar los resultados esperados, a partir de procesos de entrenamiento estructurados para tal fin.

Algunos de los conceptos asociados a estos procesos cognitivos y que permitirán nutrir de forma significativa el entendimiento integral de esta lectura parten del aprendizaje, entendido como aquel en el que la base es el cambio y cuyo principal agente motivador es la fluctuación de condiciones exógenas y cómo estas, propician variantes de conducta que finalmente se convierten en aprendizaje (Undurraga, 2007). Otro concepto a reconocer es la andragogía, que para Knowles et al. (1998) citado por Undurraga (2007) es un concepto acuñado por Brundage y Mackeracher para definir el proceso cognitivo en personas adultas, en el cual existe una diferencia sustancial comparado con el proceso en infantes, dado que en ambos casos la base común es que se comparte la biológica, pero por lo demás, sostienen los autores, la principal divergencia radica en aspectos de carácter externo como los sociales, económicos, profesionales, filosóficos, culturales y experiencias previas, entre otros, que anteponen prioridades mentales y que los afectan de cierta manera en estos procesos de aprendizaje. El

concepto de educación es también ampliamente utilizado; este concepto establece los métodos y relaciones que agrupan los procesos cognitivos de forma estructurada orientados a la búsqueda del saber, que con la participación de educadores, educandos, en un entorno educativo apropiado y con un objeto a aprender, que tal y como establece el modelo del triángulo educativo de (Housayye, 1982) son sus principales articuladores.

Bien anticipa Ferrero (1998) que:

La educación es, desde los orígenes de la especie humana, ante todo un hecho social, en torno al cual el hombre, inteligente por naturaleza, va elaborando un concepto que se enriquece y densifica a través de la historia, hasta terminar fructificando en una teoría bien articulada. Esta teoría se fundamenta en dos supuestos últimos, uno antropológico y otro teológico, que constituyen respectivamente el punto de partida y el punto de llegada; sin definirlos con claridad, la educación carecería inicial y terminantemente de sentido (p. 15).

Es pertinente entonces hacer una pausa para comprender en este punto, la necesidad de incorporar procesos pedagógicos y educativos como un pilar fundamental en el orden social, cultural y en este caso, económico y organizacional, para comprender su utilidad en el marco del problema aquí planteado.

De otro lado, esto no queda totalmente decantado desde la pedagogía; también se hace necesario saber y entender cómo opera el conocimiento en función de los distintos estilos de aprendizaje que como recoge Cazau (s.f.) citando a Keefe (1988) y Alonso et al. (1994) “son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los alumnos perciben interacciones y responden a sus ambientes de aprendizaje” (p. 1) y en este caso, Cazau (s.f.) realiza la categorización de los diferentes estilos de aprendizaje, Tabla 1, de tal forma que se aprecia una distinción desde distintas aristas de la experiencia del conocimiento y aunando diferentes teorías que tienen coincidencias para llegar a los cuatro estilos de aprendizaje: activo, reflexivo, teórico y pragmático.

Tabla 1

Categorización de los Estilos de Aprendizaje.

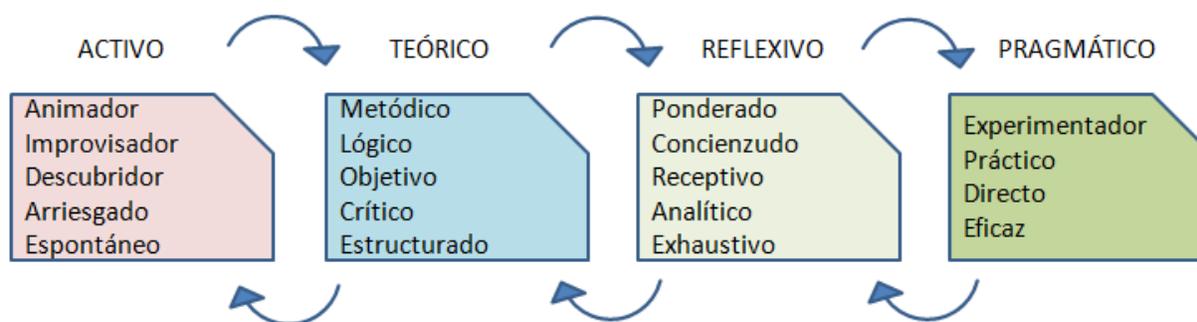
	Modelos Teóricos
Estilo Visual, Auditivo y Kinestésico Por el tipo de Información o estímulos que generan mayor atención	Felder y Silverman, Programación Neurolingüística
Experiencias directas y concretas, Estilo Intuitivo y Activo o Experiencias abstractas que parten de ideas, estilo sensitivo y teórico. Por el tipo de información desde la que se quiere dar inicio al proceso.	Felder y Silverman ,Kolb
Estilo secuencial y predominancia cortical y límbica izquierda y estilo global con predominancia cortical derecha. Procesamiento de la información o forma de organizarla, relacionarla y comprenderla.	Felder y Silverman, Hermman
Estilo activo y pragmático o estilo teórico y reflexivo. Por la forma en la que se trabaja con la información.	Felder y Silverman, Kolb

Nota: Se relacionan los cuatro estilos de aprendizaje, que para Cazau (s.f.) muestran las diferentes formas de procesar la información desde lo físico, las experiencias, el funcionamiento mental y el destino de la información así como sus teóricos principales. *Información recogida por Cazau (s.f.) de (Características de cada estilo según Alonso et al. (1994) "Los estilos de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora")*

Las principales características y diferencias de cada uno de estos estilos de aprendizaje englobados por Cazau (s.f.) se resumen en la Figura 1 y dan pie al análisis dentro del cual se puede enmarcar a los canales de comercialización, quienes son los receptores directos de la información por parte de los procesos de entrenamiento, en cuanto a su interés en conocer los productos y servicios de las marcas que representan.

Figura 1

Principales características de los estilos de aprendizaje según Cazau (s.f.)



Nota: Elaboración propia. Datos obtenidos de Estilos de Aprendizaje de Cazau (s.f.) (pp. 6-11)

Impresiona gratamente cómo Cazau (s.f.) recogiendo las distintas teorías en las cuales se basa el marco de los estilos de aprendizaje, reconoce que uno de ellos, que dicho sea de paso, es el que principalmente aporta la mayoría de características en esta búsqueda documental, es el pragmático, sin desconocer que algunas características de los estilos activo, teórico y reflexivo, hacen parte natural del aprendizaje de forma innata. Por su parte el estilo pragmático efectúa asociaciones activas en función de la experiencia práctica, que en este caso debe agregar un carácter profundamente y técnico de sus productos y servicios, que den pie a encontrar elementos que ayuden a mejorar la experiencia de entrenamiento para los canales de comercialización desde lo virtual pero con el desafío de mantener ese pragmatismo lo más próximo a la realidad que sea posible.

Junto con los aprendices, se encuentran los educadores, que en este caso en particular son llamados instructores dadas las importantes diferencias respecto al tipo de público al cual se orientan y a la información que imparten.

Para el caso, cabe distinguir entre lo que se conoce como profesor o maestro e instructor, siendo el instructor la persona encargada de impartir conocimiento específico a un auditorio comúnmente conformado por adultos con interés puntual en conocer cierta temática que generalmente es cerrada y de corta duración a través de instrucciones u órdenes para llevarlas a la práctica. Por su parte los profesores o maestros, son las personas encargadas de enfocar sus esfuerzos de enseñanza a público infante, adolescente o adulto en áreas un poco más amplias. Los maestros tienen la responsabilidad de impartir el conocimiento a públicos interesados en construir áreas complejas del saber con la enseñanza de cátedras completas en todas las áreas del conocimiento y se encuentran principalmente en la educación formal (<https://diferenciario.com/maestro-y-instructor/>, 2021).

Por lo pronto se asume que la persona encargada de entrenar o capacitar a los canales comerciales representantes de compañías multinacionales de tecnología en Colombia en sus productos, servicios y soluciones, es el instructor, y es esta persona sobre la cual debe

enfocarse el interés de los gerentes de entrenamiento. El instructor también se alinea a los estilos de aprendizaje y en este caso, los aplica a sus propios métodos como estilos de enseñanza (Cazau, s.f.).

### **Solamente Dos Jugadores, ¿Verdad?**

Esto es totalmente cierto, cuando se trata del particular juego del tablero dicromático, sin embargo, dista mucho de parecerse en este sentido al juego de los negocios.

Cuando se trata del área comercial, para Hernández (2002) la teoría del crecimiento endógeno y el comercio internacional resalta el “importante papel que desempeña la inversión en capital humano y el progreso tecnológico a la hora de explicar la tasa de crecimiento económico de los países y el proceso de convergencia entre países desarrollados y países en vías de desarrollo” (p. 95) y justifica cómo a partir de estas dinámicas comerciales de orden externo, se invocan nuevas reglas y capacidades que intensifiquen estos modelos para hacer más efectivos los procesos de venta.

### **El Tercer Jugador**

En el entendido que las empresas no podrían enfrentar por sí mismas y mucho menos en mercados tan globalizados y competitivos los costos de asumir la distribución y venta directa para atender grandes demandas y a muchos clientes, este fenómeno trajo consigo la oportunidad de incorporar a estos esfuerzos de comercialización la vinculación de socios comerciales que, si bien son organizaciones independientes más pequeñas, ofrecen sus servicios y capacidades para llevar los productos y servicios más allá de donde la empresa podría hacerlo directamente.

Una de las razones para la aplicación de este modelo comercial es planteado por Ballou (2004) al recordar que “una estrategia logística cuenta con tres objetivos: reducción de costos, reducción de capital y mejora del servicio” (p. 57) por lo tanto, la inversión en tiempo y recursos que se pueda realizar en asegurar adecuadas estrategias logísticas para el canal de

comercialización es un esfuerzo que traerá buenos resultados, siempre y cuando, se observen cuidadosamente.

### ***Los Socios comerciales***

Son empresas más pequeñas que son conocedoras del mercado o segmentos asociados con los bienes o servicios ofrecidos por las empresas matrices, encargadas de promocionarlos y distribuirlos a cambio de un margen de ganancia sobre los precios de lista.

En este caso, los socios comerciales y las empresas con representación en Colombia, forman una simbiosis natural que les permite a las partes obtener ciertos beneficios a cambio de algunos esfuerzos a la luz de las reglas bajo las cuales se establecen sus relaciones comerciales, respetando ciertos protocolos y observando con rigor todas las cláusulas de confidencialidad que aseguren la total confianza de sus operaciones. Los socios comerciales son el canal encargado de asegurar que el mercadeo, la distribución y la venta de los productos, servicios y soluciones de la casa matriz sean desarrollados con plenitud, y para ello se debe incorporar a la ecuación una nueva regla, la capacitación.

### **Las Reglas de este Juego son las Redes**

Se podría decir que la teoría de redes es la base de la mayoría de teorías contenidas en este documento, ya que es desde esta conceptualización que se vinculan muchas disciplinas de las interacciones no solamente sociales, culturales y humanas, sino estructurales u organizacionales, para que obren dentro de complejos sistemas ajustados con la precisión milimétrica de un reloj suizo (Lozarez, 1996).

Alrededor de las redes se pueden mencionar diversas clasificaciones al igual que ocurre con los sistemas, en este caso, cabe mencionar algunas redes de carácter conceptual como las empresariales, comerciales y sociales, entre otras, así como otras más tangibles como son las redes informáticas o la redes eléctricas.

## **La Virtualidad**

Desde este ángulo y entendiendo las redes como el pilar necesario para soportar los argumentos sociales y tecnológicos tendientes a acoplar por un lado, las herramientas técnicas disponibles para acercar a las personas y por otro, la capacidad que ellas tienen para disponer de estas herramientas en su propio beneficio, se entiende a la virtualidad como ese paradigma contemporáneo que ha inundado prácticamente todos los espacios sociales conocidos y que ha cobrado más fuerza desde finales de 2019, cuando la forma como las personas se relacionan cambió drásticamente. Esta necesidad de acoplar estas herramientas a las rutinas de las personas y reemplazando la forma como se desarrollan las interacciones, esencialmente en la transferencia del conocimiento, es para la más grande universidad en la nube del mundo, The University On Cloud (UOC), una tarea en donde los procesos de enseñanza no se pueden orientar de otra manera que no sea en el estudiante y como además afirma Sangrá (2001) este tipo de procesos académicos deben estar propiciados de tal forma, que se faciliten todos los medios técnicos y tecnológicos para que los alumnos puedan destinar el tiempo adecuado a estas actividades, donde un gran esfuerzo recae en ellos pero la mayor responsabilidad es de las organizaciones, quienes deben garantizar los medios y las plataformas estables, actualizadas y amigables que les permitan alcanzar sus propios objetivos académicos.

Por su parte y en una introspección mas etimológica, Biosca i Bas (2009) señala que la virtualidad en mil años de historia atañe mas a la virtud humana y clarifica aquellos componentes que son parte del ser y que lo llevan hacia la grandeza, algo que también debe ser tomado como argumento válido esta búsqueda, dado que no sería posible establecer mecanismos autónomos de aprendizaje en ambientes virtuales de no ser por las virtudes y capacidades de los propios jugadores.

## **Y Llegó un Nuevo Orden a Cambiar la Partida**

Sin duda alguna son tiempos difíciles y en el contexto reciente de afectación debido a la emergencia sanitaria del COVID-19 en el mundo, todos los sectores de la economía, en este

caso la Colombiana, se vieron obligados a rehacer sus rutinas y adaptarse para no colapsar en el intento de mantener, por un lado, la esperanza de saber que no lo serán para siempre, y por otro, sostenerse en la idea de ajustar todas sus cartas de tal forma que el juego continúe con al menos algunos jugadores y así tratar de mantenerlo hasta que otros vientos nuevos y frescos lleguen para oxigenar la partida.

Es por ello que la teoría de la autodeterminación se ajusta de una manera maravillosa para comprender que el ser humano y su capacidad de aprender no surgen de una mera casualidad; en estos complicados procesos cognitivos se interrelacionan múltiples teorías que fueron previamente estudiadas y que definen muy bien Stover et al. (2017) al acuñar que en primer lugar, en la teoría de la atribución, Weiner (2010) afirma que “las explicaciones que los sujetos dan sobre sus acciones y las de los demás determinan sus tendencias a la acción” (p. 106) además, postulando las “tres dimensiones para la causalidad: internalidad (interna vs. externa), estabilidad (continuo de estabilidad invariante hacia estabilidad variante) y controlabilidad (percepción de control intencional sobre las causas o ausencia de aquél)” (p. 106) que si bien van enfocadas en el constructo propio de “persona”, aplican para toda relación interpersonal en los sistemas de interacción humana, incluidos por supuesto los de carácter comercial.

De otro lado, igualmente planteado por Stover et al. (2017) las teorías de metas hacen importantes aportes en este sentido, es así como citando a Elliot y Dweck (1988) sugiere que hay dos formas de alcanzar una meta “el aprendizaje (búsqueda del aumento de la habilidad y dominio sobre las tareas) y ejecución (objetivo de mantener juicios positivos sobre las propias habilidades)” (p. 106) y que entonces, se puede pensar en un ambiente favorable para la autodeterminación antes de ser su resultante per se.

Adicionalmente, la teoría de la autodeterminación requiere el análisis previo de la teoría social cognitiva que para Bandura (1977) citado por Stover et al. (2017) apunta que “las expectativas de auto eficacia determinan qué comportamientos se inician, cuánto esfuerzo se

invierte en ellos y durante cuánto tiempo” (p. 106) para agregar el componente regulador necesario en las interrelaciones sociales que por otro lado, para Kull (1987) se aproxima más bien al “control consciente de la acción, analizando los procesos cognitivos que median entre la intención y la ejecución real de la acción” (p. 106) donde el individuo es el protagonista y dueño de su propio éxito.

En consecuencia, la autodeterminación se puede apreciar como un conjunto de características humanísticas que aportan diversos elementos de naturaleza psicológica, cultural y de la propia personalidad, que en este caso se pueden aplicar al contexto vivido por cuenta de la pandemia para tratar de aproximar esta realidad a mecanismos resilientes que permitan afrontarla y abordarla con soluciones innovadoras.

### **El Tablero de Juego**

No cabe duda de que el soporte sobre el cual este juego debe ser jugado especialmente desde la aparición de la pandemia de 2019, es la tecnología.

Algunas de las compañías de tecnología con representación en Colombia interesadas en distribuir sus productos y servicios, cuentan con sistemas estructurados de entrenamiento a sus canales con los cuales agregan valor a su cadena de suministro y han sido utilizados por mucho tiempo para estimular la comercialización con bajos costos operativos y grandes resultados (Chopra y Meindl, 2013).

Se ha visto en tiempos de redes sociales, de conectividad, globalización, internet y de información en tiempo real, que las interacciones comerciales han sido mucho más fáciles y de alta disponibilidad en época de pandemia; sin embargo no siempre fue así. Hace 100 años durante el impacto de la llamada gripe española, considerada por (The British Broadcast Channel [BBC Mundo], 2021) como la mayor pandemia del siglo XX, debido a las limitaciones propias de la época no se contaba con los medios técnicos ni tecnológicos que permitieran por una parte, contrarrestar científicamente el avance de este virus y por otra, contar con medios de difusión avanzados o canales de comunicación sostenidos, para mantener las relaciones

comerciales y las operaciones empresariales e industriales vigentes durante los cerca de dos años que duró esta pandemia y que dejó cerca de 50 millones de víctimas en todo el mundo (BBC, 2021).

En la historia de la expansión empresarial y comercial que en Colombia se remonta a finales del siglo XVIII, donde las investigaciones publicadas del historiador Safford (2002), indica que para la última década de 1700 empieza una carrera de comercio internacional en la que algunas pocas familias adineradas bogotanas empezaron a importar bienes desde Europa y Jamaica a Cartagena, manteniendo esta actividad de forma muy discreta incluso hasta mediados de 1870, una vez estabilizada la república (pp. 374-375).

Desde ese momento como afirma Dávila L., (2002), las actividades económicas en Colombia se construyeron y formalizaron en su gran mayoría a partir de la ganadería, la agricultura o la pesca, entre otras, hasta mediados del siglo XX, donde los mercados no eran muy exigentes y el orden de consumo solamente obligaba la producción a baja escala de bienes y servicios para satisfacer mercados internos y en el que la tendencia de consumo de bienes importados migró paulatinamente hacia los equipos y maquinaria necesarios para el desarrollo rural con el fin de incrementar su producción (p. 23).

Es así como durante la última mitad del siglo XIX e incluso gran parte de principios del siglo XX, Colombia sostuvo su comercio y mantuvo su economía bajo tintes coloniales sin apoyarse de forma robusta en las dinámicas de comercio exterior que ya venían siendo fuertes en otros países suramericanos; en donde la estrecha relación con países como Portugal, Inglaterra, Italia, Francia e incluso Alemania, generaron gigantescos avances en materia de desarrollo social y de infraestructura y poniendo para la época a Chile, Argentina e incluso a Brasil, muy por encima de Colombia en el orden regional de desarrollo económico e industrial.

Por otro lado, la tecnología de las comunicaciones en Colombia empezó a denotar importancia desde 1929 con el ingreso de la radio. Las ondas hertzianas trajeron consigo un amplio interés en desarrollar un mercado, hasta ese momento desconocido, que auguraba un

gran potencial y expansión. Muy rápidamente las grandes potencias entraron en una carrera tecnológica para desarrollar nuevos y mejores equipos que hicieran más eficientes los sistemas de radiodifusión (Pareja, 1984) y que por tanto, iniciarían lo que hoy en día se conoce como la guerra tecnológica (Coello, 2020) para posteriormente pasar a la televisión en la década de los 50, el inicio de internet en los 80 y finalmente la masificación de las redes y la movilidad de las comunicaciones desde mediados de los 90 con la incursión de la telefonía celular.

Es pues, este el escenario que copa hoy en día la atención global y las interacciones humanas, sociales y familiares, en donde las reuniones presenciales pasaron a un segundo plano dando paso a la era social-digital, de la cual, ni siquiera los negocios pueden escapar.

### **Un Talento Superior Ganará la Partida**

Antes del inicio de la pandemia, las compañías de orden tecnológico involucradas en procesos de capacitación a los canales de comercialización, mantenían ritmos regulares de entrenamiento en la presencialidad para capacitar a sus canales, hecho que se vio seriamente afectado e hizo que las personas encargadas de dirigir estos procesos educativos, tanto desde lo meramente técnico a través de los instructores, como de quienes los administran y administran los recursos asociados; adaptaran rápidamente sus procesos y generaran estrategias para enfrentar la tan desgastada “nueva realidad”.

No solamente se debe pensar en los contenidos temáticos propios de interés, sino que además, deben diseñarse tácticas que consoliden la atención que las personas adultas muchas veces omiten, debido a factores sociales, culturales, económicos o familiares, o incluso, a que no cuentan con bases sólidas o conocimientos previos en los temas de entrenamiento que reciben.

Se diría pues que la virtualidad, el conocimiento, la pandemia, la cotidianidad, las ocupaciones, la familia, las deudas, los problemas familiares, a diferencia de lo que ocurre con los niños, en los adultos son variables que hacen que sus mentes se encuentren ocupadas pensando cómo resolver sus propios problemas antes de poder concentrar toda su energía y

atención en adquirir habilidades técnicas complejas durante los entrenamientos, debido a estos elementos exógenos.

Es aquí donde el gerente de entrenamiento entra a observar todo el panorama de juego, empezando por el tablero, pasando por las piezas, los jugadores, el contexto y las reglas; y a partir de allí, organizar una serie de estrategias que permitan que, incluso en momentos tan desafiantes como el surgido a fines del año 2019, todo el engranaje de entrenamiento se articule de manera tal que pueda aprovechar las herramientas disponibles, la tecnología, el talento de sus instructores, las oportunidades de negocio, el contexto, el conocimiento de su equipo de trabajo, sus recursos y sus propias limitaciones, para acoplar todo ese esfuerzo gestor y lograr en primer lugar cambios de mentalidad en todos los niveles y en segundo lugar, empoderamiento de su equipo de trabajo para lograr el compromiso necesario por parte de los canales de distribución, para aceptar estas nuevas estrategias.

Por lo pronto, es válido decir que es a través de la utilización de sus propias habilidades, empatía y visión, que el gerente de entrenamiento logrará encontrar el camino para acoplar el rendimiento de su equipo de capacitación a la utilización de las nuevas tecnologías, para lograr que los canales de distribución se articulen a la estrategia de negocio de las casas matrices y se logre desarrollar un método pedagógico acorde a la realidad tecnológica, considerando la aplicación de criterios de entrenamiento sólidos, entendiendo las necesidades de los estudiantes y sus propios estilos de aprendizaje y allanando el camino para lograr resultados operacionales exitosos a pesar de dificultades.

## Conclusiones

Difícilmente se volverá a tener la tranquilidad de ocupar espacios concurridos en auditorios y seguramente, las capacitaciones que hasta hoy en día y durante los últimos meses ha sido rediseñada a la virtualidad, tomarán algún tiempo importante para que vuelvan a la normalidad.

Las grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas, las universidades, los centros de capacitación superior, técnico y tecnológico, deben considerar la capacitación o el entrenamiento como una necesidad real y se deben diseñar y validar instrumentos para sustentar el ambiente virtual, como una herramienta vital de nivel técnico para hacer más eficiente la entrega de conocimiento en los países de la región de Latinoamérica y el Caribe, y especialmente en Colombia.

Los instructores corporativos encargados de capacitar en temas técnicos de telecomunicaciones a muchos clientes, suelen utilizar la interacción y los ejercicios prácticos para transmitir ideas, conceptos y definiciones a sus alumnos, sin muchas veces observar la necesidad de actualizar las metodologías utilizadas bajo la orientación de gerentes capaces y conocedores.

El gerente de aprendizaje debe ser tomado como una pieza clave en el ejercicio de los negocios en las empresas de tecnología con representación en Colombia, dado que deben ser capaces de entender las situaciones particulares de cada oportunidad para acomodar las estrategias y sus recursos en la adecuada entrega de entrenamiento, aprovechando las herramientas tecnológicas disponibles de la forma más eficiente y eficaz posible.

## Referencias

- Álvarez, C. (2017). Evaluación Docente en la Educación Superior: Un Estudio de Caso Corporación Universitaria UNITEC
- Cadena, R. (2017). Teoría Organizacional y Habilidades Gerenciales. Areandina  
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1191>
- Carreño, P. (2021). Enfoque cualitativo planteado por Sparkes y Smith. Presentación Clase Alta Gerencia. *Seminario de Grado*. Universidad Militar Nueva Granada (2021)
- Castañeda, C. (2017). Análisis Prospectivo del Teletrabajo en Colombia al 2020  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16631>
- Castellanos, D., & Velasquez, D. (2018). Plan de Mejora para la Transformación Digital en una Empresa de Telecomunicaciones
- Cazau, P. (s.f.). Estilos de Aprendizaje: Generalidades  
<https://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1R440PDZR-13G3T80-2W50/4.%20Pautas-para-evaluar-Estilos-de-Aprendizajes.pdf>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación. (Quinta ed.). PEARSON Ed.
- Coello, J. (2020). La guerra tecnológica. Jun 3,2021  
<https://www.lavanguardia.com/opinion/20201022/484218281002/la-guerra-tecnologica.html>
- Cogollo, J. (2012). Lineamientos Cotidianos para el Uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, como contribución a la formación integral de la Comunidad Académica
- Duque, W. (2020). Ambiente Virtual con Software Motivacional y su Efecto en el Logro de Aprendizaje, el monitoreo del aprendizaje, la Gestión del Tiempo y el Estilo Cognitivo en la Dimensión DIC <http://repository.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/13280>
- Ferrero, J. (1998). Teoría de la Educación. Segunda Edición. Universidad de Deusto Bilbao  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K4HsBAH4lisC&oi=fnd&pg=PA11&dq=ferr>

ero+educacion&ots=wAh8Vn\_ZiH&sig=BU\_s\_ELNlxFaBJP4F2z7I75G9K9A#v=onepage&q=ferrero%20educacion&f=false

- Gambetta, M. (2015). Education strategies developed in a state corporate environment in Uruguay. Cuadernos De Investigación Educativa, 6(2), 71-88.  
[http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1688-93042015000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1688-93042015000200005&lng=en&nrm=iso&tlng=en)
- Garcia, D. (2018). Una Mirada Dialógica al Aprendizaje-Servicio  
<https://ddd.uab.cat/record/203174>
- Garcia, M. (2015). Desarrollo de la competencia transversal de aprendizaje autorregulado en estudiantes adultos
- Gonzalez, O. (2015). Educomunicación, redes de aprendizaje y cerebro: una visión desde la neurociencia cognitiva a los procesos de construcción de conocimiento en entornos digitales <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=121395>
- Montenegro, J. (2020). Propuesta de gestión de riesgos empresariales - El caso del COVID 19  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/7924>
- Luhmman, N. (1971). Introducción a la Teoría de sistemas. Edición y Traducción Beriain, J. y García, M. (1996). Universidad Iberoamericana de México. Reis (1996)  
[http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_085\\_16.pdf](http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_085_16.pdf)
- Ortiz, A. (2013). Modelos Pedagógicos y Teorías de Aprendizaje.  
<https://tallerdelaspalabrasblog.files.wordpress.com/2017/10/ortiz-ocac3b1a-modelos-pedagc3b3gicos-y-teorc3adas-del-aprendizaje.pdf>
- Palomino, R. (2020). Competencias gerenciales del director y desempeño laboral directivo en la Institución Educativa N° 5086, Ventanilla, 2019
- Ramirez, Y. d. V. (2015). Adaptación del Diseño de Unidades Didácticas a Estilos de Aprendizaje en Entornos Virtuales de Aprendizaje-Enseñanza  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=57509>

- Rodriguez, Y. (2017). Reconceptualización de la Educación en la Era Digital, Educomunicación, Redes de Aprendizaje y Cerebro: Una Visión desde la Neurociencia Cognitiva a los Procesos de Construcción de Conocimiento en Entornos Digitales  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6018761>
- Torrado, N. E. (2002). La Educación en Adultos.  
<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16326>
- Undurraga, C. (2007). ¿Cómo Aprenden los Adultos?, una mirada psicoeducativa.  
[https://books.google.com.co/books?id=C9S1BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=C9S1BwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbg_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Valhondo, D. (2003). Gestión del Conocimiento, del Mito a la Realidad.  
[https://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n\\_del\\_conocimiento.html?id=8eMPQLvXRvAC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento.html?id=8eMPQLvXRvAC&redir_esc=y)