

Retos del Upskilling y Reskilling en un entorno cambiante

Pimentel Bernal, Paul Marcelo¹
Lazo Rodriguez, Liliana²

Resumen

El caso explora la problemática que tuvo que enfrentar la empresa Belcorp, específicamente la Vicepresidencia de Marcas y el área de Learning & Development para adoptar nuevas estrategias de aprendizaje y desarrollo para los equipos de la Vicepresidencia de Marcas con el objetivo de prepararse para un mercado altamente competitivo, con un consumidor cada vez más informado y exigente, durante el periodo de incertidumbre del primer año de la lucha contra el Covid-19. Belcorp es una corporación multinacional de belleza con más de 50 años en la venta directa y que opera en más de 10 países.

Palabras clave: Desarrollo, Upskilling, Reskilling

Introducción

Belcorp es una corporación multinacional de belleza con más de 50 años de experiencia en la venta directa y que opera en más de 10 países como Perú, Colombia, Chile, México, entre otros. Ha destacado entre otras razones por su marcado enfoque hacia el desarrollo de sus colaboradores. En el contexto de la lucha mundial contra el Covid-19, la empresa se enfrentó a cómo continuar con el despliegue de acciones de capacitación, entrenamiento, aprendizaje y desarrollo, pues se requería cambios importantes dado que su esfuerzo frecuentemente se centró en el canal de ventas y menos en el consumidor final. Las

¹ Docente de la Universidad de Lima, Carrera de Administración Ppimente@ulima.edu.pe

² Docente de la Universidad de Lima, Carrera de Administración Llazo@ulima.edu.pe

condiciones de incertidumbre, realineación de costos, nuevos contextos laborales, etc. causaron impacto en las estrategias, métodos de aprendizaje y desarrollo, así como dejaron en evidencia la necesidad de realizar upskilling y reskilling para desarrollar los skills clave de la Vicepresidencia de Marcas.

Descripción del caso

El inicio

Cuando llegó la llamada pandemia del Covid-19, se hizo más evidente el contexto competitivo en el que se encontraba el sector belleza y cuidado personal en Perú. Belcorp, empresa peruana líder del mercado local de cosméticos y cuidado personal se colocaba a inicios del 2020 “en guardia” frente a la marca y el gran posicionamiento de su principal competidor: Natura, que compró Avon en enero del 2020, logrando así contar con una facturación anual superior a los 10,000 millones de dólares, con más de 40,000 colaboradores y asociados. El mercado cambió de actores y la competencia sufrió cambios importantes.

En el 2019, Natura poseía una participación de 9,4% del sector de venta por catálogo, que sumada al 8,4% de la firma estadounidense, y registraba una participación total de 17,8% en Perú. La firma, además, facturaba alrededor de S/873 millones de soles en conjunto en Perú, en tanto, Belcorp (que maneja Érika, Cyzone y L’Bel) concentraba el 17,7% (S/868 millones de soles) y Unique continuaba siendo el líder con el 18,2% (S/892 millones de soles), según datos publicados por el diario local El Comercio en el 2020.

En un contexto de incertidumbre mundial y local, se hizo más evidente que los consumidores cada vez se tornaron más exigentes y más informados. Los mismos clientes le exigían ahora a la marca más ingredientes, otros componentes, y hasta se mostraban más desconfiados con los procesos de fabricación y hasta de distribución de las marcas. Belcorp

reparó entonces que tenía que trabajar en fortalecer sus marcas, hacerlas más icónicas, que sean más *top of mind*, y no sólo enfocarse en la gestión de los canales o trabajar con la fuerza de ventas, es por ello que era crítico acelerar el proceso de aprendizaje y desarrollo de los colaboradores del área de marketing.

Las dudas

En medio de un entorno incierto de ventas y nuevos comportamientos de compra, Belcorp se percató que dado un mercado que se tornó más intenso gracias a la compra de Avon, los esfuerzos de construcción de marca debían fortalecerse. Es así que entonces surge una problemática nueva al interior de la Vicepresidencia de Marcas: ¿cómo desarrollar *skills* en los equipos internos para enfrentar este entorno incierto? ¿Cómo darle conocimiento oportuno y nuevo a los equipos que interactúan con la marca? ¿Qué acciones tomar para obtener mejores en el equipo de trabajo las estrategias de comunicación, fortalecer los sentimientos positivos hacia marca y mejorar las ventas?

La Vicepresidencia de Marca, los equipos comerciales, los equipos de la tienda *online*, los profesionales de *ecommerce*, las consultoras y su relación con el consumidor, y otros públicos internos necesitaban ahora saber contar mejores historias, construir propuestas más atractivas para los consumidores y no podían hacer eso con las mismas habilidades de antes, ahora era necesario saber cómo construir habilidades organizacionales de manera rápida y directa.

La situación

Unos S/6799 millones de soles llegó a comercializar el sector de cosméticos e higiene personal el año 2020 según informó una publicación del diario local de negocios llamado Gestión. Ese año, la categoría de higiene personal logró crecer en 13%, pero el maquillaje y fragancias fueron los productos más afectados en ventas, según publicó ese mismo diario. En estricto todo el mercado de cosméticos e higiene personal cayó 14% con respecto al año anterior 2019 según reportó el diario.

Para el equipo de Learning & Development de Belcorp era urgente una estrategia de reskilling y upskilling para sus equipos internos. Se necesitaba preparar soluciones para dotar a los colaboradores de la organización de conocimientos, habilidades y actitudes para entender al consumidor, entender el journey del cliente, y solucionar el cómo colocar al consumidor al centro. La dirección de Learning & Development, también enfrentaba el desafío de cómo actuar sobre formas de creación de marca, conceptualización de marca y marketing digital. Se necesitaba reforzar las skills en el diseño digital, y conocer a profundidad sobre seo y sem, obteniendo algunas skills técnicas cross e identificando la población objetivo, como por ejemplo sucedió con los temas de redacción creativa, aunque sólo unos pocos necesitarían entrenamiento en redacción creativa pero sí urgentemente.

La luz al final del túnel

¿Cómo responder a este reto? Tal vez creando academias o círculos especializados por públicos internos. Surgió la idea entonces de la llamada *Brand Academy*. Un concepto para agrupar los procesos de aprendizaje, *reskilling* y *upskilling* necesarios. Si este era el concepto que agruparía las actividades formativas, el desafío era dotar a esta solución de atributos para que pudiera sentar las bases de las actividades de desarrollo y entrenamiento que enfrentarán la incertidumbre que vivía el mercado.

Los expertos de capacitación de la empresa coincidían en que la problemática no era dar curso a impartir talleres, sino que la problemática se centraba fundamentalmente en lograr la continuidad. En lograr que se cambien las costumbres y los hábitos por uno nuevos. Que se puedan cambiar los paradigmas y poder atender a los consumidores nuevos con rapidez y asertividad. Para el equipo responsable, era evidente que se necesitaba completar los *learning paths*, fomentar la asistencia a las actividades formativas, valorar el contenido y sobre todo que se genere un cambio en el *performance* de los trabajadores. Se volvió evidente también, que tanto los líderes como las personas, requerían que su comportamiento sea notablemente variado. Para ello un reto adicional que surgió fue la

medición del cambio: ¿Cómo solucionar la evaluación o la variación de la performance de los trabajadores? ¿Acaso mediante entrevistas a los clientes internos se podría determinar la efectividad de las estrategias formativas?

Dado que los cambios se necesitaban implementar con rapidez, entonces el equipo se tuvo que plantear muchas más preguntas como, por ejemplo, cómo hacer para saber si el equipo usó el conocimiento brindado o cómo saber si ha tenido impacto en sus vidas, en cuándo y de qué manera. Lograr el reto, de “cómo logramos que los equipos pongan al consumidor en el centro y construir marcas icónicas” se volvió una obsesión en el equipo de *Learning & Development*. Crear una estrategia de *reskilling* de alto impacto e identificar y medir todos los *gaps* de *skills* en los equipos de la empresa se puso en la agenda, todos los días.

Se volvió un centro de atención las conversaciones con los líderes de negocios para poder evaluar cualitativamente donde están la mayor cantidad de *gaps* para direccionar el esfuerzo de priorización. El equipo de *Learning & Development*, tenía que lidiar con decidir sobre qué poblaciones pueden agregar más valor más rápidamente gracias a las iniciativas de aprendizaje, para así poder comenzar con esa población. La unidad necesitaba conocer con certeza las necesidades de casi 250 personas, en varios países, tanto en la corporación o la casa matriz, como en los países. El problema se volvió transversal y no sólo por función.

Más y nuevos desafíos

De esta problemática surgieron cada día más retos que debían ser resueltos: ¿Cuáles son las capacidades y/o *skills* que necesita la organización para atender al nuevo mercado y a su segmentación? ¿Cómo conseguir organizar las capacidades y/o *skills* dentro de la organización ante los cambios en el entorno?, acaso será necesario adquirir capacidades y/o *skills* de fuera o será mejor desarrollarlas desde dentro? ¿Cómo mejorar la comunicación, la creatividad o cómo reforzar las actividades de venta entre otras *skills* por ejemplo?,

finalmente si *Brand Academy* era la respuesta a la problemática entonces: ¿cómo implementarla en la empresa dado que no ha tenido antes nada parecido? ¿cómo dotar de *skills* a los equipos internos para enfrentar este entorno incierto, acaso bastará solamente *Brand Academy*?, ¿cómo administrar las carreras de los empleados en vista de los requisitos laborales cambiantes, los objetivos individuales de cada empleado y cómo administrar el cambio? ¿Cómo darle conocimiento oportuno y nuevo a los equipos que interactúan con la marca? ¿Qué acciones tomar para obtener mejoras en el equipo de trabajo y asegurar la instalación de nuevas conductas? ¿Acaso sería necesario un socio externo en este proceso para aprender de él nuevas capacidades? Se presentaron muchas preguntas, y el equipo de *Learning & Development* seguramente obtendría respuestas a todas, pero debían ser rápidas y efectivas.

Notas pedagógicas

Resumen

El caso describe una problemática que se experimentó en la empresa Belcorp que es una corporación multinacional de belleza con más de 50 años de experiencia en la venta directa y que opera en más de 10 países como Perú, Colombia, Chile, México, entre otros. En el contexto de la lucha mundial contra el Covid-19, la empresa se enfrentó a cómo continuar con el despliegue de acciones de capacitación, entrenamiento, aprendizaje y desarrollo, pues se requería cambios importantes dado que su esfuerzo frecuentemente se centró en el canal de ventas y menos en el consumidor final. Las condiciones de incertidumbre, realineación de costos, nuevos contextos laborales, etc. causaron impacto en las estrategias, métodos de aprendizaje y desarrollo, así como dejaron en evidencia la necesidad de realizar *upskilling* y *reskilling* para desarrollar los *skills* clave de la Vicepresidencia de Marcas.

Asignaturas y públicos

Se aconseja el uso de este caso en asignaturas como: Estructura y Diseño organizacional, Planeamiento de Gestión del Talento, *Workforce Management*, Capacitación y Desarrollo, Gestión del cambio.

Se sugiere su uso en estudiantes de pregrado y/o postgrado de carreras de ciencias empresariales y/o económicas, o específicamente de administración o ingeniería industrial o de negocios.

Objetivos de aprendizaje

Discutir y explorar el rol de la gestión del aprendizaje y desarrollo en las organizaciones. Examinar los procesos establecidos en la gestión del talento humano en entornos de crisis y cambio en entornos inciertos. Fomentar la discusión sobre cómo relacionar las acciones de gestión del talento con la estrategia y/o las ventajas competitivas de la organización en la búsqueda de desarrollar al personal para que esté atento a los cambios, exigencias y nuevos requerimientos cambiantes de los clientes en entornos inciertos.

Así mismo, el siguiente caso tiene como objetivo introducir al estudiante en las implicancias de aprender sobre qué capacidades y/o *skills* se necesitan en el personal para atender la segmentación y los cambios del mercado. Se espera que el estudiante comprenda la necesidad de analizar los desafíos asociados al modelo de operación de cada empresa, pero principalmente aquellos relacionados con la problemática de cómo una empresa debe organizar las capacidades y/o *skills* dentro de la organización ante los cambios en el entorno. Con el caso se espera incorporar en el alumno el aprendizaje sobre las alternativas de adquirir capacidades y/o *skills* o desarrollarlas desde dentro de la organización.

Se busca que el estudiante aprenda sobre cómo organizar en una empresa la adquisición de

capacidades y/o *skills* y cómo promover el desarrollo de estas al interior de la misma. Así como comprender las consideraciones para la implementación y la puesta en marcha de alternativas de capacitación, desarrollo y/o entrenamiento para la puesta en ejecución de un proceso de *upskilling* y *reskilling* en consonancia con nuevas estrategias de aprendizaje y desarrollo.

Tópicos relacionados al caso:

1. Capacidades y/o *skills*
2. Adquirir desde fuera o y/o desarrollar internamente capacidades y/o *skills*
3. Implementación y puesta en marcha de acciones de capacitación, entrenamiento, aprendizaje y desarrollo.
4. Gestión del cambio organizacional.

Objetivos específicos del caso:

1. Lograr que el estudiante reconozca y aprenda las implicancias de gestionar las capacidades y/o *skills* en el personal según el entorno, la segmentación y los cambios del mercado, así como las dificultades en la búsqueda de soluciones en un entorno complejo altamente competitivo.
2. Que el estudiante conozca sobre las alternativas que existen en una organización al respecto de adquirir capacidades y/o *skills* o desarrollarlas desde dentro de la organización.
3. Lograr que el estudiante reconozca y aprenda las implicancias de implementar y colocaren marcha planes y estrategias de capacitación, entrenamiento, aprendizaje y desarrollo.
4. Que el estudiante conozca sobre las consideraciones que deben tenerse en cuenta al momento de gestionar un cambio organizacional con respecto a capacidades y/o *skills* organizacionales

Plan de clase, preguntas y estrategia de discusión, posibles respuestas, plan de pizarrón y epílogo (100 minutos).

Todo el caso está planeado que se puede desarrollar a lo largo de 100 minutos. Primero el instructor o docente presenta el caso brevemente ante la clase. Segundo inicia una discusión activa en el aula de clase, realizando las preguntas sugeridas en este plan de clase a todos los alumnos de la clase y anotando en el pizarrón tanto las preguntas como las respuestas. Las preguntas serán divididas en 3 partes como se detallará más adelante.

Como plan de pizarrón, se sugiere dividir el pizarrón en 3 partes iguales o usar 1 pizarrón por cada una de las 3 partes del proceso de discusión del caso. En cada una de las partes, el instructor o docente deberá anotar las preguntas y respuestas según corresponde y están descritas en este plan de clase, comenzando de izquierda a derecha hasta completar el pizarrón.

Parte I: Reconocer y aprender sobre las implicancias de gestionar las capacidades y/o *skills* según el entorno (10 minutos).

1. ¿Qué pasa con la segmentación del mercado y el mercado en general? (5 minutos)

Se estimula a los participantes a contar con una visión global y amplia acerca de la industria y la compañía. Se invita a los alumnos que revisen la información pública de la empresa y del sector para comprender el entorno.

2. ¿Cuál es la atractividad del mercado? (5 minutos)

En la discusión se promueve en el estudiante, la reflexión sobre las condiciones que permiten comprender la nueva dinámica del sector con los cambios en la composición de los competidores.

Se promueve el análisis diferenciado entre los competidores.

Parte II: Adquirir capacidades y/o *skills* o desarrollarlas desde dentro de la organización: ventajas y desventajas (40 minutos).

1. ¿Cuáles son las capacidades y/o *skills* que la organización necesitará para atender la segmentación actual y las nuevas condiciones del mercado? (10 minutos)
2. ¿Acaso se pueden conseguir o adquirir desde fuera de la organización las capacidades y/o *skills* necesarias? ¿Cómo? (10 minutos)
3. ¿Acaso se pueden desarrollar desde dentro de la organización las capacidades y/o *skills* necesarias para las nuevas condiciones del mercado? ¿Cómo? (10 minutos)
4. ¿Cómo se puede organizar las capacidades y/o *skills* dentro de la organización? (5 minutos)
5. ¿Acaso se requiere un nuevo diseño organizacional o quizás un nuevo sistema de capacitación y desarrollo? (5 minutos)

Se promueve en esta etapa la discusión sobre cómo las empresas deben ser capaces de reorientar sus estrategias, procesos, y actividades para seguir siendo competitivas y vigentes mediante la identificación de las capacidades y/o *skills* que requiere el mercado. Para ello, es importante la gestión eficiente de las capacidades. Se incentiva la discusión en clase sobre qué capacidades y *skills* requiere ahora la organización y sobre cómo contar con ellas, ya sea mediante la contratación o adquisición del conocimiento, habilidades y actitudes o quizás mediante el desarrollo, capacitación y/o entrenamiento interno.

Parte III: Implicancias de la implementación de estrategias de capacitación, entrenamiento y desarrollo (20 minutos)

1. Si *Brand Academy* era la respuesta correcta entonces: ¿cómo implementarla en la empresa dado que no ha tenido antes nada parecido? (5 minutos)

2. ¿Cómo dotar de *skills* a los equipos internos para enfrentar este entorno incierto, ¿acabará solamente *Brand Academy*? (5 minutos)
3. ¿Cómo administrar las carreras de los empleados en vista de los requisitos laborales cambiantes y los objetivos individuales de cada empleado? ¿Cómo darle conocimiento oportuno y nuevo a los equipos que interactúan con la marca? (10 minutos)

Se espera que los estudiantes de la mano del instructor o docente, puedan discutir y explorar el rol de la gestión del aprendizaje y desarrollo en las organizaciones, pero por sobre todo que comprendan las implicancias de la puesta en marcha de estrategias de aprendizaje. En la discusión se examinan los procesos establecidos en la gestión del talento humano en entornos de crisis y cambio en entornos inciertos y se fomenta la discusión sobre cómo relacionar las acciones de gestión del talento con la estrategia y/o las ventajas competitivas de la organización en la búsqueda de desarrollar al personal para que esté atento a los cambios, exigencias y nuevos requerimientos cambiantes de los clientes en entornos inciertos. Se promueve que el estudiante sea empático y no sólo considere las necesidades de la empresa sino también las de los empleados como eje de una gestión del talento humano centrado en las personas.

Parte IV: Gestionar un cambio organizacional con respecto a capacidades y/o *skills* organizacionales (30 minutos).

4. ¿Qué acciones tomar para obtener mejoras en el equipo de trabajo y asegurar la instalación de nuevas conductas, es decir cómo gestionar el cambio? (10 minutos)

La solución real exitosa vino de la conceptualización de lo que se llamó: *Brand Academy* con un ecosistema de aprendizaje y no sólo como talleres. En ese sentido se espera que el estudiante identifique los atributos de la solución que planteo la empresa.

5. ¿Será necesario más que una academia un “ecosistema”, es decir múltiples

participantes y acciones? (10 minutos)

La solución exitosa real contemplaba no sólo brindar talleres o workshops, sino generar una estrategia de aprendizaje integral en 4 pasos: i) abordaje como un ecosistema, donde mediante varios frentes se promueva el desarrollo del conocimiento, la habilidad y la actitud necesaria para enfrentar cada problema, ii) la creación de contenidos y actividades formativas cortas dinámicas, valiéndose de socios externos y capacidades internas de rápida ejecución, iii) la creación de un role modeling, donde tengan corresponsabilidad, líderes, sponsors, embajadores, mentores, etc, y iv) la socialización del aprendizaje y las nuevas conductas, de tal manera de no quedarse solo en el elearning sino lograr un social learning, mediante acciones formativas que incluyan refuerzos positivos, reconocimientos, certificados de aprendizaje, premiación, etc.

6. ¿Acaso sería necesario un socio externo en este proceso para aprender de él nuevas capacidades y/o para promover el cambio? (10 minutos)

Se espera que los estudiantes consideren otras alternativas además de Brand Academy, ponderando otras opciones como la de conseguir un socio que tenga las capacidades y/o skills que la empresa actualmente no cuenta, o quizás comprar los servicios complementarios.

Finalmente, una vez completada toda la discusión activa, el instructor o docente puede preguntar a los alumnos si desean conocer cómo se resolvió el problema por la empresa y luego proceder a relatar el epílogo.

Epílogo

La solución de la problemática fue producto de la conceptualización de *Brand Academy* pero como un ecosistema de aprendizaje. Este ecosistema de aprendizaje era una solución que contemplaba no sólo brindar talleres o *workshops*, sino generar una estrategia de

aprendizaje integral en cuatro pasos: i) abordaje como un ecosistema, donde mediante varios frentes se promueva el desarrollo del conocimiento, la habilidad y la actitud necesaria para enfrentar cada problema, ii) la creación de contenidos y actividades formativas cortas dinámicas, valiéndose de socios externos y capacidades internas de rápida ejecución, iii) la creación de un *role modeling*, donde tengan corresponsabilidad, líderes, sponsors, embajadores, mentores, etc, y iv) la socialización del aprendizaje y las nuevas conductas, de tal manera de no quedarse solo en el *elearning* sino lograr un *social learning*, mediante acciones formativas que incluyan refuerzos positivos, reconocimientos, certificados de aprendizaje, premiación, etc.

Referencia

Gestión. (2021). Pandemia hizo caer 14% en ventas al sector de cosméticos. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/pandemia-hizo-caer-14-en-ventas-al-sector-de-cosmeticos-e-higiene-personal-en-2020-noticia/>

El Comercio. (2020). ¿Natura superaría a Belcorp?. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/natura-superaria-belcorp-noticia-ecpm-78359-noticia/>