

Repensando el e-learning

Su eficacia está de sobras demostrada. Hoy en día, ya nadie cuestiona las bondades del e-learning y, al contrario, son muchos los expertos que abogan por acelerar el desarrollo de sus potencialidades inexploradas. A la vuelta de la esquina asoman realidades como los nuevos soportes, desde el teléfono móvil a la PDA o la TDT. Y la moda del e-learning 2.0, con sus comunidades y redes, podría revolucionar en breve la formación online. Sin embargo, algunos usuarios se muestran escépticos: antes de integrar todas estas nuevas opciones, empresas, empleados y proveedores deberían estar preparados para ofrecerlas con calidad y garantías.



La mayoría de compañías con un cierto tamaño de plantilla han experimentado, en mayor o menor medida, la formación mediante e-learning. Según la asociación de proveedores del sector (APEL), en torno a un 20% de los procesos formativos que se llevan a cabo en las empresas utiliza hoy en día esta metodología, y los datos apuntan a que la progresión en los próximos años será constante. Solamente hasta 2011, esta asociación calcula que el sector crecerá hasta un 50%. "Se puede decir que, desde el punto de vista de la experiencia, el e-learning ha alcanzado la mayoría de edad –afirma **José Ignacio Ustaran**, presidente de la **Asociación de Proveedores de e-Learning**–. Hoy por hoy, esta metodología está ampliamente implantada en ámbitos tan dispares como las administraciones públicas, la empresa privada o el ámbito académico y universitario".

Sin embargo, a menudo se limita a aquellas enseñanzas donde el uso de metodologías online es eficaz de modo más evidente, como es el caso de la formación en idiomas. La posibilidad de adaptar el ritmo del aprendizaje a cada persona y de volver atrás y repetir una misma parte del temario son sus principales ventajas. En otras palabras, un curso de inglés online permite al usuario repasar y rehacer ejercicios tantas veces como sea necesario. Sin embargo, los proveedores se niegan a

limitar los campos de la formación a distancia. **David Warner**, director de **Astex, Servicios Lingüísticos**, afirma que el e-learning "puede aplicarse prácticamente a cualquier materia, permitiendo capacitar a los empleados con los conocimientos necesarios para cada nuevo proyecto que la empresa necesite llevar a cabo".

Online frente a presencial

La competencia entre e-learning y formación presencial sigue siendo complicada. Todavía muchas compañías optan por la metodología tradicional cuando se trata de determinadas formaciones, donde es necesario el apoyo directo del formador o donde el grupo juega un rol esencial en el proceso de aprendizaje. "Todo modelo nuevo, en cualquier actividad humana o empresarial, implica un periodo de adaptación –explica **José Lozano**, director de **AEFOL**, un club de marketing para empresas de e-learning–. La formación presencial tiene una historia de al menos 2.500 años. El e-learning apenas tiene 13 años. Está empezando y, sin duda, será el modelo mayoritario de formación dentro de muy poco tiempo. En algunas empresas ya ha superado a la formación presencial, que nunca desaparecerá, pero que no puede ignorar la era del conocimiento Internet".

Una apuesta cada vez más generalizada es el denominado *blended learning* (b-learning), considerada la modalidad más completa y adecuada para un determinado tipo de formaciones, al combinar la formación online con la presencial. En ella, el formador asume de nuevo su rol tradicional, pero con el apoyo del material didáctico que la informática e Internet le proporcionan. De este modo, ejerce su labor en dos frentes: como tutor online (tutorías a distancia) y como educador tradicional (cursos presenciales). La forma en que combine ambas estrategias depende de las necesidades específicas de cada curso, dotando así a la formación online de una gran flexibilidad. "Sin embargo, resulta arriesgado decir que sea la modalidad 'ideal', dado que depende de los objetivos que se quieran lograr y de la persona que vaya a recibir la formación –afirma **David Warner**–. Hay sectores de la población que, por tiempo o localización, no pueden asistir a la parte presen-

¿Qué ventajas aporta el e-learning a la formación interna de su empresa?

Sagrario Rodríguez, directora de Formación de **L'Oréal**

"Además de la flexibilidad de acceso, permite llegar a un mayor número de participantes en menor tiempo, produciendo un impacto inmediato en toda la organización. Cada persona puede aprender a su ritmo y gestionar su tiempo de la mejor manera. En L'Oréal, utilizamos esta herramienta como complemento a las clases presenciales (*blended learning*). Este formato es muy útil, especialmente en la preparación de seminarios, donde la lectura de contenidos teóricos y la realización de ejercicios en formato e-learning, antes de la sesión presencial, facilita el aprendizaje e implica al colaborador en su proceso formativo".



Concepción Lagüela, jefa de Unidad de Formación y Selección de **Correos**

"Con el e-learning, Correos ha sorteado los obstáculos de dispersión territorial y ha promovido el desarrollo profesional de su plantilla, formada por más de 67.000 empleados. El e-learning ha facilitado el cambio en Correos, ha permitido alfabetizar digitalmente la organización y ha agilizado la incorporación de las nuevas aplicaciones corporativas y su aprovechamiento. La formación, y en particular el e-learning, son claves dentro de la estrategia de Correos, volcada en la rápida adopción de nuevas tecnologías para llevar a cabo los cambios internos y de prestación de los servicios postales".



Francisco Peña, responsable de Formación de **DKV Seguros**

"Hay que considerarlo como un complemento muy potente para la formación presencial, nunca como un sustituto, dado que tiene limitaciones pedagógicas. En una empresa como DKV, con una gran dispersión territorial de sus empleados en sucursales y centros, en algunas ocasiones se elige la formación e-learning para evitar costes de desplazamiento y abandono del puesto de trabajo. Permite ganar tiempo de formación teórica para posteriormente practicar las habilidades de una manera presencial. En DKV Seguros, apostamos sobre todo por el *blended learning* como solución mixta de formación".



cial, por lo que la modalidad e-learning resulta idónea. Hay otros para quienes la enseñanza online, simplemente, resulta complicada, e incluso fría, ya que carecen de una referencia física”.

La formación más cercana

La dispersión de oficinas en diferentes zonas de España e incluso fuera de nuestras fronteras es una de las razones esgrimidas por diferentes empresas a la hora de optar por la formación online. Por un lado, se consigue uniformidad e igualdad en los contenidos que llegan a todos los empleados. Por otro, se ahorran recursos en desplazamiento y tiempo de dedicación. De hecho, ésta fue una de las ventajas que más claramente vieron las primeras compañías que apostaron por este tipo de formación. Y, por ello, sectores como la banca o los seguros, quizás las actividades con más centros físicos de trabajo, fueron los pioneros en apostar por esta formación, que se imparte en el lugar y el momento que cada trabajador escoge.

Además, el e-learning congenia a la perfección con los sectores donde la realidad es cambiante y los propios contenidos han de estar evolucionando constantemente, ofreciendo a los empleados un reciclaje rápido, accesible y adaptado casi en tiempo real a las nuevas necesidades. “Con los avances tecnológicos y la amplitud de información que manejamos, necesitamos formar continuamente a nuestro personal en nuevos contenidos y herramientas, además de la formación del nuevo personal –**Juan García**, director de Recursos Humanos de **Carlson Wagonlit Travel**–. Tenemos que compatibilizar la formación presencial con el e-learning,

Proveedores: ¿urge actualizar?

Unas cuantas decenas largas de proveedores de formación online compiten en el segmento más profesional del mercado, ofreciendo a las compañías todo tipo de soluciones para sus necesidades formativas. Conviven con la oferta destinada a cualquier usuario particular, que es todavía más amplia, diversa y accesible, dado que decenas de páginas web, además de universidades, escuelas e instituciones de todo tipo, ofrecen contenidos educativos online, con diferentes grados de especialización y seguimiento.

En los últimos años, el nivel de competencia y de exigencia ha crecido tanto que ha obligado a muchas empresas a especializarse en productos y servicios concretos. “En nuestro país, los proveedores de contenidos e-learning destacan por su apuesta constante por incorporar la tecnología a sus estructuras, bien sea utilizando plataformas propias o de *software* libre –afirma José Ignacio Ustaran–. En APEL, contamos con asociados que han ido especializando sus servicios en ámbitos como los idiomas o la tecnología”.

Sin embargo, hay compañías que se muestran críticas con el nivel que ofrecen algunos

proveedores. “Hay mucha oferta tanto de cursos en modalidad e-learning como de plataformas, pero muchos no tienen un nivel educativo suficiente y se centran más en la forma que en el contenido pedagógico y formativo –afirma Francisco Peña–. Hay que seleccionar muy bien, de la misma manera que se cuida la calidad de los contenidos de un curso presencial. Si en modalidad presencial existen muchos cursos estándar para cualquier empresa y cualquier sector, todavía es más habitual en e-learning, pero su adaptación a las necesidades reales de la empresa acaba siendo muy costosa”.

Por su parte, la industria del e-learning afirma que es fundamental contar con la implicación y la complicidad del alumno para obtener los mejores resultados. Por ello, aboga por nuevos modelos. “La evolución pasa por los modelos colaborativos, en los que prime la formación a la medida de las necesidades de cada alumno –afirma Ustaran–. Son metodologías en las que el tutor es sobre todo un facilitador y su función se centra fundamentalmente en dinamizar los grupos. El alumno, ante todo, elige y a la vez colabora”.

En 2007, más de dos millones de personas realizaron algún curso online, según los datos que maneja el club AEFOL

planificando bien los diferentes contenidos y programaciones de cursos”.

¿Son todo ventajas?

Aparte de cercana y flexible, la formación e-learning tiene muchas otras ventajas, como una reducción de costes, al disminuir el tiempo de capacitación y ahorrar horas, logística y desplazamientos. En muchas ocasiones, mejora también la productividad, capacitando al personal con más rapidez para el desempeño de sus funciones. Además, dicen los expertos, el aprendizaje online logra un alto nivel de retención por parte del alumno, dado que el ratio de estudiantes por profesor es de 1:1,

so, puesto que se registra y evalúa el nivel de cada persona. Cabe destacar también la personalización, al adaptar la formación a cada empresa y a cada necesidad, y la estandarización, al recibir todos los estudiantes un mismo contenido.

Sin embargo, sobre estas teóricas ventajas, no todos los usuarios encuentran una oferta realmente adaptada a sus necesidades. Porque una cosa son las posibilidades que ofrece el e-learning y otra muy diferente lo que en realidad aporta el mercado. “Uno de los obstáculos que encontramos es que, en ocasiones, los contenidos que ya están confeccionados no se adaptan totalmente a nuestras necesidades, porque son temarios que se

intentan ‘reutilizar’ de otras acciones formativas anteriores y de otras empresas –explica **Héctor Suárez**, director de Desarrollo, Formación y Selección de **Caser**–. Cuando se solicitan contenidos adaptados, no todas las empresas proveedoras son capaces de crearlos o bien el coste acaba resultando demasiado elevado”. **Concepción Lagüela**, jefa de Unidad de Formación y Selección de **Correos** se muestra de acuerdo: “La oferta que se puede encontrar en el mercado es amplia, variada y evoluciona muy rápidamente. Pero las temáticas y contenidos, salvo materias muy generalistas, siempre hay que adaptarlas a la realidad y entorno de nuestra empresa. Estas adaptaciones exigen tiempos de desarrollo que pueden prolongarse mucho”.

Más allá de la pantalla

Si tenemos en cuenta que el nacimiento del e-learning fue consecuencia de la universalización de una tecnología, que es Internet, la evolución de

Juan García,
director de Recursos Humanos
de **Carlson Wagonlit Travel**

“Carson Wagonlit Travel (CWT) se encuentra en constante expansión y cuenta con una red cada vez más extensa territorialmente. Por lo tanto, la necesidad de hacer llegar determinados temas de formación directamente a los ordenadores de nuestros colaboradores se convirtió en prioridad para este departamento de Formación.

Desde el punto de vista de la empresa, nos ofrece la facilidad de impartir formación en cualquiera de las oficinas que CWT tiene en España de una forma rápida y eficaz. Desde el punto de vista del empleado, aporta flexibilidad en el tiempo de formación, además de servir como herramienta de consulta”.

Pere Rodríguez,
director de Recursos Humanos
de **Kern Pharma**

“En Kern Pharma lo hemos utilizado para casos puntuales, como la formación en idiomas o en prevención de riesgos laborales para la red de ventas. Y lo hemos vivido como una experiencia muy positiva, que nos abre opciones muy importantes para explotar de cara al futuro, sobre todo por su flexibilidad. Sin embargo, creo que es un método que funciona con determinados campos formativos, donde puede ser más efectiva que la presencial, dependiendo de la motivación del empleado. Pero, por ejemplo, no me atrevería a realizar una formación online en temas de estrategia”.



Héctor Suárez,
director de Desarrollo, Formación y Selección
de **Caser**

“Nos permite acercar algunos tipos de formación a personas que se encuentran dispersas en oficinas de toda España, derivando en un ahorro de costes en desplazamiento y manutención de los participantes. Otra ventaja es que permite la actualización constante de contenidos relacionados con los productos o aplicaciones de gestión y su puesta en funcionamiento de forma casi inmediata. En los cursos de habilidades directivas, donde utilizamos formación mixta o *blended learning*, la parte de e-learning es un buen complemento a la formación presencial, permitiendo un adelanto de los contenidos y un seguimiento posterior”.



formación on line

este entorno completamente cambiante no deja de influir sobre la formación online. Hoy, las posibilidades que ofrece no tienen nada que ver con aquel e-learning que emergió hace casi dos décadas. Sin embargo, algunos temen que, como la tecnología, el e-learning evolucione demasiado deprisa o que lo haga con una complejidad tal que resulte difícil adaptarlo a las empresas. "Para una correcta evolución –recomienda Concepción Lagüela–, la tecnología del e-learning debe ofrecer una implementación simple, no excesivamente costosa y unos resultados de calidad. En ocasiones, esto hace que la adopción sea más lenta para garantizar la convergencia de estos factores, que son clave tanto para las empresas que utilizan el e-learning como metodología de aprendizaje, como para las compañías que desarrollan las tecnologías".

E-learning 2.0 es uno de los conceptos que más está empezando a sonar en estos momentos. Se trata de un modelo colaborativo y expansivo basado en la idea de la web 2.0, que evoluciona y crece tanto como sus usuarios quieren y a medida que éstos se implican.

En esta línea, el e-learning 2.0 se nutre de recursos existentes en la web, incorporando formatos más próximos a las redes, como los blogs, podcast o videocast. "La red ha dejado de ser un medio donde se busca y encuentra información, para convertirse en un entorno donde ésta se intercambia

El e-learning está a punto de exceder la pantalla del ordenador y dar el salto hacia nuevas tecnologías, como la PDA o la TDT

–explica David Warner–. Ahora, se pretende que el aprendizaje proceda de diferentes fuentes, que sea más colaborativo y, por lo tanto, más informal. El papel del tutor se funde con el del alumno. El profesor deja de ser un mero transmisor de conocimiento para convertirse en orientador, compartiendo y ampliando información".

Soportes

En un sentido diferente, se empieza a hablar también de U-learning o universal e-learning, es decir, la adaptación de cualquier contenido a cualquier soporte, sin fronteras ni límites para la tecnología. Herramientas como los teléfonos móviles, PDA,



Experiencias de todo tipo

Gracias a su flexibilidad, el aprendizaje online crea constantemente nuevas soluciones, que parten de modelos más o menos estandarizados. En DKV Seguros cuentan con una plataforma de e-learning propia, adaptada a las necesidades concretas de la empresa y creada tras un proceso de colaboración entre los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos. Las primeras experiencias se centraron en cursos de microinformática (Word, Excel, PowerPoint, Outlook), por los que han pasado más de 400 empleados. Y, posteriormente, se han puesto en marcha formaciones *blended learning*, en materias como las habilidades de comunicación para directores de sucursal y técnicos o las técnicas de negociación.

Algunas compañías van mucho más allá y exploran terrenos tan recientes como el de los formadores virtuales, que hicieron su aparición primero en las webs de las administraciones públicas y ahora están dando el salto a las organizaciones privadas. Es el caso de Carla, que desde 2006 se ha integrado plenamente en el equipo de formación de Carlson WagonlitTravel. Una de las experiencias más recientes de esta compañía ha sido la creación de un manual de acogida interactivo, un proyecto pionero y complejo que surgió a partir de un proyecto de inducción (acogida) para las nuevas incorporaciones.

Índice de éxito

Si en algo coinciden las diferentes empresas con las que hemos contactado es en el alto

índice de éxito de los programas. Por ejemplo, una de las últimas experiencias desarrolladas en Correos concluyó con un 93% de superación por parte del colectivo participante. Se trataba de un programa de habilidades de liderazgo, dirigido a los mandos intermedios de la empresa, que tenía por objetivo reforzar las habilidades personales y de gestión necesarias para el desempeño de los puestos de trabajo. En un ejemplo claro de combinación entre metodologías online y tradicional, la superación del programa daba opción a participar en sucesivas acciones formativas presenciales de niveles superiores, orientadas a profundizar en el desarrollo competencial y de habilidades de gestión. La oferta de este programa fue abierta y se recibieron en torno a 3.500 solicitudes.

En Caser, el área de Formación Interna está coordinando los contenidos de los departamentos técnicos, los soportes de las áreas de marketing y la tecnología propia, para poner a disposición de los usuarios un plan de siete acciones formativas –con una duración media estimada de cinco horas por cada acción– que se desarrollarán durante cuatro meses, totalizando 5.705 horas de formación. Se trata de un Plan de Formación e-Learning sobre Productos para la red territorial administrativa, compuesta por 163 profesionales distribuidos en 45 provincias. Por lo tanto, con una dispersión importante, donde la estandarización, la accesibilidad y la flexibilidad de la formación online cobra especiales ventajas.

TDT o MP3 hacen su aparición, invitando a los desarrolladores de contenidos a crear nuevas fórmulas que permitan mostrar lo que hasta ahora sólo veíamos a través de la pantalla del ordenador.

Durante el último Expoelearning, un encuentro empresarial organizado por AEFOL, varias empresas ya mostraron un anticipo de lo que en los próximos años podría ser un verdadero boom tecnológico para la formación online. "La tecnología es

mucho más veloz que la pedagogía –afirma José Lozano–. España no es líder en e-learning porque no somos líderes en tecnología, ni en el uso de Internet ni en velocidad de conexión. Mientras no demos un gran salto en todos los elementos de la cadena de valor del e-learning, no alcanzaremos la posición que nos merecemos".

Por lo tanto, inmersa en la realidad de una red que cambia y evoluciona a gran velocidad, a la formación e-learning le queda aún mucho camino por recorrer. Sin embargo, algunos usuarios se muestran escépticos sobre estos avances y opinan que, antes que nada, deben asentarse los logros que ya se han conseguido. "Todavía nos encontramos con cursos e-learning que llevan vídeos que no se pueden descargar o que contienen un seguimiento que no se adapta a las plataformas internas de las empresas –explica **Francisco Peña**, responsable de Formación de **DKV Seguros**–. Antes de plantearse la elección de un curso de e-learning o de implantar una plataforma hay que analizar los medios informáticos con los que cuenta la empresa (ancho de banda, equipos informáticos, capacidades, etc.). En ocasiones, no se tiene en cuenta algo tan evidente como que un curso de idiomas en modalidad e-learning requiere de una tarjeta de sonido en los equipos que se vayan a utilizar".

El exceso de tecnificación y la necesidad de realizar grandes esfuerzos para adaptarse también provoca reticencias en algunas empresas. "Las tecnologías y herramientas han evolucionado tanto que incluso pueden estar por delante de los usuarios –afirma Héctor Suárez–. Probablemente, la oferta se tendrá que adaptar a las preferencias de los usuarios 'medios', aunque sea a costa de utilizar sólo una parte de los recursos pedagógicos disponibles en la actualidad" ■

redaccion@custommedia.es