Recetas de éxito en el 'e-learning'

Utilizar simuladores online, impartir cursos de teletutoría a los profesores, formar a los futuros empleados antes de entrar en la organización y permitir que los alumnos se autoevalúen, administren su formación y sean responsables de su desarrollo son algunas de las iniciativas que las empresas han puesto en marcha para mejorar la formación online. Poco tiene que ver ya el *e-learning* del siglo XXI con el que se introdujo en algunas empresas hace más de diez años.

Juan Fajardo. Madrid

La formación online a través de simuladores es un sistema innovador que utiliza Santander Central Hispano para formar a sus empleados. "Este método, que combina el factor emocional y de ocio, es una réplica del sistema de transacciones operativas que tiene el banco. Así, el profesional puede simular que da de alta a un cliente o que le concede un préstamo", explica Antonio Peñalver, director de formación y desarrollo de la entidad. "Es un sistema pedagógico muy eficaz, aunque también bastante costoso", dice. Otra de las novedades que ha introducido el banco para que el *e-learning* sea más eficaz son los planes de formación personalizados y adaptados a los conocimientos y experiencia del empleado. "A través de una autoevaluación se diseña la carrera del profesional", resalta Peñalver. En 2002, Santander realizó mil cuatrocientos cursos a medida, fruto de los cuestionarios de evaluación. "La responsabilidad de la formación y del desarrollo es de todos, de la empresa, del jefe y del empleado. Por eso, el grupo, que tiene a más de treinta mil profesionales de media haciendo programas virtuales, dispone de ciento cincuenta programas online, cien de ellos de libre acceso para cualquier trabajador", añade.

La libertad en la educación online también es uno de los aspectos fundamentales en Oracle, donde cada empleado es responsable de su propio desarrollo. Gracias a la gestión por competencias, cada profesional establece junto a su jefe su plan de formación. "La ventaja de utilizar el *e-learning* es que los trabajadores pueden realizar los cursos online que figuran en su programa o en los que tienen interés cuando consideren más oportuno", explica José Antonio Ortego, responsable de formación y desarrollo de Oracle Ibérica. Otro de los aspectos más importantes de la compañía informática es que este sistema está integrado en el plan de formación global. "Como el treinta por ciento de la educación presencial es teórica, lo que hemos hecho es trasladar estos contenidos a la red. Luego, se hace una evaluación para garantizar que todos los que acceden a la parte presencial del curso tienen el mismo nivel", destaca Ortego. Para que el *e-learning* fuera más efectivo y reducir el índice de abandono, también varió la duración de los cursos. Ahora, la mayoría son de menos de dos horas.

Gracias a la formación online los empleados pueden hacer los cursos de su plan de carrera cuando quieran

En muchas empresas el 'e-learning' se utiliza como complemento de formación.

Utilizar el conocimiento interno

Telefónica tiene más de dos mil profesores internos que, además de realizar su actividad profesional, participan en el diseño e impartición de actividades formativas. "El objetivo de este sistema es aprovechar el conocimiento interno de la empresa", explica Carlos Pelegrín, director de desarrollo y formación de la operadora. De estos profesores, la mitad son también tutores online, los encargados de acompañar al alumno en su proceso de aprendizaje, darle *feedback*, animarle y resolver sus dudas. "Para que el *e-learning* tenga éxito es fundamental hacer un seguimiento de todo el proceso", asegura. Otro factor importante en Telefónica es el plan de formación que reciben los formadores.

Los tutores virtuales son los encargados de acompañar al alumno en su proceso de aprendizaje

Renta 4 ha adaptado la educación virtual a sus necesidades. La dispersión geográfica de sus oficinas y la necesidad de compartir información de forma inmediata llevaron a la sociedad de valores a apostar por las audioconferencias. "Para poder seguir una política de inversión unificada, todas las mañanas realizamos una reunión online, que combina audio e información gráfica, donde se analiza la sesión anterior", explica Jonás González, responsable de teleformación de Renta 4. "Por la tarde, y utilizando el mismo sistema, se imparten cursos sobre diferentes productos financieros para que los empleados estén siempre al día", añade. La formación es tan práctica que, apunta González, no hace falta hacer un seguimiento porque se ve en el trabajo diario.

En Correos y Telégrafos, que tiene más de 14.000 trabajadores eventuales, han aprovechado las nuevas tecnologías para formarles. "Antes de que entren en la compañía aprenden la profesión a través de cursos online del puesto tipo", explica Julio Laseras, subdirector de desarrollo y formación de la compañía.

Superar el cambio cultural

El principal problema que se encontraron la mayoría de las empresas al comenzar a utilizar el *e-learning* fue el cambio cultural que supuso. "A pesar de que somos una compañía tecnológica, no estábamos acostumbrados a utilizar las nuevas tecnologías como vehículo de formación", explica Mari Carmen Moneva, directora de desarrollo de mercado de educación de España y Portugal de IBM. "Con el modelo mixto –presencial y online– o *blended learning*, que comenzamos a utilizar hace cinco años, conseguimos superar el problema", añade. Carlos Pelegrín, director de desarrollo y formación de Telefónica, destaca que "sigue habiendo una sensación de que la formación virtual es un canal de segundo orden. Por eso, y porque muchas empresas han vendido este sistema de enseñanza como algo más barato, tenemos que hacer un esfuerzo por dignificar la educación virtual". Además, resalta que "en Telefónica ya forma parte de la compañía. Cualquier profesional sabe que en algún momento tendrá que hacer un curso online".

Iniciativas para fomentar la formación en la red

A la hora de fomentar el uso de la educación online, todo vale. Correos y Telégrafos puso en marcha la campaña *Haz de tu ordenador tu amigo* y paga el coste de la línea ADSL del domicilio del empleado durante el tiempo que realice un curso online, siempre y cuando consiga superar el examen final. "Uno de los grandes problemas del *e-learning* es que el índice de personas que tiene ordenador en su casa sigue siendo muy bajo. Por eso, ahora queremos ayudar a financiar los equipos personales de nuestros empleados", explica Julio Laseras, subdirector de desarrollo profesional y formación de Correos y Telégrafos. Además, a la hora de contratar personal, la empresa tiene en cuenta los trabajadores que realizan el curso de preparación para el puesto a través de Internet.

En Renta 4, invitan a los trabajadores a que propongan cursos que les gustaría hacer. "Aquí, la imposición no funciona. Los temas que proponen, si están relacionados con el mundo financiero, se evalúan, y la mayoría salen adelante", resalta Jonás González, responsable de teleformación de la sociedad de valores.

Otra de las maneras para incentivar el *e-learning* es ligarlo a la carrera profesional del empleado, como hacen en Telefónica, Oracle o Santander Central Hispano, y darles libertad para que realicen los cursos que más les interesen, al margen de su carrera profesional.

Adquiera el libro 'E-learning. Las mejores prácticas en España' en
www.expansionyempleo.com/tienda/elearning