

El 'e-learning' en la formación de directivos

Por Joaquín Urríbarri

El País – Negocios 7 de marzo de 2004

Internet supuso, al igual que en muchas áreas, un gran impacto en el mundo de la formación y el aprendizaje. Así, pronto se extendió la idea de que la formación *online* -es decir, la que se desarrolla a través de una red y que, por tanto, no es más que una parte de lo que engloba el *e-learning* o aprendizaje utilizando algún medio tecnológico iba a revolucionar la manera de enseñar, sencillamente porque la utilización de recursos, principalmente de comunicación, pero también en el área de los contenidos, suponía un claro avance en la manera en que aprenden las personas. Mucho se ha escrito sobre esto y no pretendo entrar aquí en ese debate más o menos teórico. Aquella euforia inicial ha amainado y hoy podemos reflexionar con más serenidad. Por ello, mi objetivo en este breve escrito es tratar de obtener alguna conclusión sobre lo que funciona y no funciona cuando se utiliza el *e-learning* en los programas de formación para las empresas y sus directivos.

Cuando se inicia la era del e-learning, lo primero que se pensó fue que sería una buena manera de ofrecer un gran número de programas sobre las distintas áreas de la gestión empresarial a muchos potenciales participantes independientemente de dónde estuvieran. Pero además, y muy importante para los departamentos de formación o recursos humanos, el seguimiento y control sobre quién realizaba los cursos y con qué resultado iba a ser mucho más fácil y certero. Sin olvidar el ahorro en costes de formación, tiempo y desplazamientos. Por eso, los esfuerzos en esta primera fase se concentraron en desarrollar una plataforma tecnológica donde *colgar* los contenidos que, en la gran mayoría de los casos, eran de autoestudio. Pues bien, esto no funcionó. La experiencia de aprendizaje era muy pobre, ya que faltaba el componente de interacción con otras personas (profesor y otros alumnos) que son parte clave del proceso. Faltaban también unas actividades, individuales o en grupo, que formaran el esqueleto de los cursos. Faltaba, en definitiva, crear las condiciones que hacen aprender y que son más complejas que acceder a unos contenidos a través de una plataforma tecnológica.

Desde esas fases iniciales hasta la situación actual se ha avanzado bastante, aunque el camino no ha sido fácil. El principal obstáculo ha sido superar la resaca de las primeras malas experiencias de e-learning. Aquellos que probaron y fracasaron son muy reacios a volver a intentarlo. Incluso aunque los programas, contenidos y metodología sean muy diferentes.

Las empresas son conscientes de que deben lograr resultados satisfactorios con sus acciones de e-learning. Es decir, se trata de conseguir que los participantes aprendan, intercambien experiencias, amplíen sus contactos, desarrollen capacidades y mejoren su visión de la empresa y el sector. En definitiva, hay que buscar la calidad en estos programas y no sólo la eficiencia que pueden suponer por ahorros en costes. Aunque es obvio que el ahorro se produce, especialmente en traslados, alojamientos y pérdida de horas fuera de la oficina.

Hoy, esta metodología de formación se utiliza tanto para la enseñanza de herramientas de gestión de las áreas que componen una empresa -contabilidad y finanzas, marketing, recursos humanos, etc.- como para programas de desarrollo de habilidades directivas -negociación, trabajo en equipo, comunicación, etc.-. La tendencia actual es combinar estos contenidos *hard* y *soft* (duro y blando en terminología inglesa) dentro de los programas. En ambos casos es posible obtener muy altos grados de éxito.

La clave es utilizar metodologías adecuadas para cada contenido. Pero hay una serie de elementos comunes que tienen todos los módulos de e-learning exitosos:

- 1) La presencia del profesor como guía y parte clave del programa;
- 2) la utilización de herramientas de comunicación -principalmente foros de discusión- donde se desarrolla la interacción del profesor con los alumnos y de éstos entre sí;
- 3) grupos de alumnos reducidos -entre 20 y 35- que permitan el trabajo por grupos más pequeños -alrededor de 5- y un gran intercambio de experiencias;
- 4) planificación detallada de actividades que tengan muy en cuenta la carga de trabajo que el grupo de directivos puede soportar. Este aspecto es crucial, ya que el flujo de trabajo en el programa debe encajar bien en el día a día de los participantes;
- 5) contenidos multimedia que permitan formas de aprender distintas. No todos aprendemos igual, por eso un buen contenido debe permitir distintos itinerarios de asimilación;
- 6) en los módulos de desarrollo de habilidades directivas da muy buen resultado la adopción de roles por parte de los alumnos, mientras que la metodología del caso práctico online es muy adecuada para la enseñanza de herramientas de gestión;
- 7) la combinación de módulos online con partes presenciales (el formato *blended*) supone una muy buena fórmula para el éxito en el aprendizaje.

Afortunadamente, ya hay muchos ejemplos de programas para directivos con contenido e-learning que han supuesto un rotundo éxito. Estoy seguro que esta tendencia va a ir a más. La clave, como siempre, está en hacer las cosas bien y no creer demasiado en los atajos.

Joaquín Uríbarri es profesor del Instituto de Empresa.