

>NOTAS DE ACTUALIDAD

INDICE

- HOME
- INSTITUCIONAL
- ED. ANTERIORES
- RECOMENDAR SITIO
- CONTACTO

Ingrese su e-mail para subscribirse al newsletter.

Seleccione su pa

ENVIAR



e-Learning 2004: más sobre los contenidos

Reingeniería del e-learning: ¿una tendencia en las empresas?

José Enebral Fernández*

Uno de los grandes debates entorno al e-learning corporativo apunta al complejo asunto de los contenidos, y su sintonía con las circunstancias y expectativas de los usuarios. ¿Qué se nos quiere decir cuando se trata de relativizar la contribución de los contenidos al aprendizaje?



Creo que hay varios debates abiertos en torno al e-learning en las empresas: uno de ellos apunta al complejo asunto de los contenidos, y a su sintonía con las circunstancias y expectativas de los usuarios. Habrá otros debates y otros puntos de vista, pero a uno le parece que los protagonistas del sector tratan de desviar la atención sobre los contenidos en favor de la metodología, de

la motivación, del contexto, de la estrategia, del seguimiento tutelar...

Algo se nos quiere decir al tratar de relativizar la contribución de los contenidos al aprendizaje, y vale la pena reflexionar al respecto. Podemos estar asistiendo a una especie de reingeniería del e-learning, que, en su caso, habría de sintonizarse con la propia reingeniería del aprendizaje permanente en las empresas, alineada, a su vez, con el competency movement y los niveles de Kirkpatrick.

Los contenidos de calidad y eficacia resultan caros si se desarrollan a medida, pero si los contenidos no son satisfactorios, los usuarios de grandes empresas, acostumbrados a la formación presencial, acabarán rechazando el método. Uno está convencido de que el doble de calidad didáctica no elevaría el precio más allá de un 20 ó un 25%. Bien está el blended learning, porque casi nadie pensó que el e-learning fuera a sustituir a otros métodos, sino a complementarlos; pero quizá esa no es la respuesta, para la demanda de calidad de los cursos on line.

Nos parece que, en su caso, el déficit de calidad de los mismos no debe ser compensado por la formación presencial, sino que la parte on line debe ser eficaz en la consecución de sus propios objetivos parciales, como debe serlo la parte de aula, de lecturas recomendadas, de coaching, etc.

Unos contenidos son multimedia e interactivos y otros no tanto; en unos se aprecia carga didáctica y en otros no tanto; se empieza a hablar de la googleización del e-learning... Este articulista ya no sabe si, además de ser un emergente business, el e-learning es un método o un medio. Inicialmente, pensé que e-learning era enseñanza programada servida por ordenador, pero ahora ya no sé si leer un artículo en pantalla es también e-learning. ¿Y si lo imprimo antes de leerlo? Obviamente, todo vale si contribuye a un aprendizaje eficaz y atractivo. A este articulista le importa más el fondo (lleno de rigor y didacticismo, y alineado con las necesidades del usuario) que la forma, lineal o interactiva, de los contenidos on line (una vez alcanzado el suficiente atractivo). Soy, desde mi modesto punto de observación,

CONSULTORIO E-LEARNING

NOTAS DE ACTUALIDAD

- Reingeniería del e-learning: ¿una tendencia en las empresas?
- ¿Qué pasa con la educación virtual en Brasil?

AGENDA

NOTICIAS IT

- El e-learning es un arma potente para las organizaciones
- "Las empresas mexicanas desaprovechan la educación virtual"
- USA: advierten el peligro de los desechos electrónicos
- La NASA apuesta al e-learning
- Abogan por la pizarra digital para fomentar la iniciativa del alumno
- El Caribe se compromete con la educación abierta y a distancia
- Crearon detector de fallas en los discos rígidos
- Arabia Saudita: el e-learning favorece al desarrollo profesional

REPORTES ESPECIALES

TRIP REPORTS

- "En Latinoamérica hay un vacío legal en torno al e-learning"
- La educación es un elemento clave de competitividad

NOVEDADES TECNONEXO

- Tecnonexo profundiza sus operaciones en Estados Unidos y Canadá

PROTAGONISTAS



En los usuarios está la clave de la deseada consolidación del e-learning.

partidario de dividir la formación por contenidos (conocimientos, habilidades, actitudes...) y no tanto por métodos (c-learning, e-learning, coaching...).

Si todavía no nos ponemos de acuerdo sobre a qué llamamos e-learning, sospecho que tampoco coincidimos al hablar de contenidos. Cuando empecé a diseñar Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO) en los años 80, mi referencia próxima era la denominada "enseñanza programada" impresa. Tuve la fortuna de formar parte de uno de los equipos pioneros en España en EAO y VDI (Videodisco Interactivo) y mi concepción del aprendizaje autoconducido era entonces muy básica (no había campus virtuales). Yo redactaba un manual del alumno para su lectura unidad a unidad, disponiendo al final de cada una un diálogo usuario-PC (en aquellos floppies), que venía a suponer un refuerzo y una autoevaluación del aprendizaje. Había pantallas de menú, de información... y también pantallas de pregunta, en que el usuario debía elegir entre las respuestas ofrecidas. El sistema reaccionaba a cada opción, reforzando el acierto o explicando los errores. Recuerdo que lo costoso era redactar las respuestas (A, B, C...) a cada pregunta, de modo que, huyendo de lo banal, no se perdieran oportunidades de aprender. Los propios docentes disponíamos de las herramientas de autor necesarias (hablo de la segunda mitad de los 80).

Mis últimos trabajos (2000-2002, en desarrollo de competencias para directivos) correspondían ya a la etapa on line, y, al menos en los proyectos en que participé, no se preparaban manuales impresos para el alumno. El contenido programado se servía on line, aunque había también lecturas recomendadas a disposición del alumno -artículos, informes, etc.- y, a menudo, consultas a un tutor. Cada cliente (grandes empresas) tenía su modelo específico de aprendizaje on line, aunque sin grandes variantes, salvo las derivadas del grado de implantación del modelo de competencias. He oído hablar de "libros electrónicos" o e-reading, pero nuestros diseños eran multimedia e interactivos. Recuerdo la petición de un curso on line para el desarrollo del compromiso en los directivos de una gran empresa; no sabía qué decir y tuve que hacerme un mapa mental al estilo de Tony Buzan, de los que ponen a prueba el pensamiento conceptual. Tras las 2 horas del curso, los usuarios podían descifrar el significado del compromiso, su génesis y sus manifestaciones, pero poco más...

Diría que a este tipo de cursos debería seguir un esfuerzo de autoevaluación y reflexión-introspección, para encarar los necesarios avances.

Al hilo de esto, sé de cursos on line de apenas una hora (o aun menos) de duración, con títulos tan audaces como "Aprende a negociar con éxito", o "Cómo realizar reuniones eficaces", o "¿Quieres ser un presentador eficaz?". Hay, efectivamente, que decir que, con el e-learning, han aparecido los microcursos, y, en seguida, hay que añadir que no deberíamos trivializar el aprendizaje. No está mal modularizar la formación on line, pero no perdamos la visión de la realidad. Si vale la ilación, uno respeta el adjetivo "eficaz" y -ya lo he dicho- relaciona la eficacia de la formación con el competency movement y los niveles de Kirkpatrick; o sea, la relaciona con la idónea concepción de los contenidos, pensando en las competencias que permiten una mejora del desempeño, en beneficio de los resultados colectivos. Si relativizamos los contenidos, viene a ser como si fabricáramos un refresco y quisiéramos que se comprara por la botella; además algunas voces parecen decir que lo importante es tener sed, y no tanto la calidad del producto.

¿Qué persigue el e-learning en las empresas?

Los contenidos de calidad y eficacia resultan caros si se desarrollan a medida, pero si los contenidos no son satisfactorios, los usuarios de grandes empresas, acostumbrados a la formación presencial, acabarán rechazando el

Creo que ya me he referido a estos detalles en artículos anteriores. Conocí hace tiempo un estudio sobre Best Practices (se menciona en el libro de AEDIPE-Pearson "e-learning: las mejores prácticas en España") en que, identificando el éxito de la formación on line con un end rate superior al 75%, se dice que los factores clave del mismo -del éxito- apuntan a la metodología y a los elementos motivacionales, relativizándose paralelamente la contribución de los contenidos.

De hecho, se alude a que en la Universidad aprendíamos con contenidos que se califican de muy precarios, señalando como tales a "los apuntes del más estudioso de la clase". En esa primera parte del libro, su autor, José Ignacio Díez, acaba recomendando a las empresas que dosifiquen bien su esfuerzo inversor en contenidos. El consejero delegado de FYCSA, recientemente elegido vicepresidente de APEL (Asociación de Proveedores de e-learning), afirma también que: "Los contenidos han sido magnificados durante estos tres o cuatro años pasados, sin que se entienda muy bien la razón".

Y en el prólogo del mismo libro, Carlos Pelegrín, director de formación de Telefónica (de larga tradición en e-learning) sostiene: "Cuando se habla de e-learning estamos centrándonos en dos elementos clave: tecnología y contenidos. Sin embargo, ninguno de ellos tiene alta correlación con el crecimiento y triunfo de la solución en la empresa". Más tarde añade: "Lo cierto es que los mejores resultados pueden alcanzarse con contenidos de calidad media...". De la misma gran empresa, Hortensia Mañas (actualmente trabajando para Educaterra) señala en el libro: "Los mejores resultados provienen de una adecuada estrategia de implantación y no necesariamente de una plataforma y unos contenidos". (No obstante, en otros párrafos sí parece señalar esta autora su inquietud por la calidad de los cursos on line, lo que encaja mejor con mi idea de la formación en Telefónica de España).

Hay que decir igualmente que, en la mayoría del resto de capítulos de este libro de AEDIPE, los respectivos autores (representantes de otras diferentes grandes empresas usuarias de e-learning: Aena, Oracle, Ferrovial, Endesa, Alcatel, UOC, IBM, SCH...) sí parecen apostar por una suficiente calidad de los contenidos de e-learning -en beneficio del aprendizaje y la mejora del desempeño-, y apuntan también a un buen seguimiento tutelar, como elemento contribuidor al éxito. Podría extenderme para justificar la oportunidad de la pregunta que nos hacemos -¿Qué se persigue con el e-learning?-, pero no lo considero necesario. El hecho es que el tema de contenidos parece estar sobre la mesa, generando distintas opiniones, como se ve en este interesante libro y en otros muchos foros de expresión y debate.

Evitando divergir, vayamos a la pregunta. En uno de los extremos, si por éxito perseguido del e-learning en la empresa entendemos una alta participación de sus personas en los cursos on line, comenzando y concluyendo los breves cursos programados (con contenidos de calidad "media"), entonces parece natural que la motivación extrínseca sea un factor determinante, y que las inquietudes de los participantes se enfoquen al hecho de que la plataforma software desplegada recoja su curso como "realizado", y quizá sus "créditos" como conseguidos. Pero, en el otro extremo, si por éxito entendemos la eficacia del aprendizaje y la mejora del desempeño, entonces nos alineamos con la mayoría de las empresas identificadas en el libro como "mejores prácticas en España" (aunque lógicamente no estén todas las mejores), y señalamos, como factores clave, la idoneidad de los contenidos y la motivación intrínseca, sin descartar otros elementos complementarios como el seguimiento tutelar. Obviamente, entre estas dos posibilidades caben

posiciones intermedias.

Se dirá también que, con el e-learning, se persiguen todas las ventajas que proporciona el método, que son muchas y conocidas. Pero son muchas, en el caso de que los cursos sean eficaces; el método no puede sustituir al contenido, sino que se ofrece como continente. Creo que si el contenido fuera demasiado superficial o vago, las ventajas del método se desmoronarían. ¿Por qué entonces hay prestigiosas voces que parecen relativizar la contribución de los contenidos al éxito? Quizá, por una parte, porque, por éxito, parecen entenderse distintas cosas. No cabe dudar de la legitimidad de perseguir el éxito en la implantación, pero entendemos que se trata de un medio para asegurar el éxito en el aprendizaje y la mejora del desempeño individual y colectivo. Y no se debería perder de vista este fin.

Pero el análisis no puede ser tan inmediato y simple; de modo que, por otra parte, hay que pensar que hasta ahora los contenidos no están siendo satisfactorios, y que algo hay que hacer: ¿relativizar su importancia?, ¿dar paso a la googleización o el "aprende como puedas"?, ¿abrir con pompa y circunstancia la etapa del blended learning, como si fuera una novedad?, ¿hacer un esfuerzo de mejora de la calidad de los cursos on line?, ¿estandarizar los contenidos y reducir los proyectos a medida?, ¿desbloquear los precios impuestos por los grandes clientes?, ¿asegurar el mejor destino o resultado del dinero invertido?, ¿dar mayor protagonismo a los docentes ante los tecnólogos, durante el diseño-producción?... Los contenidos mediocres pueden desaparecer, pero creo que el método debe sobrevivir porque el e-learning puede aprovecharse mejor. Debe aprovecharse mejor, si me permiten subir el tono de mi alegación.

Tipos de contenidos

Cabe pedir calidad y eficacia a todos los contenidos ofrecidos, se cual fuere el método elegido; pero es verdad que los contenidos interactivos multimedia ("enseñanza programada") servidos on line, resultan caros si son buenos (esto lo decía, por ejemplo, Maruja Gutiérrez, en el último congreso de APeL). Quizá los precios vigentes en el mercado "a medida" (hay más poder negociador en los clientes que en los proveedores) no permiten a los productores de e-learning ofrecer productos de plena calidad y eficacia, que satisfagan a los usuarios. El hecho es que estos no parecen mostrarse muy satisfechos, ya sea con la calidad de los cursos o con el propio método, aunque no existe (o no conocemos) una Asociación de Usuarios de e-learning, para proclamarlo.

Así las cosas, se ha comenzado a repartir el protagonismo entre diferentes tipos de contenidos on line (atendiendo a la forma en que se presentan). Todavía refiriéndonos al libro de AEDIPE, José Ignacio Díez dice: "Conviene igualmente mencionar la diversidad de contenidos utilizables en un proceso de teleformación: desde un artículo de autor sobre la materia de estudio en formato pdf, pasando por vídeos o películas, o el desarrollo de casos en entornos virtuales, o software educativo multimedia y muchos elementos más". Y también y por ejemplo, María Teresa Arbués y Lluís Tarín, de la UOC (por asomarnos al segmento universitario, y en el que también destacaríamos a la UNED), hablan de "núcleos de conocimiento, mapas conceptuales y síntesis, ejercicios de aplicación, casos y situaciones de estudio, recursos bibliográficos, documentos de Internet, sites y webs aplicativos, proyectos y trabajos realizados por los estudiantes, contenidos procedentes de los debates, preguntas importantes respondidas por expertos". Se habla también de simuladores (en el propio libro citado lo hace Antonio Peñalver, del SCH) por aquello de aprender haciendo, aunque no estamos seguros de que sea

propiamente simulación todo lo que el mercado nos ofrece como simuladores.

De modo que, aunque en los años 80 uno veía la EAO como enseñanza programada "programada", hoy son felizmente muy distintas las actividades de aprendizaje (learning activities) que la etapa on line permite. Y también es verdad que se puede aprender más de un buen artículo, leído en pantalla o en papel (yo prefiero el papel), que de una mediocre píldora on line de 2 horas, diseñada con el rigor presupuestario de una oferta competitiva en precio, y quizá con más aparato gráfico que carga didáctica. Desde luego, si la píldora está bien concebida, con esmero y vocación docente, puede ser más eficaz que el artículo, aunque sensiblemente más cara. El caso es que uno defendería la calidad de los contenidos, su ajuste a expectativas y necesidades, antes que la forma en que se presentan: lineal, interactiva, on line, off line, impresa... Lo que yo no haría es relativizar su importancia, dicho sea con respeto a quienes parecen hacerlo, y esperando que nos convenzan con argumentos más precisos.

Una mirada al mercado

Se deben estar orquestando soluciones. Me refiero a soluciones para lograr la deseada eficacia en el aprendizaje (Kirkpatrick); para mantener el emergente business del e-learning; y para un mayor rendimiento de los esfuerzos de formación continua en las empresas. O sea, para que todas las partes encuentren satisfacción a sus legítimas -no espurias- aspiraciones.

El sector del e-learning mueve ya importantes cantidades (y espera mover mayores en rápido crecimiento), y hay que asegurar un razonable y bien entendido retorno de la inversión, que supere, si los hubiere, codiciosos intereses y objetivos desalineados. Leámos hace poco que Telefónica invertirá 10 millones de euros en e-learning, en 2004: bienvenidos sean, y ojalá contribuyan plenamente al desarrollo de su organización, como así será...; aunque su forma de anunciarlo me parezca orientada a reforzar su protagonismo en el sector, como cliente muy principal.

Uno sabe de la fuerza de las cifras, pero pongamos también el énfasis y la complacencia en la calidad de los productos y la satisfacción de usuarios. Todo parece apuntar a que la deseada calidad, que tal vez no ha podido llegar con el e-learning, llegará con el b-learning (blended learning); pero, en realidad, yo creo que casi todo el mundo veía el e-learning más como complemento que como alternativa, y, además y como ya hemos dicho, cada parte del proceso debe ser igualmente eficaz en la consecución de sus objetivos parciales. ¿O no?

Los propios proveedores de e-learning parecen aceptar la necesidad de una combinación de métodos para llegar al suficiente desarrollo de las competencias profesionales, aunque siga habiendo opiniones distintas. Seguramente, asociaciones como APeL y Aefol deben estar replanteándose estrategias y tácticas. Tradicionalmente, las empresas de formación se especializaban por materias (formación de directivos, formación en Informática, formación en idiomas...), de modo que el agrupamiento por método (asociaciones de e-learning) representó una novedad en el año 2001, quizá inspirada por las expectativas de crecimiento (luego algo frustradas).

Concretamente, no sabemos si, por ejemplo, APeL, que acaba de elegir nuevo equipo directivo, se transformará en una asociación de proveedores de b-learning, o si se orquestarán alianzas entre los proveedores de e-learning y los de formación presencial, o si las propias empresas de formación ofrecerán distintos métodos

(cosa que ha venido realmente ocurriendo en muchos casos, aunque quizá los proyectos eran, mayoritariamente, de un método o del otro). En relación con esto, dice el director de formación de Telefónica que los proveedores que son excelentes en e-learning no lo son en formación presencial y los que lo son en ésta no lo son en aquél.

La cuestión quizá ya está resuelta, pero cabe preguntarse cómo se abordará, por ejemplo, el desarrollo del liderazgo en los directivos: una introducción on line, un proceso de autoevaluación y feedback, a continuación un workshop presencial, antes y después lecturas idóneas, algo de coaching... ¿Habrà buena coordinación entre las diferentes etapas? Si el e-learning no es suficiente para desarrollar el liderazgo, o la creatividad, o la perspectiva sistémica, o el pensamiento conceptual, o las técnicas de alegación, o la capacidad de análisis y síntesis, o la autotelia profesional, o la serendipidad, por hablar sólo de soft skills, entonces, ¿cómo se repartirán los objetivos la parte on line y la parte presencial? ¿Se conocerán mutuamente?

¿Por qué contenidos apostamos?

Creemos que es urgente tomar mayor conciencia de la realidad en el mundo del e-learning; al hacerlo, se convendrá en que se precisen soluciones, y que el postulado tránsito al b-learning debe orquestarse atendiendo mejor a las expectativas y necesidades de los usuarios. Si me permiten continuar hablando de soft skills (necesarias tanto para directivos como para knowledge workers y otros colectivos), la formación (por competencias) podría concebirse en etapas. Por ejemplo:

1. Sensibilización sobre la contribución de la competencia al desempeño.
2. Pleno conocimiento de sus dimensiones.
3. Riesgos generados por las carencias correspondientes.
4. Evaluación/Autoevaluación del individuo.
5. Plan de mejora.
6. Acciones de desarrollo de cada dimensión de la competencia.
7. Reflexión-introspección.
8. Seguimiento tutelar del progreso.
9. Asentamiento e interiorización.

No pretendo aquí, improvisando, ser muy riguroso, sino mostrar una división del proceso. Yo diría que las primeras etapas se podrían abordar mediante e-learning, si es técnica y presupuestariamente posible, pero el resto de etapas requerirían seguramente otros métodos, siempre con gran protagonismo y motivación intrínseca del individuo. De todos modos, sería quizá más correcto decirlo de otra manera: algunas etapas pueden ser autoconducidas (y, por lo tanto, podrían ser on line) y el resto precisaría de ayuda externa. Naturalmente, caben otras opiniones, y además cada caso debe ser abordado de forma específica: obviamente, debe haber diferencias entre desarrollar habilidades cognitivas, habilidades interpersonales, valores, actitudes..., por no hablar de las hard skills.

En su caso, algunos objetivos de sensibilización pueden ser alcanzados por un texto lineal, ya sea un libro o un buen artículo, informe, etc., o por un vídeo, o por una sesión de reflexión en equipo..., todo ello con la necesaria calidad. Pero también pueden aprovecharse las ventajas del e-learning, si su diseño resulta eficaz y rentable. El e-learning bueno es tan caro como deficiente el barato, pero puede resultar perfectamente rentable y deseable. La verdad es que uno seguiría diciendo cosas, pero el lector merece descanso. Por escribir una última frase, no sé si lo que está en juego son los métodos, o los intereses encontrados de tecnólogos y docentes, o de clientes y proveedores; pero los intereses que merecen aquí mi modesta atención son los de los

usuarios. Por una razón sencilla: en ellos está la clave de la deseada consolidación del método.

*José Enebral Fernández es Consultor de Management y RRHH.

e-learning América Latina - fundada por Tecnonexo
Aviso Legal y Cláusula de Privacidad