

Artículo de opinión:

Autores: Cristina Centeno Soriano (Consultora Senior de INFOVA) y Eva Herrero González (Directora del departamento de INFOVA e-Learning)

Octubre de 2005

FACTORES QUE MARCAN EL ÉXITO EN LA FORMACIÓN E-LEARNING

Es fundamental realizar un análisis objetivo de la satisfacción de expectativas y necesidades de los usuarios de formación online, sin dejar al margen los inexcusables objetivos de eficacia.

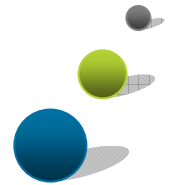
El correcto cálculo de los resultados de las acciones formativas será lo que asegure el éxito en la implantación de proyectos e-learning en las organizaciones.

El e-learning, entendido como el proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza por medios electrónicos, se extiende lenta pero inexorablemente en los distintos ámbitos académicos y empresariales.

Actualmente, en más de la mitad de las empresas se imparten cursos de e-learning, o se están empezando a poner en marcha proyectos de formación on line (29%). Asimismo, según reveló recientemente un estudio elaborado por “*Neos Conocimiento y Aprendizaje*” y “*rrhmagazine.com*”, el 65% de las compañías utilizarán las TIC y llevarán a cabo entre el 20 y el 50% de las acciones formativas que desarrollen durante los próximos dos años mediante este método.

Son crecientes las experiencias formativas con estas nuevas metodologías con resultados de variada índole. En muchas ocasiones los resultados (objetivos o subjetivos) no son los esperados, pero en la mayoría el aprendizaje se produce en efecto. En el marco organizacional es importante realizar un análisis cuantitativo y cualitativo objetivo que nos permita comprobar si las acciones emprendidas cumplen su propósito o, simplemente, han sido un fracaso. En concreto, nos gustaría detenernos en el análisis de la satisfacción de expectativas y necesidades de los usuarios, dentro de los inexcusables objetivos de eficacia: algo que parece preocupar a las grandes empresas que han adoptado esta metodología formativa.

Según un estudio de Santillana Formación, el 60% de los usuarios declara que la formación online aporta poco o nada a la mejora de su desempeño. Tras los problemas técnicos de acceso y la falta de tiempo, los usuarios apuntan, como obstáculos, a la calidad de los contenidos y al seguimiento tutelar, recayendo la responsabilidad de esta percepción tanto en las empresas, “que no están siendo capaces de integrar estos sistemas”, como en los proveedores, “que no acaban de acertar con los programas que satisfagan a los usuarios”. El correcto cálculo de los resultados de las acciones formativas será lo que asegure el éxito en la implantación de proyectos e-learning en las organizaciones.



Factores que intervienen en el éxito en e-learning

El éxito de una experiencia de e-learning se traduce en la participación o implicación del personal en los cursos on-line, el ajuste a los *niveles de Kirkpatrick*, el retorno de la inversión, la motivación de los alumnos, los resultados académicos, la productividad final asociada a la formación on-line, etc.

En general se habla de tres grandes variables que afectan o determinan el resultado del aprendizaje final: contenidos de calidad + tutoría integral + entorno tecnológico (plataforma). De la correcta elección y gestión de contenidos didácticos, tutores y plataformas dependerá en gran medida el éxito de una acción formativa on-line. Sin embargo, como señala Hortensia Mañas “los mejores resultados provienen de una adecuada estrategia de implantación y no necesariamente de una plataforma y unos contenidos”.

Si de lo que se habla es del ámbito empresarial, la comparación entre formación presencial y elearning no suele ser objetiva respecto al formato elegido, puesto que demasiado a menudo la responsabilidad principal recae en la diferente gestión que desde la propia organización se hace de una u otra formación. Por ejemplo, la asistencia obligatoria a cursos de formación presencial no se pone en duda, mientras que la realización de un curso on-line suele ser planteada como de cumplimiento obligatorio, si bien no se reservan horas laborales para ello, no pasa nada si el alumno abandona o ni siquiera comienza la formación, el contenido de los cursos suele tener menor relevancia para el desempeño profesional de los empleados, etc. De esta forma, muchos proyectos de e-learning han fracasado porque las empresas han descuidado aspectos clave de la formación. No dejarse asesorar, valorar la tecnología más que los contenidos, el empleo de diseños poco eficientes, el aislamiento del alumno y la falta de involucración de los mandos son algunos de los motivos más comunes de este fracaso.

En concreto podemos mencionar los siguientes factores de éxito del e-learning:

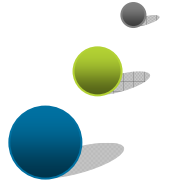
➤ **Calidad de los contenidos didácticos.**

Transferir sin más los contenidos del formato presencial al e-learning es una receta para el fracaso. La reutilización de paquetes de aprendizaje y la consecuente merma en la calidad de los mismos es uno de los principales responsables de los niveles de insatisfacción, deserción o fracaso académico de los cursos on-line. La formación virtual demanda su propio modelo pedagógico de elaboración de contenidos didácticos.

En otros casos, los contenidos han sido tan sofisticados –con muchos vídeos, audio, etc. – que las infraestructuras tecnológicas no han sido capaces de soportarlos. El diseño también ha sido el lastre de muchos proyectos, repletos de animaciones costosas y complejas, pero poco o nada adecuadas didáctica y/o tecnológicamente.

➤ **El modelo pedagógico de aprendizaje**

Muchas organizaciones se han preocupado por la plataforma o los contenidos, y no por lo más importante: el modelo pedagógico de aprendizaje. Hay sistemas poco potentes pero que han cosechado grandes éxitos gracias a su excelente sistema pedagógico. En este sentido, es fundamental acompañar al alumno en todo momento para que no se sienta solo, porque si esto sucede, el proyecto estará condenado al fracaso.



➤ **La estructuración o planificación de la acción formativa**

La flexibilidad del e-learning a la hora de estudiar, que se vende como una de las principales ventajas de esta metodología, también ha sido la responsable del fracaso de algunos grandes proyectos de formación on-line. Aunque haya cierta libertad, todo tiene que estar muy estructurado y es imprescindible fijar unos plazos para que el sistema tenga éxito.

➤ **Motivación y necesidades reales del alumno.**

El alumno aprende aquello que percibe como útil o necesario para su desempeño profesional o personal.

En algunas experiencias fallidas de formación on-line ha habido poca o ninguna conexión entre los cursos ofrecidos a los empleados y el puesto de trabajo que éstos ocupaban. Muchas empresas imparten cursos genéricos de todo tipo (ofimática, habilidades directivas...) pero que tienen poco o nada que ver con los problemas del día a día de sus empleados, mientras que dejan las materias relevantes para el desempeño profesional únicamente en manos de la formación en sala.

Si se relega al e-learning a almacenar contenidos de “segunda categoría” no se estará siendo objetivo al responsabilizar al e-learning por el fracaso de estas acciones formativas.

➤ **Conocimientos telemáticos y manejo de Internet**

La escasa familiarización de los alumnos con los medios tecnológicos incide también de manera notable en los pobres resultados de un curso. Se dan muchos casos en los que la primera experiencia del alumno en Internet es el propio curso on-line.

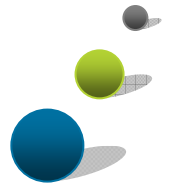
En estos casos, la tecnología es un obstáculo más que puede llegar a desanimar al alumno y empujarle a abandonar la formación. Para evitarlo resulta fundamental que el alumno disponga de un soporte técnico a la medida de sus conocimientos y necesidades. Los tutores también deberán realizar al respecto una importante labor de dinamización, motivación y comunicación durante toda la actividad formativa, especialmente al comienzo del curso.

➤ **Seguimiento y tutorización**

Aún a pesar de su innegable potencial educativo, en muchos casos los elementos multimedia no son capaces mantener el interés del alumno por sí solos. La labor de supervisión, estímulo y guía del tutor es fundamental. Y aunque es viable utilizar materiales de autoestudio que se apoyan en la interactividad del medio, no todos los casos (tanto materias como alumnos) permiten esa independencia. Si se comete el error de eliminar el factor humano de la ecuación de la formación se estará abocado al fracaso. Y es que cada vez se pone más de manifiesto lo necesario de una tutoría proactiva que realice un seguimiento individualizado de los alumnos y tome la iniciativa en la comunicación, motivándoles e interesándose por sus progresos y problemas.

➤ **Expectativas previas del alumno**

Muchas veces se opta por la formación on-line cuando no se dispone de tiempo para la realización del mismo curso en su modalidad presencial. En estas circunstancias, la experiencia parte con un *handicap* inicial más.



El e-learning ahorra tiempo en desplazamientos y asistencia a clases, pero no de estudio y trabajo. Es necesario no ocultar bajo argumentos de venta falsos la realidad de que el aprendizaje requiere esfuerzo. Si nuestra publicidad ha inducido a creer al alumno que el esfuerzo no era necesario para obtener resultados, su abandono le inducirá a pensar que el elearning simplemente no funciona.

➤ **La colaboración en línea**

Las facilidades que ofrecen las plataformas de formación en línea para la creación de espacios de colaboración son una de las bazas fundamentales de éxito en las acciones formativas.

Aunque no siempre es posible o necesaria la aplicación de una metodología de aprendizaje cooperativo, en muchos casos ésta puede ser la pieza fundamental que rompa el aislamiento del estudio a distancia.

¿Cómo conseguir el éxito en este tipo de formación?

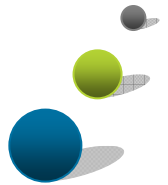
Si, como apunta el estudio de Santillana Formación, la satisfacción de usuarios y la eficacia del aprendizaje son asignaturas pendientes en el e-learning, ¿qué ha de hacerse?

Nuestra experiencia, con más de 50 cursos en formato e-learning elaborados, y más de 150 cursos en formato online impartidos, apunta a que es preciso tener en cuenta tres parámetros centrales al medir la calidad de cualquier acción formativa de e-learning: la satisfacción del alumno, el grado de aprovechamiento de la acción formativa, y la generalización de los aprendizajes (es decir, hasta qué punto es transferible lo aprendido al puesto de trabajo).

Llevamos más de 12 años formando a miles de directivos, mandos intermedios y equipos comerciales de empresas nacionales y multinacionales mediante “formación a través de la experiencia”, cuya finalidad es ahondar en las causas que inspiran los comportamientos y así poder provocar cambios reales. Para lograrlo utilizamos distintos escenarios según las necesidades específicas de cada cliente: formación en sala, formación al aire libre (*Outdoor training*), y formación on-line. Pero los mejores resultados giran siempre en torno a una metodología de formación mixta, o **Blended Learning**, que no es más que la combinación de las tres metodologías anteriormente mencionadas.

En concreto, el modelo que seguimos integra las siguientes fases:

- **Previo on-line** que permite el acceso a unos contenidos didácticos multimedia de alta calidad sobre los tópicos que el alumno debe conocer para familiarizarse con el tema del curso antes de las jornadas presenciales.
- **Sesión presencial** de sala y/o Outdoor durante uno o dos días para aprender procedimientos y habilidades prácticas.
- **Post on-line** para la realización de actividades o trabajos que permiten la puesta en práctica de lo aprendido durante las sesiones presenciales. Los planes de acción propuestos por los tutores se diseñan para convertir los conocimientos generados en instrumentos de aplicación práctica e inmediata en el puesto de trabajo.



Con este formato mixto, la formación virtual adquiere una nueva y poderosa dimensión: se convierte en un medio para transmitir conocimiento, no simplemente información. Desde esta perspectiva se deja de “escribir” cursos para pasar a diseñar procesos formativos completos donde los participantes piensan, experimentan y comparten lo aprendido. Tanto los resultados académicos, como los índices de satisfacción de los alumnos que han participado en estas acciones de formación mixta son enormemente positivos, e indican que se ha encontrado el camino a seguir.

Pero nuestra apuesta por el éxito de la formación e-learning incluye, además del uso de una metodología mixta, los siguientes aspectos:

➤ **Tutoría eficaz y personalización del proceso.**

Se puede estructurar una formación e-learning adaptada a las necesidades de cada participante. Un buen animador/experto puede llegar a equilibrar la balanza de los aspectos negativos que genera la formación a través de Internet y los positivos asociados a la personalización de contenidos, por una parte, y al fomento de comunicación multilateral entre instructor/participante/grupo de participantes por otra. Si el animador/experto es capaz de adaptar los contenidos a las necesidades de cada participante, las posibilidades de finalización son mucho mayores, y por lo tanto lo serán los resultados de éxito del programa.

En el modelo INFOVA de formación mixta, se ha descubierto que el hecho de que el tutor/animador de las fases previa y post-online sea el mismo formador del curso en sala ofrece un nivel de personalización y calidez humana al proceso inigualable.

➤ **Modelo pedagógico eficaz.**

➤ **Adecuada estructuración y planificación** de todo el proceso de enseñanzaaprendizaje.

➤ **Respaldos y compromiso con la formación e-learning** por parte de los responsables de la empresa donde se va a impartir la formación.

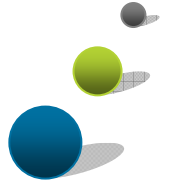
➤ **Contenidos didácticos de alta calidad.**

➤ **Contenidos relevantes para el alumno.**

Conclusiones:

Parece crucial hacer un esfuerzo de sintonía al hablar del éxito alcanzado o perseguido por un programa de formación on-line. Tanto los proveedores como las empresas que implantan el elearning, así como los usuarios del mismo, deben tener claro que lo que se persigue en cualquier acción formativa es la mejora del desempeño individual y colectivo a través del aprendizaje. Y si lo que se persigue es otra cosa, es importante aclararlo bien desde el principio para evitar confusiones innecesarias.

Esta sintonización debe darse igualmente con la correcta identificación del papel de la tecnología, de los contenidos, los tutores, los entornos tecnológicos, los propios alumnos, el área de recursos humanos de la empresa, etc. Tal y como señalan algunos autores, el elearning debería ser un elemento que contribuyera inequívocamente a mejorar los resultados colectivos a corto o medio plazo de toda la compañía, no sólo del área de RRHH.



Realizar una evaluación coherente con los objetivos de aprendizaje prefijados, y objetiva con los factores de éxito o fracaso de la metodología empleada, puede ser un primer paso para analizar eficazmente el éxito o fracaso del e-learning.