

Aprendizaje 'on-line': invierta en su equipo

Jim Martin

Redactor especializado en organización y tecnología

En tiempos difíciles, las inversiones pueden parecer gastos frívolos. Sin embargo, invertir en formación puede reportar importantes ahorros de costes, un reforzamiento de las capacidades y una mejora considerable en el posicionamiento de mercado.

Hace una década, Dave Wingad comenzó a trabajar en Unisys como supervisor del centro de medios. Poco tiempo después, Wingad había decidido que a su carrera profesional le convenía un cambio.

Optó por aprovechar las oportunidades de formación que tenía a su disposición en la Unisys University, una universidad global en gestión que forma parte del proyecto de aprendizaje on-line de recursos humanos. La universidad cuenta con programas que ofrecen a las personas de la organización aumentar su conjunto de capacidades y progresar profesionalmente.

Wingad siguió cursos en las áreas de gestión de redes y de bases de datos, ya que éstas eran los dos rumbos alternativos que había contemplado para su carrera profesional. Aunque no tenía una formación en TI formal, siempre le había fascinado el funcionamiento interno de los ordenadores y, finalmente, decidió que el campo en el que deseaba introducirse era Unix.

A través de un buscador de web, Wingad se inscribió en unos cursos introductorios para Unix, y poco tiempo después estaba realizando cursos de nivel medio y avanzado.

En total, Wingad realizó 14 cursos en la Unisys University y le ofrecieron el puesto de analista del centro de datos de Unisys. "Seguir cursos on-line me permitió, en un primer momento, explorar diferentes opciones de desarrollo profesional dentro de Unisys y, al final, me ayudó a conseguir la opción que consideré más interesante para mí", dice Wingad.

El aprendizaje como una incorporación de valor

La experiencia de Wingad es un ejemplo más de lo útil que está resultando el aprendizaje on-line para que los profesionales progresen en su carrera profesional. Ahora más que nunca, las empresas están empezando a darse cuenta de que tienen que invertir en sus profesionales, lo que está promoviendo un sólido crecimiento de este mercado.

Según los expertos, en el pasado se consideraba que la formación era una función de apoyo; algo que las empresas tenían que hacer, pero en lo que no se apreciaba demasiado valor. Esta percepción está cambiando a medida que la tecnología obliga a las empresas a operar en un mundo en el cual la innovación y la adaptabilidad son las puertas para el éxito, y en el que el reforzamiento de las capacidades de la organización es la clave.

Cada vez se encuentra más extendida la idea de que la formación es una inversión esencial, no sólo como motivación, sino también para la mejora de la empresa. "Durante los últimos años, las empresas han comenzado a darse cuenta de que existen maneras de invertir en capital humano que añaden valor real a la empresa", afirma Greg Priest, consejero delegado de una empresa de aprendizaje on-line. "Estas inversiones pueden ser algo más que meras funciones de servicios: pueden impulsar el valor empresarial de la organización y la ventaja competitiva".

Lo más habitual es que las organizaciones empleen el aprendizaje on-line para ofrecer esta formación. Las ventajas del sistema son muy diversas. Una de ellas es que hace posible mantener mejor el ritmo del cambio. "A medida que los ciclos vitales de la tecnología se acortan, las ventajas de la tecnología se evaporan más rápidamente", dice Priest. "Las empresas están descubriendo que lo esencial para mantenerse a la cabeza del mercado no es tanto el hecho de conseguir una ventaja tecnológica, sino el hecho de contar con la capacidad de innovar, de crear esa ventaja tecnológica".

Otra ventaja del aprendizaje on-line es que permite hacer llegar esa formación a la organización en todo el mundo. Cuanto más se globaliza la empresa, más difícil resulta reunir a los profesionales de distintos países para llevar a cabo una formación presencial y –aún más difícil– mantener la coherencia del mensaje y el aprendizaje en una audiencia global. Mediante el aprendizaje on-line, las empresas pueden derribar las barreras tradicionales que dificultan la comunicación con profesionales de diferentes países y zonas horarias.

"Las organizaciones se están dando cuenta también de que pueden ahorrar dinero al reducir la cantidad de formación impartida en aulas y en viajes a las sedes centrales de formación", dice James Lundy, director de investigación de Gartner. "Ahora las empresas pueden ofrecer el mismo tipo de formación a través de la Web".

El aprendizaje electrónico también permite acelerar el proceso de formación, lo que resulta especialmente útil en las áreas que tienen una elevada rotación de personal, como, por ejemplo, los call centers.

Por ejemplo, Directfit ha aprovechado el aprendizaje on-line para reducir de forma espectacular el tiempo de formación. Directfit, que se dedica a la selección y contratación de personal de TI, actúa como intermediario para las empresas que tratan de contratar profesionales cualificados para puestos del área de TI.

En primer lugar, la empresa envía a Directfit, a través de Internet, una descripción informatizada del puesto de trabajo. Entonces, el sistema on-line empareja la petición de puesto con los profesionales de TI que hay en la base de datos de Directfit, ofreciendo a la empresa los perfiles de los candidatos mejor cualificados para que los examine. A continuación, la empresa puede decidir si desea realizar una entrevista al candidato o adoptar una decisión inmediata de contratación.

“En muchos casos, la empresa vuelve a nosotros y nos dice que el candidato parece adecuado, pero que carece de una capacidad necesaria para el puesto”, dice Mitch Ellner, vicepresidente de recursos humanos de Directfit. En esos casos, Directfit puede ayudar al candidato a conseguir esa capacidad mediante un programa de aprendizaje on-line. Si éste accede, puede empezar inmediatamente. Una vez que el candidato finaliza el curso, Directfit confirma que ha conseguido las capacidades necesarias y se lo comunica a la empresa interesada.

“Antes teníamos problemas porque las empresas necesitan cubrir los puestos inmediatamente”, dice Ellner. “Solíamos grabar CDs con el programa de formación y enviarlos por correo a los candidatos, pero el proceso duraba demasiado. Con el aprendizaje on-line, el tiempo de formación se ha reducido de entre 10 y 15 días a unas pocas horas, lo que nos permite cubrir más puestos”.

Crear universidades corporativas

El aprendizaje on-line es uno de los segmentos de más rápido crecimiento. La analista Giga Information Group prevé que el mercado un interesante incremento del mercado en los próximos años.

Aunque todavía es pronto, Lundy, de Gartner, afirma que se están empezando a desarrollar claras tendencias, como, por ejemplo, que las organizaciones lancen sus propias universidades de aprendizaje on-line. Uno de estos ejemplos es Unisys University, creada por Unisys en 1999 para ayudar a la empresa a posicionarse en Internet.

En su condición de empresa de servicios y soluciones en TI, Unisys se dio cuenta rápidamente de que necesitaba ofrecer algo más que una formación de aulas y ordenadores para satisfacer las necesidades de su organización, que debe conocer y dominar las innovaciones más recientes para ayudar a los clientes a satisfacer sus necesidades.

Unisys organizó la universidad en diez facultades: tecnología, gestión de proyectos, ventas, liderazgo, empresa, finanzas, recursos humanos, empresa on-line, servicios y marketing. Para satisfacer todas estas disciplinas y para atender a su base de 37.000 profesionales ubicados en más de 100 países, Unisys ha colaborado con SmartForce y otros proveedores que ofrecen cursos y programas virtuales.

Según los expertos, uno de los elementos esenciales para el éxito de las iniciativas de aprendizaje on-line consiste en lograr que sea cómodo para el alumno. Eso significa conseguir que le resulte fácil localizar los cursos que necesita, inscribirse, crear un plan de formación y llevar a cabo el curso. En Unisys, los alumnos acceden a la Unisys University a través de un portal basado en la Web que se llama Career Portfolio. Una vez que se inscriben, se les ofrecen numerosas opciones diferentes, a partir de las cuales pueden crear un plan personal de formación.

Career Portfolio permite a los profesionales reflexionar sobre su carrera profesional y sus futuros objetivos. Pueden examinar los requisitos de formación de su puesto actual o los de un puesto al que aspiran.

Una vez que han determinado una línea de actuación, se pueden inscribir a través del sitio web. Cuando el alumno termina el curso, el sistema informático introduce automáticamente un registro de finalización en el sistema de seguimiento de la universidad y en el sistema de información de recursos humanos.

Un campus universitario en la 'Web'

En Unisys, los alumnos acceden a la Unisys University a través de un portal basado en la Web que se llama Career Portfolio. Una vez que se inscriben, se les ofrecen numerosas opciones diferentes, a partir de las cuales pueden crear un plan personal de formación.

Career Portfolio permite a los profesionales reflexionar sobre su carrera profesional y sus futuros objetivos. Pueden examinar los requisitos de formación de su puesto actual o los de un puesto al que aspiran.

Cuestiones de cultura

El lanzamiento con éxito de una iniciativa de aprendizaje on-line requiere mucho trabajo y dedicación. Por naturaleza, algunas personas son reacias al cambio.

“El principal reto es la propia cultura de la empresa”, dice Lundy, de Gartner. “Es posible que algunas personas no quieran seguir cursos o aumentar sus conocimientos, así que las empresas se enfrentan al reto de asegurarse de que todos aceptan el aprendizaje on-line y conocen sus ventajas”.

“Una de las dificultades con las que se encontró Unisys fue asegurarse de que el enfoque de la universidad se mantuviera en sintonía con la línea empresarial de Unisys”, dice Steve Trehern, vicepresidente de la Unisys University.

Para mantener el enfoque y la conexión con los objetivos de la empresa, los líderes de las unidades de negocio participan en el programa de aprendizaje on-line. Por ejemplo, Jack Blaine, presidente del grupo de ventas y servicios a escala corporativa, es el decano de la Facultad de Ventas de la Unisys University, y Larry Weinbach, presidente y consejero delegado, es el decano de la Facultad de Liderazgo.

Este formato resulta beneficioso porque, basándose en su conocimiento de un campo determinado, el líder de una unidad de negocio puede ayudar a desarrollar el alcance adecuado para el programa de aprendizaje on-line y a determinar los diversos cursos que se deberían ofrecer. Además, cada líder puede asegurarse de que el programa se adapta a los cambios del mercado de su unidad.

Trehern señala que las empresas deben tener un mecanismo que permita al profesional comunicarse con su supervisor para planificar una línea de actuación. Al hacerlo, el directivo se mantiene informado sobre las capacidades adicionales que está aprendiendo cada uno. Así, puede ofrecer consejos sobre las distintas clases

o itinerarios de formación adecuados.

Aunque es importante incorporar las capacidades de aprendizaje on-line al plan de negocio de una organización, los expertos aconsejan a las empresas que no se lancen al primer impulso. "El elemento más importante es dedicar el tiempo y el dinero necesarios para desarrollar un buen ambiente", dice Lundy, de Gartner. "No es algo que se pueda hacer de la noche a la mañana".

Priest, de SmartForce, también recomienda dedicar un grupo de personas de la organización exclusivamente al programa de aprendizaje. Este grupo puede garantizar que la empresa se mantiene al día acerca de las tendencias vigentes y que las iniciativas de aprendizaje on-line están logrando la atención que merecen.

Otra dificultad es la evaluación que los profesionales hacen de la utilización de sus nuevas capacidades en su trabajo, según Trehern, de Unisys. En concreto, eso significa obtener datos reales que revelen de qué manera se están incorporando las nuevas capacidades para mejorar el rendimiento laboral o en qué medida las capacidades adicionales han permitido conseguir ascensos dentro de la empresa. Esto puede lograrse por medio de encuestas e historiales de las trayectorias de los profesionales.

Elevado tipo de rendimiento

En Directfit, durante los 15 primeros días de creación del programa de aprendizaje on-line, se habían inscrito más de 100 personas a diferentes cursos. "Esto nos va a permitir formar a más personas con un coste menor", dice Ellner, de Directfit.

En Unisys, el 75% de la formación en la universidad de la empresa estaba dirigida por un profesor, en comparación con la formación mediante aprendizaje on-line, que representaba únicamente el 25%. Un año más tarde, estas cifras cambiaron notablemente y el 54% de la formación se impartía a través del aprendizaje on-line. Según Trehern, en unos años, el 75% de los programas seguirá esta vía.

En total, en tres años el porcentaje de aprendizaje on-line en Unisys aumentó un 400% y 8.500 profesionales se inscribieron para la realización de cursos de formación técnica on-line. "Hemos formado a más alumnos, y hemos gastado menos dinero", dice Trehern.

El aprendizaje on-line ha generado también una respuesta positiva por parte de la organización. "Nuestros profesionales otorgan una calificación a los programas una vez que los terminan, y tenemos una tasa de satisfacción de entre el 75% y el 85%", dice Trehern. "Además, estamos descubriendo que nuestros programas reciben una calificación de satisfacción muy superior cuando combinamos el aprendizaje con los mentores on-line, que es otra forma de aprendizaje que tienen a su disposición".

Estos resultados están animando a empresas de todo tipo de disciplinas a evaluar las posibilidades que les ofrece el aprendizaje on-line. "Todo el mundo, desde el sector comercial hasta las administraciones públicas y las universidades, está adoptando este sistema", dice Lundy, de Gartner. "Además, se trata de un mercado global. Es algo que todo el mundo está analizando. Los estudios revelan que las empresas que se están tomando en serio esta tarea están obteniendo buenos resultados".

Evaluar los resultados

La evaluación que los profesionales hacen de la utilización de sus nuevas capacidades en su trabajo es algo dificultosa. Su función consiste en obtener datos reales que revelen de qué manera se están incorporando las nuevas capacidades para mejorar el rendimiento laboral o en qué medida las capacidades adicionales han permitido conseguir ascensos dentro de la empresa.

Esto puede lograrse por medio de encuestas e historiales de las trayectorias de los profesionales.