

TÍTULO:

**LA FORMACIÓN ON-LINE: RELEVANCIA, RETOS Y OPORTUNIDADES.**

**El cambio cultural : La experiencia de FYCSA en Aena.**

**Diseño de herramientas. Hacia una formación on-line de Habilidades Directivas.**

ÁREA TEMÁTICA:

***IX.- E-learning y empresa: implantación, metodologías, potenciales beneficios***

AUTORES:

**Maitena Servajeán Pichón.**

Responsable de los programas de Liderazgo y Gestión del Talento. Fycsa.

**Antonio González Murillo.**

Psicólogo Industrial, Formador – Consultor Free-lance.

DIRECCIÓN:

C/ Arapiles, nº 39

37007 Salamanca.

España.

CORREO ELECTRÓNICO:

[maitena.servajeán@fydsa.es](mailto:maitena.servajeán@fydsa.es)

[agmurillo2001@eresmas.com](mailto:agmurillo2001@eresmas.com)

RESUMEN.

El e-Learning, apoyado en el uso de las nuevas tecnologías, supone una nueva concepción del proceso de formación continua en la empresa. plantea grandes retos que asumir, entre ellos un cambio en la cultura empresarial y el diseño de nuevas herramientas formativas.

Presentamos la experiencia de Fycsa en el desarrollo de AIDA (Instituto de Aprendizaje y Desarrollo de Aena) que ha facilitado la ejecución de más de 47.000 horas de formación en 400 aulas virtuales, la realización de más de 36.000 contactos personales con los alumnos, la creación de 24 comunidades virtuales de intercambio de experiencias y conocimiento.

Presentamos también algunos apuntes sobre el diseño de una estrategia de simulación virtual para la formación en Habilidades Directivas, basada en las estructuras y posibilidades que plantean los juegos de rol en las nuevas tecnologías.

## **1.- NUEVAS TECNOLOGÍA Y FORMACIÓN EN EL MUNDO EMPRESARIAL. DE LA FORMACIÓN PRESENCIAL AL E-LEARNING.**

El nuevo entorno empresarial, complejo y turbulento, requiere un modelo de trabajo atento, flexible, dinámico y creativo. Un modelo capaz de responder a los cambios con rapidez y capaz de cubrir las exigencias de mercado. Implicado en la excelencia de los procesos como clave la calidad ofrecida.

La formación presencial es en la actualidad una realidad en las empresas. No podemos negar que el esfuerzo, las recomendaciones y el empuje de las subvenciones desde la Unión Europea, ha permitido este cambio cultural.

Los planes formativos se diseñan cada vez más desde una visión estratégica insertada en la visión de futuro de la empresa. Los grandes cambios tecnológicos y la rapidez de los mismos han dibujado un nuevo panorama empresarial, donde la gestión del conocimiento es el activo más importante para adquirir ventajas competitivas.

Junto a la gestión del conocimiento, nos encontramos con la capacidad de desarrollar equipos de trabajo eficaces dentro de las organizaciones, y de contar con líderes preparados para impulsar estos equipos a sus mejores resultados. Solo así las organizaciones pueden vislumbrar algo de claridad en un futuro, cada día más inmediato, dentro de un mercado, cada vez más agitado.

El e-Learning, apoyado en el uso de las nuevas tecnologías, supone una nueva concepción del proceso de formación que facilita a las empresas operar en una economía basada en el conocimiento.

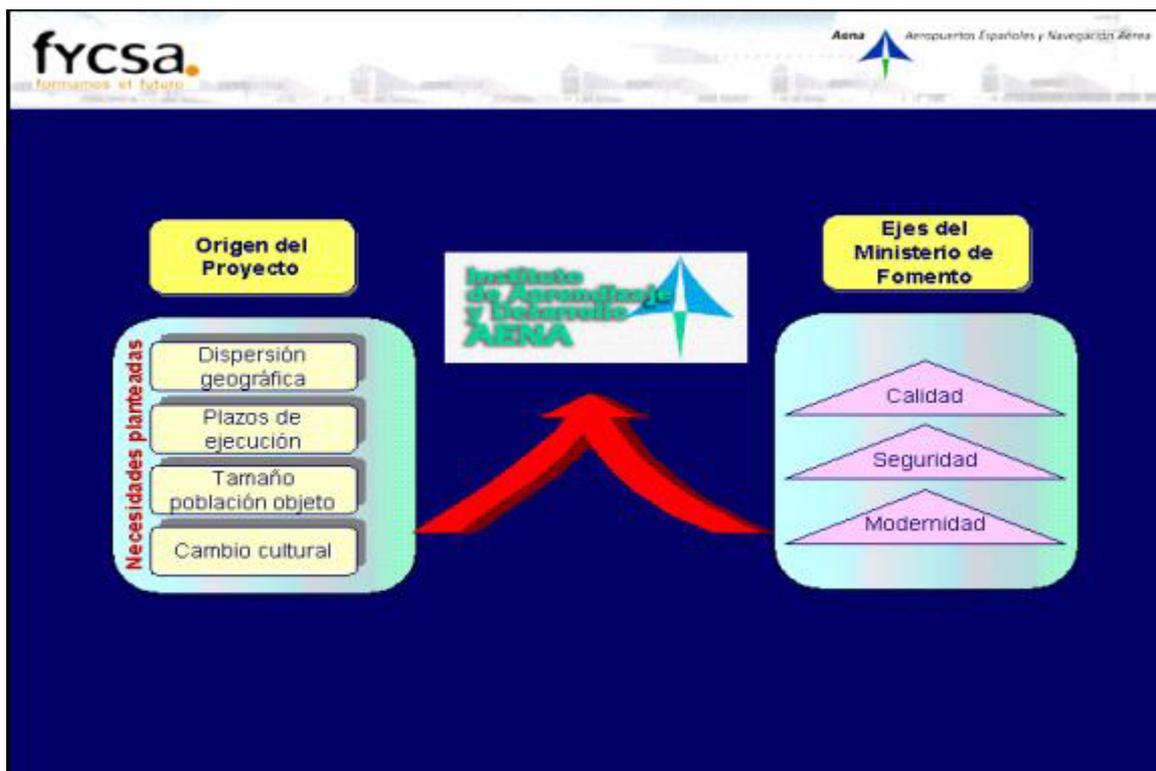
Las plataformas de formación en Intranet, permiten superar las dificultades espacio-temporales de la formación presencial, aumenta la accesibilidad al conocimiento y reduce los costes de implantación.

El proceso de aprendizaje a través de e-learning permite un verdadero Plan Personal de Desarrollo Profesional, adaptado a las necesidades individuales.

Pero el e-learning, no hace apenas que comenzar a abrirse hueco en las organizaciones y plantea grandes retos que asumir, entre ellos un cambio en la cultura empresarial y un esfuerzo feroz en el diseño de nuevas herramientas formativas.

## 2.- EL CAMBIO DE CULTURA, LA INSERCIÓN DE LA FORMACIÓN ON-LINE. LA EXPERIENCIA DE FYCSA EN AENA.

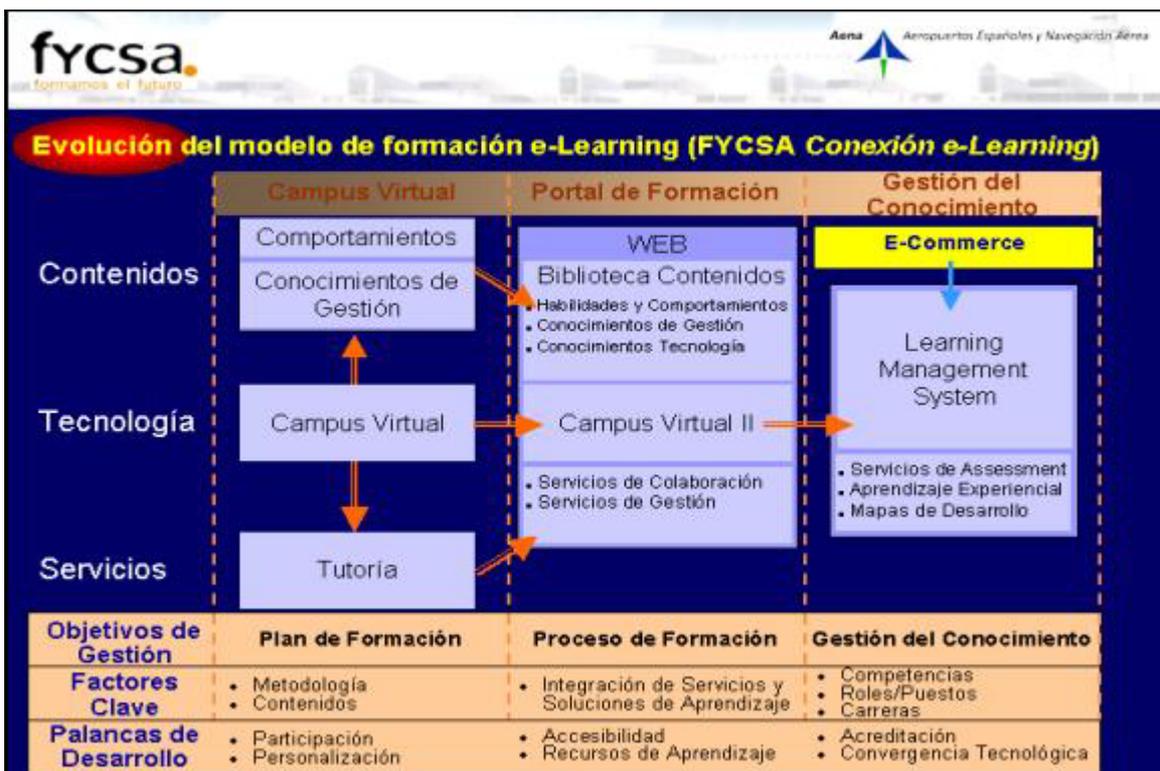
Aena ha contado con la asistencia de FYCSA, compañía líder en la aplicación de las tecnologías de la información al proceso de aprendizaje (e-learning), para el diseño de contenidos, desarrollo del IADA (Instituto de Aprendizaje y Desarrollo de Aena), una plataforma de formación en la intranet de Aena, y la ejecución del Plan de Formación.



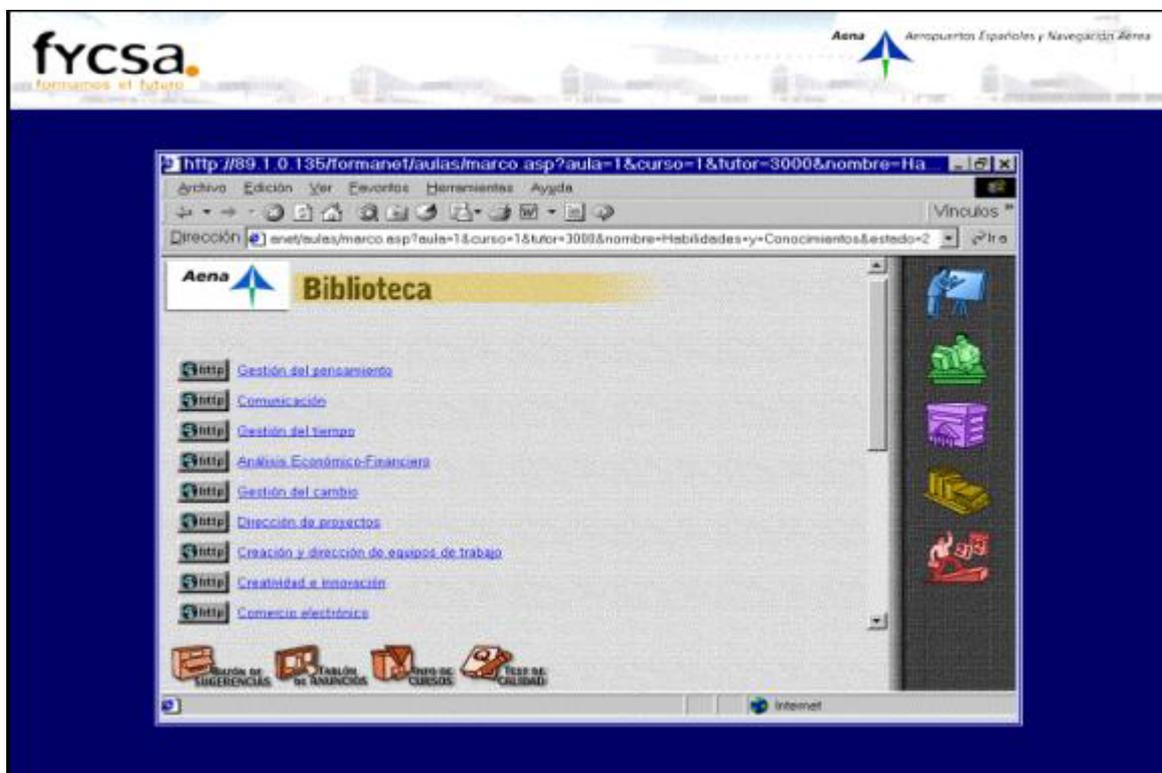
Durante el año 2000 Aena ha completado la iniciativa de formación on-line más moderna y ambiciosa que se conoce en España. Con el objetivo de aumentar la capacidad de gestión de 1300 mandos y titulados, dispersos en 65 centros de trabajo a lo largo de todo el territorio del estado y con un plazo de ejecución de 6 meses, Aena ha desarrollado una biblioteca de 21 cursos on-line y ha desplegado un proceso de formación "a la carta", en el que cada participante ha realizado su propio plan de formación con el apoyo de tutores expertos en cada materia.



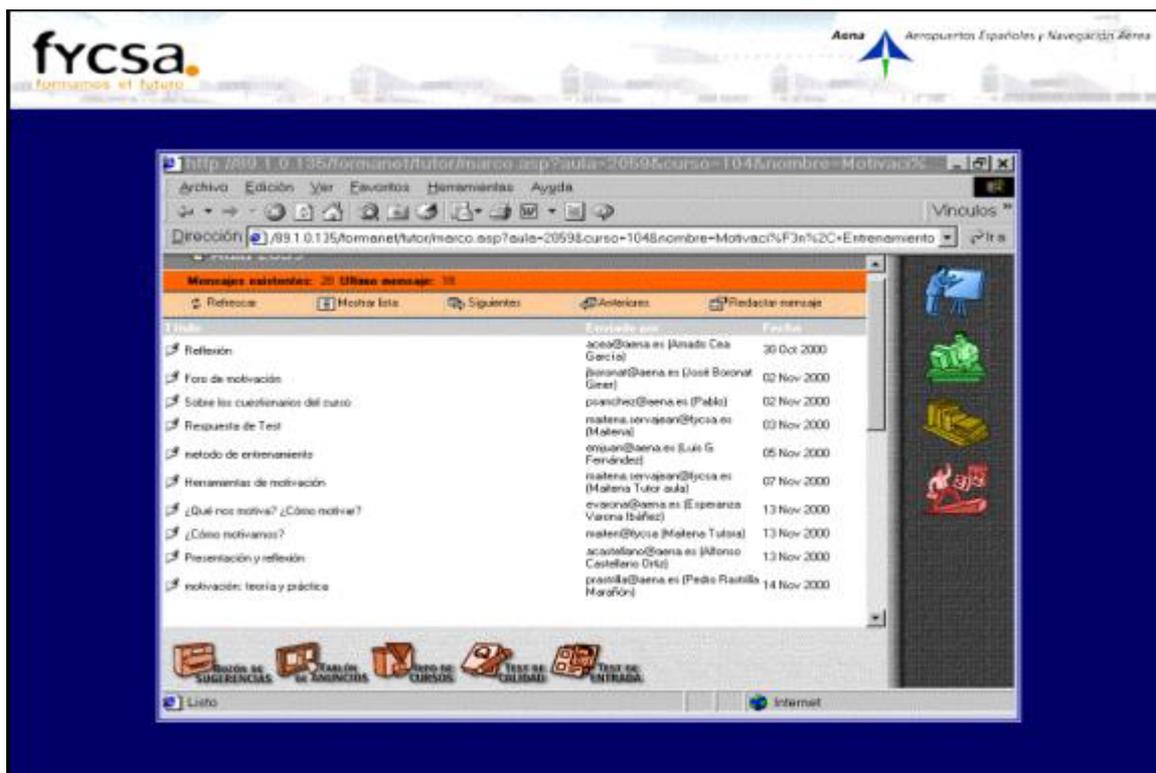
La base fundamental de esta iniciativa es un entorno virtual de formación, denominado Instituto de Aprendizaje y Desarrollo de Aena (IADA), que ha facilitado la ejecución de más de 47.000 horas de formación en 400 aulas virtuales, la realización de más de 36.000 contactos personales con los alumnos, la creación de 24 comunidades virtuales de intercambio de experiencias y conocimiento y, todo ello, con unos resultados sobresalientes.



Para el desarrollo del IADA, Fycsa aplicó, con el beneplácito de Aena, una metodología que partía de la programación de una serie de sesiones de Web-Training orientadas a vencer las barreras psicológicas de los futuros usuarios, que sirviesen para percibir los principales beneficios con relación a los métodos tradicionales de formación. El IADA elimina las restricciones espacio-temporales de la formación presencial, aumenta la accesibilidad al conocimiento y reduce los costes de implantación (formación eficaz). Asimismo, personaliza el proceso de aprendizaje, adaptando los ritmos y contenidos a las necesidades de cada individuo (formación a la carta), a partir de una definición previa de su Plan de Desarrollo Individual.



Con objeto de alcanzar los objetivos de aprendizaje deseados, es necesario desarrollar los hábitos y comportamientos adecuados para lograr el máximo aprovechamiento de la acción formativa, para lo cual, es imprescindible, establecer un plan de seguimiento personalizado. En el caso del IADA, Fycsa ha realizado, en un periodo inferior a 5 meses, más de 36.000 contactos personales, y sus tutores, especialistas en cada una de las áreas de conocimiento, han atendido más de 500 consultas.



Los resultados obtenidos hasta el momento se pueden catalogar de muy satisfactorios. En este sentido, la labor desarrollada por el departamento de Recursos Humanos de Aena ha resultado fundamental en el sentido de concienciar a los responsables de formación de los distintos centros, y a los superiores jerárquicos de cada usuario, de la importancia que su labor de seguimiento, apoyo y motivación, tiene para garantizar el éxito del IADA. Este esfuerzo ha tenido su recompensa en la creación de más de 400 aulas virtuales y la solicitud de más de 5.200 cursos, que ha supuesto la programación de cerca de 47.200 horas de formación.

Los resultados de aprendizaje han sido excelentes como consecuencia del alto grado de satisfacción mostrado por los usuarios. El 92% de los mismos han accedido al sistema para la realización de su plan de formación, lo que ha redundado en que más de un 70% de los cursos activos se hayan finalizado, con un alto grado de aprovechamiento. Además, los usuarios han evaluado la metodología aplicada, los contenidos de cada curso, y la plataforma de formación on-line, con 85 puntos en una escala de 100, lo que demuestra la buena acogida del modelo de formación e-Learning implantado por FYCSA.

En vista del éxito obtenido durante el año 2000 y con el objetivo de aumentar su capital intelectual, Aena apuesta decididamente por convertir el IADA en su plataforma de Gestión del Conocimiento.

### **3.-LOS LÍMITES ACTUALES DE LA FORMACIÓN ON-LINE.**

Pero el proceso del e-learnig esta comenzando todavía.

La adaptación a las nuevas tecnologías no ha supuesto problemas para el aprendizaje de contenidos conceptuales (hechos, conceptos y teorías), e incluso en algunos conocimientos procedimentales (sobre todo aquellos normalizados y repetitivos). Empero cuando nos acercamos a aquellos contenidos procedimentales que requieren toma de decisiones complejas y sobre todo cuando debemos formar en contenidos actitudinales tales como valores, actitudes, aceptación de normas, compromisos, etc., nos tenemos más opciones que volver a la formación presencial, donde herramientas de simulación y juegos de roles, permiten identificar las pautas correctas y corregir los errores que se cometen bajo la atención del formador.

Podíamos hablar de una formación mixta (e-learnig – presencial), que estará fuertemente apoyada con la nuevas tecnologías, pero que requerirá las herramientas de formación presenciales para cubrir todo el proceso de aprendizaje, en el que podríamos hablar de 3 fases:

- 1.- Formación on-line en contenidos conceptuales, mediante autoevaluación y plan de trabajo conseguimos homogeneizar mejor los niveles de conocimiento a los grupos de formandos.
- 2.- Formación Presencial, destinada básicamente a trabajar los contenidos procedimentales y actitudinales, reforzando y dando ejemplos a la aplicabilidad de los contenidos conceptuales en su realidad concreta.
- 3.- Seguimiento tutorizado on-line en la puesta en práctica de las habilidades adquiridas durante el curso y reformulación continua del Plan de Desarrollo Personal, hasta alcanzar el grado de competencia deseable.

En esta situación se presenta el otro gran reto de la formación on-line, la capacidad de crear nuevas herramientas formativas que sustituyan la formación presencial, valiéndose de la capacidad que brinda las nuevas tecnologías.

## 4.-DISEÑO DE HERRAMIENTAS. HACIA UNA FORMACIÓN ON-LINE DE HABILIDADES DIRECTIVAS.

Es en la Formación de Habilidades directivas, y no olvidemos que esta supone el 20,6% de la inversión formativa de las empresas en España, donde las deficiencias del e-learning para desarrollar herramientas capaces de enseñar contenidos procedimentales se manifiestan en mayor grado, y supone un mayor esfuerzo en la innovación.

Estamos diseñando una estrategia de simulación virtual para la formación en Habilidades Directivas, basada en las estructuras y posibilidades que plantean los juegos de rol en las nuevas tecnologías. Se trata de una propuesta de formación a través de guía tutorial individual en donde el formando se enfrenta a una serie de situaciones junto a personajes-colaboradores virtuales, que le permiten aprender el proceso de desarrollo desde grupo hasta equipo de trabajo eficaz. Presentamos algunas estructuras básicas.

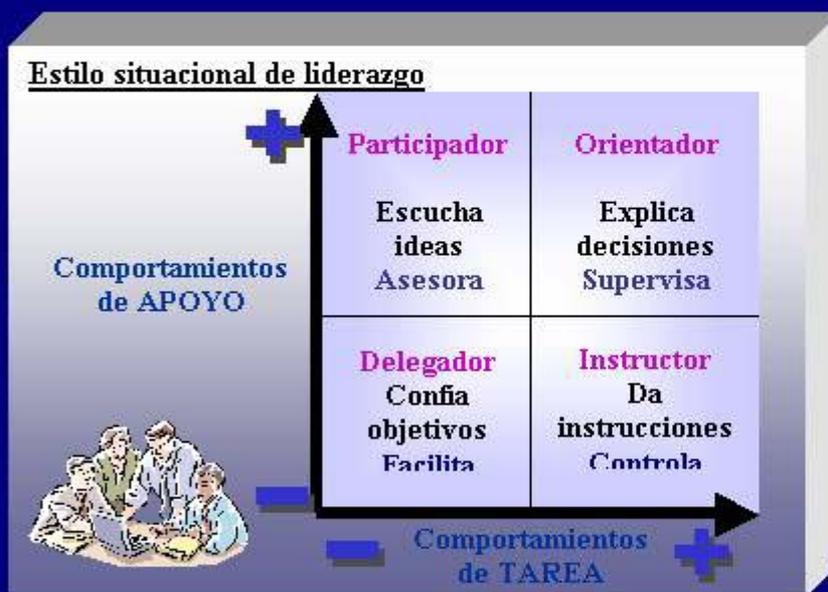


# Áreas estructurales de conocimiento

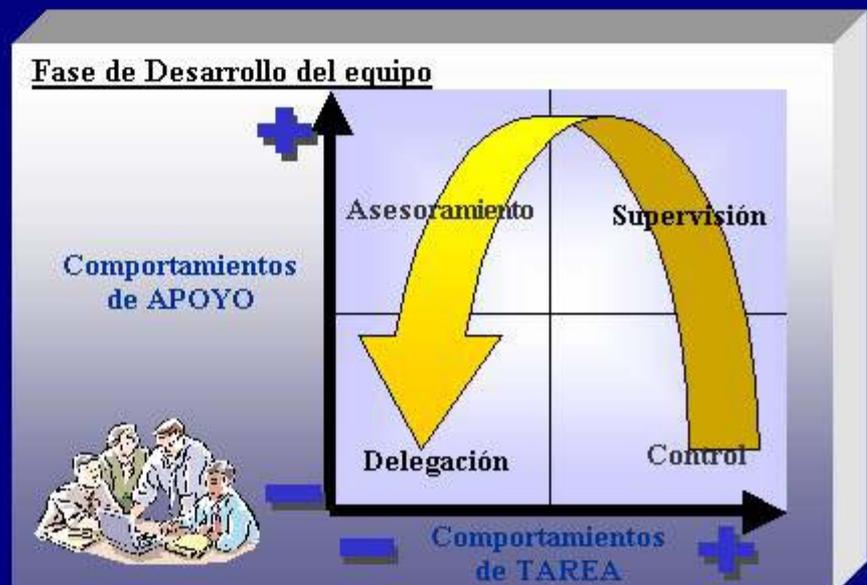
1



2



3



# Estrategias de Avance

## COMPORTAMIENTO DE TAREA



- ✓ Establecer metas y estándares.
- ✓ Desarrollar un plan de acción.
- ✓ Describir el papel del colaborador.
- ✓ Establecer prioridades de trabajo.
- ✓ Establecer fechas límite.
- ✓ Mostrar o decir cómo se hace el trabajo.
- ✓ Describir el papel del colaborador.

## COMPORTAMIENTOS DE APOYO



- ✓ Explicar por qué la tarea es importante.
- ✓ Implicar al colaborador en la implantación de metas.
- ✓ Pedir sugerencias.
- ✓ Informar sobre si mismo.
- ✓ Escuchar los problemas de los colaboradores.
- ✓ Facilitar la resolución de problemas.
- ✓ Motivar y apoyar a los colaboradores.
- ✓ Reconocer y alabar los resultados.

## Senderos



Motivación



Comunicación



Resolución de conflictos



Toma de decisiones

## INDICADORES DE EVALUACIÓN \*

- Etapa de desarrollo del equipo.
- Etapa de desarrollo de los colaboradores.
- Adecuación de los comportamientos de liderazgo.
- Grado de conocimiento transmitido de si mismo.
- Grado de conocimiento recogido sobre los colaboradores.
- Información relevante que comparte con los colaboradores
- Comunicaciones: líder – equipo, colaboradores – líder.
- Conflictos: aparecidos, resueltos, aplazados, no atendidos.
- Rendimiento actual del equipo.
- Reparto de las acciones a realizar.
- Porcentaje del proyecto ejecutado.

\* Están disponibles de forma continua para el alumno, a lo largo de todo el proceso

## **5.- LA FIGURA DEL TUTOR.**

La figura profesional que aparece como clave para la optimización de los recursos formativos ofrecidos por las nuevas tecnologías es el Tutor que guía el proceso formativo, asegurando la calidad y el trato personalizado. Es quien propone al formando como abordar los contenidos de la acción formativa, fomentando el autoaprendizaje y animándole a que tome la iniciativa. Sugiere ritmos y estilos, ayuda en la evaluación de resultados y realiza un seguimiento de sus avances y retrocesos. Mantiene una comunicación directa y continua con el alumno acompañándolo en su proceso de aprendizaje. Y, necesariamente, es un experto, con formación específica en los contenidos impartidos y la metodología utilizada.

## **6.- CONCLUSIONES.**

El conocimiento es reconocido como el activo más importante para una organización de cara a adquirir una ventaja competitiva.

El e-Learning, apoyado en el uso de las nuevas tecnologías, supone una nueva concepción del proceso de formación que facilita a las empresas operar en una economía basada en el conocimiento.

Las plataformas de formación en Intranet, permiten superar las dificultades espacio-temporales de la formación presencial, aumenta la accesibilidad al conocimiento y reduce los costes de implantación.

El proceso de aprendizaje a través de e-learning permite un verdadero Plan Personal de Desarrollo Profesional, adaptado a las necesidades individuales.

Para el aprovechamiento de las oportunidades que las nuevas tecnologías nos ofrecen debemos desarrollar nuevas herramientas de formación, capaces de llevar a cabo procesos de aprendizaje complejos y completos, como la formación de habilidades directivas.

La figura del tutor se presenta imprescindible en la formación de habilidades y en el proceso de Desarrollo personal.

El e-learning tiene aún muchos retos que ofrecernos. Vamos a ellos.