

**cadmo**

CONOCIMIENTO

## La Segunda Ola de la Formación On Line

Madrid, 10/06/2003



*Carlos Sáenz de Santa María*

*Csaenz@cadmoweb.com*

Los que piensan en “el fracaso” de la Nueva Economía, pueden no entender que “lo nuevo” es la aparición de:

- Las empresas en la Red y de
- La Red en las empresas

El problema de fondo es que estamos evolucionando:

- De aplicar tecnología a las vigentes formas de trabajar
- A cambiar los hábitos de trabajo utilizando las tecnologías

Avanzamos hacia la “Economía en tiempo real” y hacia dirigir las empresas, al instante, a través de la Red, interna y externamente, con:

- Tecnologías,
- “Cuadros de mando” a diferentes niveles y
- Herramientas de gestión inteligente como:
  - ERP: Enterprise Resource Planning
  - PRM: Partner Relationship Management
  - ERM: Employee Relationship Management (e-RH)
  - CRM: Customer Relationship Management
  - E-Learning
  - E-Commerce

Y se llegará al:

- EAI: Enterprise Application Integration

1. Ir más allá del E-Learning
2. Incorporar la Gestión del Conocimiento
3. Surgimiento de las comunidades
4. Construir Arquitecturas de aprendizaje
5. Liderar el cambio hacia la Sociedad de la Información
6. Redefinir los criterios de medida de los resultados
7. Concebir la empresa como una Red que incluya a clientes y proveedores
8. Importancia de la estrategia de implantación del e-Learning
9. Resumen

# [ 1.- Ir más allá del E-Learning ]

# 1.- Ir más allá del E-Learning (1)

## Espacio Digital

### "Instrumentos de intercambio"

- Tecnología, Redes y Aplicaciones
- Documentos digitalizados, indexados y organizados
- Sistemas de acceso y permisos bien establecidos
- Motores de búsqueda
- Centros de recursos temáticos
- Avisos sobre incorporación de novedades
- Contenidos de aprendizaje on-line

## Espacio Social

### "Cultura de intercambio"

- Gestión del cambio cultural
- Procesos de información, comunicación y marketing interno y externo
- Sistema de incentivos por el uso y acceso a la Intranet
- Sistema de incentivos por la incorporación de contenidos a las bases de datos
- Incorporación de casos y experiencias de buenas prácticas
- Sistemas de preguntas y respuestas sobre problemas
- Cumplimiento de objetivos de aprendizaje efectivo

# 1.- Ir más allá del E-Learning (1)

Espacio Digital  
"Instrumentos de intercambio"



Espacio Social  
"Cultura de intercambio"

# 1.- Ir más allá del E-Learning (2)

El E-Learning, no es el E-Reading

Es necesario adoptar una visión más amplia de lo que es E-Learning:

- Gestión del Conocimiento (Knowledge Management)
- Apoyo al desempeño
- Mentoring / Coaching off y on-line
- Comunidades de conocimiento y aprendizaje

**Aprendizaje multicanal (Blended Learning)**

- Formación On-line
- Formación en aula

**2.- Incorporar la  
Gestión del  
Conocimiento**

## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (1)

### Aprendizaje vigente:

- Mucho entrenamiento "sobre la marcha"
- Poca formación en términos relativos
- Muy escasa información
- Poco conocimiento

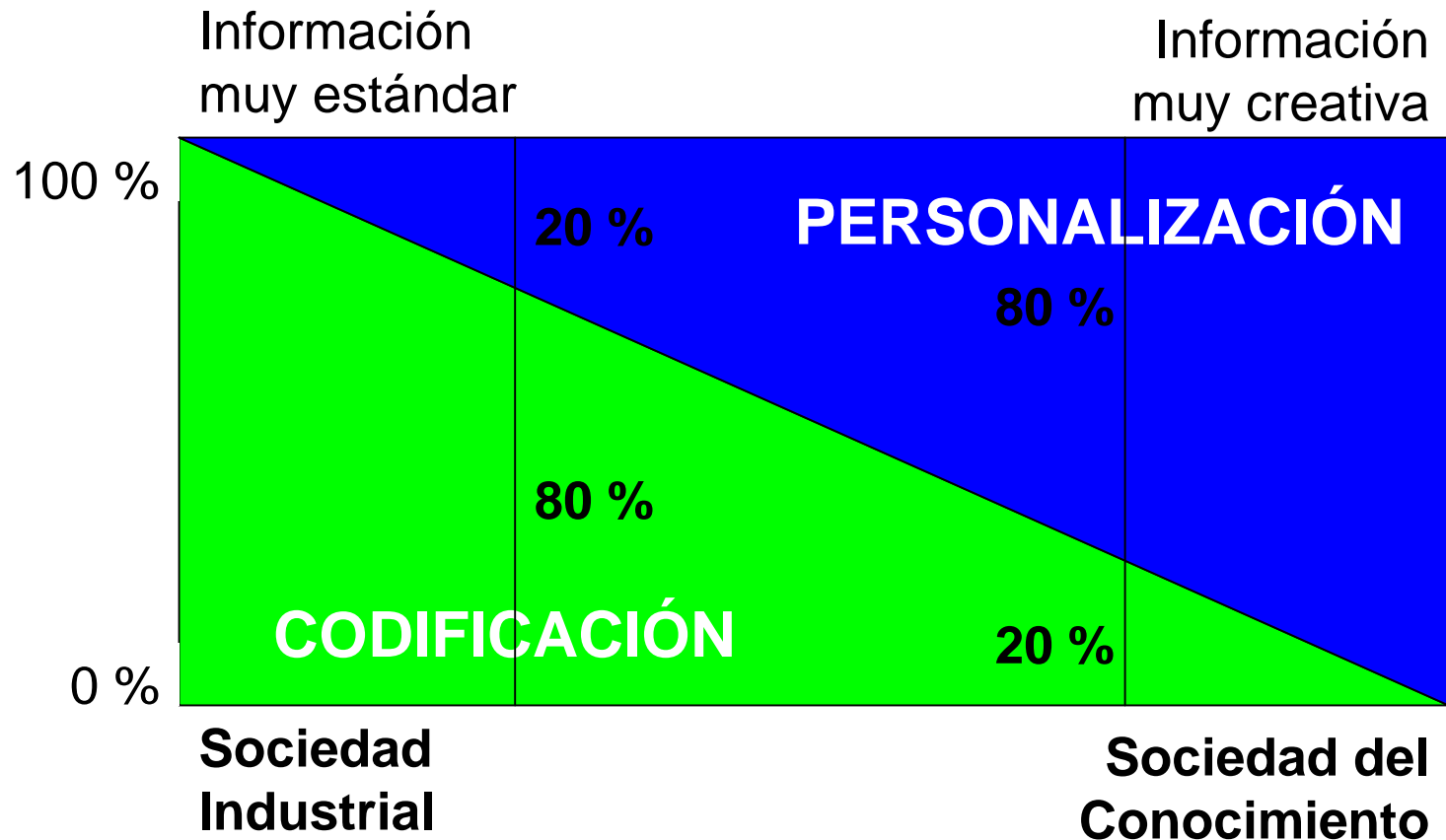


### Aprendizaje emergente:

- Menos entrenamiento y más formación
- Más polivalencia y más aprendizaje
- Mucha más información (on line)
- Más conocimiento

## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (2)

Según que el tipo de negocio requiera:



## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (3)

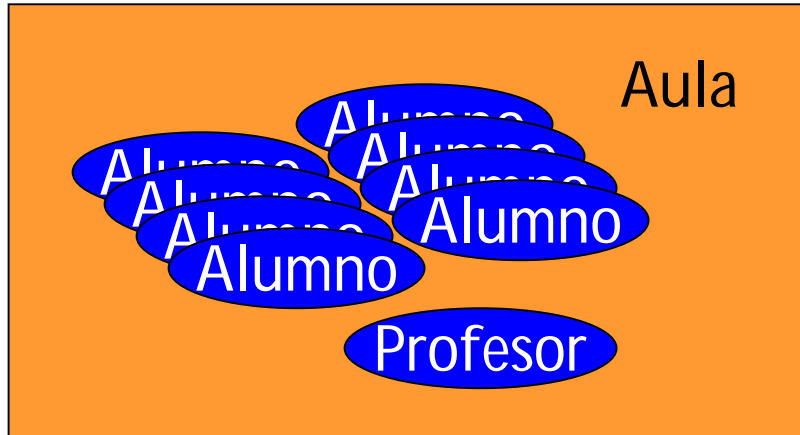
### Aprendizaje Sociedad Industrial

- El instructor es visto como el centro de todo el conocimiento.
- El aula es el lugar donde se transmite el conocimiento.
- El curso es visto como formato preferido para el aprendizaje.

### Aprendizaje Sociedad del Conocimiento

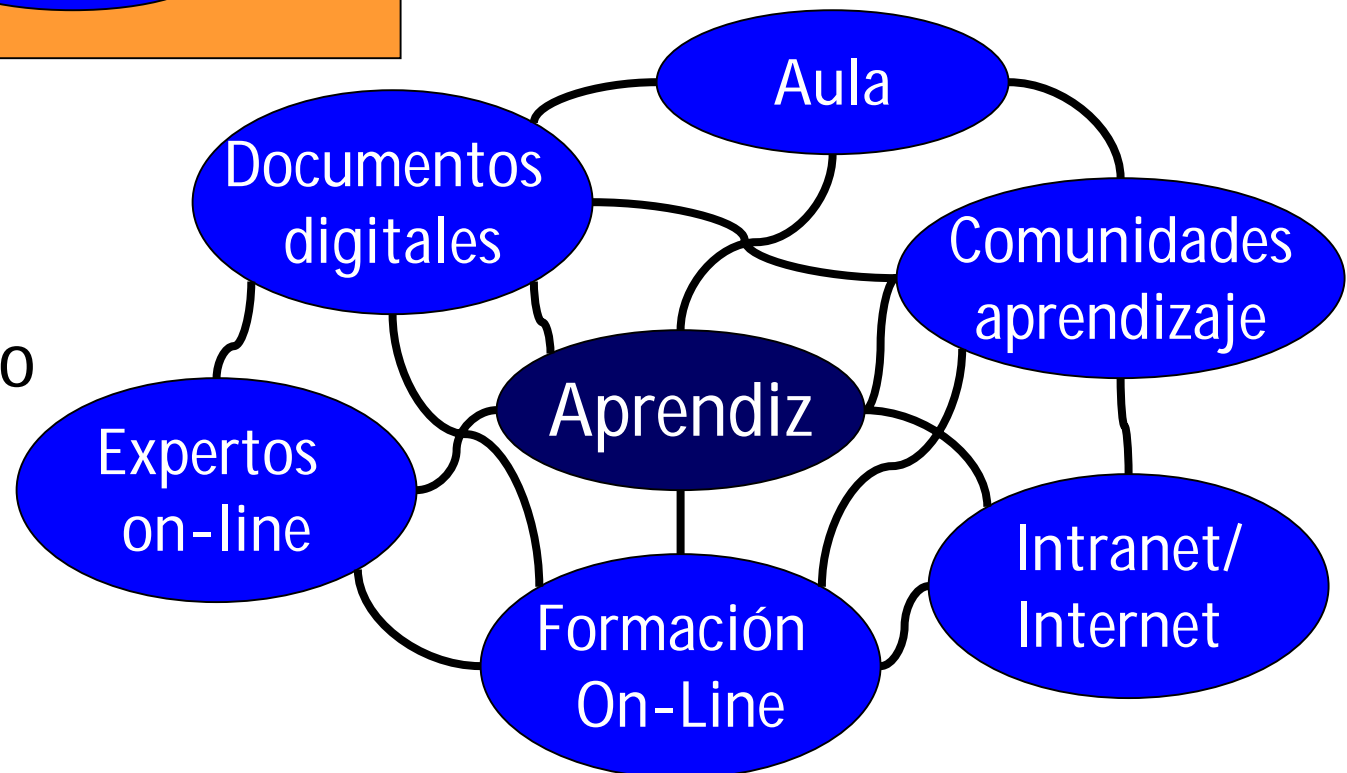
- El que aprende es visto como el que busca el conocimiento.
- Las necesidades y los momentos de aprendizaje cambian constantemente.
- La Web es un vehículo muy importante para acceder a una arquitectura global de aprendizaje en la que se aprende por medio de gran variedad de formatos.

## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (4)

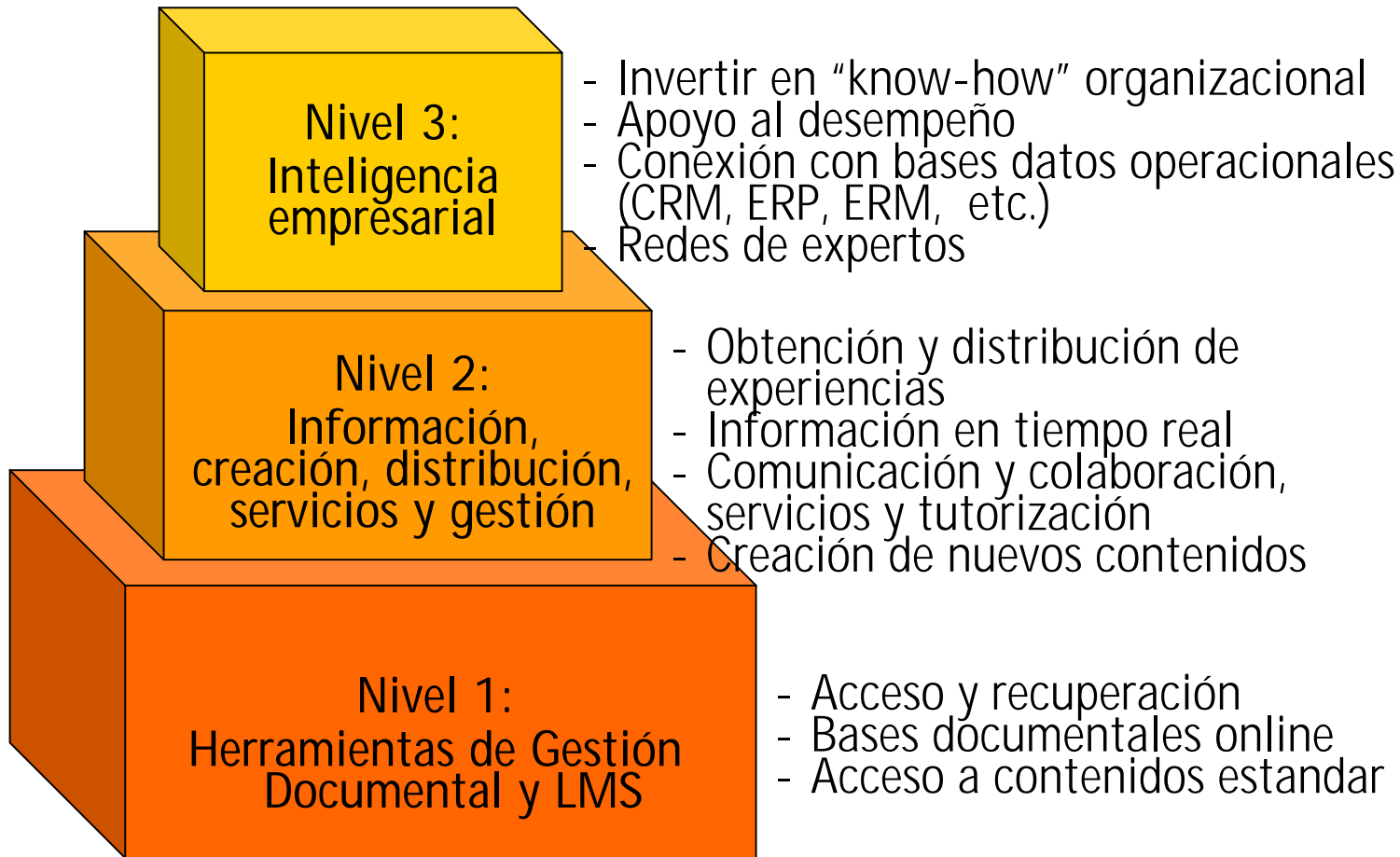


Aprendizaje  
Sociedad  
Industrial

Aprendizaje  
Sociedad  
Conocimiento



## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (5)



## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (6)

Añadir al e-Learning, como nuevo foco de atención, el Conocimiento:

Producto de la intersección de gente e información.

**Gestión de Conocimiento (KM):**

Crear, archivar y compartir información, conocimiento y experiencias valiosas a través de comunidades de personas y organizaciones que tengan necesidades e intereses comunes, con el fin de aprender “más deprisa que los demás” para conseguir ventajas competitivas.

## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (7)

Formación: Asociarla con la Gestión del Conocimiento y la Información.

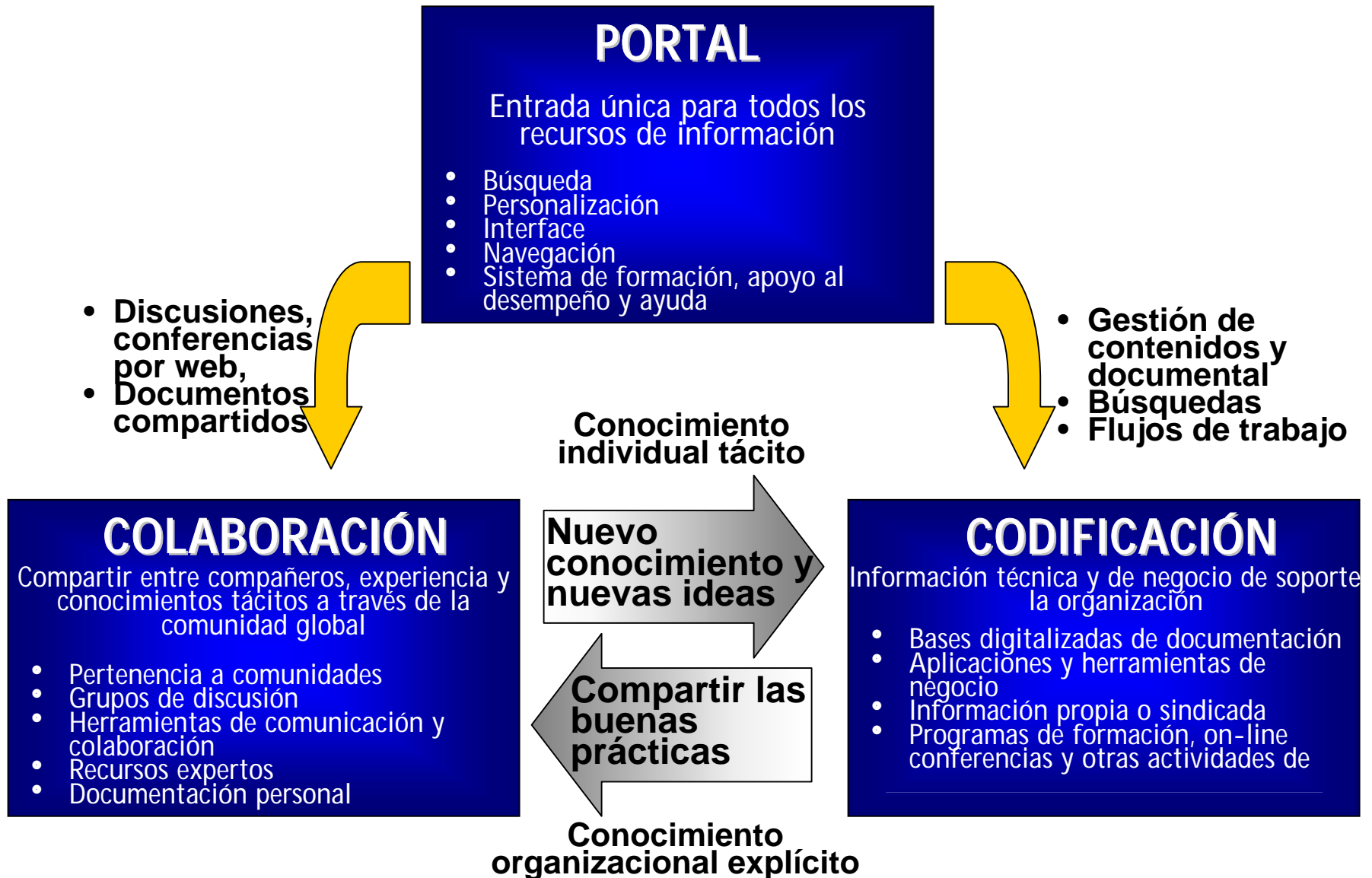
Data Mining: Estamos invadidos por los datos, pero no sabemos que hacer con ellos

Web Site: Gestión del Conocimiento no es "un sitio" en la Web, sino lo que tenemos que hacer en la web

Motor de búsqueda: Es fácil buscar "cosas" , pero encontrar cosas útiles es más difícil

Tecnología: No confundir los medios con los fines

## 2.- Incorporar la Gestión del Conocimiento (8)

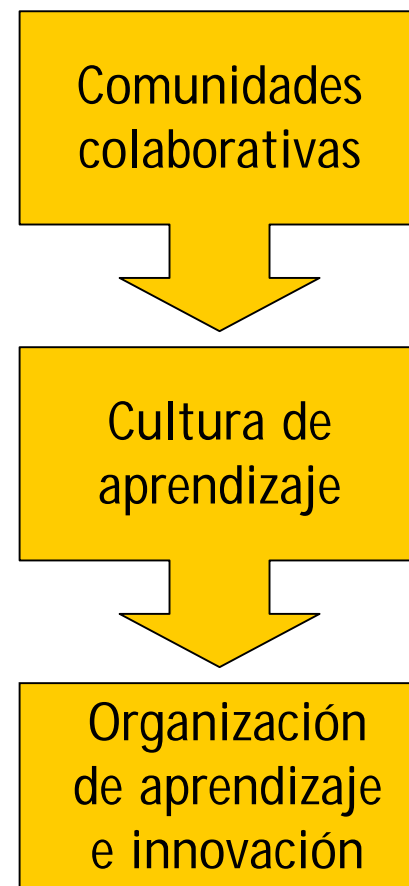


# **[ 3.- Surgimiento de las comunidades ]**

### 3.- Surgimiento de las comunidades

Las comunidades ya están aquí. ¡Las empresas no las ven!

Buscar estrategias de conocimiento basadas en la colaboración y el desarrollo de comunidades



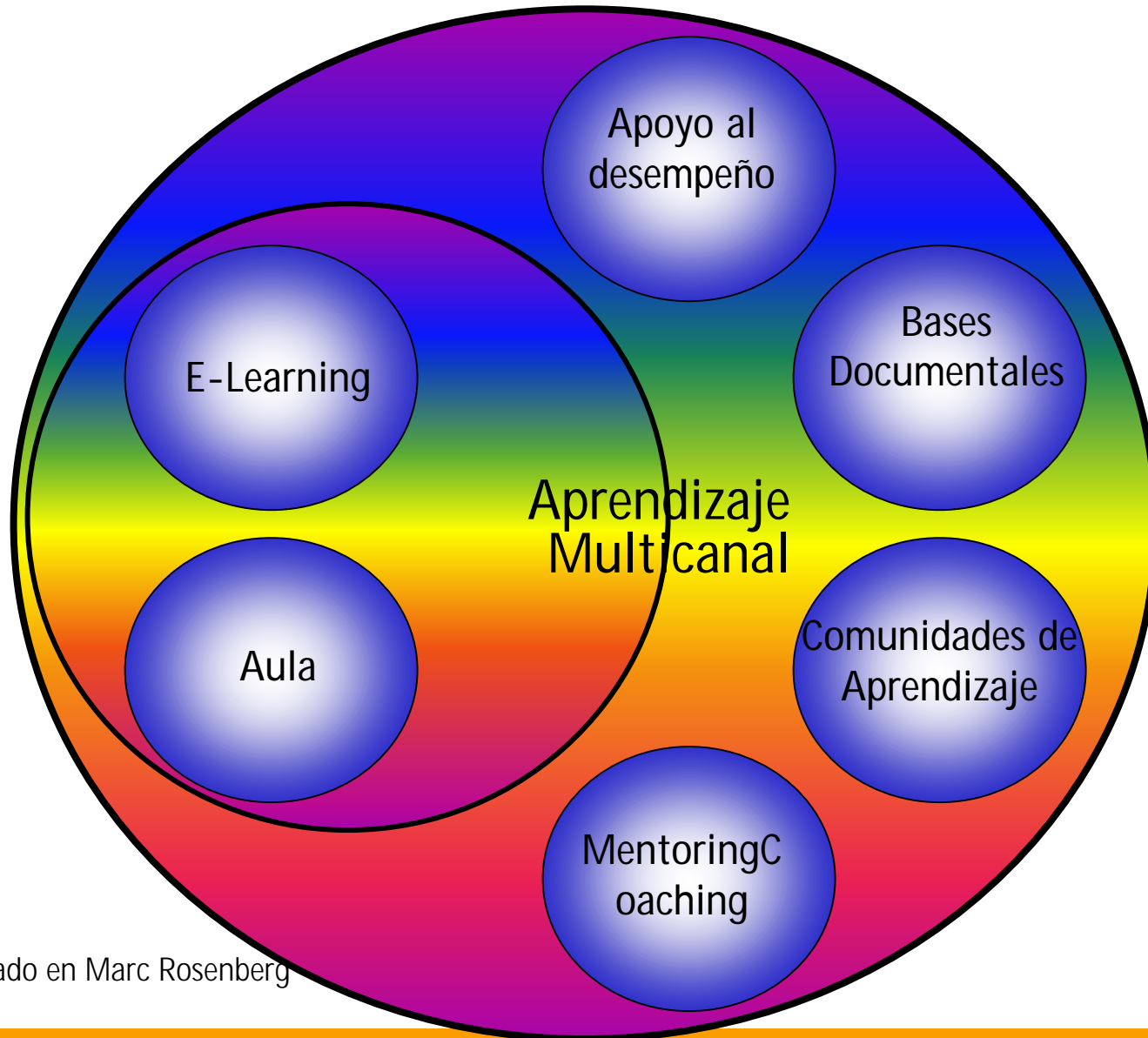
**4.- Construir  
arquitecturas  
de aprendizaje**

## 4.- Construir arquitecturas de aprendizaje (1)

### Múltiples estrategias para facilitar el aprendizaje

- Formación presencial en aula
- Formación on-line síncrona
- Formación on-line asíncrona
- Ayudas al trabajo
- Información off-line y on-line
- Coaching y Mentoring
- Experiencias prácticas
- Apoyo al desempeño
- Simulaciones
- Gestión del Conocimiento

# 4.- Construir arquitecturas de aprendizaje (2)



Basado en Marc Rosenberg

## 4.- Construir arquitecturas de aprendizaje (3)

Usar las tecnologías de Internet para proporcionar soluciones que mejoren:

- El conocimiento y
- El desempeño.

Se deben basar en los criterios de:

- Facilidad de operación en red
- Plataforma basada en la Web
- Visión amplia del aprendizaje como sistema y arquitectura global

**5.- Liderar el cambio  
hacia la Sociedad de  
la Información**

## 5.- Liderar el cambio hacia la Sociedad de la Información (1)

Con frecuencia la alta dirección dice una cosa para estar “a la moda”, pero hace otra

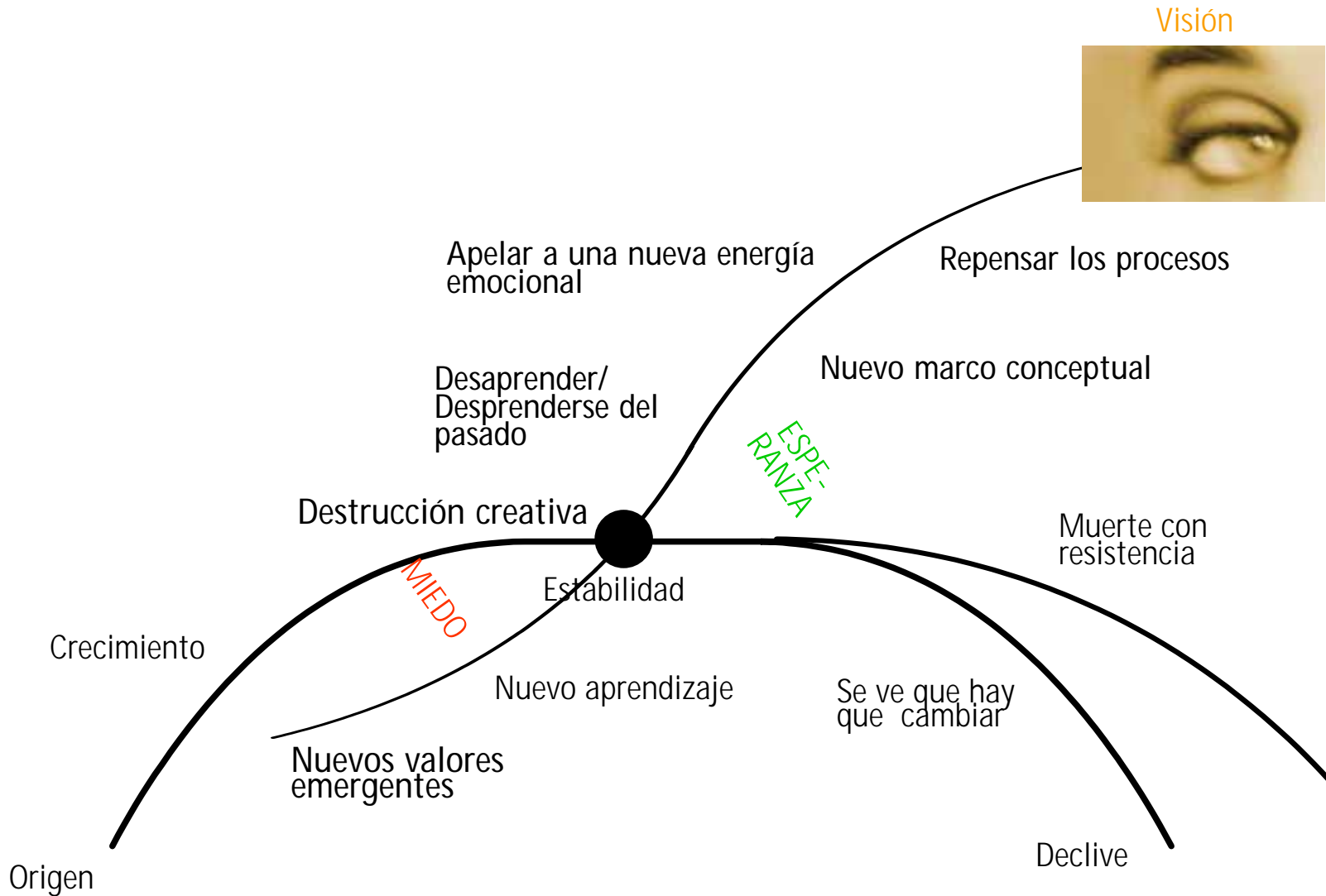
- De las formas de trabajo de la Sociedad Industrial
- A las nuevas formas de la Sociedad del Conocimiento
- Sin un firme liderazgo del cambio,
- Las viejas culturas, predominarán sobre las nuevas

¡No hay cambio sin dolor y sin esfuerzo!

“Muy pocas empresas consiguen reinventarse de verdad, solo lo consiguen cuando en ello les va la supervivencia”

(Edgard Schein)

# 5.- Liderar el cambio hacia la Sociedad de la Información (2)



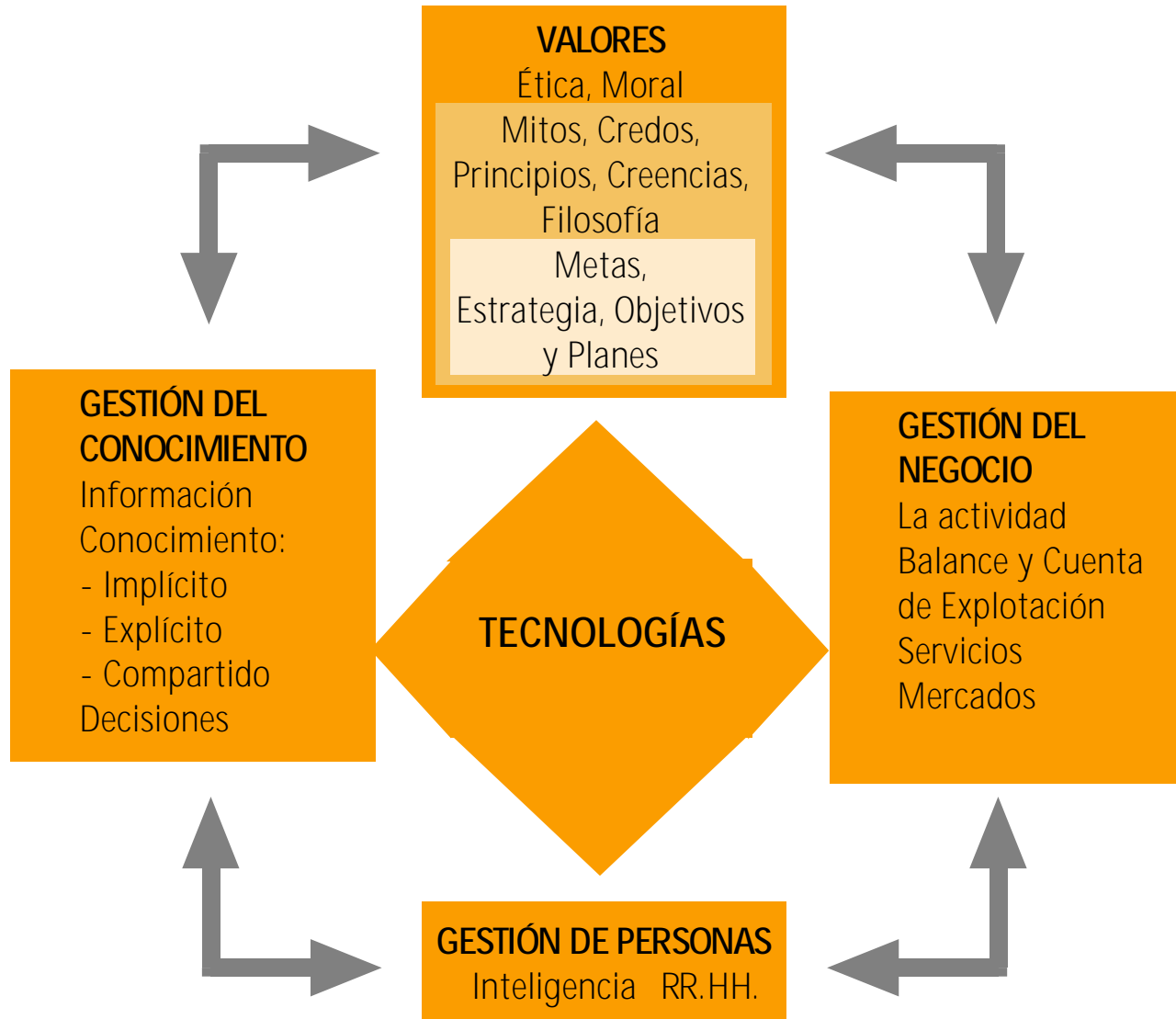
## 5.- Liderar el cambio hacia la Sociedad de la Información (3)

E-learning, implica nuevas formas de trabajar que requieren de los líderes de las organizaciones:

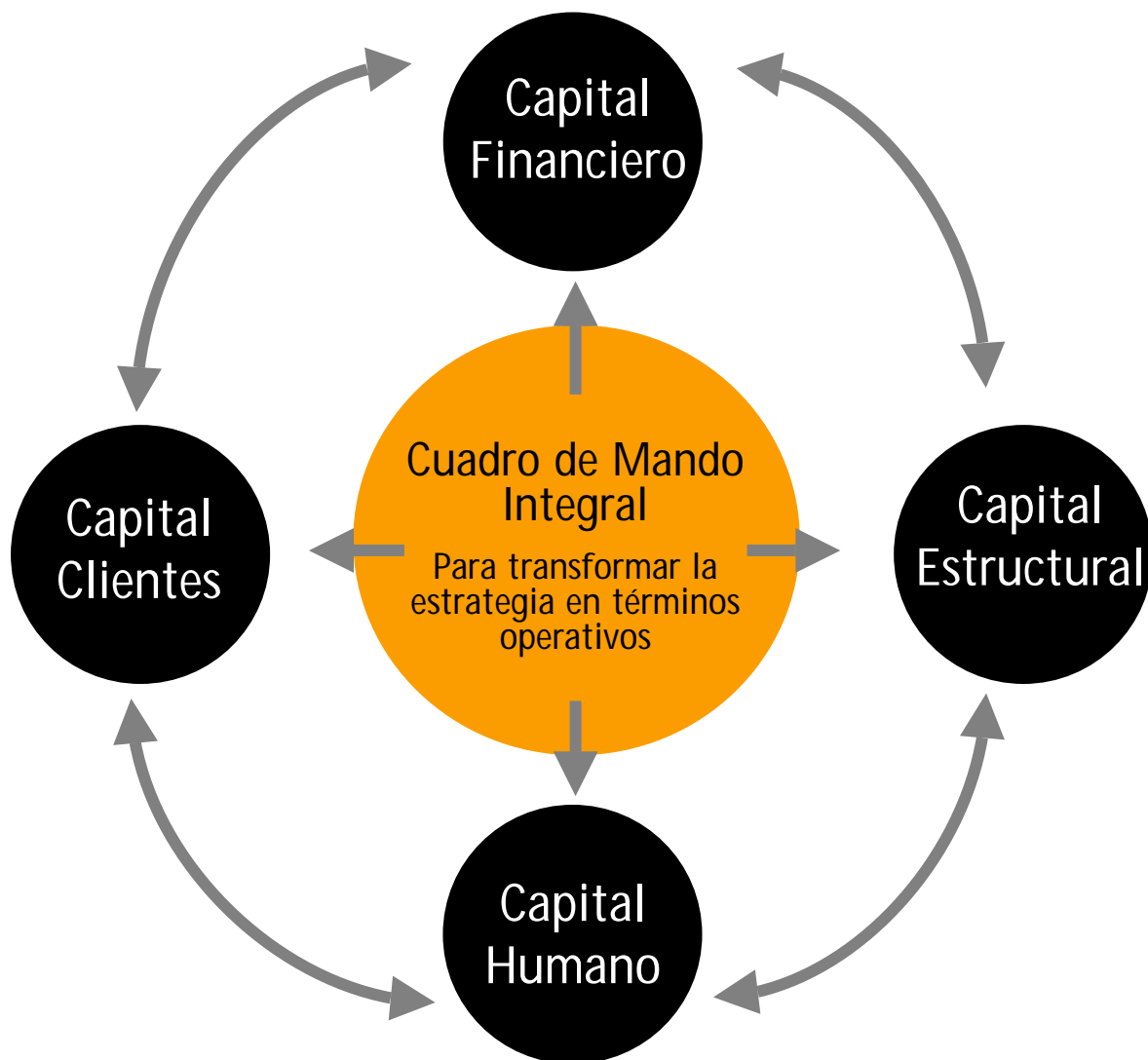
- **Apoyo**: querer que ocurra
- **Patrocinio**: pagar porque ocurra
- **Vinculación**: enfocar los esfuerzos en necesidades de negocio
- **Vigilancia**: mirar personalmente porque ocurra
- **Implicación**: participar explícitamente en experiencias on-line

El **liderazgo es crítico**, pero además...  
es imprescindible una sólida **estrategia de cambio cultural**

# 5.- Liderar el cambio hacia la Sociedad de la Información (4)



# Cuadro de mando integral



**6.- Redefinir los criterios  
de medida  
de los resultados**

## 6.- Redefinir los criterios de medida de los resultados (1)

### ANTES

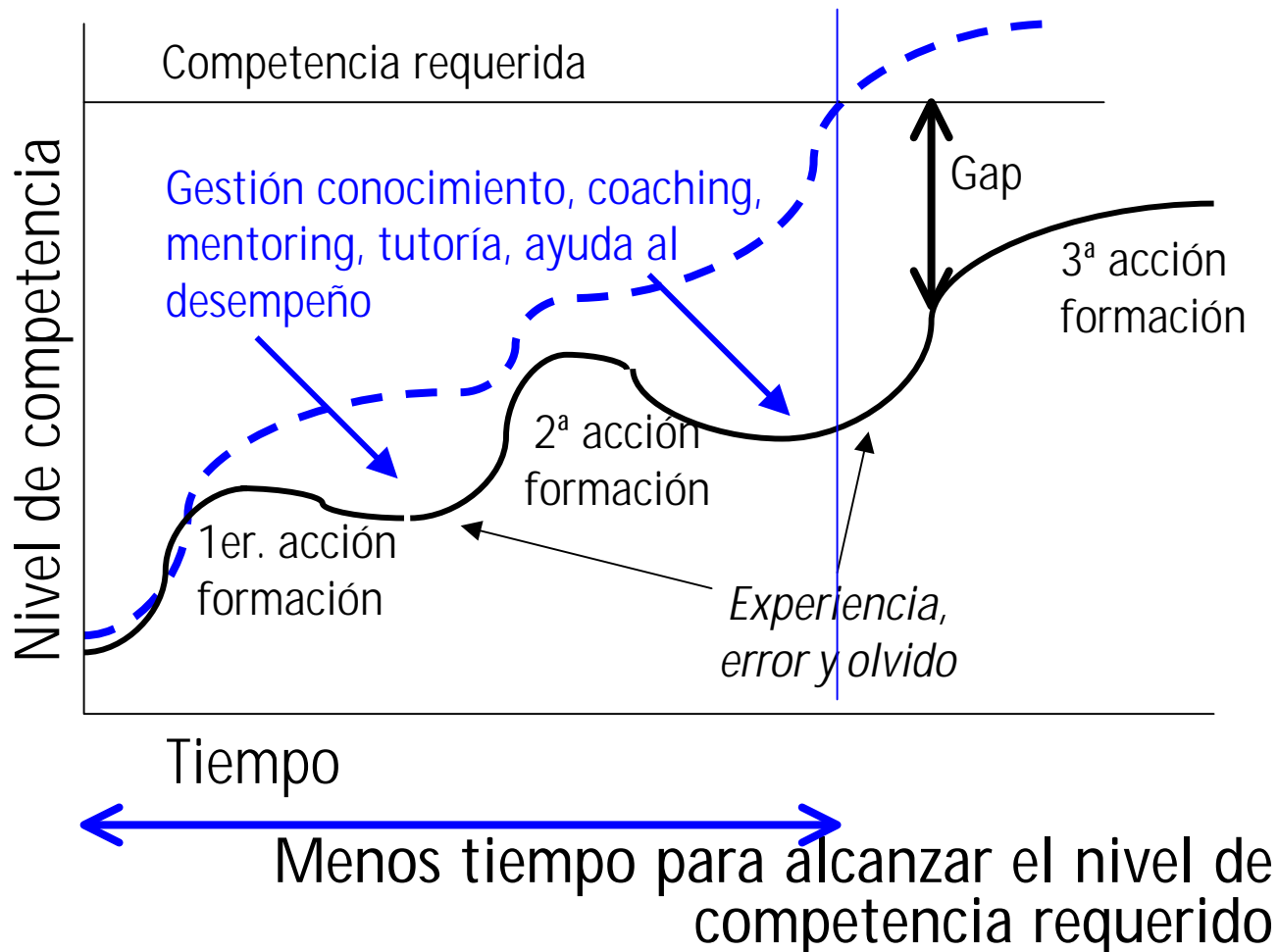
- Alumnos formados
- Catálogo de cursos
- Número de matrículas
- Número de cursos on-line
- Capacidad de los centros de formación ("ladrillos")
- Tasa de ocupación de las aulas

### AHORA

- Inversiones efectivas
- Itinerarios de aprendizaje
- Cambio de cultura
- Velocidad de respuesta a las necesidades
- Alineamiento con la estrategia de la organización
- Índices de abandono
- Comunidades on-line en marcha
- Accesos a las herramientas de conocimiento ("clicks")
- Servicio 24x7

## 6.- Redefinir los criterios de medida de los resultados (2)

Referir la formación al aprendizaje y al desempeño



**7.- Concebir la empresa  
como una Red e  
incluir a los clientes**

## 7.- Concebir la empresa como una Red que incluya a clientes y proveedores (1)

Con los cambios que estamos viviendo, la Red es el soporte organizativo que se introduce en la organización y la hace más un "organizando" en proceso continuo

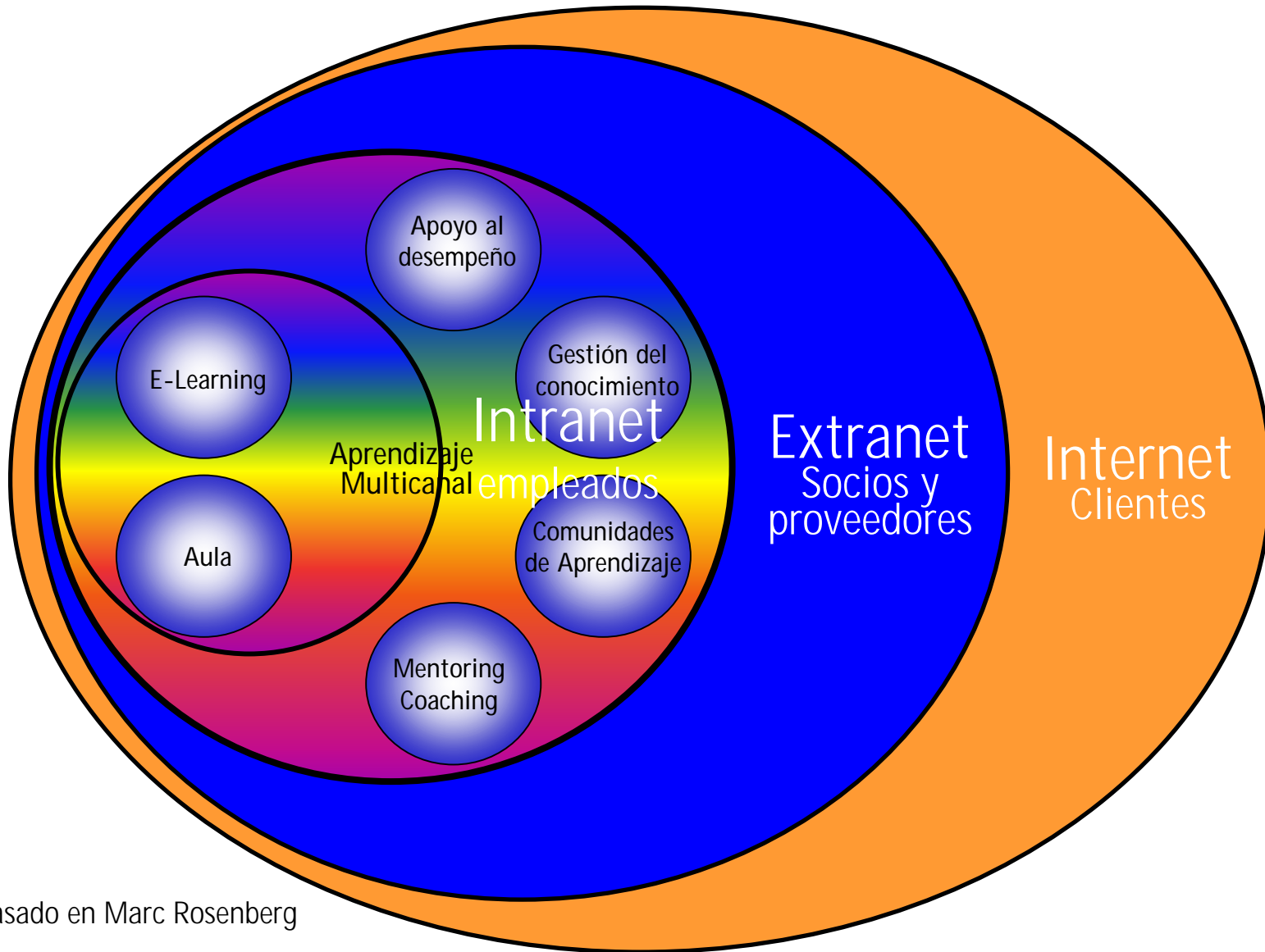
Es en esa organización en / con redes en la que funciona un nuevo concepto de jerarquía

La cultura nueva es una cultura de intercambio, de "intercambios" que se aportan valor unos a otros

Para las empresas y para RRHH, la tecnología y la red no son puramente instrumentales son el nuevo soporte de la esencia de su actividad

Esto supone un profundo cambio de concepto en la forma de hacer empresa y gestionar las personas

# 7.- Concebir la empresa como una Red que incluya a clientes y proveedores (2)



Basado en Marc Rosenberg

## **8.- Importancia de la estrategia de implantación del e-Learning**

## 8.- Importancia de la estrategia de implantación del e-Learning (1)

### Ponerse en positivo

- Definir una **visión**, una estrategia y una propuesta de valor como estrategia para toda la organización
- La **tecnología no es la estrategia**, es solo una herramienta, la plataforma LMS no es lo fundamental, no dejarse dominar por las áreas de “sistemas”, sino **“dominar” las tecnologías**
- Conocer las propias debilidades y fortalezas y **Gestionar el cambio cultural**
- Buscar **consenso con las áreas de negocio** de la organización y lograr el apoyo de la alta dirección
- Pensar más en **objetivos de aprendizaje, resultados y desempeño** según necesidades del negocio, que en “cursos”, “formación” o “tecnología”
- No abandonar el **aula** completamente, ni convertir solo la oferta tradicional en oferta **on-line**

## 8.- Importancia de la estrategia de implantación del e-Learning (2)

### En Formación Continua

España dedica el 0,7 % de la Masa Salarial Bruta y Europa el 1,7 % de la Masa Salarial Bruta

### En Educación,

España dedica el 5,7 % del PIB a Educación y Europa dedica el 6,9 % del PIB

---

Para llegar al mismo nivel necesitamos incrementar en un 1,2 % del PIB para mejorar la productividad y la calidad de la formación y la educación

---

Aún más, deberíamos alcanzar un 4 % del PIB fundamentalmente para Educación y Formación de Adultos

## 8.- Importancia de la estrategia de implantación del e-Learning (3)

¡Este es un  
problema de  
estrategia de  
país!

# [ 9.- Resumen ]

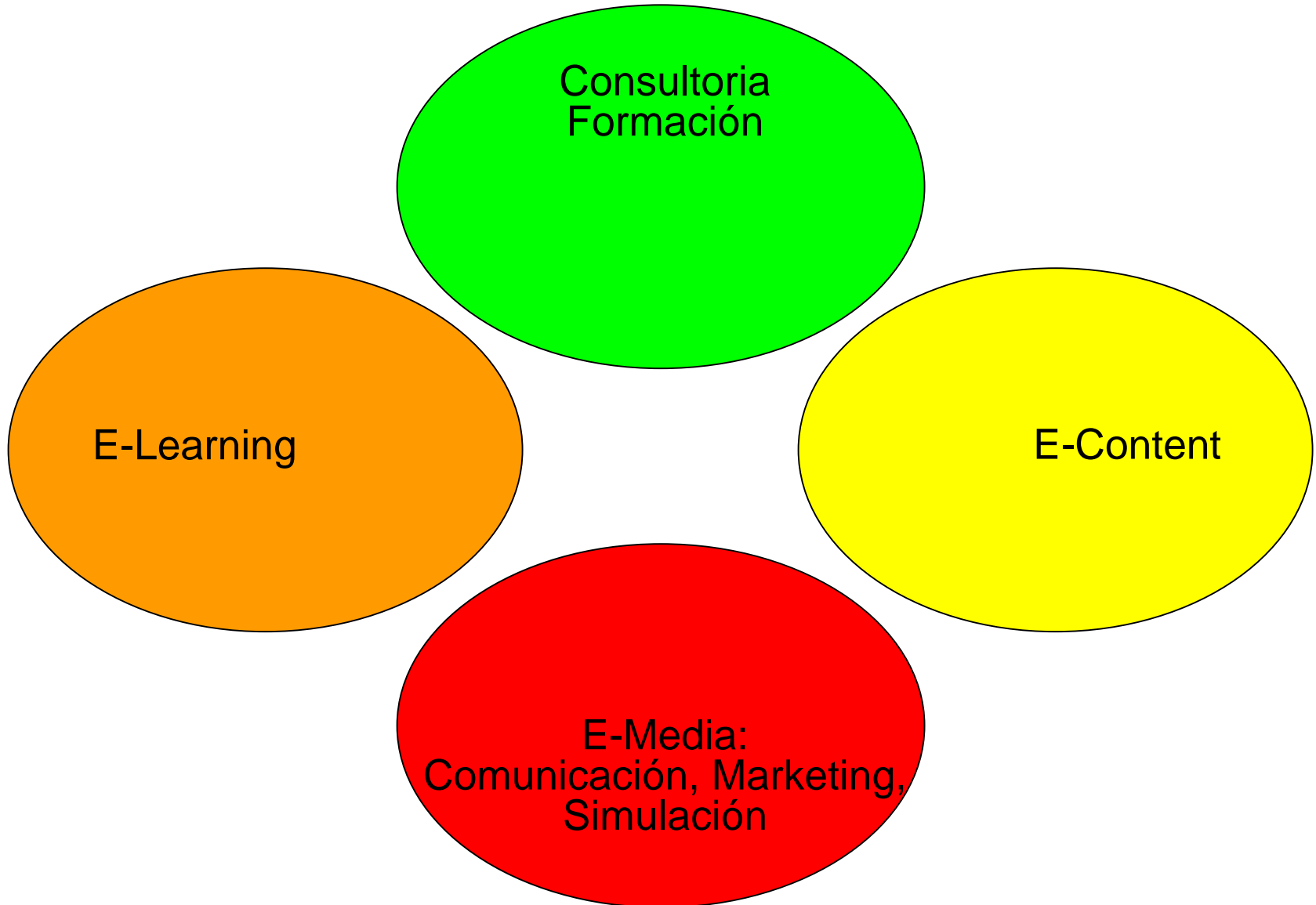
## 9.- Resumen: La formación cambiará (1)

- 1.- Concebir el aprendizaje y la gestión del conocimiento de la organización como arquitectura sistémica
- 2.- Contar con sistemas de e-Learning, que vayan más allá del e-Reading o se fracasará
- 3.- Liderar además la Gestión de Conocimiento será crítico para garantizar el aprendizaje y el desempeño
- 4.- Las Comunidades, la colaboración y los expertos en red serán tan decisivos, como acceder a la información
- 5.- La capacidad de respuesta a las necesidades del negocio, será tan importante como el aprendizaje

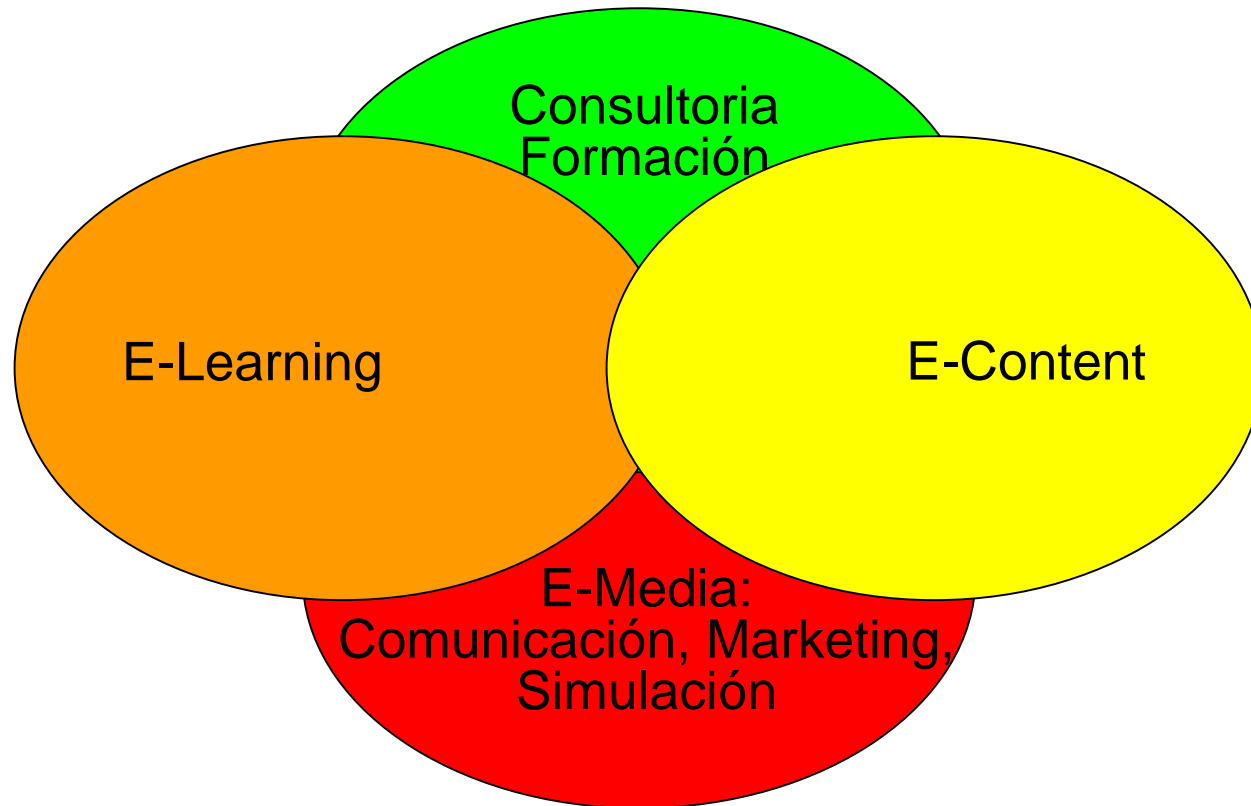
## 9.- Resumen: La formación cambiará (2)

- 6.- El e-Learning requerirá **inversiones** plurianuales
- 7.- El e-Learning y las redes **cambiarán la organización tradicional de la formación** y se avanzará hacia una organización más virtual y colaborativa
- 8.- Aumentará la **externalización**
- 9.- El **aprendizaje será personalizado** y “a la medida”
- 10.- Las “**arquitecturas de aprendizaje**” deberán **llegar a los clientes y a los proveedores** en coordinación con las áreas de negocio

**[ Conclusión ]**



# Hacia un nuevo modelo de cambio



# y aprendizaje organizacional

La Formación no son cursos,  
son procesos de cambio en las  
organizaciones

Hoy la Formación debe ser  
un flujo continuo de :

- Información
- Comunicación,
- Aprendizaje y
- Conocimiento

Por eso, la Misión de  es la de:

**“Producir y distribuir  
Conocimiento para ayudar a  
cambiar a organizaciones,  
empresas y personas de cara a la  
Sociedad de la Información y el  
Conocimiento**

Muchas Gracias



*Carlos Sáenz de Santa María*

*Csaenz@cadmoweb.com*