

El nuevo eLearning: micro, colaborativo y vivencial

Las playlists, la co-creación y las recomendaciones de contenidos se abren paso en el sector del eLearning, como si de Netflix o Spotify se tratase. Y es que el flujo unidireccional de la información está pasando a la historia, como también el 'café para todos'. Herramientas ligadas al big data, como Learning Analytics, permiten conocer los intereses y hábitos de los usuarios y caminar hacia la personalización de la formación. Nacido de la aparición de las nuevas tecnologías, el aprendizaje online está viviendo una segunda revolución, nuevamente de la mano de estas.

El conocimiento colaborativo y el microlearning son dos de las tendencias que se imponen con fuerza en el sector del eLearning, que sigue haciendo gala de su capacidad innata para evolucionar y adaptarse.

La aparición de nuevas tecnologías, en un producto que justamente nació como consecuencia de ellas, ha abierto todavía más posibilidades. "Como sector eminentemente digital, estamos sujetos al mismo ritmo de cambio o incluso mayor que la mayoría de industrias. En cualquier caso, no debemos perder de vista el hecho de que la tecnología es un medio, en este caso para que las personas aprendan, pero nunca es un fin en sí misma", dice **Manuel Quesada, responsable de Operaciones para España y México de Cross-Knowledge**.

A las clásicas ventajas de flexibilidad y autonomía del alumno, dado que es un aprendizaje *anywhere* y *anytime*, que supera los horarios y se adapta al ritmo de cada persona, ahora se suman todos los atractivos ligados a la inteligencia artificial, el big data, los *chatbots* e incluso el *blockchain*... algunas tecnologías incorporadas ya con cierto éxito y otras, en fase experimental. A todo ello, hay que sumar el uso de dispositivos más allá del ordenador, que fue aquel que vio nacer el eLearning, y la generalización del acceso

multidispositivo, con el cada vez más usado *smartphone*.

"Es un dispositivo clave, que nos aporta movilidad y accesibilidad en cualquier momento y lugar", dice **Miguel Ángel Cristóbal Carle, cofundador Healthy Work**. "Mientras estamos en el tren de camino al trabajo podemos acceder a un vídeo para practicar la atención plena o el *mindfulness*. Y esperando en la consulta del dentista,

Conocimiento colaborativo y microlearning son dos de las tendencias que se imponen en el sector del eLearning

podemos acceder a contenido para desarrollar una habilidad específica", prosigue.

Si el eLearning ha sido siempre especialmente interesante para empresas cuyos empleados están afectados por una gran dispersión geográfica, el contenido multidispositivo acrecienta aún más esta ventaja. Al mismo tiempo, acompaña la irrupción del trabajo a distancia o se convierte en

una herramienta excelente para la motivación de los alumnos. Ello obliga a ajustar los modelos y la metodología formativa a las demandas de un capital humano cambiante y compuesto, en buena parte, por nativos digitales. **Sumedh Kasare, Product manager y responsable de Innovación de Netex Learning**, afirma que "las organizaciones demandan plataformas centradas en el alumno y fáciles de usar, que satisfagan las necesidades de la fuerza laboral moderna. Buscan flujos de trabajo ágiles, a diferencia de la engorrosa administración de los LMS tradicionales. Quieren implementar una cultura del aprendizaje continuo y social y aprovechar el contenido generado por el usuario. Las empresas desean medir el impacto de sus iniciativas y piden la entrega fluida de aprendizaje móvil".

Catálogos amplios, contenidos breves

En cuanto a los contenidos, se impone la brevedad y, al mismo tiempo, el alumno cuenta con un catálogo de formaciones cada vez más amplio. "Hay un auge del denominado *microlearning*, pero este no es incompatible con el *macrolearning*, sino que más bien se trata de utilizar un tipo u otro de soluciones según los objetivos que se persigan", dice Manuel Quesada, de CrossKnowledge. Quesada opina, además, que está quedando superado el modelo 70:20:10, según el cual el 70 % del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (*learning by doing*), el 20 % se adquiere a través de las conversaciones y *feedback* con otras personas y tan solo el 10 % proviene de cursos y programas estructurados. "Pensamos que este modelo está quedando difuminado y que, en el futuro, se implantará lo que se denomina *learning in the Flow of work*".

¿De qué cree que depende el éxito de un programa de eLearning?

Iris Hochmair, head of Talent Management de **Boehringer Ingelheim**

Lo más importante es que la experiencia del empleado sea agradable; hay que huir de presentaciones en *power point*, que no resultan atractivas. El aprendizaje digital fracasa si el material es obsoleto. Además, hay que ser constante y coherente e implicar a toda la organización, empezando por la dirección. En **Boehringer Ingelheim**, está dando excelentes resultados un formato de eLearning que combina expertos y tecnología: un experto explica la materia con ejemplos reales, se incluyen textos en los que se refuerzan los mensajes y resúmenes en los que se destacan los datos claves.



Amparo Sánchez, directora de Formación, y **Marta Morales**, responsable de eLearning, del **Grupo EULEN**

Debe haber un trabajo a tres bandas: buen material a trasladar, ya sea técnico o de habilidades; adecuación pedagógica; y un formato atractivo, participativo y evaluable. Además, es fundamental la tutorización. En nuestro caso realizamos mucho seguimiento de los alumnos, recordando –de manera cercana, divertida y atractiva– que deben seguir con el curso. Los nuevos avances en realidad virtual y aumentada incrementan las posibilidades, eliminando limitaciones y haciendo de la formación una aventura que permite 'vivir' el aprendizaje en toda su extensión.



Alejandra Luna, directora de Recursos Humanos de **Worten**

Fundamentalmente tienen que ser contenidos interesantes, atractivos, visuales, con mensajes cortos y sencillos que permitan a la persona interiorizar la información en poco tiempo. Además, el eLearning aporta la capacidad de evaluar esa formación con tests o acciones 'divertidas' que nos sirven para conocer de primera mano si está siendo eficaz o no; todo ello, sumado a la posibilidad de conexión a cualquier hora y en cualquier lugar.





Se trata de un nuevo paradigma de la formación corporativa que establece un flujo continuo del aprendizaje y que bebe de experiencias como Netflix o Spotify, canales que publican una cantidad ingente de material y en los que cada usuario puede suscribirse a aquello que le interesa, elaborar *playlists*, tener en cuenta las opiniones de otros usuarios, que actúan como prescriptores y que, al mismo tiempo, pueden incorporar su propio contenido. Estas plataformas, atractivas y fáciles de usar, conducen con rapidez de un lugar a otro y convierten el aprendizaje en algo que se aleja a pasos agigantados del clásico contenido cerrado. “Creo que vamos hacia un aprendizaje social y hacia una co-creación donde los participantes tengan una mayor interacción con el producto y con unos materiales mucho más ricos”, dice Miguel Ángel Cristóbal, de Healthy Work.

Además, el aprendizaje virtual va más allá de los cursos de formación y se extiende hacia otros

materiales igualmente interesantes, desde leer un artículo a escuchar un *podcast*. De este modo, el usuario pueda adoptar aquella información que mejor se adapte a su estilo de aprendizaje, a su tiempo disponible y al momento actual de su

na orientación del departamento de Recursos Humanos, ayudará a identificar a los empleados más comprometidos, reconocer su experiencia y, por lo tanto, aumentar su permanencia en la empresa”. Cornerstone apuesta por compartir in-

El eLearning rompe con el clásico esquema del formador y el formado y camina hacia un modelo colaborativo, de co-creación

carrera. **Marc Altimiras, regional vice president Sales South Europe de Cornerstone**, opina que “no todos los contenidos serán creados o adquiridos por el departamento de Formación, sino que serán generados por los propios usuarios y compartidos por estos. Permitir que los trabajadores creen su propio material, quizás con algu-

formaciones y crear *playlists* y grupos de expertos en la plataforma. “Ello nos permite identificar, entre nuestros 40 millones de usuarios, qué parte del contenido web podría ser interesante en la organización, en relación con lo que se ha compartido en un contexto similar en otras empresas. Este aprendizaje automático global es

Esther Vives, directora de Talento en Grupo Fuertes

El éxito depende directamente de nuestra capacidad para emocionarnos al trabajador con la propuesta formativa. Tenemos que profundizar en la parte del entretenimiento, porque está demostrando una eficacia rotunda. Aprender de una forma divertida, a través del juego y la gamificación, estimula la capacidad mental y mejora la retención del conocimiento y la motivación de los trabajadores. No se trata de trivializar los contenidos, sino de conseguir que los empleados sientan la necesidad de ir más allá, gracias a pequeñas motivaciones, como retos adicionales, contenidos exclusivos, rankings, reconocimientos...



Pablo Flores, Leadership & Talent manager de Heineken España

Independientemente de cuál sea el formato de un programa (eLearning o presencial), en formación siempre hay que tener en cuenta que el contenido sea relevante para el alumno y que la metodología utilizada garantice una inmersión real en la experiencia de aprendizaje, donde el participante sea protagonista, que se involucre y disfrute de la experiencia. La creatividad y el uso de herramientas como el *storytelling*, las simulaciones o la gamificación son nuestros mejores aliados en este sentido. Y por supuesto, la formación debe potenciar las oportunidades de interacción y socialización.



María de la Cruz, Commercial Excellence manager de Merck en España

Es necesario definir claramente los objetivos, trabajar contenidos de calidad y desarrollar evaluaciones que permitan medir si los conocimientos están siendo asimilados correctamente. Otro factor determinante es que la plataforma seleccionada para el eLearning sea intuitiva y sencilla de utilizar, de forma que se convierta en un aliado y no en un impedimento. Además, para Merck es primordial que las plataformas sean multi-dispositivo. El formador es una pieza básica y, al alumno, es fundamental transmitirle que él mismo es el protagonista de su propio proceso de aprendizaje.



“Ajustamos el contenido a las necesidades de formación”



Marc Altimiras,
Regional vice president Sales South Europe de **Cornerstone**

Cornerstone ofrece a sus clientes una plataforma unificada en la nube con contenidos totalmente personalizados, un aspecto diferencial cuyo valor añadido reside en que, al estar alojada en la nube, se puede acceder a la formación en cualquier momento y desde cualquier lugar. Content Anytime ofrece contenido cuidadosamente seleccionado y proporcionado por expertos como TED, Grovo, Micro Learn, Thinking Heads o Cegos. Además, Cornerstone permite crear *playlists*, gracias a algoritmos que detectan los intereses de cada una de las personas que acceden a la plataforma y les sugieren nuevos contenidos que encajen con sus necesidades profesionales.

“Los cambios en el eLearning nos están permitiendo ajustar más el tipo de contenido que podemos ofrecer a cada uno de los colaboradores, de modo que se adapte a sus necesidades de formación”, dice **Marc Altimiras, Regional vice president Sales South Europe de Cornerstone**. La aplicación de algoritmos de inteligencia artificial detecta los intereses consultados por los trabajadores en la plataforma, facilitando la sugerencia de cursos o charlas que les pueden ser de utilidad. Asimismo, el *Machine Learning* puede detectar cambios en sus búsquedas habituales y variar los contenidos sugeridos. De esta forma, el empleado siempre encontrará material de relevancia para seguir desarrollándose como profesional y accederá a nuevos contenidos, si quiere optar por la movilidad interna.

completamente único y tendrá un gran impacto en la eficiencia de la formación, ya que aumenta la ‘targetización’ según el perfil del empleado”.

Nuevos modos de aprender

Con seguridad, por lo tanto, el cambio más importante que está experimentando este sector es la integración de un nuevo modo de aprender, que rompe el clásico esquema del formador y el formado y camina hacia un modelo colaborativo, donde el *networking* permite acceder a diferentes fuentes de conocimiento. “Hemos pasado del ‘alumno pasivo’ al participante que interactúa, de la formación digital genérica a la personalizada con material adaptado a sus necesidades”, dice **Ana Pérez Aldekoa, directora del área eLearning y Socia de Cookie Box**, quien asegura que no se trata solo de “utilizar tecnología ni de llenar pantallas de contenido y hacer que las personas lo consuman sin más. El nuevo eLearning se basa en la motivación, el placer, la colaboración abierta, la creación colectiva, la utilidad, el compromiso y la diversión”.

“Los clientes nos piden herramientas eficientes”

Ana Pérez Aldekoa, directora de área eLearning y socia de **Cookie Box**



Cookie Box combina diferentes áreas de *expertise* y servicios para dar respuesta a los nuevos retos que plantea el mercado. Por un lado, el diseño motivacional (gamificación), concebir el entorno del eLearning como una experiencia formativa o de comunicación, con mayores cotas de motivación en sus participantes finales, resultando memorable y garantizando la transferencia de conocimiento. En segundo lugar, la generación de contenidos ‘transmedia’ (multiformato y multiplataforma), basados en el poder de las historias para transformar desde la emoción, ingrediente imprescindible para desarrollar procesos de cambio reales y duraderos. También la dinamización de los espacios de conocimiento y aprendizaje, para que se conviertan en ecosistemas vivos de colaboración, participación, pertenencia y desarrollo del talento. Y, finalmente, implementando la plataforma necesaria (*SABA Cloud*) cuando el cliente requiere funcionalidades que incluyan *AI, mobile, social learning, videolearning...* “Se nos piden herramientas eficientes de formación, que generen experiencias de impacto y aprendizaje real, que contribuyan a consolidar la cultura organizativa y el autodesarrollo, que motiven y enganchen a los participantes y que generen transformación real”, dice **Ana Pérez Aldekoa, directora de área eLearning y socia de Cookie Box**. Por ello, esta empresa apuesta por ecosistemas dinámicos, que potencian la co-creación y la innovación abierta; para, finalmente, medir esa transformación con buenos KPI.

rollo, que motiven y enganchen a los participantes y que generen transformación real”, dice **Ana Pérez Aldekoa, directora de área eLearning y socia de Cookie Box**. Por ello, esta empresa apuesta por ecosistemas dinámicos, que potencian la co-creación y la innovación abierta; para, finalmente, medir esa transformación con buenos KPI.

La formación siempre ha estado en proceso de revisión, por su propia naturaleza, ya que debe adaptarse a las necesidades cambiantes de la sociedad. Pero en el caso del eLearning, este cambio constante se produce con todavía mayor intensidad.

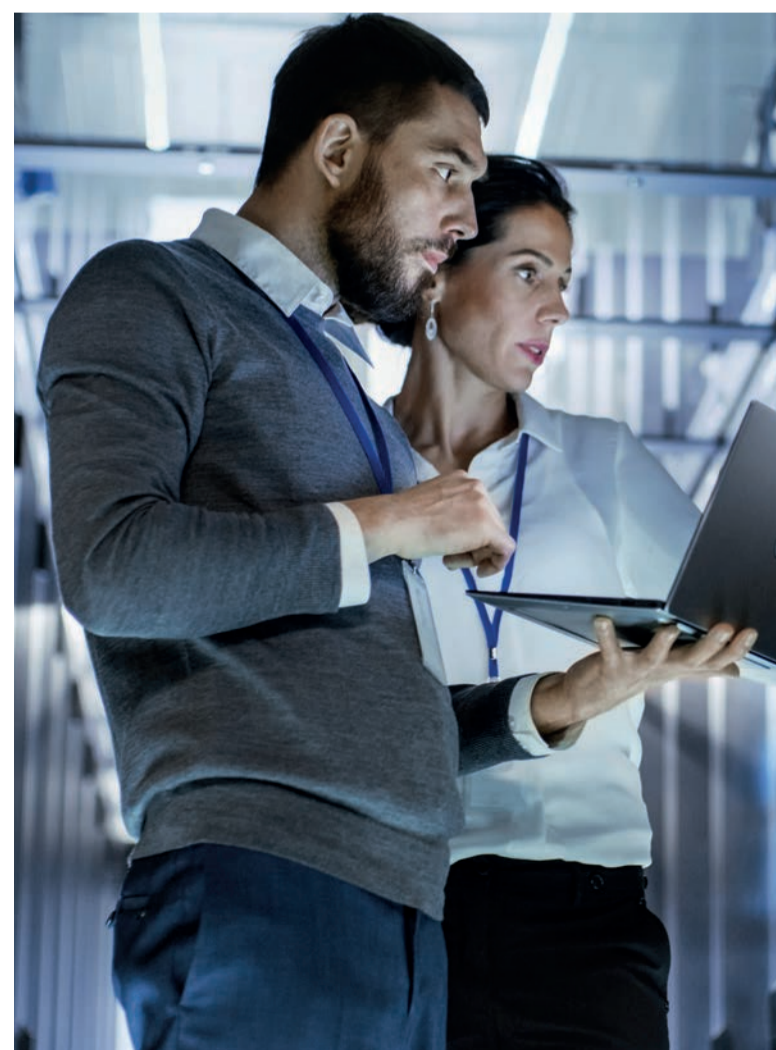
Los departamentos de Recursos Humanos y de formación de las empresas están ávidos de comprobar cómo las nuevas tecnologías ofrecen más y mejores posibilidades de formación online. De este modo, nace el concepto de formación experiencial, que plantea ventajas, pero también nuevas barreras. “El eLearning evoluciona hacia la producción de experiencias de aprendizaje únicas y relevantes, en las que el participante se apasione aprendiendo y entienda e integre, casi de forma natural, cómo aplicar lo aprendido”, asegura Ana Pérez Aldekoa, de Cookie Box, una empresa que apuesta por poner en el centro al alumno y sus motivaciones y por darle el protagonismo absoluto en su desarrollo. Todos estos cambios de perspectiva han situado el concepto de gamificación en el centro de muchos programas de formación online. El videojuego, con sus eficaces reclamos de premios y clasificaciones,

ciales en el momento actual del eLearning. **Ruth Benito Blanco, socia directora de Factum Training**, declara que: “Hay muchas tendencias, como la realidad virtual, que ya están al alcance de todos. Sus aplicaciones son muy amplias, desde conocer unas nuevas oficinas hasta mostrar cómo manipular un determinado producto. Pero Learning Analytics es clave, porque nos da pistas sobre lo que sucede y lo que puede pasar inadvertido. Gracias a un buen modelo de datos que analice un gran volumen de información y defina gustos, tiempos de aprendizaje e incluso horarios preferidos, se podrá orientar de forma correcta a los alumnos realizando buenas recomendaciones de aprendizaje”.

A las clásicas ventajas de flexibilidad y autonomía se suman todos los atractivos ligados a la inteligencia artificial, el big data y los chatbots

se evidencia como una herramienta muy potente a la hora de desarrollar determinadas destrezas. Muchos profesionales sitúan esta opción entre las que logran mejores resultados.

El apoyo de formadores cualificados y las evaluaciones de conocimientos que permitan medir la evolución del aprendizaje son también esen-



“Somos partidarios de las bibliotecas de recursos online”

Miguel Ángel Cristóbal Carle, cofundador de **Healthy Work**



Cuando una empresa tiene una necesidad formativa, Healthy Work hace un exhaustivo análisis de los recursos con los que cuenta la compañía, sus objetivos formativos y su cultura empresarial. Desde una metodología presencial, online, *blended* o desde la gamificación, trata de que cada empleado se responsabilice de su propio aprendizaje, proporcionando un contenido atractivo y práctico y abordando la motivación y la consecución de metas personales.

“Somos partidarios de que las empresas creen sus propias bibliotecas de recursos online, a las que la plantilla puedan acceder en cualquier momento o cuando un manager recomiende un recurso en concreto”, explica Miguel Ángel Cristóbal Carle, cofundador de **Healthy Work**, una compañía que diseña y desarrolla recursos en bienestar (cómo dormir mejor, motivarse para hacer ejercicio, nutrirse de forma sana o mantener una buena salud mental) o en las denominadas “habilidades blandas” (comunicación no violenta, empatía, liderazgo, gestión del tiempo y de conflictos...).

“Los tiempos actuales no nos permiten una dedicación *full-time* al aprendizaje ni, en la mayoría de los casos, de manera presencial”, opina el cofundador de Healthy Work, que detecta un auge de las píldoras formativas: cursos cortos, prácticos y frecuentes. Año tras año, aumenta el número de empresas que solicitan la creación de Bibliotecas de Recursos, que permiten un aprendizaje constante, libertad y flexibilidad.

“La base pedagógica debe ser muy sólida”



Manuel Quesada, responsable de Operaciones para España y México de **CrossKnowledge**

Después de 20 años dedicada a la formación digital y con millones de usuarios en todo el mundo, CrossKnowledge comparte las mejores prácticas que garantizan el éxito de los programas que desarrolla, incluyendo servicios como el diseño pedagógico, la auditoría tecnológica o el marketing al alumno. “Somos expertos en asesorar al cliente en función de sus necesidades y en construir soluciones a medida con unos niveles de inversión muy razonables”, asegura Manuel Quesada, responsable de Operaciones para España y México de **CrossKnowledge**, quien opina que las demandas de las empresas dependen de “su nivel de madurez en el uso del eLearning. De manera general, buscan experiencias que enganchen a los usuarios. La base pedagógica debe ser muy sólida, pero también es imprescindible que la solución se integre en los sistemas existentes de manera transparente”.

Desde CrossKnowledge detectan que cada vez menos empresas aceptan que todos los empleados reciban exactamente el mismo curso y, por ello, trabajan en lo que denominan “personalización en masa”; es decir, que cada usuario tenga una experiencia de formación diferente en función de sus intereses y de su propio estilo de aprendizaje. “A nivel de sistemas, antes todo se basaba en el LMS, mientras que ahora tenemos también las *‘Learning Experience Platforms’* que se ocupan de presentar al usuario experiencias memorables, dejando en el LMS la labor de gestión de la formación”, explica Manuel Quesada.

Es un ejemplo de cómo la aplicación del big data puede revolucionar el sector de la educación: permite generar *insights* acerca de los alumnos, recogiendo la información que generan e interpretándola. Ello posibilita un seguimiento de la formación, comprobar si se logran alcanzar los objetivos establecidos y adaptar y personalizar al máximo el programa, a partir de los datos que se obtienen en cuando a intereses y hábitos.

Las empresas innovan

Heineken utiliza el modelo eLearning en todas las áreas de conocimiento, desde las más técnicas hasta cursos específicos de habilidades,

como liderazgo para directivos noveles o gestión del tiempo, pasando por programas de *compliance*, regulatorios o normativos. “Nos permite compartir conocimiento más allá de nuestras fronteras, algo clave en una empresa multi-local”, dice Pablo Flores, **Leadership & Talent manager de Heineken España**. En función de la materia y del colectivo objetivo de cada aprendizaje, la formación virtual puede combinarse con aulas presenciales. Su duración también es variable, ya que depende del programa concreto: “Tenemos desde micro-píldoras de tres minutos hasta itinerarios completos de varios meses”, dice Pablo Flores, quien considera que “el modelo de eLearning siempre ha estado evolucionando. La época en la que los participantes eran simples receptores que hacían clic en un sitio web para acceder a un curso ha quedado muy atrás. Hoy el usuario es el protagonista de su aprendizaje y juega un papel mucho más proactivo a la hora de subir contenidos o recomendarlos. Las nuevas tecnologías están haciendo que la experiencia del participante sea más atractiva, personalizada y social. La gamificación, el *storytelling*, las simulaciones,

Un buen modelo de datos que analice un gran volumen de información y defina gustos ayudará a orientar de forma correcta a los alumnos

la inteligencia artificial... nos brindan un modelo de aprendizaje virtual en el que el empleado aprende en función de sus intereses y hace recomendaciones”. Un buen ejemplo de este tipo de actividades es la utilización de fórmulas como los eSports, una actividad que algunas empresas punteras están empezando a desarrollar. Heineken eSports Challenge permite explicar a la fuer-

za de ventas la nueva estrategia corporativa, reuniendo a los líderes del equipo comercial en un e-sports center y enfrentándolos al reto de trabajar en un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) completamente nuevo para ellos, para que interioricen su estrategia a través de la experiencia. “La competición implica un trabajo en equipo, ayudándoles a descubrir cómo sacar el máximo potencial de sí mismos y de sus colaboradores. Los resultados no han podido ser mejores, con una valoración del 95 % en todas las dimensiones”.

La farmacéutica Merck usa el eLearning tanto para formación científica y en habilidades como para políticas internas y procesos, combinándola con una modalidad presencial, con el soporte de formadores. En muchos casos, el punto de partida es una formación presencial que se complementa y refuerza con módulos online de distintas duraciones: desde quince minutos hasta una hora. “Siempre buscamos que no tengan duraciones excesivas y que contengan elementos interactivos que ayuden a mantener la atención. Por ejemplo, para la formación científica conta-



“El usuario debe estar en el centro y disfrutar del proceso”



Ruth Benito Blanco,
socia directora de **Facthum Training**

Facthum define sus formaciones en función de los perfiles de aprendizaje y de las motivaciones y aspiraciones de los empleados. Su plataforma PeopleCare ofrece formación en formato vídeo y entornos colaborativos, así como sesiones de *e-coaching* que permiten personalizar y aplicar todo lo aprendido. “Las novedades tecnológicas están impactando de forma muy importante: las empresas no buscan contenidos sino experiencias de aprendizaje. El usuario debe estar en el centro y disfrutar del proceso”, opina **Ruth Benito, socia directora de Facthum Training**, quien asegura que “muchas empresas se dotan de plataformas de aprendizaje en las que hay cientos de contenidos disponibles, para que los empleados sean dueños de su aprendizaje. Pero estos, a menudo, pierden más tiempo en buscar contenidos que en formarse”. Por este motivo, es fundamental que la empresa conozca cuál es el perfil de aprendizaje de cada empleado y sus motivaciones. “De esta forma, se pueden generar patrones de comportamiento: que cada persona reciba la formación que necesita y que se adapte a su forma de aprendizaje, que no tiene por qué ser necesariamente digital”. Facthum detecta un crecimiento de la demanda de micro-learning en formato vídeo y de experiencias que dan protagonismo a la gamificación y el aprendizaje social, en entornos colaborativos. “El usuario quiere sentirse único y trabajar planes de acción aplicables de forma inmediata a su puesto de trabajo”, asegura Ruth Benito.

“El eLearning de nueva generación es participativo”

Sumedh Kasare, Product manager y responsable de Innovación de **Netex Learning**



learningCloud es una plataforma centrada en el usuario que proporciona una experiencia espectacular y una administración ágil y que permite implementar las modalidades de aprendizaje más novedosas, como el *microaprendizaje*, el aprendizaje social, la tutoría y el entrenamiento, la curación, la gamificación y el aprendizaje móvil. Reconocida recientemente por Fosway, analista de recursos humanos líder en Europa, entre las soluciones más relevantes del mercado, learningCloud ofrece información procesable a través del análisis de aprendizaje e inteligencia empresarial de Microsoft Power BI. Cuenta con una aplicación móvil nativa y su característica más importante es la interoperabilidad, que permite integrarla con los sistemas de administración de aprendizaje existentes en las organizaciones y otras aplicaciones de terceros. “Muy pronto, lanzaremos funcionalidades de gestión del talento que permitirán vincular las iniciativas de aprendizaje con la gestión de habilidades”, explica **Sumedh Kasare, Product manager y responsable de Innovación de Netex Learning**, para quien “los avances tecnológicos, el auge de las redes sociales, las analíticas y la inteligencia artificial están configurando las nuevas posibilidades en el aprendizaje electrónico y le permiten cruzar barreras históricas. El eLearning de nueva generación es participativo, bebe de múltiples fuentes, actúa bajo demanda, es inteligente y está basado en datos”. Según la experiencia de Netex, el papel de los departamentos de Formación está experimentando un cambio drástico, pasando de ser meros facilitadores de conocimientos a generadores de capacidades. “El aprendizaje ya no pivota sobre los registros de aprendizaje; ahora gira en torno a los resultados y al rendimiento empresarial”, dice Sumedh Kasare.

mos con vídeos explicativos grabados en primera persona, tanto por personal interno como por expertos externos”, explica **María de la Cruz, Commercial Excellence manager de Merck en España**. Esta empresa innova con la incorporación de *serious games*, videojuegos en los que el alumno debe ir tomando decisiones y, en función de ellas, alcanza distintos resultados. “Este formato suministra el contenido conceptual poco a poco, a medida que el usuario lo requiere para afrontar los distintos retos”, asegura María de la Cruz. Merck está implantando también una plataforma de gamificación, con el objetivo de trabajar la formación técnica y en habilidades de una forma más lúdica y de utilizarla como canal de transmisión del proceso de cambio cultural. “Se ha demostrado que el juego es una herramienta potentísima en los procesos formativos, inde-

pendientemente de la edad del alumno, y no podemos dejar pasar esta oportunidad”.

En el Grupo Eulen, más del 54 % de la formación es online. La empresa exhibe una larga trayectoria en materia formativa: dispone, desde hace más de una década, de una plataforma de formación eLearning, denominada @prende, que cuenta con más de 180 cursos en diez categorías diferentes y que da cobertura a todos los trabajadores de la compañía. “Tenemos cursos de todas las duraciones, aunque nuestra apuesta es siempre hacia la brevedad”, aseguran **Amparo Sánchez, directora de Formación, y Marta Morales, responsable de eLearning del Grupo EULEN**. Desde hace dos años, la Universidad Corporativa Eulen dispone de un campus virtual que apuesta por metodologías *blended*. En 2018 se inició una apuesta por el aprendizaje informal y colaborativo, inaugurando el espacio ‘*open learning*’, un lugar para compartir conocimiento y aprovechar el *know how* de los empleados. “Hemos nombrado embajadores en los distintos departamentos y áreas de la empresa y ellos son los encargados de dinamizar y animar, con pequeños vídeos y materias de interés. Creemos que es el futuro”, explica el departamento de Formación de la empresa, que está preparando la apertura de un

La gamificación está consiguiendo que los contenidos se trabajen de forma más lúdica, enganchando al alumno

Youtube formativo, “con conocimiento interno, al alcance en un clic”. Eulen utiliza el eLearning para el aprendizaje tanto tradicional como informal y, a través de itinerarios, para las competencias corporativas de la compañía. “Las aulas virtuales son ya una herramienta habitual que nos permite impartir formación en muy diversos





**GRUPO
NEW TANDEM**

VISION DE FUTURO

Llevamos 20 años mirando hacia delante, compartiendo la visión de nuestros clientes, construyendo largas relaciones a través de un trato cercano y ultrapersonalizado.

WWW.NEWTANDEM.COM

C/ RAIMUNDO FDEZ. VILLVERDE 53, OF. 1

28003 (MADRID)



**CERTIFICACIÓN
ISO 9001**

**SELECCIÓN - CONSULTORIA
TRABAJO TEMPORAL - COACHING
FORMACIÓN - EOR SERVICES**

puntos del mundo, grabarla y tenerla disponible en las plataformas online”, aseguran.

Boehringer Ingelheim utiliza el eLearning prácticamente para todas las materias y en cualquier momento del ciclo del empleado: desde el *onboarding* hasta un *mentoring* para los profesionales más experimentados, abarcando desde conocimientos técnicos del área hasta temas de *compliance*, igualdad, diversidad e inclusión... “Cada vez es más importante ofrecer contenido audiovisual y píldoras muy cortas, de dos a tres minutos de duración, para facilitar el seguimiento”, explica **Iris Hochmair, head of Talent Management de Boehringer Ingelheim**. “Intentamos asociar la formación con espacios donde la gente

en el centro, han sido protagonizadas por los propios colaboradores. “Ese ha sido el gran éxito, al compartir los aprendizajes hemos conseguido mayor credibilidad. Aún siendo un eLearning voluntario, el número de participantes aumenta cada día y recibimos muchas felicitaciones. Por decirlo claramente: ¡se comenta en los pasillos!”

Fuentes de conocimiento

La empresa alimentaria Grupo Fuertes está desarrollando un proyecto que, no siendo exclusivamente formativo, pretende romper algunas barreras entre el formador y el usuario y que todos los miembros de la organización se conviertan en fuentes de conocimiento. Se trata de una he-

en el proceso de aprendizaje de los usuarios. Las nuevas generaciones demandan formatos más personalizados, interactivos, flexibles y ágiles.” No obstante, en Grupo Fuertes la mitad de la formación que se imparte sigue siendo presencial. “Funciona bien porque conseguimos una alta personalización de los contenidos y, sobre todo, porque nos permite afianzar algo que para nosotros es muy importante: la cercanía y el contacto directo con el trabajador”

La cadena de electrónica y electrodomésticos Worten gestiona a través de una plataforma de eLearning la recogida de las necesidades de los colaboradores, que pueden proponer opciones formativas que les resulten de interés. “En Worten, como empresa tecnológica con tiendas físicas y un potente *e-commerce*, ponemos el foco en la innovación de forma constante y, por ello, nuestros procesos se renuevan y mejoran”, explica **Alejandra Luna, directora de Recursos Humanos de Worten**. Con más de 1.000 empleados, de los cuales aproximadamente un 20 % están en central y el resto en 64 tiendas físicas, esta modalidad aporta flexibilidad y rompe con las barreras espacio-temporales, con diferentes formatos de entre 10 y 30 minutos de duración. “Es óptima para formaciones técnicas que requieren conocimientos detallados sobre productos o servicios, pero en materia de habilidades la modalidad presencial es la más adecuada”, asegura la directora de Recursos Humanos, quien continúa: “Una modalidad no es excluyente de la otra, pueden complementarse y dar lugar a la modalidad B-Learning, que permite la realización de una formación eLearning como prólogo de una presencial posterior” ■

Cada vez es más necesario ofrecer contenidos en formato audiovisual y píldoras de muy corta duración para facilitar el seguimiento

pueda practicar e interactuar, según la materia. Y combinamos la educación presencial con la online, especialmente en los talleres de liderazgo.” Para esta experta de los recursos humanos, “la enseñanza online por definición se adapta a las nuevas tecnologías y, por tanto, siempre requiere revisión. Las empresas debemos estar atentas a los dispositivos, los tiempos que se destinan, la gamificación...”. Boehringer Ingelheim ha lanzado recientemente un programa sobre diversidad e inclusión basado en vídeos y píldoras cortas que, siguiendo con la filosofía de poner al empleado

ramienta que combina la parte más social de la comunicación con los aspectos operativos de la organización y que permitirá a los empleados planificar su itinerario, gestionar su formación y conocer sus avances. Además, ayudará a compartir y actualizar materiales, en un entorno colaborativo. **Esther Vives, directora de Talento en Grupo Fuertes**, afirma que: “El concepto de eLearning implica una revisión permanente. Lo que hace unos años nos parecía disruptivo e innovador, se ha convertido, en muy poco tiempo, en aburrido, obsoleto, que deja de tener impacto

