



[Marcos Fontela](#)

Gerente General de AXG Tecnonexo LR España N° 4

El e-learning está creciendo, y se vuelve una actividad cada vez más habitual en las empresas y organizaciones. Sin embargo, ¿obtienen las organizaciones resultados económicos de estas implementaciones? ¿Tienen la capacidad de medir estos resultados?

La promesa inicial

Al comienzo del milenio, muchos vimos en el e-learning una posibilidad para obtener diversos beneficios: ahorro de costos de traslado, llegada a grandes grupos de destinatarios a bajos costos, flexibilidad de horarios. En forma coherente, surgieron diversas unidades de medida: horas de cursos dictados, costo por hora de formación, ahorros en costos, usuarios impactados. Quien suscribe esta nota llegó a escribir entonces el capítulo de un libro sobre cómo estimar los costos de producción de cursos virtuales.

Ahora bien, si el beneficio del e-learning se mide en la reducción de los costos, implícitamente, se adopta uno de dos supuestos posibles. El primero: la formación vía e-learning es tan eficaz como la formación tradicional; una estrategia de e-learning es más conveniente si, dados unos resultados similares, el e-learning es menos costoso.

El segundo supuesto difícilmente haya sido explicitado: si la formación es un "costo" del que no podemos medir los resultados, cualquier iniciativa que reduzca ese costo será bienvenida. Cuando el foco está puesto en disminuir los costos, y poco se discute acerca del impacto, es probable que la causa sea la poca fe que se tiene en ese impacto.

“Nuestra tarea no es cambiar los contenidos de formato, debemos preguntarnos *para qué* estamos formando. Pensar que cualquier medio es válido para un objetivo es ingenuo.”

Años después, es posible encontrar todavía vestigios de estas creencias. Cuando el e-learning se mide aún en “horas de formación”; cuando alguien pregunta “cuánto cuesta preparar 8 horas de un curso”; cuando se propone “convertir este curso presencial en e-learning o virtualizarlo”;... ¿Será siempre así el e-learning?

El nuevo destino del e-learning: la efectividad en los resultados

En AXG Tecnonexo hemos aprendido con los años que el e-learning puede crear experiencias formativas que logren resultados económicos *medibles* y transformaciones significativas en el desempeño de las personas.

Volcamos este aprendizaje en nuestra forma de hacer e-learning, estos son algunos principios:

- Debemos entender qué se espera del proceso formativo, tanto los resultados económicos como la modificación de desempeños requeridos. Nuestra tarea no es cambiar los contenidos de formato, debemos preguntarnos *para qué* estamos formando. Pensar que cualquier medio es válido para un objetivo es ingenuo. Un buen proceso de diseño explicita los objetivos de negocios y los cambios de comportamiento necesarios.
- No existe un único modelo pedagógico adecuado para todos los objetivos. En función de los cambios deseados, variarán las estrategias.
- Pretendemos que las personas modifiquen comportamientos; ergo, no hay nada mejor que practicar dichos comportamientos. Los empleados deben aprender haciendo.
- Los adultos no cambian su desempeño si no se les explicita por qué hacerlo y valorar los resultados. Se debe explicitar los objetivos de la formación en forma relevante para los usuarios, *antes* de pretender que los usuarios cambien.
- Un curso, sólo no transforma desempeños. Las soluciones de e-learning deben ser acompañadas por estrategias de comunicación y refuerzo sostenidas en el tiempo.
- Diseñar suponiendo qué impacto habrá en el usuario es muy riesgoso; mejor constatar que suponer. Cuanto más participen los destinatarios de la formación y sus jefes en el diseño, más probable es que logremos una experiencia transformadora.
- Es posible medir la efectividad del aprendizaje en términos económicos.

□

Conclusiones

En AXG Tecnonexo creemos que tenemos un doble desafío. Podemos hacer que los aprendices experimenten transformaciones significativas, o podemos simplemente crear contenido virtual. Podemos limitarnos a disminuir el costo de la formación, o podemos lograr que las empresas obtengan resultados económicos superiores.

Creemos que el e-learning que busca la transformación y los resultados, ha llegado para quedarse.