

E-learning en la estrategia organizativa

Nuria Hernández Sellés
Centro Superior de Estudios Universitarios La Salle
nuria@lasallecampus.es

Recibido: 20.12.2013

Aceptado: 12.09.2014

Resumen

Las organizaciones han realizado fuertes inversiones en tecnología y hoy en día estas constituyen un elemento imprescindible que sustenta la actividad. Sin embargo, existe una cuenta pendiente para aprovechar su potencial para conectar a las personas y añadir valor a la organización, lo cual puede ser fundamental en procesos tan estratégicos como los de expansión, internacionalización o de alianzas estratégicas en los que la flexibilidad y la transmisión de cultura organizativa, gestión de procesos y know-how son decisivos. En el marco de una sociedad en la que las personas tienden a conectarse cada vez más para aprender por sí mismas, el e-learning tiene el potencial de convertirse en un eje estratégico en las organizaciones.

Palabras clave

e-learning, estrategia organizativa, tecnologías, aprendizaje online, aprendizaje informal, aprendizaje formal

E-learning and organization strategy

Abstract

There have been strong investments in technology within organizations and nowadays technologies are essential to their activity. In spite of this, there is still more to do regarding its potential to connect people and to add value through this contact. This can become essential in such strategic processes as expansion, internationalization or strategic alliances. Flexibility, culture transmission, process management and know-how are key to this kind of processes. Within a society where people tend to connect more and more to learn on their own, e-learning has the potential to become strategic for organizations.

Key Words

e-learning, organizational strategy, technologies, online learning, informal learning, formal learning

Dimensionar el e-learning

En los últimos años las características del mercado han transformado los modelos organizativos hacia una tendencia horizontal en la que la transferencia de conocimiento, los flujos de información y el aprendizaje informal en el marco de trabajo, parecen imprescindibles para el correcto desarrollo del negocio. La necesidad de formarse a lo largo de toda la vida y de estar conectados internamente en el marco de las organizaciones ha convergido con una tendencia social que, conducida a través de las redes sociales, lleva a sus usuarios a compartir de forma altruista desde conocimiento hasta incluso inversiones en proyectos ajenos, como en el caso del Cloud/Crowd Funding. En este artículo se presenta un estado de la cuestión en torno a la importancia del e-learning en el ámbito organizativo.

Peter M. Senge, director del Center for Organizational Learning en el MIT Sloan School of Management, entiende como modelo de excelencia y estratégico lo que él denomina "Learning Organizations"; organizaciones que aprenden. Según Senge, este tipo de organizaciones que aprenden son lugares:

"Donde las personas continuamente expanden su capacidad para crear resultados que realmente desean, donde se potencian nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde se da rienda suelta a las aspiraciones colectivas y donde las personas se encuentran aprendiendo continuamente para entender el conjunto del que forman parte." (Senge, 1990, p. 9).

Si bien parecen claras las ventajas de mantener a los miembros de las organizaciones vinculados en procesos de aprendizaje formal o informal, la cuenta pendiente en relación al uso de las tecnologías reside justamente en una adecuada gestión del conocimiento que aproveche el potencial de conectar a las personas para añadir valor a la organización. Aunque las organizaciones en mayor o menor medida han observado los fenómenos ocurridos en redes sociales e intentan aprovechar su potencial, principalmente en su relación con el cliente externo, no terminan de desarrollar un análisis más profundo de estos fenómenos para transferirlo a su ámbito interno. Las organizaciones han realizado fuertes inversiones en tecnología, destinadas en gran medida a la formación e-learning y al establecimiento de flujos de información, tales como intranets corporativas, plataformas de formación y últimamente los sistemas de administración o información de recursos humanos (SARH y SIRH) dirigidos a la identificación y evaluación por competencias, intercambio de información y gestión administrativa. Esto ha posicionado al e-learning como un elemento estratégico en las organizaciones, en el intercambio de información y en la gestión de procesos de comunicación y colaboración, tanto con el cliente interno como externo.

La conexión de las personas y del conocimiento se convierte en un valor fundamental en procesos tan estratégicos como los de expansión, internacionalización o de alianzas estratégicas en los que la flexibilidad y la transmisión de cultura organizativa, gestión de procesos y know-how son decisivos. Como indica Rosenberg (2002) una verdadera estrategia de e-learning se relaciona con la tecnología y la efectividad del aprendizaje, pero al mismo tiempo debe vincularse con aquellos como cultura, liderazgo, justificación, organización, talento y cambio.

Sin embargo, a pesar de la fuerte inversión en infraestructura que supone la implantación del e-learning, tan solo se intuye hoy en día una tendencia a explotar su potencial más allá de la formación, entendido como un eje estratégico en sí mismo. Existen varios elementos que sustentan una visión integrada del e-learning en las organizaciones:

1 Visión estratégica incorporada. Constituye el modo de asegurarse que se plantean los objetivos que conducen a lo que se desea ser (misión y visión), se ponen los medios para conseguirlos (integrando elementos de gestión y de la actividad docente e investigadora) y se mide lo conseguido para retroalimentar el proceso (en procesos circulares orientados a medir la calidad corregir y reforzar).

2 Tecnología. La adopción de herramientas tecnológicas es una decisión clave que debe estar alineada con las decisiones estratégicas y que no debe estar regida por una racionalidad tecnológica exclusivamente, sino adaptarse ante todo al modelo de gestión, sistema de calidad y a los objetivos estratégicos. Es imprescindible la nivelación a los usuarios en el uso de las tecnologías, tanto para dar soporte a procesos de formación como a procesos de gestión.

3 Diseño de los contenidos-información y flujos de comunicación. Se hace preciso el análisis de destinatarios de la formación y comunicación (para nivelar y ser flexibles en el proceso), definición de objetivos formativos o comunicativos, adopción de metodología coherente con objetivos, audiencia y características y roles. Los contenidos deben estandarizarse en su diseño y edición. Se deben establecer canales de comunicación para dar servicio a los usuarios y dar a conocer los espacios mediante los que acceder a cada tipo de comunicación. Se deben establecer sistemas de evaluación y seguimiento de las acciones, coherentes con la metodología y los objetivos.

4 Calidad. El sistema de calidad es la clave para planificar, gestionar y revisar la operativa de puesta en marcha de la estrategia institucional. Debe ser una apuesta liderada por el equipo directivo en todo caso e impulsada por el mismo. Debe integrar planificación, ejecución y control-revisión en un proceso de retroalimentación.

5 Orientación al cliente. Satisfacción de los requisitos, las expectativas y las necesidades de los clientes. Relacionando cliente con usuario interno y externo. La integración de clientes en sistemas de calidad es clave tanto para su satisfacción como para la efectividad del sistema y la implantación del e-learning. La involucración en la toma de decisiones acerca del sistema es clave para el éxito del mismo.

Tabla 1. Visión estratégica del e-learning. Factores claves de éxito en un proyecto de e-learning. Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 1 trata de identificar los principales conceptos asociados a la calidad en el e-learning desde un enfoque transversal y global. Se trata de presentar la tendencia hacia un modelo sistémico en el que gestión, tecnología y capital humano se relacionan alineados con los objetivos estratégicos y con el modelo de empresa.

Inteligencia y crecimiento colectivo, una tendencia social

Uno de los aspectos de partida para comprender las tendencias que se observan en relación con el modo de conectarse y aprender usando las tecnologías es sin duda el uso de Redes Sociales. Aunque se habla, con razón, de la brecha digital y existen grupos excluidos por distintos motivos (como la edad o los condicionamientos económicos), estas barreras se están desdibujando. Hemos sido testigos recientemente del papel crucial de las tecnologías en el estado de revolución mantenido en los países árabes a partir del año 2010, fenómeno identificado como la Primavera Árabe. Las revoluciones y protestas que congregaron a miles de personas en distintos países árabes en defensa de una política social más justa y democrática acontecieron en países cuya sociedad en su mayoría cuenta con muy pocos recursos.

En cualquier caso parece algo obvio que quienes más utilizan estas tecnologías son los jóvenes que en breve van a formar parte de nuestras organizaciones (Comscore, 2013). Las organizaciones deberían tratar de anticiparse y tender hacia un modelo que consiga ponerse al nivel de estas personas –aprovechando su potencial desde su incorporación-. Si observamos el fenómeno Red, podremos comprobar que los usuarios de la tecnología han marcado tendencias que sin ninguna duda han superado en visión a las propuestas realizadas desde las organizaciones. Una de estas tendencias se ha consolidado en una enciclopedia virtual que tan sólo en España cuenta con más de 2 millones de usuarios: Wikipedia. Esta iniciativa pareció inicialmente inofensiva para otras instituciones como por ejemplo la Enciclopedia Británica. Pero según un estudio de la revista semanal científica Nature, en 2005 la información contenida en Wikipedia ofrecía una exactitud similar a la Enciclopedia Británica.

¿Qué conduce a millones de personas a generar contenidos para otras desconocidas y a invertir tiempo y esfuerzo, a compartir su conocimiento de forma altruista? Como señala Castells (1997, p.53): “La tecnología no determina la sociedad: la plasma. Pero tampoco la sociedad determina la innovación tecnológica: la utiliza”. La Globalización 3.0, tal y como la denomina Friedman (2007), parece ya un hecho cotidiano en el que en el ámbito de la red, en un marco tecnológico, millones de personas sienten el deseo de pertenecer y colaborar en comunidades junto a personas a las que tan sólo les vincula este deseo de compartir. Es importante destacar que en ningún caso las tecnologías han liderado este proceso, sino las propias personas. Li y Bernoff (2008) se refieren a un

sentimiento de pertenencia y de ingreso psicológico como impulso de estos movimientos. Este contexto ha transformado el aprendizaje, que de un contexto básicamente formal, tan sólo hace 20 años, se ha extendido a uno en el que las personas acceden a fuentes de información y aprendizaje en red, conectándose a expertos y redes de conocimiento (véanse las Communities de Apple, en las que los propios usuarios se han convertido en el Help Center de la organización, ahorrándole millones). Es importante que destaquemos que gran parte de la información generada en la Red está construida de forma colectiva, el contenido que conduce al conocimiento es negociado, consensuado. Es una tendencia a agruparse para alcanzar objetivos compartidos y buscar resultados beneficiosos para sí y para los otros integrantes del colectivo.

De acuerdo con estas tendencias, a las organizaciones se les presenta una oportunidad única para conectar tanto a su cliente interno como al externo:

- en redes que lo mantengan vinculado a la organización;
- potencien su sentimiento de pertenencia;
- fomenten una tendencia a compartir y aprender unos de otros –lo cual alimenta además el sentimiento de pertenencia.

En parte, la lucha por conectar al cliente externo a las organizaciones a través de las tecnologías en red ya se está librando con mayor o menor éxito. Un ejemplo es el uso extendido de redes sociales como Facebook o Twitter a nivel corporativo para enganchar a clientes y usuarios de servicios, así como la adopción de herramientas corporativas relacionadas con la gestión, como sistemas de administración de recursos humanos.

Sin embargo la lucha por aprovechar las redes para ganarse al cliente interno, a los miembros de la organización, es todavía una cuenta pendiente de ser resuelta de forma eficaz. Esta batalla no es tan fácil de ganar, sobre todo porque está condicionada a unos avances y cambios tan vertiginosos que son difíciles de desarrollarse a la par en organizaciones que están ya rodando con una inercia difícil de quebrantar. Otro condicionante nada desdeñable es que para introducir estos cambios se requieren unas bases asentadas en un modelo organizativo coherente con estos principios de trabajo, una organización con un modelo horizontal, flexible y orgánico. Alfred Chandler enunció en su famosa obra *Strategy and Structure* el conocido principio de que la estructura sigue a la estrategia (Chandler, 1990).

Las características de las organizaciones

Kurt Lewin en los años 50 ya defendía, frente al ideal del hombre hecho a sí mismo y del individualismo, que todos nos necesitamos porque la interdependencia grupal es uno de los grandes desafíos para alcanzar la madurez del individuo y del funcionamiento del grupo (Lewin, 1951). La toma de conciencia

acerca del potencial del capital humano como impulso en el desarrollo de las organizaciones no ha sido tomado en consideración de forma activa hasta la implantación masiva de las tecnologías.

En este momento, las organizaciones están conformadas por sistemas complejos, normalmente orientados a visiones a medio y largo plazo y constituidos por múltiples unidades o divisiones que afrontan un entorno altamente competitivo y de cambios continuos en el mercado. En este contexto, es necesario constituir equipos realmente comprometidos con los objetivos de la organización, con la flexibilidad necesaria para afrontar cambios y distintos roles. Una de las claves para conseguir estos equipos consiste en facilitar flujos de comunicación que clarifiquen el sentido de su trabajo en el marco de una estrategia común y que generen oportunidades de aprendizaje en la comunidad que confirman los miembros de la organización, ya que a menudo la necesidad de resultados en el corto plazo pone en riesgo la visión de las organizaciones y en un sistema altamente complejo, donde la actividad salpica a otras divisiones y debe por tanto ser flexible, se requiere de una visión amplia en la que los cambios no alteren la estrategia de la organización. Como señala Castells (1997, p.215), el principal objetivo de las organizaciones es “hacer frente a la incertidumbre causada por el rápido ritmo de cambio en el entorno económico, institucional y tecnológico de la empresa, aumentando la flexibilidad en la producción, gestión y comercialización.” Por otro lado, el hecho de conectar los equipos y con ello el talento puede derivar en sentimientos de pertenencia y compromiso con la organización, siempre que estos sientan que pueden aportar en contacto con la organización global y que son escuchados. El compromiso de dar voz, de facilitar estos cauces e incentivar los intercambios, reside en todo caso en la organización y en quienes la dirigen.

El e-learning puede hacer mucho por apoyar en la formación y desarrollo de los trabajadores de la organización, que desde puestos más flexibles y un contexto de cambio y adaptación necesitan de un aprendizaje continuo. La inversión en formación presencial en este contexto, y su adecuada gestión y distribución, superan con mucho el desarrollo o provisión de contenidos en red, accesibles en cualquier momento y lugar. En cuanto al aprendizaje informal, una cultura organizativa asentada en los flujos de información y en la conexión de personas puede favorecer una visión sistémica y global de los procesos, tanto en el corto como en el largo plazo.

En un contexto de cambio, crecimiento o expansión de una cultura organizativa bien arraigada y un proyecto compartido pueden apoyar en gran medida que la organización camine hacia donde desea. Hoy las organizaciones comparten sus objetivos, estrategia, misión y visión con los trabajadores, conscientes de la necesidad de una visión de estrategia multidimensional, que tal y como señalan Hax y Majluf (1997) debe abarcar todas las actividades críticas de la empresa,

dotándolas de un sentido de unidad y desde una dirección que facilite los cambios necesarios inducidos por su entorno. En este sentido, un aspecto a resaltar es que los mensajes transmitidos en formato electrónico son mensajes homogéneos que pueden ser consensuados en la organización y abordados desde un planteamiento estratégico de modo que consigan llegar a todos por igual.

El e-learning en el contexto organizativo

En el marco organizativo que hemos esbozado, el e-learning se introduce como una herramienta estratégica para desarrollar 3 aspectos fundamentales en la organización:

- Conectar el talento.
- Facilitar los flujos de información.
- Facilitar la formación continua (formal e informal).

El entorno competitivo y la necesidad de flexibilidad conllevan necesariamente una actualización del personal y la creación de oportunidades de aprendizaje continuo. Los cambios rápidos y actualizaciones organizativas necesitan de una cultura estratégica bien arraigada y comunicada. La gran complejidad del sistema necesita del compromiso y motivación del equipo en conexión con la organización global, en flujos de dentro afuera y de fuera adentro. Las tendencias a la globalización/expansión se sostienen en la capacidad de crecimiento escalonado, de conectar equipos y transmitir la cultura organizativa.

Aportes del e-learning en el contexto organizativo:

- Contexto de cambio en la organización- Cultura y estrategia organizativa bien arraigada, comunicada y transmitida de forma homogénea.
- Competitividad y flexibilidad - Aprendizaje continuo, flujos de información y comunicación (conocimiento, desarrollo de competencias, desarrollo personal, certificación).
- Complejidad del sistema- Compromiso y motivación del equipo (conectividad y aprendizaje, sentimiento de pertenencia y valor individual en el contexto de la organización).
- Globalización/Expansión- Capacidad de crecimiento escalonado, capacidad de conectar equipos y transmitir la cultura.

Tabla 2. Aportes del e-learning en el contexto organizativo. Fuente: Elaboración propia.

La conectividad en las organizaciones

Preguntas hoy necesariamente ligadas a la tecnología pueden ser: ¿Cómo conectar el conocimiento asentado en la organización con las nuevas incorporaciones en un proceso de expansión? ¿Cómo es posible transferir la cultura organizativa?. Procesos como innovación, crecimiento, motivación y retención del talento no se entienden en gran medida sin conectividad y tanto la gestión de la innovación como de la tecnología se convierten en una necesidad estratégica de la empresa y facilitan la diferenciación en mercados crecientemente competitivos. Las organizaciones deben ser capaces de recoger aquello que sus trabajadores pueden aportar con su visión de la actividad y de conectarse con ellos, además de ponerles en contacto, tratando de construir una organización que crece de forma continua sobre su base de experiencia, que es capaz de actualizar tanto el modo en que diseña los procesos de trabajo y control como los flujos de comunicación y de generar un modelo de retroalimentación, convirtiéndose en una organización que aprende en un continuum.

Peter Senge (1990) ya hablaba de la conectividad y generatividad de los individuos como un elemento clave para su motivación. La conectividad como elemento de motivación puede hacerse extensible también al cliente externo. Se relaciona la fidelización de clientes con el diseño de la reputación digital de la compañía. Por otro lado, las organizaciones buscan un posicionamiento en red que pasa por la captación de clientes en redes que socializan distintas acciones o conocimiento.

Un ejemplo significativo de conectividad y reputación se dibuja en el caso de la compañía United Airlines. En el año 2008 el cantante y guitarrista Dave Carroll viajaba en un tour cuando un pasajero le hizo notar que las guitarras del grupo estaban siendo literalmente lanzadas en los compartimentos de equipaje, resultando una de ellas inservible. El cantante inició una larga batalla por obtener una indemnización para reparar los daños, sin conseguir respuesta por parte de United, que no admitía el hecho ni aceptó pagar la indemnización. Carroll decidió denunciarlo de un modo algo inusual por entonces: compuso una canción en la que narraba su mala experiencia con una mención explícita a United Airlines. Publicó la canción en YouTube y en julio del año 2009 había obtenido más de 3 millones de visitas, resultando la imagen de United Airlines visiblemente dañada.

Sin embargo, y a pesar de la fuerte inversión en infraestructura que supone la implantación del e-learning, tan sólo se intuye hoy en día una tendencia a explotar su potencial más allá de la formación, de forma que pueda apoyar y formar parte de la estrategia global de la empresa. Tal y como indica Rosenberg (2002), una estrategia de elearning debe involucrar tanto a los aspectos de tecnología y resultados de aprendizaje como a aspectos de cultura, liderazgo, organización, talento y cambio.

Los flujos de información

El potencial de una gestión adecuada de la información es enorme, tanto para canalizar la que se genere en el marco de la organización como aquella que se pueda aprovechar de canales externos.

La posibilidad de generar o capturar información (proveniente en un caso de la experiencia de personas y en el segundo de datos objetivos), de analizarla y hacer uso de estos análisis puede suponer un apoyo importante tanto para la estrategia de la empresa como para la toma cotidiana de decisiones. Del mismo modo, los flujos de información pueden apoyar la creación de una empresa orgánica y en contacto, en la que la visión sistémica enriquezca las funciones propias de las divisiones.

Actualmente todas las grandes empresas cuentan con sistemas de gestión empresarial como SAP u Oracle/PeopleSoft que conectan las diferentes divisiones en la organización. Sin embargo, como se ha comentado anteriormente, las tecnologías en sí mismas no suponen un hecho diferenciador sin el sustento de una estrategia bien diseñada y ejecutada. En este sentido es necesario señalar que el objetivo de capturar, generar, estructurar y facilitar la información y de medir los resultados de ese intercambio requiere de planificación e inversión. En este sentido se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Definición de objetivos estratégicos** que se desean alcanzar, apoyo y compromiso de la dirección estratégica y operativa.
- **Definición de un modelo de captura, generación y flujo de información.** En este modelo es necesario definir responsables, impulsores de los flujos de información y de su análisis. Otro aspecto importante es distinguir los flujos de información formal o de obligado procesamiento, como informaciones corporativas clave para el desarrollo de la actividad, y otros canales más informales en los que se pueda producir intercambio de modo más espontáneo. En cualquier caso sería importante que la información facilite tanto los flujos como su valoración por parte de sus usuarios, así como la identificación de la información relevante o de mayor valor. De este modo se puede hacer un balance entre la información distribuida y la procesada y entre aquella más útil y menos útil, favoreciendo una tendencia a compartir lo que verdaderamente aporte, al mismo tiempo, a seguir la información importante. Es necesario partir de un análisis de los flujos de información previos y de las necesidades de la organización.
- **Definir la ejecución del plan y el soporte tecnológico que lo sustente y canalice.** En este sentido, probablemente las inversiones en tecnología realizadas por las empresas para el e-learning o los ya mencionados sistemas

de gestión empresarial pueden sustentar un modelo de este tipo. No pensemos que estos sistemas necesitan de otros canales hasta que realmente se haya establecido una cultura y probado su eficacia.

- **Desarrollar acciones de seguimiento y control de resultados.** Si la organización no realiza un adecuado seguimiento de la actividad y no consigue dar valor al intercambio de información, a los procesos que los sustentan, el proyecto probablemente habrá fracasado. Debe ser capaz de integrar en el seguimiento las expectativas y experiencias de los usuarios del sistema (cliente interno y externo). Nada peor que arrancar un proyecto de este tipo sin perspectiva y perseverancia, pues puede producir desgastes innecesarios y desvíos de la actividad principal. Sin una estrategia clara y sin un día a día que la sustente, es preferible no abordar un proyecto de este tipo.

Algunos de los esfuerzos de la Web semántica nos dan pistas acerca de la relevancia que está tomando la gestión de la información, pues en gran medida están orientados a la estandarización de datos y a su integración desde fuentes diferenciadas para conectar el conocimiento relacionado. Un ejemplo, como indica Lassila (2008) son las nuevas tendencias de los PIM (Personal Information Management) de dispositivos móviles, que agregan a la gestión de agenda, calendario y lista de direcciones los RSS, Marcadores y archivos media con metadatos asociados.

La gestión de la formación

A comienzos del siglo XXI pocas organizaciones han eludido el e-learning como elemento integrado en sus procesos de formación. En una primera fase de incorporación, alrededor del año 2000, la producción de contenidos e-learning en España se centraba, a demanda del cliente, en soportes CD y se iniciaba el camino del trabajo en red, inicialmente desde las intranets y a continuación en los Learning Management Systems corporativos (sistema gestor del aprendizaje o plataformas virtuales de formación). Era el momento del establecimiento de estándares y sobre todo de la batalla tecnológica. Las organizaciones ante todo consideraban el e-learning desde la perspectiva de la tecnología, olvidando en gran medida el objetivo principal de estas acciones, la formación.

Como ya anunciaba Porter (2001), la tecnología en sí tan sólo es una herramienta facilitadora, que permite hacer o cumplir los objetivos de la organización. Una vez adoptada masivamente en las organizaciones su ventaja competitiva se neutraliza, pues lo realmente importante es cómo se hace uso de ella y no la tecnología en sí misma. Con esto no queremos desdeñar el esfuerzo de las organizaciones en seleccionar tecnologías, pero sí resaltar que la tecnología por sí misma no supone un hecho diferenciador. Sin embargo el uso que se haga de ella sí puede llegar a serlo.

Las organizaciones valoraron desde el inicio las ventajas que presenta el e-learning en relación a la reducción de costes en formación, por su economía de escala y sus características de flexibilidad espacial y temporal (el conocido leitmotiv Anytime-Anywhere). La inversión inicial que suponía en relación a su soporte tecnológico impulsó en gran medida el nacimiento de la era de las tecnologías y su implementación en las organizaciones. Realmente el proceso fue circular, la formación en el uso de software y de Internet se convirtió en una necesidad en las organizaciones y los usuarios, al tiempo que se formaban hacían uso de otras tecnologías y desarrollaban competencias tecnológicas genéricas. El e-learning llegó en un momento en el que la formación se convertía en un hecho imprescindible en una era de digitalización con un avance de gran magnitud, en márgenes temporales que hacían casi imposible actualizar a los trabajadores para los nuevos tiempos.

Hoy en día pocos discuten las ventajas del e-learning en relación a su potencial para la formación en relación tanto a resultados como a eficacia en costes. Todas las grandes empresas en España cuentan con este sistema como elemento integrado en sus procesos de formación y con servicios de apoyo relacionados, tanto tecnológicos como de apoyo a los procesos de formación.

Además de las ventajas del e-learning en relación con el aprendizaje formal, las organizaciones no deben desdeñar su potencial para el aprendizaje informal, como ya hemos señalado anteriormente. En este sentido es importante que tengan en cuenta que, aunque la capacidad para aprender está presente en la organización, se debe canalizar el potencial de aprendizaje informal desde estructuras y una cultura organizativa que lo potencien. No es habitual contar con estructuras organizativas que potencien la conexión y el intercambio, el aprendizaje en comunidad o socializado. Las organizaciones definen, normalmente en una toma de decisiones jerárquica, aquello que sus trabajadores deben aprender. Esto estandariza la formación de los puestos y las actualizaciones necesarias y es sin duda necesario. Sin embargo, a pesar de la reticencia a la formación habitual en las organizaciones, las personas sí parecen engancharse espontáneamente en procesos de formación que ellos mismos consideran de su interés, les aportan y viven como beneficiosos o que contribuyen a su desarrollo. ¿Tienen estas personas menos criterio que los miembros de la organización que toman decisiones sobre su formación? ¿Tienen otros intereses o inquietudes? ¿Buscan itinerarios más adaptados a sus necesidades? Cualquiera de estos tres motivos es más que suficiente para canalizar estas tendencias y aprovecharse de la plasticidad de un sistema conectado en red, en el que los trabajadores pueden tomar aquello que les sirve. No nos referimos a hechos ya consumados como la oferta formativa flexible o los planes de formación personalizados, que en el fondo son programas dirigidos y estructurados, sino de la conexión del talento y de las personas.

En sus blogs <http://www.internetttime.com/> o el ya cerrado, pero todavía merecedor de lecturas <http://www.informl.com/>, Jay Cross, uno de los pioneros y más seguidos defensores del aprendizaje informal en las organizaciones (@JayCross en Twitter) defiende que los conocimientos adquiridos informalmente superan con mucho a la educación formal impartida en el marco de las organizaciones. En todo caso, Cross también destaca que el aprendizaje informal, al ser desestructurado y difícil de medir en relación con sus resultados, complica su gestión frente al aprendizaje formal.

Es obvio que las organizaciones deben vehiculizar sus mensajes y la formación que requieren los puestos, pero al mismo tiempo es posible construir un espacio de socialización del conocimiento y de crecimiento en comunidad. De este modo la empresa encauza su formación y su voz, sus objetivos tácticos principales. Pero también facilita espacios para lo espontáneo, la creatividad y la innovación. Una forma de medir el aprendizaje informal y el contacto en redes de aprendizaje, es canalizar los resultados de ese diálogo que pueden ser de interés para la organización y comunicarlos. Parece, pues, que debe potenciarse esta cultura y al mismo tiempo trabajar en la consecución de resultados que conlleven actualizaciones, nuevas formas de hacer.

Algo que no debe desdeñarse es el desarrollo de competencias transversales en *management* que puede potenciar el desarrollo de una cultura organizativa conectada en redes de conocimiento. No olvidemos que una de las grandes cuentas pendientes en la formación es la optimización de inversiones en desarrollo de habilidades y competencias para el trabajo en equipo. A pesar de que socialmente se sigue potenciando la competitividad, tanto en el ámbito educativo como profesional, cada vez es más evidente que las personas tienden a conectarse y aprender unos de otros en colaboración, disfrutando con el proceso de intercambio. De hecho, ya en la década de los 80, Helmreich y sus colegas (Helmreich, 1982; Helmreich, Beane, Lucker y Spence, 1978; Helmreich, Sawin y Carsrud, 1986; Helmreich, Spence y otros, 1980), citados en Johnson y Johnson (1999), determinaron que la correlación entre logro y competitividad era negativa y que las personas de alto nivel de logro tienden a no ser muy competitivas.

Conclusiones

En una sociedad en la que las personas tienden a conectarse cada vez más para aprender por sí mismas y a socializar con personas desconocidas con intereses comunes, en el marco de organizaciones en continuo cambio y adaptación, el e-learning tiene el potencial de convertirse en un eje estratégico:

- por su capacidad para conectar a sus usuarios, generando contextos informales en los que compartir y desarrollar conocimiento.

- por ser el continente de formación e información diseminada de forma masiva a bajo coste unitario, dando así soporte a procesos de expansión, internacionalización y cambio.

Las organizaciones han realizado fuertes inversiones en tecnología y hoy en día éstas constituyen un elemento imprescindible que sustenta la actividad. Sin embargo, existe una cuenta pendiente para aprovechar su potencial para conectar a las personas y añadir valor a la organización, lo cual puede ser fundamental en procesos tan estratégicos como los de expansión, internacionalización o de alianzas estratégicas en los que la flexibilidad y la transmisión de cultura organizativa, gestión de procesos y Know-How son decisivos.

El e-learning tiene mucho que aportar en la cuenta pendiente que todavía sigue siendo la gestión del capital humano. La principal inversión está hecha, pero no así el cambio más importante.

Referencias bibliográficas

- Castells, M. (1997). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol. I. La sociedad red. Madrid: Alianza.
- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (1ª ed. 1960). Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Comscore (2013). Spain digital. Future in focus 2013. Disponible en: http://www.comscore.com/esl/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Spain_Digital_Future_in_Focus
- Friedman, T. (2007). *The World is Flat*. Nueva York: Farrar: Straus and Giroux.
- Hax, A., y Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Johnson, D., y Johnson, R. (1999). *Aprender juntos y solos. Aprendizaje cooperativo, competitivo e individualista*. Buenos Aires: Grupo Editorial Aique S.A.
- Lassila, O. (2008). *Semantic Web Approach to Personal Information Management on Mobile Devices*. Cambridge, Massachusetts, USA: Nokia Research Center.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Nueva York: Harper.
- Li, C. y Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston. Harvard Business Press.
- Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, Marzo, 62-78.
- Rosenberg, M. (2002). *E-learning. Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Bogotá: McGraw Hill.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

