

Lecciones fundamentales sobre E-Learning

(2ª Parte: Análisis de Casos)

Contenido

Lanzamiento de nuevos productos y servicios: El caso de Deloitte Touche Tohmatsu.

Pag 1

Puesta en práctica de nuevos sistemas informáticos y procesos comerciales: El caso de Wyndham International, Inc.

Pag 2

Cumplimiento de leyes y reglamentos: El caso de BMW of North America, LLC

Pag 3

Formación de nuevos empleados: El caso de Black and Decker Corporation

Pag 4

Formación de recursos humanos a nivel global: El caso de McDonalds Corporation

Pag 5

Desarrollo del liderazgo: El caso de Unilever

Pag 6

Adiestramiento de los directivos de ventas del futuro: El caso de JPMorgan Chase

Pag 7

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: The E-Learning Fieldbook : Implementation Lessons and Case Studies from Companies that are Making E-Learning Work

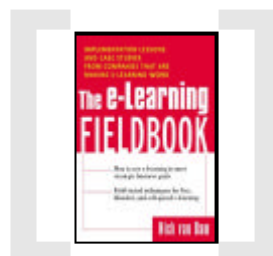
Autor: Nick Van Dam

Fecha de Publicación: Agosto 2.003

Editorial: McGraw-Hill Trade

Nº Páginas: 360

ISBN: 0071418709



EL AUTOR: Tras trabajar en una serie de puestos directivos en varios países, van Dam se convirtió en Director de Formación de Deloitte Consulting, donde se encargó de transformar la formación tradicional en un sistema de aprendizaje moderno basado en las aplicaciones de e-learning. Ello le ha hecho merecedor de dos premios otorgados por el London Financial Times: un Premio de Excelencia en 2001 y otro por innovación en la enseñanza en 2002.

Desde 1987, van Dam ha estado realizando diseños de aplicaciones tecnológicas para la enseñanza, entre los que destacan simuladores y juegos de negocios. Como consultor de renombre internacional y autoridad en el campo del desarrollo de los recursos humanos y la enseñanza, ha escrito artículos en las más prestigiosas publicaciones internacionales.

Por otra parte, es fundador e-Learning for Kids (Aprendizaje Electrónico para Niños), una fundación sin ánimo de lucro cuya finalidad es proporcionar a las escuelas más necesitadas herramientas de aprendizaje tomando como base Internet.

Lanzamiento de nuevos productos y servicios: El caso de Deloitte Touche Tohmatsu



Puesto que el ciclo de vida de los productos y servicios es cada vez más corto, en la actualidad un factor crítico para el éxito de cualquier empresa es el rápido lanzamiento de nuevos productos y servi-

cios. Para lograrlo, es necesario que, antes de lanzar el producto, este sea conocido por un público amplio compuesto por empleados, vendedores, proveedores y los propios clientes. Sin embargo, cuando los receptores están dispersos es imposible distribuir información sobre el producto o servicio con rapidez si se utiliza el método tradicional de enseñanza en aula. El e-learning permite llegar ágilmente a unos receptores geográficamente dispersos, posicionar el

producto o servicio de forma precisa, proporcionar un nivel uniforme de servicio y diseminar mensajes esenciales antes del lanzamiento. La experiencia de Deloitte Touche Tohmatsu (en adelante, DTT) refleja la velocidad con la que se puede completar el proceso de aprendizaje mediante la utilización del e-learning. Esta empresa global de servicios profesionales consiguió no sólo llegar a una plantilla geográficamente dispersa, sino también reducir la cantidad de tiempo necesaria para lograr las metas formativas de 56 horas a 34.

El producto que Deloitte debía distribuir era una metodología para realizar una serie clave de servicios de consultoría. La misión de DTT Management Solutions era proporcionar servicios de consultoría a medianas y grandes empresas ayudándoles a mejorar sus resultados mediante la introducción de tecnología para realizar los procesos internos. En 2001 se lanza un proyecto de desarrollo para adoptar el e-learning con el fin de formar al personal utilizando la Metodología Express, que les permitió transformar su programa de formación impartida por un instructor en aula de siete días de duración en un programa mixto de e-learning denominado "The Express Virtual Team Challenge" (El Desafío Express del Equipo Virtual). Este constaba de 18 horas de estudio individual realizado al ritmo que cada estudiante se fijase, e-learning en vivo y unas clases presenciales de dos días. Para mayor información, consulte la página web www.elearningfieldbook.com.

Antes de implantar Express Virtual Team Challenge, solamente un porcentaje reducido de los consultores de Management Solutions tenía la posibilidad de asistir al programa de formación presencial de siete días debido a los gastos y la dispersión geográfica. Utilizando el e-learning DTT consiguió reducir costes, aumentar el volumen y superar los desafíos temporales (el programa está disponible online en cualquier momento y para todos los participantes) y espaciales (dispersión geográfica), ya que 8.000 consultores en todo el mundo aprendieron a

manejar Solutions. Además, se eliminaron las inconsistencias y los niveles variables de calidad de los cursos presenciales.

Para diseñar y desarrollar el proyecto se reunió en Bruselas durante cuatro semanas a diseñadores, desarrolladores, expertos en la materia y expertos de cursos anteriores procedentes de todo el mundo. Solutions convirtió el curso presencial en una presentación de 18 horas realizada con Macromedia Flash. Para ponerlo en práctica, se selecciona a 20 estudiantes procedentes de todo el país o de una región determinada. Los proyectos utilizados en cada sesión pueden ser nacionales o regionales, según las características del grupo. El curso comienza con la identificación de los individuos que deben formarse, a los que se envía una invitación por correo electrónico en la que se les exhorta a tomar parte en el juego: "¿Quién quiere ser socio?" Aquellos que superan esta fase toman parte en una sesión previa, a la que siguen otras cuatro sesiones programadas de e-learning en vivo. Los participantes deben dedicar cinco horas semanales al estudio del módulo correspondiente de e-learning y a la realización de ejercicios online. Los equipos virtuales entregan sus ejercicios online en la sesión final.

Puesta en práctica de nuevos sistemas informáticos y procesos comerciales: El caso de Wyndham International, Inc.



La eficiencia operativa de la empresa se ha convertido en la nueva forma de medir el éxito y el fracaso, de diferenciar a los ganadores y a los perdedores. La gestión de los procesos es esencial para el éxito de cualquier empresa, ya que la gestión inadecuada de proyectos absorbe recursos y beneficios. La utilización de mejores aplicaciones informáticas para llevar a cabo los procesos internos de la empresa contribuye a mejorar los resultados, ya que por una parte se reducen costes y por la otra se acortan los

ciclos de producción. El e-learning es un recurso clave para adiestrar a los empleados en el uso de estos nuevos sistemas informáticos y en la operativa empresarial. Además, el uso de una formación que utiliza como medio la tecnología es un reflejo del propio entorno que se desea poner en práctica. La cadena hotelera internacional Wyndham logró impartir con rapidez formación sobre un nuevo software a unos empleados geográficamente dispersos. Su objetivo era poner en funcionamiento un sistema informático para llevar a cabo una campaña de fidelización de la clientela y proporcionar una experiencia uniforme a todos sus clientes en cualquiera de los establecimientos de Wyndham, utilizando para ello sus perfiles de cliente y preferencias.

Wyndham ByRequest es un innovador programa de fidelización de la clientela que enfatiza la importancia de personalizar la estancia de cada huésped. Para integrar por completo el programa de huéspedes en todos sus establecimientos, Wyndham debía valerse de un sistema informático que almacenase los perfiles del cliente y sus preferencias poniendo en manos de la dirección las herramientas necesarias para llevar a cabo previsiones, escribir informes, sacar ratios y realizar marketing relacional. Para ello, Wyndham se decantó por MICROSOFT FIDELIO OPERA Enterprise Solution, una de las aplicaciones informáticas ofrecidas por el conocido fabricante de software para hoteles Fidelio.

Para implementar el nuevo sistema era necesario que todos y cada uno de los empleados de Wyndham recibieran formación para aprender el manejo del nuevo software y cómo se utilizaría en apoyo del programa ByRequest. Se trataba de formar a más de 3.500 empleados en 165 establecimientos situados en Norteamérica, el Caribe y Reino Unido. Anteriormente, los formadores de Wyndham viajaban de establecimiento en establecimiento celebrando seminarios y clases, lo cual generaba gastos no sólo en viajes para los formadores, sino también en forma de tiempo de trabajo perdido para empleados y dinero en

dedicación de salas de reuniones. Esta vez, sin embargo, dado el gran desafío que planteaban los gastos y necesidades de formación en un tiempo reducido, recurrir al e-learning resultó lo más adecuado para reducir el tiempo y los costes, maximizando los beneficios y potenciando la mejora del servicio al cliente. El programa de formación OPERA es un evento de e-learning diseñado para que el equipo de formadores pueda interactuar con los empleados y que la formación sea más efectiva. Las sesiones de e-learning se complementan con material impreso que se envía a los participantes antes de la primera sesión. Los formadores son flexibles a la hora de programar las sesiones y pueden grabarlas para utilizarlas con posterioridad, lo cual resulta de gran utilidad ya que entre el personal que trabaja en los establecimientos hoteleros Wyndham hay empleados estacionales, a tiempo parcial y a tiempo flexible. Además, de esta manera aquellos que pierdan una clase en vivo o que necesiten repasar algún punto siempre tienen acceso a la información. Para garantizar que las sesiones formativas resulten útiles para los empleados de todos los establecimientos Wyndham, el equipo de OPERA diseñó los cursos por funciones o tareas. En seis meses el equipo desarrolló diez cursos que podrán impartirse en tres horas o menos: Reservas I, Reservas II, Recepción, Pisos, Caja, Procesamiento de Agencias de Viajes, Grupos, Contabilidad, Mano Corriente I y Mano Corriente II. El contenido de los cursos se desarrolló en PowerPoint y en el mismo se incluían nuevos términos y conceptos, así como elementos tradicionales de las clases presenciales tales como las adivinanzas y juegos de preguntas (quizz). Por otra parte, el programa también brinda a los participantes la oportunidad de trabajar con el nuevo sistema y realizar transacciones en un programa de simulación bajo la supervisión de un instructor.

El programa de e-learning OPERA se puso en funcionamiento por Internet vía la web de la Wyndham International University, al mismo

tiempo que los establecimientos hoteleros actualizaban sus sistemas informáticos. A la hora de comienzo acordada, los participantes se conectan al mencionado sitio web utilizando sus contraseñas y para recibir formación se unen al instructor que imparte clase desde la sede de Wyndham International en Dallas, Texas, EE.UU. Aunque lo más común es que los participantes se encuentren en sus puestos de trabajo, podrían tomar parte desde cualquier lugar. Los participantes llevan cascos y micrófono para comunicarse con el instructor y los demás participantes, por lo que el feedback en tiempo real crea una experiencia de aprendizaje muy interactiva.

Gracias a la implementación del e-learning en vivo del programa OPERA, Wyndham obtuvo un ROI de 329% en los cinco primeros meses de formación y formó a 3.500 empleados geográficamente dispersos de forma rápida y eficiente eliminando los gastos de viaje, de estancias y de salas de reuniones propios de la formación tradicional en aula. Además de las repercusiones económicas, el programa también tuvo consecuencias en la cultura organizativa: en la actualidad la Wyndham International University también ofrece cursos de muchas otras materias, que van desde la tecnología a la prevención de riesgos laborales y los empleados de Wyndham prefieren los cursos electrónicos a los cursos presenciales.

Cumplimiento de leyes y reglamentos: El caso de BMW of North America, LLC



En la actualidad muchas empresas se enfrentan al desafío de cumplir en un periodo de tiempo limitado con una serie de estándares, políticas, reglas y leyes que les afectan. A menudo, dichas empresas deben demostrar que sus empleados han completado programas de formación relativos a las mismas como condición para su cumplimiento. La necesidad de cumplir con ciertos estándares puede venir impuesta

desde fuera o dada desde dentro, como es el caso de las políticas empresariales encaminadas a alcanzar objetivos empresariales concretos. Este es el caso de BMW en Estados Unidos, que utiliza programas de e-learning para llevar a cabo los programas de formación que garantizan el mantenimiento de determinadas políticas, estándares y códigos de conducta en el seno de la empresa. Sus 1.300 empleados deben completar esta formación de conducta ética y profesional anualmente como parte de su plan individual de desarrollo profesional. Dada la dispersión geográfica del personal, el uso de e-learning permitió a todos los empleados llevar a cabo el curso en el periodo de tiempo requerido con independencia de su lugar de residencia, asegurando así que el 83% de ellos completara su formación en el curso de los once meses posteriores a su puesta en marcha.

En 1999 BMW de Norteamérica puso en marcha un sistema de administración de la formación THINQ e integró el contenido de e-learning que antes estaba en manos de terceros en el currículo ya existente. Posteriormente, en 2002 BMW comenzó a utilizar Centra como plataforma de e-learning en vivo, lo cual alteró por completo el sistema de formación continua de empleados. Uno de los primeros cursos presenciales que BMW transformó en e-learning en vivo y en línea fue el programa de Ética Empresarial de BMW, que duraba 90 minutos y era impartido por un representante del Consejo de Ética de BMW en colaboración con otro representante del equipo de Formación y Desarrollo. Los cursos presenciales funcionaban bien para formar a los 350 empleados que trabajaban en la sede de la empresa en Nueva Jersey, pero difícilmente llegaban a los de otros estados ya que resultaba caro enviar dos instructores a recorrer el país.

El programa de e-learning respondía perfectamente a las necesidades empresariales, ya que estaba alineado con los cuatro valores principales de la empresa (confianza, orientación, trabajo en equipo y responsabilidad), además de cumplir con

su objetivo prioritario de mantener su buena reputación y desarrollar un entendimiento del código interno de conducta. El programa fue diseñado con el formato de e-learning en vivo, que fue realizado por un proveedor externo basándose en el material de curso presencial. Utilizando como herramienta la plataforma de e-learning en vivo, los tres facilitadores (consultor, diseñador del material y miembro del Comité de Ética) presentan escenarios reales y dirigen sesiones en línea que atraen la atención del participante. Los empleados participan en las clases de e-learning en vivo desde sus lugares de trabajo y puesto que se necesitan unos minutos para que todos estén conectados, los primeros en llegar pueden utilizar el panel en blanco para escribir lo que opinan de la ética empresarial mientras esperan. Esto maximiza la utilización del tiempo y permite que la interactividad funcione desde el primer momento.

El programa se anuncia por e-mail a la plantilla y los interesados se apuntan al curso mediante el sistema de administración de la formación. Los principiantes reciben un kit de e-learning que les ayuda a hacer la transición del modelo tradicional de formación en aula al e-learning. Quienes no han tomado parte todavía, reciben un correo solicitando su participación. Además, el curso es grabado para poder ser utilizado como material de referencia en cualquier momento.

Antes de 1999 pocos empleados de BMW Norteamérica habían probado el e-learning. Para el año 2002, casi un 20% de los empleados había realizado un curso no sincronizado y más del 85% había realizado cursos de e-learning en vivo. En los once primeros meses de funcionamiento del curso de BMW de ética empresarial se había conseguido alcanzar un 83% de las metas de asistencia.

La mayor parte de las empresas ofrece a sus empleados una breve orientación durante un par de días tras incorporarse a sus puestos de trabajo y, por lo general, es el departamento de recursos humanos el que se encarga de ello. La orientación se centra en rellenar documentos, dar una vuelta por la empresa y revisar las condiciones económicas; después, el jefe de departamento o un colega adiestra al nuevo empleado en la realización de las tareas del puesto. Sin embargo, cuando una empresa experimenta periodos de rápida expansión y contracción este acercamiento no se ajusta a sus necesidades. Cada vez más, las empresas se ven en la necesidad de contratar personal nuevo para cumplir con sus requisitos de productividad y al mismo tiempo cumplir las normas estatales.

El e-learning ofrece una respuesta a las necesidades de la empresa independientemente de que se deba formar a dos empleados o a doscientos. Además, el adiestramiento hace que su trabajo sea productivo más rápidamente, se reduzcan los errores una vez en el puesto de trabajo y el número de instructores y la localización geográfica de las facilidades deja de ser determinante y los nuevos contenidos se pueden distribuir con rapidez. En Black & Decker Corporation, un fabricante y comercializador de herramientas eléctricas y accesorios, los nuevos empleados solían recibir una carpeta con documentación que debían preparar y asistir a un cursillo cuatro semanas más tarde. Ni que decir tiene que lo más normal era que acudiesen al cursillo sin ni siquiera haber abierto la carpeta. Sin embargo, ahora, cuando un empleado se incorpora a su puesto de trabajo, recibe inmediatamente un paquete de bienvenida con su nombre de usuario y contraseña para acceder al portal de formación de la Black & Decker University, donde encuentran su programa de formación. La inmediatez del e-learning se ve potenciada por la ayuda que les proporcionan en el trabajo sus supervisores. La experiencia formativa resulta atractiva, completa y proporciona las destre-

zas necesarias para realizar el trabajo como es debido.

La marca comercial dirigida a profesionales DEWALT de Black & Decker se vende en Estados Unidos a través de los principales comerciantes de productos de construcción y minoristas como Home Depot, Lowe's y Sears. Cada año B&D contrata a 150 nuevos representantes de ventas para comercializar esta línea de productos. Antes, estos nuevos empleados solían asistir a un programa de formación presencial de dos semanas que tenía lugar en la sede de B&D en Maryland, pero en 1998 se creó la Black & Decker University (BDU) con la finalidad de ofrecer cursos a través de la red. En 2001, BDU decidió remodelar su programa, que consistía exclusivamente en clases presenciales, y cambiarlo por un programa mixto de formación denominado The DEWALT Field Marketing Training Program: este combina 16 cursos de e-learning, con formación en el puesto de trabajo y asistencia presencial a clases.

El programa de e-learning respondía a cuatro objetivos empresariales en el área de herramientas eléctricas y sus accesorios: proporcionar conocimientos (saber) y destrezas de venta (hacer), integrar a los nuevos empleados en la plantilla con dinamismo, desarrollar líderes y aumentar el conjunto de destrezas con mayor rapidez para colocarse a la cabeza en términos de tasa de mercado y beneficios. Para ello, B&D procedió a diseñar un programa de e-learning partiendo de los materiales que contenía la famosa e infravalorada carpeta. El 80% del tiempo de la clase presencial original se dedicaba a la exposición oral de datos, cifras e información del mercado mediante presentaciones en PowerPoint; el 20% del tiempo restante se dedicaba a la práctica, es decir, a la utilización de las herramientas. El nuevo programa mezcla sabiamente e-learning (16 cursos que el empleado realiza a su propio ritmo), experiencia práctica, clases presenciales y feedback de los supervisores. Además, el nuevo programa supone un cambio diametral respecto al anterior, pues el 80% del tiempo se emplea en hablar sobre

**Formación de nuevos empleados:
El caso de Black and Decker
Corporation**



las herramientas y utilizarlas para adquirir destrezas en el manejo de las mismas en situaciones reales, mientras que el 20% restante se pasa en el aula potenciando la experiencia práctica con debates interactivos con los instructores.

Para construir este programa mixto, B&D seleccionó a Vuepoint, un vendedor de aplicaciones informáticas con servicios integrales que les facilitaba servicios y herramientas para el desarrollo del contenido, un sistema de administración de ese contenido de formación, servicios de puesta en funcionamiento, diseño formativo y una metodología de diseño que les permitía desarrollar programas rápidamente y con buena calidad. Vuepoint guió al personal de la BDU siguiendo un modelo de diseño formativo denominado ROPES, por sus siglas en inglés, que corresponden a revisar y relacionar, dar una vista general, presentar, ejercitar y resumir.

El programa llega a sus usuarios a través del portal electrónico de formación de la BDU (www.bduniversity.com), en el que se encuentra no sólo información general sino también un apartado a través del cual los usuarios pueden acceder a sus propios portales de formación y revisar sus cursos e información relativa a los mismos (calendarios, calificaciones y registros para otros cursos, entre otros). B&D utiliza un sistema informático para gestionar sus recursos humanos denominado PeopleSoft HR, por lo que una de sus metas es integrar Vuepoint y PeopleSoft HR de forma que se puedan transferir semanalmente los informes de asistencia del uno al otro. Pero los nuevos empleados no son los únicos que reciben formación por este medio, ya que tanto los directivos como otros empleados en activo asisten a cursos de reciclaje de características similares.

Son muchos los beneficios que aporta a la empresa la utilización del e-learning. Entre ellos destacan que los nuevos empleados están listos para realizar su labor más rápidamente y la tasa de retención se ha doblado, que en el proceso de formación las clases prácticas ocupan el 80% del tiempo, que los empleados pueden volver a revisar sus cur-

sos en cualquier momento si les surgen dudas y que B&D pudo transformar los costes duros (hard costs) de viajes en desarrollo y puesta en funcionamiento de programas de formación.

Formación de recursos humanos a nivel global: El caso de McDonald's Corporation



Las organizaciones globales se enfrentan a notables desafíos para formar a su personal, ya que para competir en los mercados globales deben contar con el apoyo de unos recursos humanos que estén dispuestos a ofrecer los más altos estándares de servicio. Además, dicho personal debe poseer unos conocimientos y destrezas acordes con el valor que los clientes esperan recibir, independientemente del lugar y el momento en que ese servicio se realice. Para atraer y retener a sus clientes, las empresas globales deben sacar partido de las ventajas de la localización y al mismo tiempo brindar a todos y cada uno de sus empleados oportunidades similares de formación y coaching, respetando siempre sus normas culturales. La expansión del Internet y la introducción de técnicas de e-learning son el mejor medio de llevar a cabo las necesidades formativas de forma rápida, estandarizar la calidad del producto o servicio, adaptar el contenido a las normas culturales específicas y mejorar la satisfacción de los clientes gracias a la mejor preparación de los empleados. Uno de los ejemplos más paradigmáticos de lo anteriormente expuesto es McDonald's Corporation, que con una mano de obra global en constante renovación integrada por jóvenes, se enfrenta al reto de adiestrarlos para que trabajen de forma competente brindando el servicio de excelencia que caracteriza a la marca y que el cliente no solo espera encontrar, sino que también exige en cualquier restaurante McDonald's del mundo. Con 36.000 restaurantes en todo el mundo en los que cada día comen

46 millones de clientes, McDonald's Corporation es la primera cadena de restaurantes del mundo. Su visión es brindar la mejor experiencia mundial de servicio en restaurantes de comida rápida satisfaciendo a más clientes con mayor frecuencia aportándoles el valor que desean. Los 1,7 millones de empleados de McDonald's son clave para convertir en realidad esta visión. La mayoría de ellos, que desempeñan labores básicas en puestos para principiantes, son adolescentes y jóvenes que entran por primera vez en el mundo laboral y lo utilizan como puente hacia otros puestos más especializados dentro o fuera de McDonald's. De hecho, muchos de los directivos de McDonald's comenzaron sus carreras profesionales de esta manera y aprovecharon las oportunidades de formación que ofrece la empresa. Con tantos principiantes en sus filas, la formación constituye una conexión crítica para proporcionar un servicio de primera. McDonald's forma a unos tres millones de nuevos empleados al año. Para responder a sus necesidades formativas globales, en 2001 la corporación desarrolló una estrategia de e-learning que contemplaba la realización de varios programas piloto, el primero de los cuales iba dirigido a los empleados de nivel inferior de cada área geográfica. A este le siguieron otros programas piloto para niveles directivos medios que contemplaba la utilización de PDAs u ordenadores de mano.

Desde que la empresa comenzara su andadura en 1955, la formación ha sido uno de sus caballos de batalla esenciales. El propio Ray Kroc, fundador de McDonald's, escribió el primer manual de Operaciones y Formación y en 1961 se fundó la Hamburger University (Universidad de la Hamburguesa) con la finalidad de servir como centro de formación en administración de restaurantes. De los 12 estudiantes que se titulaban en su primer año de funcionamiento a los 65.000 que se titulan en la actualidad, McDonald's ha recorrido un largo camino. Sin embargo, la formación de los empleados de niveles inferiores sigue teniendo lugar en el restau-

rante en el que trabajan. En su "Compromiso con Nuestros Empleados", la empresa afirma que sus empleados contarán con los recursos que necesiten para servir al cliente, que se les proporcionarán las herramientas que requieran para desarrollarse personal y profesionalmente y que se pondrá a su disposición tiempo para formarse. Para lograrlo, McDonald's necesitaba un método eficiente tanto desde el punto de vista económico como desde el temporal y geográfico.

Para formar a sus empleados de puestos inferiores, McDonald's había desarrollado un programa de formación en restaurante mediante videos, libretos y adiestramiento práctico supervisado en el puesto de trabajo por parte de un empleado de nivel superior en el que se utilizan unas guías (diagramas expuestos junto a cada estación en el que se refleja gráficamente la realización de las labores relacionadas con la misma). Una vez completado el adiestramiento, el supervisor se encarga de verificar que el nuevo empleado ha aprendido a realizar adecuadamente su trabajo constataando el cumplimiento de los criterios detallados en la Lista de Observación de la Estación. Para el proyecto piloto inicial, el contenido del programa de desarrollo existente se transformó en cursos de e-learning de 20 a 35 minutos de duración titulados Hostelería, Higiene, Seguridad de los Alimentos, Servicio Básico, Servicio Avanzado e Instalaciones. Puesto que es un método de formación mixto, los empleados siguen recibiendo un adiestramiento práctico. Por otra parte, los cursos inicialmente se desarrollaron en inglés y luego fueron traducidos al chino, portugués y español. En Estados Unidos se imparte en inglés y español.

El desarrollo del programa de e-learning se realizó mediante un contrato de outsourcing en el que participó el equipo de formación de McDonald's; en él se invirtieron 3,000 horas de trabajo para desarrollar las cuatro horas de material que componen los cursos. El proyecto piloto se llevó a cabo en seis países y en él tomaron parte 36 restau-

rantes y 845 empleados, que accedían a los cursos mediante una conexión a Internet de banda ancha desde un ordenador emplazado en las instalaciones de los propios restaurantes. Aunque el proyecto piloto finalizó en marzo de 2002, los empleados de los restaurantes en que se realizó el proyecto piloto aún tienen acceso al contenido. Otros restaurantes ya utilizan la versión mejorada del mismo.

Desarrollo del liderazgo: El caso de Unilever



En el pasado, los periodos de recesión económica conllevaban recortes en el desarrollo del liderazgo; actualmente, sin embargo, en la mayor parte de las organizaciones sucede al contrario, pues comienzan a reconocer que las turbulencias de los mercados globales, la competencia, la geopolítica y la economía demandan un liderazgo cuyos objetivos sean claros y sus destrezas de primera calidad. El desarrollo del liderazgo ha dejado de ser un privilegio de la alta directiva y se ha convertido en un medio de integrar los recursos empresariales con el fin de alcanzar las metas estratégicas, organizar proyectos innovadores, cambiar la cultura y distribuir competencias en el seno de la empresa. Lograr en un periodo de tiempo dado un desarrollo intensivo y continuo del liderazgo de directivos cuya agenda está repleta y además están geográficamente dispersos resultaría una misión imposible, por ello cada vez más organizaciones recurren a la utilización de un programa mixto de formación de e-learning que maximiza el tiempo de los directivos, crea equipos virtuales, posibilita el coaching y mentoring por parte de la alta directiva y puede dar lugar a colaboración virtual una vez terminado el programa. Tal es el caso de Unilever, un productor a nivel global de bienes de consumo y alimentos, que ha optado por desarrollar el liderazgo organizativo mediante

el desarrollo de iniciativas de e-learning.

Unilever es una empresa global compuesta por dos casas matrices (Unilever NV y Unilever PLC) para las que trabajan 265.000 empleados. Tras el anuncio de una nueva dirección estratégica en el año 2000, Unilever se reestructuró en dos secciones globales: Alimentación y Cuidado Doméstico y Personal. Aunque durante veinte años ambas funcionaron como unidades separadas, Unilever perseguía innovar y crecer, nivelando marcas, geografía y límites. La nueva estrategia denominada "El Camino del Crecimiento" abarca seis elementos: construir una cultura empresarial, convertirse en pionera de los nuevos canales de distribución, desarrollar una cadena de suministro de primera categoría a nivel mundial, reconectar con los consumidores, centrarse en la marca y simplificar. Se trataba de un cambio profundo y abarcador que aglutinaría los esfuerzos de los líderes de la alta directiva.

El desafío se planteó al Centro de Formación de Excelencia de Unilever Global, que debía encontrar una forma innovadora y sostenible de poner a cada una de las dos secciones globales al frente de su propio destino, respaldando paralelamente la nueva estrategia empresarial. Puesto que el enfoque tradicional no era adecuado, había que encontrar una metodología que se extendiese en el tiempo y que permitiese a los directivos aplicar los conocimientos adquiridos en el trabajo. Unilever contrató a Asia Works para que realizase el diseño general del modelo mixto de formación y a Communispace para construir una comunidad web de formación, ya que el programa comenzaría con un módulo virtual de experimentación, continuando con sesiones de apoyo a equipos virtuales de diálogo y fomentando además el deseo de seguir aprendiendo una vez finalizado el programa.

En este contexto nace el programa Líderes en Acción, un recorrido de cinco meses hacia el desarrollo del liderazgo impartido mediante un modelo de formación mixto en el que se equilibran el trabajo en línea

con las sesiones presenciales y el coaching. Líderes en Acción consta de cinco módulos, cada uno de los cuales es introducido por una actividad principal con la finalidad de mantener la atención de los estudiantes, y en él se combinan tres aspectos esenciales en la figura del líder: desarrollo personal del liderazgo, proyectos individuales tanto de crecimiento personal como de mejora empresarial y proyectos empresariales realizados mediante el trabajo en equipo. De un competitivo proceso de selección salen treinta participantes que reciben un e-mail de bienvenida que, con la asignación de la primera tarea, les introduce en la comunidad virtual. El Módulo 1 supone una inmersión inmediata en la formación y su propósito es el de hacer que los participantes salgan de su rutina personal y laboral cotidiana para que exploren libremente el entorno; busca asimismo construir la comunidad. El Módulo 2 es un programa residencial que se centra en un desarrollo riguroso del liderazgo en el que se combinan la autoconciencia, la automotivación, el coaching y las clases. Además, cada participante define dos proyectos individuales: uno de desarrollo personal y otro de mejora de la empresa. El Módulo 3 potencia el aprendizaje continuo y la aplicación de conocimientos y destrezas al trabajo real, motivando a los participantes a que realicen proyectos individuales y en equipo. Para ello se utilizan elementos de apoyo virtual como las teleconferencias, los encuentros online y el e-mail. El Módulo 4 es el día en que se realizan las presentaciones de los proyectos y propuestas de los equipos para introducirse en nuevos mercados y lanzar nuevos procesos empresariales. La presentaciones son seguidas por miembros de la Junta Directiva, que tienen autoridad para respaldar económicamente los mejores proyectos. El éxito de la iniciativa Líderes en Acción en la ejecución de la nueva estrategia dio lugar a un incremento de la oferta del mismo. Si en principio se planeaba ofrecerlo tres veces al año, en el año fiscal 2003 se ofreció 12 veces y en él tomaron parte 360 altos directivos de todo el

mundo. El 100% de los registrados finaliza los cinco meses de curso y reconoce el valor de dedicar tiempo a crecer como líderes mientras trabajan en un proyecto selecto de alta prioridad que mejorará y contribuirá al crecimiento empresarial.

Adiestramiento de los directivos de ventas del futuro: El caso de JPMorgan Chase



La inversión en el desarrollo del personal de ventas es una de las mayores inversiones de toda empresa, ya que para crecer las empresas necesitan que el personal de venta se fije en las oportunidades que ofrece el mercado, conozca los productos y sepa vender. En el periodo de rápido crecimiento de los noventa, muchos vendedores podían limitarse a tomar pedidos sin tener que molestarse en convertirse en expertos conocedores del producto ni dominar las técnicas de venta. Sin embargo, en el siglo XXI el panorama ha cambiado y el personal de venta se enfrenta a un entorno altamente competitivo en el que deben multiplicar sus ventas y atraer clientes. Por otra parte, las empresas se preocupan cada vez más por el coste que conlleva realizar ventas.

El e-learning brinda una solución al desarrollo profesional del personal de ventas cuidando al mismo tiempo de los costes, ya que es una manera rápida y económicamente efectiva de distribuir información sobre los productos, maximiza el tiempo del personal dejando así espacio para tratar con los clientes, asegura la acreditación de personal de venta específico tal como son los agentes y, por último, les dota de la capacidad de establecer una relación más profunda y ancha con los clientes ofreciéndoles productos y servicios adicionales. JP Morgan Chase se dedica a ofrecer 17 tipos concretos de servicios financieros que debían brindar al cliente por medio de un personal que poseyese un conocimiento actualizado y preciso del producto, además de unas

determinadas destrezas de venta. Los banqueros de consumidores (consumer bankers) revestían especial importancia, ya que estaban a cargo de entre el 80 y 90% de los clientes que entraban en la red de Chase. Era esencial asegurarse de que la información que los clientes recibían en el punto de entrada era adecuada y correcta y potenciar la realización de ventas adicionales a estos clientes, por lo que con las aportaciones de los expertos en la materia, Chase desarrolló siete evaluaciones específicas de los productos ligadas a siete unidades de e-learning que cada empleado podía realizar a su propio ritmo.

Utilizando el e-learning, JPMorgan Chase se enfrentaba al desafío de hacer llegar una formación de calidad a 100.000 empleados dispersos por todo el mundo. Las fusiones, adquisiciones y consolidaciones en el sector bancario habían dado lugar a metodologías de formación dispares en el seno de una organización multinacional y multiestatal. En 1997, bajo el mando del actual Director de e-Learning, comenzaron a debatir la conveniencia de utilizar métodos de formación alternativos y crear una estrategia única que reemplazase a las 14 entonces existentes.

El Proceso de Evaluación del Conocimiento del Producto, que consta de un conjunto de programas de e-learning online que cada empleado realiza a su propio ritmo, fue desarrollado para respaldar una iniciativa denominada Abordando al Cliente, según la cual el conocimiento adecuado de los productos era uno de los elementos esenciales para que el contacto de servicio con los clientes fuese satisfactorio. Un equipo de expertos en la materia pertenecientes a la propia organización realizó las preguntas del cuestionario de evaluación, cuyas respuestas revelan el nivel de conocimiento del producto e identifican las áreas en que la formación es deficiente. Los empleados completan la evaluación en un ordenador instalado en un entorno controlado para asegurar la equidad del proceso y, una vez obtenidos los resultados, se les dirige al portal de formación interna de Chase,

LearningConnect, para que se registren en los cursos online de e-learning que les aconsejan. Cada módulo dura unos 30 minutos y los alumnos pueden verificar el progreso que realizan en un área determinada respondiendo de nuevo al cuestionario de evaluación, lo cual se realiza de forma controlada y programada, por ejemplo cada seis meses.

Los empleados de banca con tres meses de experiencia eran evaluados cada dos o tres semanas. Al comienzo el contenido de los cursos presenciales de formación se convirtió en formación online, que fue dividida en varios tópicos de evaluación y puesta a disposición de los usuarios en LearningConnect. Para

ello se utilizó una herramienta de evaluación denominada Questionmark Perception, Macromedia Dreamweaver, Macromedia Flash y HTML. Se exige que los empleados realicen los módulos de productos cuyo conocimiento es deficiente y se les notifiquen las fechas tope de realización; también se les asigna la ayuda de directores y coaches. Gracias a ello, Chase ha conseguido evaluar la transmisión de conocimiento y el papel que ello desempeña en el rendimiento de sus empleados.

El Proceso de Evaluación del Conocimiento del Producto llegó a más de 1.000 empleados de banca en 500 sucursales de cuatro estados. Con este programa, Chase se

dio cuenta de que hasta entonces no había realizado un acercamiento exhaustivo a la identificación de las necesidades de formación, la puesta en marcha de iniciativas de desarrollo y la realización de formación sobre los productos. Además, tuvo la oportunidad de construir relaciones clave en el seno de la empresa y ganarse la credibilidad de ser una organización que valora grandemente la formación. Asimismo, el número de personas que solicitaron participar en programas de formación de e-learning online creció notablemente y la satisfacción de los clientes en el segmento de mercado objeto aumentó del 75 al 80% en algunas áreas.

"The E-Learning Fieldbook "teaches the expensive lessons learned by leading companies as they have implemented E-learning.. . . Based on 25 case studies of best practices in e-Learning implementation from: Home Depot, Deloitte, JP Morgan, McDonald's, Unilever, Wachovia, BMW, INSEAD, and more, this indispensable guide helps readers: . . . Use E-learning to support their organiz "The E-Learning Fieldbook "teaches the expensive lessons learned by leading companies as they have implemented... . "The e-Learning Fieldbook takes an in-depth look ĩ½under the hoodĩ½ of real-life, successful e-Learning implementations. I am so impressed with the organization and rigor of these examinations that we will be using the Fieldbook as a benchmarking tool for our members." . --Elliott Masie, Founder, e-Learning CONSORTIUM and The MASIE Center. . . "This is the most useful "how to" manual available on e-learning. Best of The eLearning Guildâ€™s Learning Solutions Top Articles from the eMagazineâ€™s First Five Years Edited by William Corruption and Development in Africa: Lessons from Country Case Studies. Corruption and Development in Africa Lessons from Country Case-Studies Edited by Kempe Ronald Hope, Sr and Bornwell C. Adjustment in Africa: lessons from country case studies. Ā—. Report "The E-Learning Fieldbook: Implementation Lessons and Case Studies from Companies that are Making E-Learning Work". Your name. Email. Following Karl Kappâ€™s earlier book ĀœThe Gamification of Learning and Instruction,Ā€ thisĀ€ Fieldbook Āœprovides a step-by-step approach to implementing the concepts from the ĀœGamificationĀ€ book with examples, tips, tricks, and worksheets to help a learning professional or faculty member put the ideas into practice. The Online Workbook, designed largely for students using the original book as a textbook, includes quizzes, worksheets and fill-in-the-blank areas that will help a student to... eĀ€Learning Fieldbook. Roger Collins (Australian Graduate School of Management). The Learning Organization. ISSN: 0969-6474. Publication date: 1 June 2004. Citation. Collins, R. (2004), "eĀ€Learning Fieldbook", The Learning Organization, Vol. 11 No. 3, pp. 290-292. <https://doi.org/10.1108/09696470410533049>. Download as .RIS. Publisher.