

El e-learning en la Caixa: innovación pedagógica y métodos de implantación

Área temática IX: El e-learning empresarial: implantación, generación de contenidos, metodologías, potenciales beneficios.

Autor: Sergio VASQUEZ BRONFMAN

Profesor de Sistemas de Información

ESCP-EAP (París-Oxford, Madrid, Berlín)

79 Avenue de la République

75011 Paris

FRANCE

vasquez@escp-eap.net

Director de Proyecto

Gestión Del Conocimiento S.A.

Av. Pellaires 30-38

08019 Barcelona

ESPAÑA

svasquez@gecsa.com

Resumen: Esta ponencia describirá el desarrollo del proyecto Virtaula (desarrollo del e-learning en la Caixa), y conceptualizará las innovaciones pedagógicas realizadas (formación orientada al saber-hacer) así como los métodos de implantación aplicados (métodos participativos), que son a nuestro juicio los principales factores de éxito del proyecto. Medimos este éxito por el número de usuarios activos (3250 personas a fecha del 15 de mayo 2001), y por la satisfacción declarada por los usuarios.

Introducción

Virtaula tiene por objetivo desarrollar masivamente el e-learning en la Caixa, a través de la creación de comunidades virtuales de aprendizaje y conocimiento compartido en diferentes niveles del management, de la virtualización del programa de formación de nuevos empleados, y de la creación de un conjunto de acciones formativas abierto a toda la plantilla (18 000 personas). El proyecto comenzó en enero 2000 con dos aulas virtuales de nuevos empleados, de unas 25 personas cada una, y dos tutores virtuales. En mayo 2001 más de 3000 personas han hecho o están haciendo formación a través de Virtaula, siendo tres las comunidades más relevantes: nuevos empleados (más de 2000 personas en mayo 2001), directores de oficina (casi 500 personas), y gerentes comerciales (jefes de zona, unas 200 personas). Además está la comunidad de los tutores virtuales de los nuevos empleados (35 personas, directores o sub-directores de oficina).

Virtaula es un sistema de e-learning muy utilizado. En los meses de febrero, marzo, y abril 2001, se superaron los veinte mil accesos por mes. El número de usuarios concurrentes – es decir el número máximo de usuarios que se pueden conectar simultáneamente en un instante determinado – ha tenido que ser aumentado a 150 personas. El tiempo promedio de conexión es de unos 35 minutos diarios (incluidos los fines de semana) en el caso de los nuevos empleados, de más de una hora diaria (incluidos los fines de semana) en el caso de los tutores virtuales, y de prácticamente una hora y media semanal en el caso de los directores de oficina.

En el segundo semestre 2001 Virtaula estará potencialmente disponible a toda la plantilla de la Caixa a través de cursos de autoformación y de un conjunto de “píldoras de formación” ("trozos" de aprendizaje de menos de dos horas destinados a resolver un problema concreto).

Esta ponencia describirá y conceptualizará las innovaciones pedagógicas realizadas y los métodos de implantación aplicados a partir de septiembre 2001,¹ ya que estos dos aspectos nos parecen ser los factores críticos de éxito de Virtaula.

Hacia un aprendizaje eficaz

Uno de los defectos más importantes de la formación de profesionales es la distancia entre los contenidos enseñados y la práctica cotidiana en el trabajo. Como académicos y como profesionales, estamos comprometidos con cerrar esa distancia, para así agregar valor al servicio que ofrecemos a nuestros usuarios y clientes. Afirmamos que dicha distancia es el resultado de una interpretación errónea de lo que es educar. Dicha interpretación afirma que la educación consiste esencialmente en transmitir "contenidos teóricos" (o "conocimiento", o "información", o como se le quiera llamar...) y luego asegurarse a través de tests adecuados que los alumnos han memorizado dichos contenidos. Por el contrario, pensamos que, al menos en materia de formación de profesionales, un aprendizaje eficaz implica un marco educativo orientado a la práctica, donde los alumnos hacen (individual y colectivamente) cosas que les son significativas, donde pueden compartir ideas con otros alumnos y trabajar en equipo, donde la tutoría les ayuda a adquirir nuevas habilidades y a reflexionar sobre sus proyectos, donde los contenidos (al igual que las tutorías) complementan la práctica aportando la información adecuada a ella y abriendo a nuevas interpretaciones de la realidad que enfrentan.

Para construir este marco educativo nos hemos inspirado en los trabajos de psicólogos como Piaget (1985), Vygotsky (1985), y Bruner (1996); de especialistas en educación de adultos como Reginald Revans (1980) y Donald Schon (1983, 1987); y de filósofos como Martin Heidegger (Dreyfus, 1991). Con este marco nos acercamos a tradiciones educativas distintas a las que podemos encontrar en las universidades o escuelas profesionales: son aquellas que observamos en las escuelas de danza, en los conservatorios de música, en los talleres de bellas artes y arquitectura, en el entrenamiento en artes marciales, etc.

¹ fecha en que asumimos la responsabilidad del proyecto en GECSA (Gestión del Conocimiento S.A.).

Innovaciones pedagógicas en Virtaula

En materia de e-learning, el principal error que generalmente se comete es tener una interpretación tecnocentrista del tema. El tecnocentrismo es la falacia que refiere todas las cuestiones del e-learning a la mejor o peor calidad de la tecnología disponible (Papert, 1987, 1990). Se olvida que e-learning debe ser antes que nada "learning", y que el "e" (de "electronic") solo debe recordarnos que la tecnología está ahí para abrir nuevas posibilidades (por ejemplo, hacer que un servicio de educación no sea un servicio exclusivamente de proximidad). Por ello es que en Virtaula hemos puesto el acento en la calidad de la educación, lo cual quiere decir poner el acento en la innovación en pedagogía. Consecuentemente con lo que hemos explicado en la sección anterior, en el proyecto Virtaula hemos abandonado radicalmente la perspectiva tradicional de la educación, basada en la transferencia de información (o "contenidos teóricos") al alumno, y la hemos reemplazado por una formación orientada a la práctica, al saber-hacer.

Cuando asumimos la dirección del proyecto, encontramos que todos los cursos del programa de formación de nuevos empleados seguían el modelo pedagógico tradicional: acento en la lectura de "teoría", ejercicios basados en preguntas con respuestas del tipo verdadero/falso o bien elegir entre tres respuestas posibles ("haz un clic donde corresponda"), y casos alejados de la realidad de los usuarios. El eje vertebrador eran los "contenidos teóricos" y lo demás un soporte a dichos contenidos. Los tutores se quejaban que los nuevos empleados no interactuaban con ellos en los foros o por e-mail, y era lógico ya que los cursos estaban diseñados para "leer y callar". Además de ser bastante aburridos, los cursos mantenían una importante distancia entre lo que allí se leía y la práctica cotidiana del trabajo de los nuevos empleados en las oficinas de la Caixa.

Para superar esta situación hemos rediseñado todos los cursos en torno a *actividades* directamente relacionadas con el *trabajo cotidiano* de los alumnos, siendo ahora los "contenidos teóricos" un *material de consulta*. ¿Cómo se estructura un curso en torno a actividades y cómo podemos saber cuáles son las actividades pertinentes? En la comunidad de nuevos empleados hemos trabajado con los

usuarios del sistema, en particular con los tutores, preguntándoles: ¿cuál es la manera *cotidiana* que tienen los nuevos empleados de relacionarse con el tema de este curso? Un ejemplo de actividad propuesta en un curso sobre Seguros permitirá esclarecer más este punto. Se trata de un pequeño caso que surgió a partir de la pregunta: ¿cuál es la manera *cotidiana* que tienen los nuevos empleados de relacionarse con el tema de Seguros en las oficinas de la Caixa?

Víctor Méndez, cliente conocido, entra a nuestra oficina. Sabemos que tiene unos 30 años, trabaja por cuenta ajena, tiene la nómina domiciliada en la oficina, y está pagando la hipoteca de su vivienda. Además hemos constatado que tiene capacidad de ahorro puesto que los saldos de su libreta a la vista crecen progresivamente. Conversando con él le hemos hecho notar la posibilidad de empezar a rentabilizar sus ahorros.

Víctor: Hombre, me gustaría ahorrar, pero con los gastos actuales, si me surge un imprevisto que implique un gasto extra,... no me gustaría quedarme en números rojos.

Caixa: Entiendo tus temores. Pero mira, pueden haber soluciones a todo... dime, imprevistos aparte, ¿qué cantidad mensual podrías ahorrar?

Víctor: No lo sé exactamente, hay meses en los que sobra bastante dinero y otros en los que me quedo más corto...

Caixa: Mira, en el último año has tenido un excedente mensual promedio de 150 Euros (25000 Pts), y el mes que tuviste menos excedente, te sobraron 72 Euros (12000 Pts). Como ves no estás nunca en números rojos y además, en un año, has ahorrado “sin querer” unos 1800 Euros (300 000 Pts). ¿Te gustaría sacarle más partido a esta cantidad y al ahorro que generes en el futuro?

Víctor: Bueno... depende. Pero sigue preocupándome el tema de los imprevistos...

¿Qué le ofrecerías a Víctor? Entra en el [Foro](#) y danos tu opinión. Si es necesario puedes consultar los documentos:

¿De qué hablamos cuando hablamos de seguros?

Ficha "Segmentos de Clientes / Productos"

Los documentos a los que se accede es lo que antes se llamaba "contenidos teóricos", y que ahora se llama "material de consulta", porque en nuestro diseño deseamos reproducir al máximo la situación cotidiana de trabajo de los usuarios de Virtaula. En efecto, cuando trabajamos hacemos cosas, enfrentamos diversas situaciones, y tenemos documentación que podemos consultar cuando haga falta.

Como se puede observar en el ejemplo, las actividades implican ahora interacción: entre alumnos por una parte (discutir en el Foro de su aula o de su comunidad), entre alumno y tutor por la otra (a través del e-mail). Más aún, no se puede hacer un curso sin interactuar con otras personas porque la gran mayoría de las actividades fuerzan esa interacción.

En la comunidad de directores de oficina también hemos abandonado la perspectiva tradicional de la educación. La acción formativa que estas personas tienen que hacer en Virtaula consiste en realizar un plan de negocios de su oficina. En vez de comenzar pidiéndoles que lean la "teoría", sigan con unos ejercicios, después con un par de casos, y sólo después de todo ello apliquen lo aprendido a su realidad, se comienza involucrando a los alumnos en la actividad central del curso: hacer *su* plan de negocios, el de *su propia* oficina. Se les pide que, en 10 líneas, escriban sus primeras ideas al respecto (como quieren que sea su oficina en tres años más) y las envíen a su tutor. A partir de allí el tutor les va guiando en la construcción del plan de negocios de sus oficinas, y *dentro de ese proceso*, les guía en la consulta de material pertinente (siempre disponible en Virtaula).

Método participativo en el diseño y la implantación

Con respecto a los métodos de implantación, el concepto clave ha sido la *participación* de todos los actores implicados, y en particular de los usuarios de Virtaula, inspirándonos aquí en las ideas de la escuela socio-técnica, y en particular en las ideas de Enid Mumford sobre diseño participativo de sistemas de información (Mumford, 1983). Por ejemplo, para mejorar la tutoría virtual en la comunidad de nuevos empleados, para crear un verdadero equipo de tutores virtuales repartidos por

toda España, era necesario trabajar con ellos, conocer su visión de Virtaula, las dificultades que encontraban y las mejoras que sugerían. La Caixa reunió durante dos días a todos los tutores virtuales en Palma de Mallorca para discutir estos temas, crear equipo, motivarles, y así movilizarles en su tarea. El éxito fue más allá de lo esperado: se creó una verdadera comunidad de tutores virtuales ("Ahora somos un equipo, antes no", en palabras de uno de ellos en el foro de los tutores), y se pudo observar un importante aumento de la conectividad a Virtaula después de estas jornadas.

En el rediseño de los cursos para nuevos empleados, hemos creado equipos de diseño que siempre incluyen un tutor virtual, los expertos en los contenidos del curso, representantes del proveedor responsable de "virtualizar" los cursos, pedagogos, responsables del proyecto en la Caixa y en GECSA (en la ocurrencia, el autor de esta ponencia). En el diseño de las actividades para Directores de Oficina, el equipo incluye a personas de la empresa experta en contenidos (que además son aquí quienes hacen las tutorías), responsables del proyecto en la Caixa, el autor de esta ponencia y, *last but not least*, un director de oficina de la Caixa que además ha hecho su licenciatura en Derecho en la UOC. La presencia de éste último ha sido clave para evitar actividades alejadas de la realidad de los directores de oficina, así como para animar los debates de esta comunidad, ya que al ser "uno de ellos" da credibilidad a los debates y plantea las preguntas que visceralmente preocupan a sus colegas.

Conclusiones

En esta ponencia hemos descrito los que a nuestro juicio son los principales factores de éxito de Virtaula: la innovación pedagógica, y el uso de un método participativo en el diseño y en la implantación. Existen sin embargo otros aspectos que es preciso citar aunque no podamos desarrollar aquí. Cuando hemos entrevistado a usuarios del sistema (tutores virtuales y nuevos empleados) lo primero que señalan entre los beneficios del proyecto es el aporte de Virtaula en la vertebración de la comunidad de empleados de la Caixa. Es una empresa de 18 000 personas, pero para un nuevo empleado el entorno de trabajo cotidiano se reduce a un grupo de tres a seis personas: sus compañeros de oficina. Virtaula – nos dicen – crea relaciones que van más allá de la oficina (y del pueblo o ciudad donde se trabaja), rompe la soledad y permite crear un sentimiento de pertenencia a la gran comunidad

Caixa. Por otra parte, hemos observado la importancia de diseñar las acciones formativas en la Red atendiendo a la ergonomía de uso: minimizar el tiempo de carga de las páginas eliminando imágenes que poco o nada aportan, minimizar el número de "clics" necesarios para llegar a una página determinada, minimizar el número de buzones que debe mirar el usuario del sistema. Son cuestiones de sentido común, pero en las que nunca se piensa cuando se diseña desde el tecnocentrismo.

Además de continuar con los desarrollos previstos en Virtaula, nuestra intención es, en una perspectiva de investigación-acción, realizar un trabajo sistemático de evaluación de nuestras innovaciones, conversando con los usuarios del sistema y analizando lo que se dice en los foros, contrastando así nuestras interpretaciones con la realidad, todo con el objetivo de mejorar constantemente el servicio que Virtaula da a sus usuarios. Finalmente, queremos expresar nuestros agradecimientos al Sr. Jordi Sanchís y a la Sra. Laura Rosillo, de la Dirección de Recursos Humanos de la Caixa, socios idóneos sin los cuales este proyecto no hubiese sido posible.

Bibliografía

BRUNER J., *Education, entrée dans la culture*, Retz, Paris, 1996.

DREYFUS H.L., *Being-in-the-World*, MIT Press, 1991.

MUMFORD E., *Designing Human Systems*, Manchester Business School Press, 1983.

PAPERT S., "Computer criticism vs. technocentric thinking", *Educational Researcher*, Vol 16, n° 1, 1987.

PAPERT S., *A critique of technocentrism in thinking about the school of the future*, E&L Memo N° 2, Epistemology and Learning Group, MIT Media Laboratory, 1990.

PIAGET J., *Psychologie et Pédagogie*, Gallimard (Collection Folio), Paris, 1985.

REVANS R., *Action Learning: New Techniques for Management*, Blond & Briggs, Londres, 1980.

SCHÖN D.A., *The Reflective Practitioner*, Basic Books, New York, 1983.

SCHÖN D.A., *Educating the Reflective Practitioner*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987.

VYGOTSKY L., *Pensée et Langage*, La Dispute, Paris, 1985.