

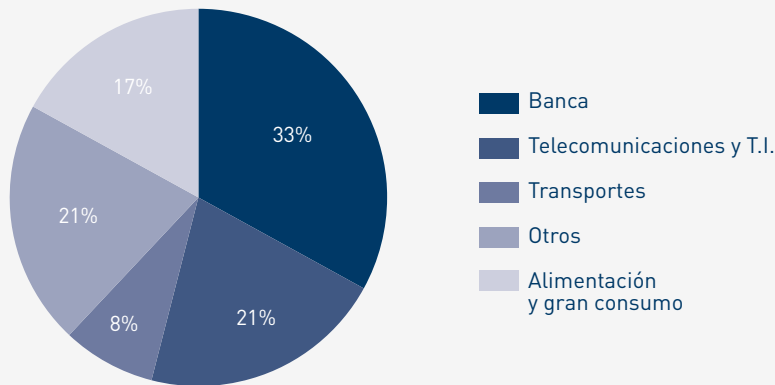
**APLICACIONES  
HABITUALES  
DEL E-LEARNING  
EN ESPAÑA**

mayo, 2002

## Índice

1.-INTRODUCCIÓN	03
2.-RESUMEN EJECUTIVO	06
3.-PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	10
4.-DESARROLLO DE RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES	13
5.-RESPUESTAS DE DE EMPRESAS LÍDERES POR SECTOR	36

# 1 INTRODUCCIÓN



## INTRODUCCIÓN

El estudio que presentamos a continuación perseguía analizar en profundidad el estado del arte de la formación basada en tecnología. Para ello, se ha revisado la situación actual y las tendencias en el mercado español, en base a la información proporcionada por Directivos de Recursos Humanos y Formación.

Los principales objetivos que nos planteamos para la realización del estudio son los siguientes:

- ▶ Determinar con precisión el grado de implantación y utilización del e-learning a las principales empresas españolas.
- ▶ Definir las claves para el éxito de los proyectos de e-learning.
- ▶ Detectar las necesidades reales y los problemas encontrados en la implantación.
- ▶ Precisar las tendencias de la formación on line.
- ▶ Conocer los cursos y contenidos más demandados por las empresas usuarias.

Entre los sectores a los que nos dirigimos, están representados algunos de los más activos en formación, como son Banca (33%) o TMT (21% de la muestra).

Se aplicó la metodología Delphi para llevar a cabo el estudio.

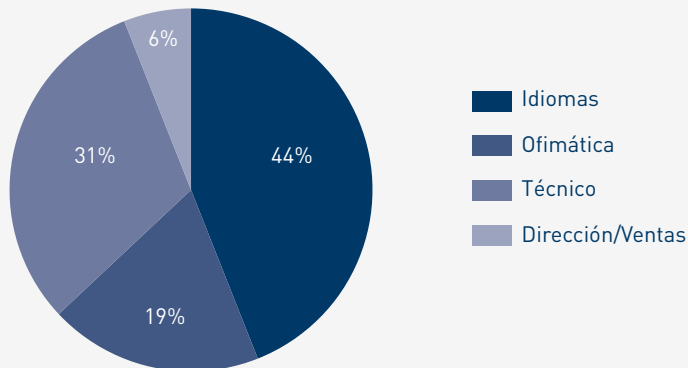
En una primera fase se realizó la presentación del estudio a las empresas mediante el envío de los cuestionarios por correo, continuando en una segunda fase con las entrevistas telefónicas y personales, con las que hemos alcanzado una tasa de respuesta del 43%

El perfil del encuestado es un Directivo de Recursos Humanos o de formación de una gran empresa española, si bien algunas organizaciones han encomendado a ejecutivos de más alto nivel la resolución del cuestionario.

# 2

## RESUMEN EJECUTIVO

## CURSOS FORMACIÓN VÍA E-LEARNING



## FORMACIÓN

Las empresas a las que nos hemos dirigido, son conscientes de la importancia del desarrollo profesional de sus empleados, ya que todas imparten algún tipo de formación e incluso el 71% llegan a elaborar un plan de formación anual (la gran mayoría - un 74% - internamente, desde el departamento de Recursos Humanos).

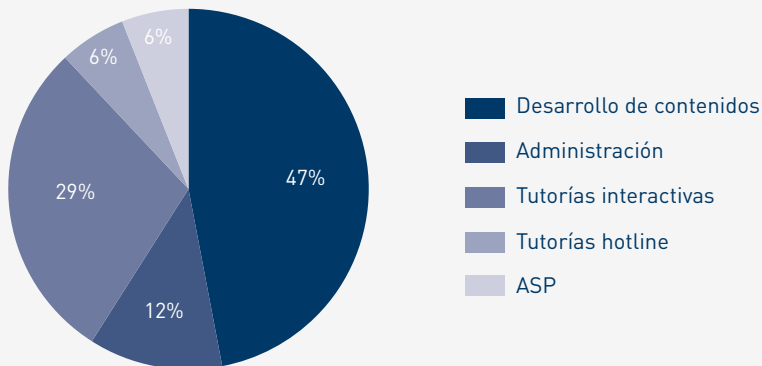
La selección de los cursos y temas de formación queda a cargo de los responsables del Departamento de Recursos Humanos y Formación en un amplio porcentaje, un 68%, mientras que en el resto de las organizaciones es cada departamento el que analiza las necesidades formativas del colectivo de empleados.

Con respecto a la inversión en formación, el porcentaje aumenta y es en el 80% de las empresas Recursos Humanos junto con Formación los equipos sobre los que recae la responsabilidad de cuánto se debe destinar y cómo repartir el presupuesto destinado a dicho fin.

La inversión media que destinan las empresas de la muestra es de 300 euros por empleado al año.

La modalidad de formación presencial sigue siendo la más habitual, con un 96% de los casos. Las empresas que han participado en el estudio, en el 42% de su formación recurren a formadores externos, impartiendo un 76% de dicha formación externa mediante consultoras y el 24% restante freelance.

## PRINCIPALES SERVICIOS DEMANDADOS



## E-LEARNING

A pesar de ello, las perspectivas para la formación online son muy alentadoras. Actualmente, el 46% de las empresas del estudio son usuarios actuales, y el 93% de las empresas que aún no han elegido formación complementaria a la presencial lo van a utilizar: el 23% en un plazo inmediato (empresas que están en fase de implantación o bien ya tienen propuestas encima de la mesa); el 62% indican que lo utilizarán en el medio plazo, y tan sólo el 15% considera esta opción en el largo plazo.

Los responsables de seleccionar e-learning en las empresas son los Directores de Formación.

En el momento de dar el paso hacia la implantación, el 51% de las compañías encuestadas nos afirma que va a dirigir la formación online a todos los empleados.

El principal servicio que demandan las empresas en un porcentaje del 47% es el desarrollo de contenidos, debiendo ser modulares dichos contenidos en el 80% de los casos.

La inversión anual por empleado en e-learning del 62% de las empresas que lo han implantado es de menos de 120 euros, siendo el índice de satisfacción para el 90% de las compañías positivo.



**Las sugerencias expuestas para los proveedores son:**

- ✓ diseño pedagógico.
- ✓ programas cortos y temáticos.
- ✓ desarrollo de contenidos al sistema, muchas plataformas y pocos contenidos.
- ✓ necesidad de identificar con mayor claridad a los proveedores.

**Lo que más les ha gustado de los proveedores:**

- ✓ sencillez de aplicación, oferta variada y coste razonable.

**Lo que menos:**

- ✓ falta de calidad pedagógica en algunas ocasiones.

# 3

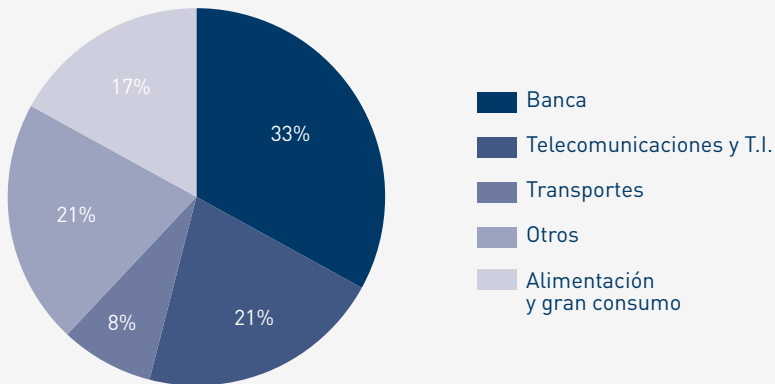
## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio perseguía analizar en profundidad el estado del arte de la formación basada en la tecnología. Para ello, se ha revisado la situación actual y las tendencias en el mercado español, en base a la información proporcionada por Directivos de Recursos Humanos y Formación.

## OBJETIVOS

- ▶ **Determinar con precisión el grado de implantación y utilización del e-learning a las principales empresas españolas.**
- ▶ **Definir las claves para el éxito de los proyectos de e-learning.**
- ▶ **Detectar las necesidades reales y los problemas encontrados en la implantación.**
- ▶ **Precisar las tendencias de la formación on line.**
- ▶ **Conocer los cursos y contenidos más demandados por las empresas usuarias.**



## METODOLOGÍA

- ▶ Aplicación de la metodología Delphi.
- ▶ Envío por mailing de un cuestionario.
- ▶ Entrevistas personales y telefónicas.

### ▶ Perfil del encuestado:

Directivos de grandes empresas españolas, fundamentalmente de Recursos Humanos y de Formación.

## INFORME DE E-LEARNING

- ▶ Encuestas enviadas: 55
- ▶ Encuestas realizadas: 24

# 4

## DESARROLLO DE RESPUESTAS DE LOS PARTICIPANTES

**PRIMERA PARTE**

**► 1.1. Formación impartida a sus empleados.**

El 100% de las empresas que han participado en el estudio ofrecen formación a sus empleados, lo cual representa una unanimidad sectorial sin precedentes.

**► 1.2. Colectivos a los que se imparte formación**

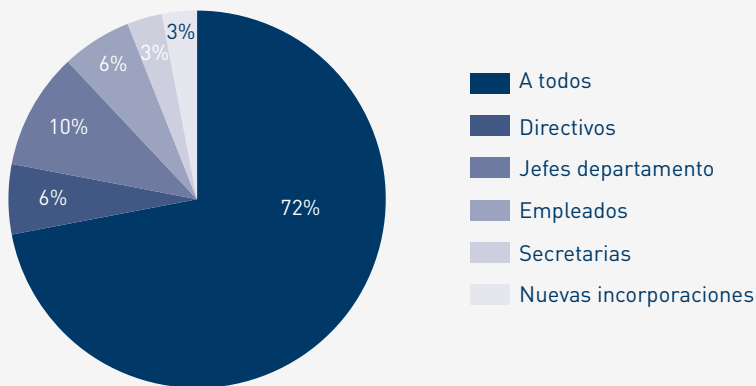
El 71% de las compañías imparten cursos a todos los empleados con independencia de su categoría y ubicación departamental. El resto de las empresas desarrolla formación para colectivos concretos. De esta forma, podemos reseñar que un 6.5 % a directivos, el 9.7 % a jefes de departamento, el 6.5% a empleados y el 3.2% a secretarías y nuevas incorporaciones.

Resulta sorprendente el exiguo porcentaje de empresas que centran la formación en los nuevos recursos de las organizaciones.

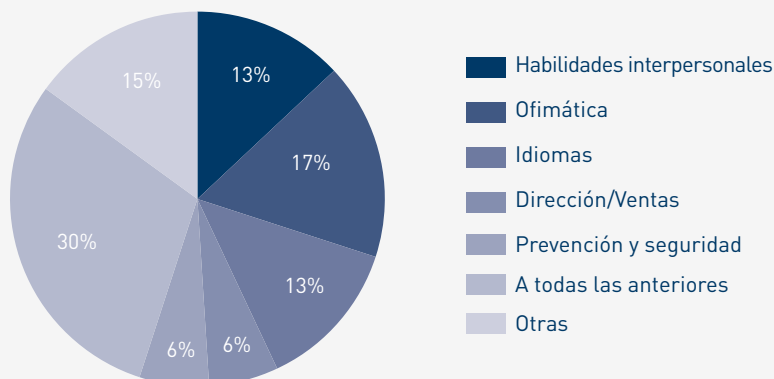
**► 1.3. Tipos de acciones formativas**

Esta pregunta tenía por objeto conocer los contenidos de formación más habitual en las empresas encuestadas, con la finalidad de determinar nexos de unión entre colectivos formados y actividades formativas empleadas. Un 29,8% imparte un conjunto de acciones: habilidades, prevención y seguridad, ofimática, idiomas...

**COLECTIVOS A LOS QUE SE IMPARTE FORMACIÓN**



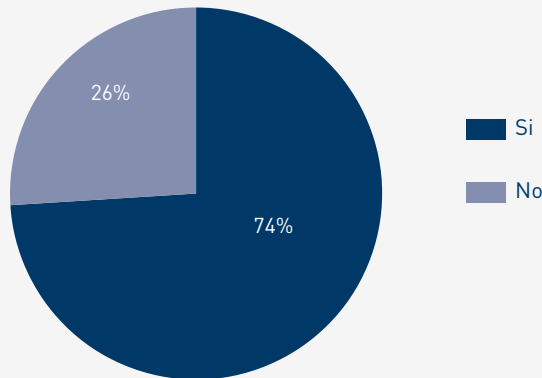
**TIPOS DE ACCIONES FORMATIVAS**



Mientras que la ofimática es la temática más impartida con un 17% de frecuencia. Las habilidades interpersonales y los idiomas ocupan el segundo lugar con un 12,8% en ambos casos, siguiendo Dirección/Ventas y Prevención y Seguridad con un 6,4% respectivamente.

Otras acciones formativas que obtuvieron un 2,4% de respuesta (en el gráfico aparecen englobadas en el epígrafe de otras) fueron: técnica de producto, finanzas, gestión de carteras, contabilidad, calidad de servicio técnico, marketing, formación para el puesto (carácter técnico).

**PLAN DE FORMACIÓN CERRADO**



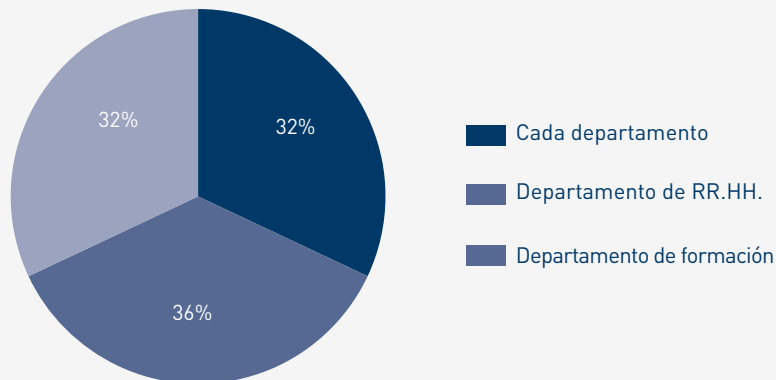
**► 1.4. Tipo de plan de formación utilizado y forma de elaborarlo**

El 74% elaboran anualmente un plan de formación cerrado. El 26% restante desarrollan la formación sin seguir un plan anual.

Este dato configura una tendencia clara a programar las actuaciones de recursos humanos en materia de formación siguiendo una metodología propia que posibilite la cobertura de los objetivos marcados.

En cuanto a la utilización de empresas especializadas, sólo el 30% de las empresas recurre a estos servicios. De este 70% de la muestra, el 86% de las empresas encargan en exclusiva a los Departamentos de Recursos Humanos la elaboración del plan.

## DECISIÓN SOBRE QUÉ FORMACIÓN IMPARTIR

**► 1.5. Decisión sobre la formación a impartir**

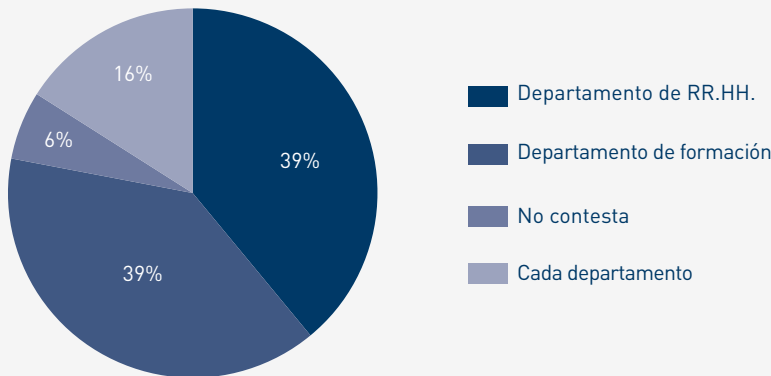
En pleno alineamiento con la responsabilidad de RRHH en el diseño y ejecución de los planes de formación, son éstos departamentos quienes determinan qué formación se impartirá a los empleados de la empresa. Esto sucede en un 36% de las empresas. El porcentaje se incrementa hasta el doble en las empresas con mayor tamaño que disponen de una unidad de formación especializada dentro del departamento de Recursos Humanos.

La asignación de las actividades formativas se realiza sobre una base sólida: la detección por los departamentos usuarios de sus necesidades de instrucción. Sobre esas necesidades los responsables de Recursos Humanos asignan y programan los seminarios a impartir. Un tercio de las empresas otorga a los propios departamentos la decisión sobre los cursos a abordar.

En algunos casos, interviene la dirección general. También se da el caso de que haya una directriz de la firma a nivel europeo que marca las pautas de la formación en la filial española.



**DECISIÓN DE INVERTIR EN FORMACIÓN**

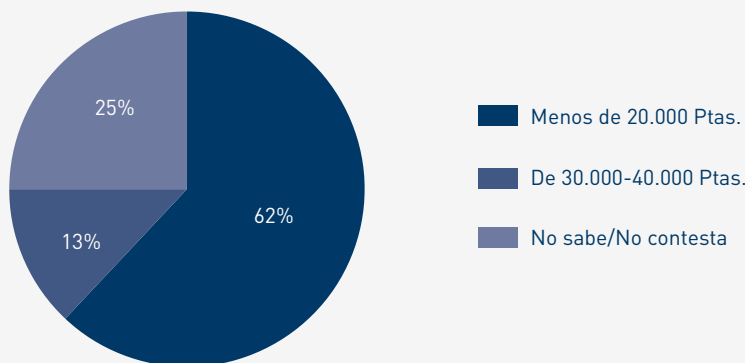


**1.6. Planificación de la inversión en formación**

El 78% de las empresas concentra la decisión de la inversión en materia formativa en los departamentos de recursos humanos y formación. Por otro lado, un 16% de las respuestas han descentralizado la decisión de la inversión a cada departamento usuario. Las respuestas a esta pregunta junto con las dadas en la anterior, conforman un escenario de fuerte centralización de la gestión de la formación en los departamentos especializados. Recursos Humanos elabora el plan de formación, lo ejecuta y asigna los recursos necesarios para su puesta en marcha.

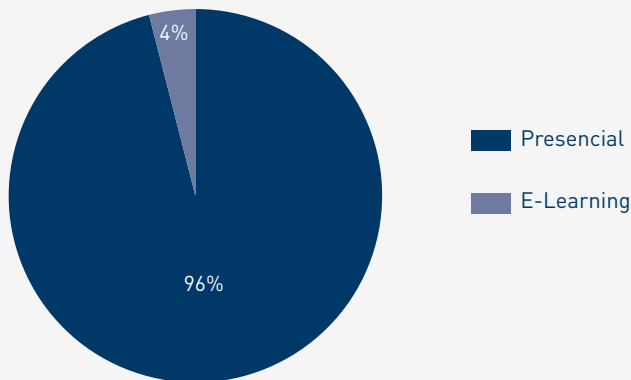
Esta situación es coherente con las prácticas de las empresas europeas. Como contrapartida, la necesidad de rigurosos procedimientos de evaluación de la calidad han de implantarse para asegurar la plena cobertura de objetivos y necesidades.

**INVERSIÓN POR EMPLEADO AL AÑO**



**1.7. Inversión anual por empleado**

La inversión más frecuente por empleado al año supera los 300 euros (54% de las empresas). Un exiguo 4,2% invierte menos de 120 euros. y un 12,5% entre 180 y 240 euros. Un tercio de las empresas participantes considera oportuno aportar esta información.



### ► 1.8. Modalidad formativa es más habitual

Hoy por hoy, la modalidad de impartición más habitual de las empresas españolas es la presencial. De las empresas participantes, un 96% utiliza prioritariamente esta forma de transmisión de conocimiento. El 4% restante recurre al e-learning como modalidad.

Las razones que las empresas han aportado son las siguientes:

#### Disponibilidad

- Se ha dotado de una infraestructura ad hoc para cubrir sus necesidades.
- Accesibilidad (dificultades en acceso a medios no presenciales).
- Existen soluciones actuales para la formación presencial que garantizan su eficacia.
- Las herramientas de e-learning no están consolidadas por el momento y no cubren todos sus requisitos.
- Todavía no hemos desarrollado una plataforma de e-learning propia y no queremos recurrir a terceros.
- No todos los empleados tienen acceso a internet.
- El modelo informático hace difícil la introducción de e-learning por las exigencias en cuanto a compatibilidad y consumo de recursos.

### **Tradición/Costumbre en el desarrollo del plan de formación**

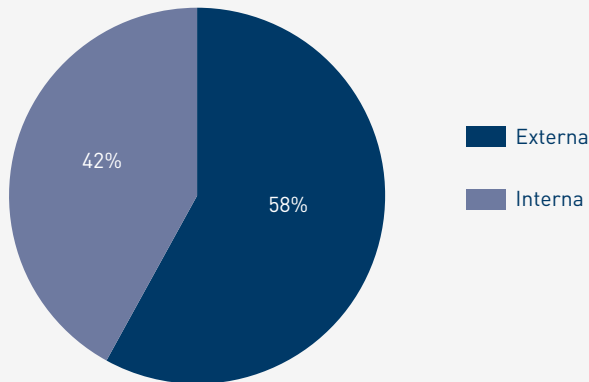
- Porque es más adecuada para sus necesidades.
- Es la modalidad más habitualmente empleada por el Grupo empresarial en el que se encuadra la empresa encuestada.

### **Resultados ofrecidos por ambas modalidades**

- La presencial alcanza resultados inmediatos.
- Los resultados obtenidos en cuanto al desempeño son fácilmente implantables.

Como conclusión, puede afirmarse que las empresas no piensan definitivamente por reemplazar la formación presencial con e-learning. No existe una yuxtaposición entre una y otra modalidad, si bien las empresas manifiestan que la formación presencial se encuentra plenamente institucionalizada en sus procesos y prácticas, cuenta con infraestructuras propias y garantiza la consecución de resultados de forma cuasi inmediata.

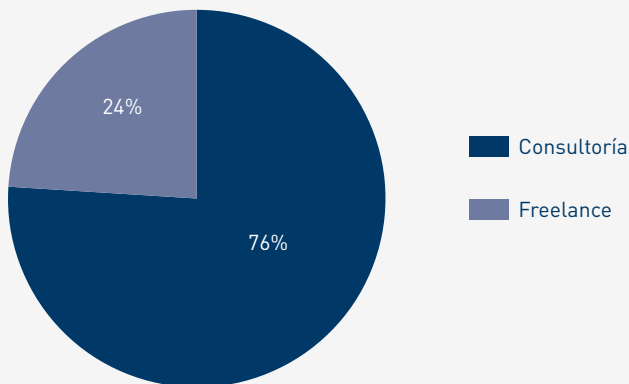
¿CÓMO SE IMPARTE LA FORMACIÓN?



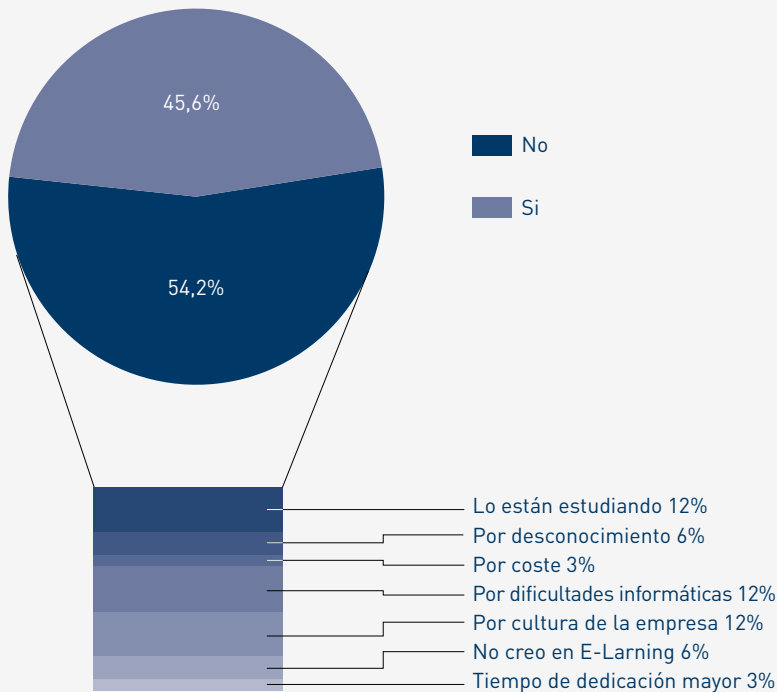
1.9. Modalidad de impartición

Las empresas en general combinan la formación interna con la externa, como se ve en la gráfica. Se recurre a empresas de consultoría (76% - de los cuales un 64% recurre a varios proveedores), para la formación externa y la formación interna la ofrece cada departamento en un 54,5% de los casos (sobre todo formación técnica, de producto) mientras que el resto se realiza a través de los formadores de RRHH.

FORMACIÓN EXTERNA



**UTILIZAN E-LEARNING**

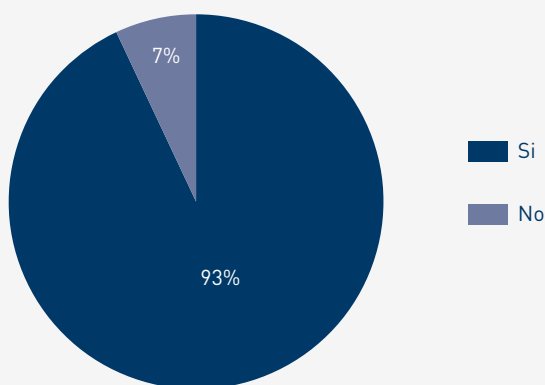


**SEGUNDA PARTE:  
UTILIZAN EL E-LEARNING COMO  
MODALIDAD FORMATIVA**

**► 2.1.- 2.3. Utilización del e-learning como modalidad formativa**

El estudio arroja noticias muy esperanzadoras para el e-learning. El 93% de las empresas participantes van a utilizarlo en el futuro, alcanzando el 23% las que piensan adoptar esta modalidad formativa de forma inmediata. Otro 62% señala que es menor de un periodo de dos años abordarán la implantación del e-learning.

En cuanto al presente, el 46% de las empresas participantes en la última fase del estudio recurre actualmente al e-learning para formar a sus empleados. Revisemos las razones para la no utilización del e-learning en el 54% de las participantes. Las compañías señalan tres razones con idéntico porcentaje de respuestas:

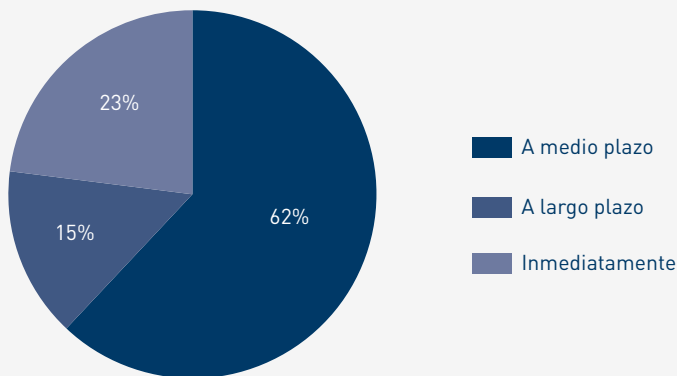


**1. La Cultura de la empresa.**

Se trata de organizaciones que han apostado de forma tradicional por la formación presencial, a la que recurren no sólo para transmitir conocimientos, sino para comunicación interna, revisión operativa, generación de valores y análisis del desempeño.

**2. Dificultades informáticas.**

Barrera muy compleja para los directores de recursos humanos, que no se encuentran cómodos estudiando



plataformas tecnológicas, compatibilidad de equipos o sincronización de aprendizaje. Habitualmente delegan en directores de sistemas, para los cuales el e-learning constituye un quebrado de cabeza tradicional.

### 3. Lo estamos estudiando.

Se trata de una razón difusa a la que se suele acudir cuando no existe un criterio formado al respecto. Por lo general son empresas que quieren modernizar sus prácticas de recursos humanos pero que no han definido claramente la estrategia a seguir.

Finalmente, señalar que un 6% de las empresas señalan “no creer en e-learning”. Por lo general, la respuesta procede de compañías muy innovadoras desengañadas de la internetización de las prácticas de gestión de personas.

#### ► 2.4. Por qué implantar e-learning:

Las razones citadas por las empresas son las siguientes:

##### **1º - Canal de ahorro de tiempo y dinero (desplazamientos)**

La respuesta más habitual y prácticamente “de libro”. Las empresas piensan en e-learning como vía de formación muy efectiva y eficiente, más que eficaz. En resumen, una modalidad de ahorro más que incrementar ingresos.

##### **2º - Gestión del cambio**

Algunas empresas consideran que el e-learning puede ayudar a transformar las organizaciones, sus procedimientos...a los momentos de incertidumbre que actualmente se viven.

##### **3º - Flexibilidad**

Por flexibilidad entenderemos la adecuación de la formación al participante, tanto en contenidos como en ritmo de aprendizaje. Mediante e-learning las empresas modulan sus programas a medida del perfil competencial de los formandos, asegurando su crecimiento profesional a medida de las necesidades de la empresa.

##### **4º - Interacción**

Permite llegar a un amplio colectivo; permite una serie de acciones que con la formación tradicional son más complicadas; innovación pedagógica sobre el puesto de trabajo.

### ► 2.5. Responsable de seleccionar e-learning como modalidad formativa

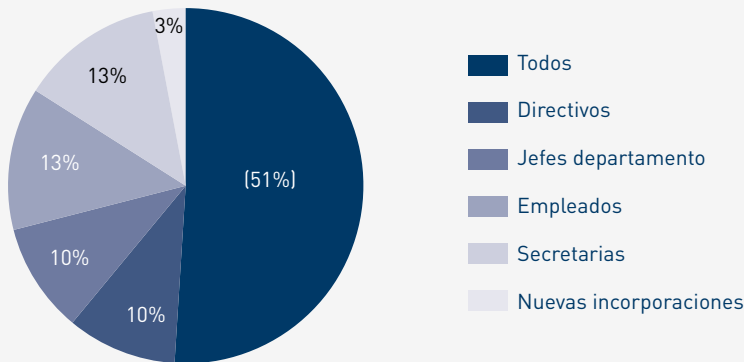
Manteniendo la coherencia del estudio, la responsabilidad de acudir a las nuevas tecnologías recae en la unidad de formación en el 41,7%.

El departamento de RRHH realiza esta función en el 25% de las empresas mientras que en las restantes lo realizan: la dirección, el responsable de la unidad, o incluso la organización europea de formación.

No obstante, en esta respuesta se echa en falta la participación de los departamentos de sistemas, especialistas en las nuevas tecnologías.



**FORMACIÓN VÍA E-LEARNING**

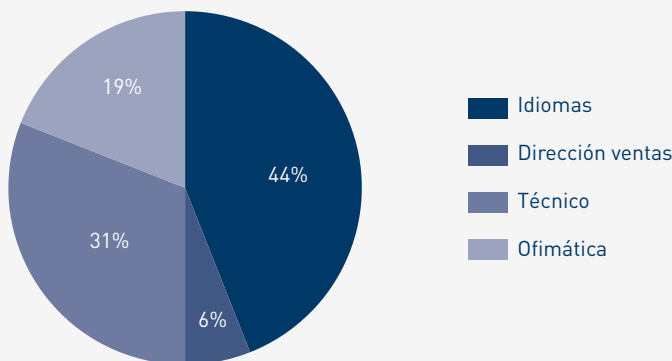


**2.6.-2.7. Colectivos a los que se les imparte formación vía e-learning**

Las empresas que ya utilizan e-learning, lo utilizan como modalidad formativa para ofrecer cursos a todos sus empleados (51%).

Existía un axioma entre los tecnólogos cuya vigencia ha quedado olvidada. No son los niveles directivos quienes ejercen el rol de banderín de enganche para el resto de los colectivos. La respuesta “nuevos entrantes” pone de manifiesto cómo las empresas utilizan las nuevas tecnologías para aumentar la eficacia de la formación de acogida.

**CURSOS FORMACIÓN VÍA E-LEARNING**

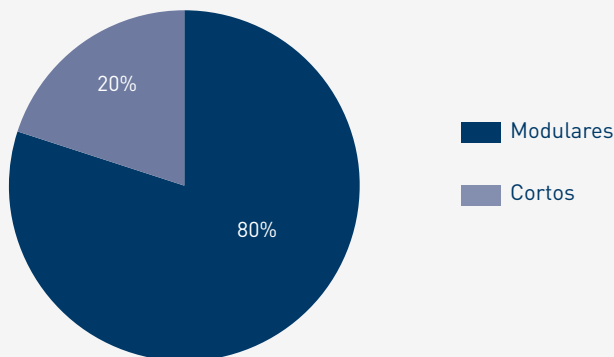


Los idiomas (29%) y los cursos técnicos (21%) son los tipos de acciones formativas a los que la mayoría de las empresas entrevistadas están dirigiendo su formación. Como puede apreciarse, las empresas en vanguardia del e-learning no lo utilizan para formar en habilidades gerenciales sino para transmitir conocimientos de contenido más técnico y tecnológico y, por tanto, con una sistemática de evaluación continua basada en respuestas inobjctables.

## ► 2.8. Propiedad de los contenidos

Se trata de una respuesta que pone de manifiesto la escasa profundización existente en los planes del e-learning: contenidos y plataforma. Sólo el 20% de las empresas han contestado a esta pregunta. De ellas, el 56% son propietarios de los contenidos y el 44% restante no. De este último grupo de empresas, las respuestas a quiénes son los propietarios de contenidos han variado sustancialmente: “dependiendo del curso”, “M2S”, “Garben”, “FYCSA”, “Santillana”, “Cibernos” y SOLUZIONA.

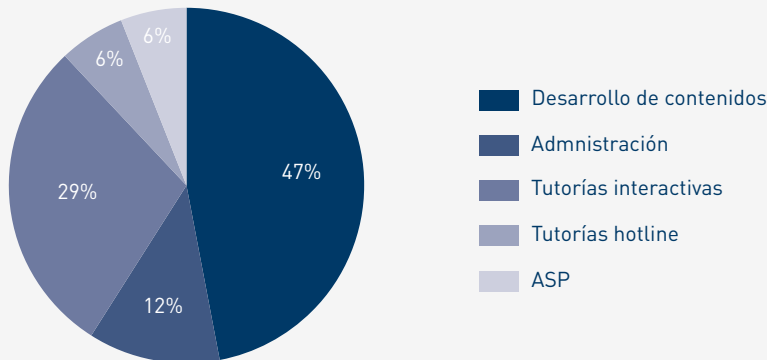
### CÓMO DEBEN SER LOS CONTENIDOS...



## ► 2.9. ¿Cómo deben ser estos contenidos?

Las compañías solicitan contenidos modulares (80%) para los cursos de e-learning o bien cursos cortos (20%). Evidentemente ambas respuestas no son excluyentes y la modularidad no implica mayor extensión.

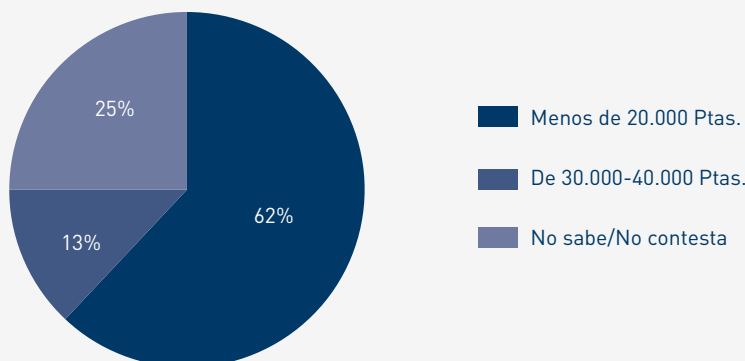
**CURSOS FORMACIÓN VÍA E-LEARNING**



**2.11. Principales servicios de e-learning demandados**

El desarrollo de contenidos es el principal servicio que demandan las empresas participantes, con un 47% de las respuestas. Como las participantes en el estudio son compañías de gran tamaño el alquiler de aplicaciones alcanza un exiguo 6%. Este dato cambiará seguramente en compañías de menor tamaño. El segundo servicio más demandado son las tutorías interactivas (en formato síncrono-asíncrono) que aportan un gran valor a la formación on-line.

**INVERSIÓN POR EMPLEADO/AÑO EN E-LEARNING**



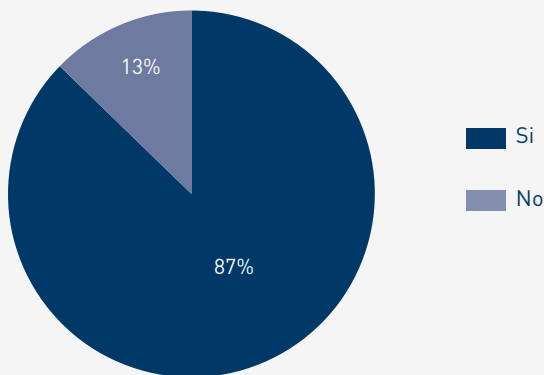
**2.12. Inversión por empleado al año en e-learning**

El mayor porcentaje de respuestas, el 62% de las empresas participantes que son usuarias de esta herramienta de formación, indicaron que invierten menos de 120 euros por empleado al año. Ello nos indica que aproximadamente un tercio de la inversión total en formación la está siendo dirigiendo a e-learning.

Las empresas consideran la inversión inicial alta ya que la mayoría de las compañías se encuentran en las primeras fases de implantación donde el esfuerzo en inversión y recursos es más alto. La disminución considerable de esta inversión en los próximos años,

junto con las mejoras en la herramienta y los contenidos señaladas anteriormente, resultará en la eficiencia de la formación on-line. También cabe resaltar que un 25% no indica cuál es su inversión anual en e-learning. En este porcentaje se encuentran las empresas que se encuentran en alguna fase de implantación del nuevo modelo formativo.

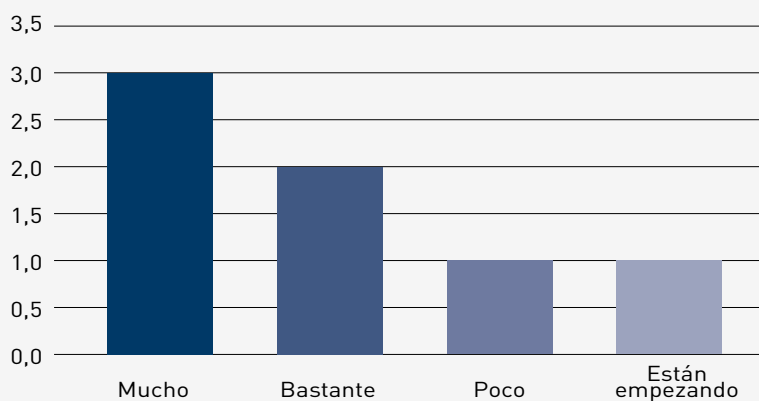
**SATISFACCIÓN DE E-LEARNING**



**2.13. Satisfacción con los proyectos de e-learning realizados**

El grado de satisfacción de las empresas que han participado en la fase final del estudio es alto ya que o bien están muy satisfechas o bastante satisfechas con los resultados obtenidos con la aplicación de las nuevas tecnologías a la formación de sus empleados. Un 89% de las compañías se encuentran muy satisfechas con esta modalidad.

**¿CUÁNTO?**



Entre las razones que explican la insatisfacción se cita la baja fidelización de los participantes de los cursos, ya que muchos no finalizan por lo que uno de los principales objetivos no se cumplía.

En nuestra opinión, esta tasa de abandono se reducirá a medida que aumenta el uso del e-learning y las empresas optimicen los servicios de tutoría (interactiva).

Aprendizaje en cualquier momento	21,9 %
Aprendizaje desde cualquier sitio	18,8 %
Posibilidad de compaginarlo con otra actividad	18,8 %
Reducción de tiempo	12,5 %
Promueve el conocimiento intuitivo	9,4 %
Amplia oferta de estudios, cursos	9,4 %
Rápido retorno de la inversión	6,3 %
Por imagen de la compañía	3,1 %

## ► 2.14. Principales ventajas de e-learning

Podemos resumir las tres primeras ventajas para las empresas encuestadas en que el e-learning es un método de aprendizaje flexible: que sea la herramienta la que se adapte al profesional, a su organización del tiempo, a su ritmo de aprendizaje e incluso a su emplazamiento geográfico.

Las nuevas tecnologías están acercando la formación al usuario y permiten a las organizaciones la transmisión de la información e incluso la actualización de contenidos en el momento. Véase el ejemplo del sector bancario: mediante e-learning consiguen una increíble reducción del tiempo de actualización de sus cursos de productos bancarios los cuales sufren constantes cambios a lo largo del año debido a la legislación o simplemente a la fluctuación de indicadores como los tipos de interés.

Es necesario un buen equipo informático	17,6 %
Inestabilidad horaria/sobrecarga de trabajo	17,6 %
La tecnología no está totalmente adaptada	11,8 %
Inversión inicial económica fuerte	11,8 %
Falta de relación personal	11,8 %
Escasa participación	5,9 %
Desconfianza	5,9 %
Falta de costumbre	5,9 %
Falta de calidad pedagógica	5,9 %

### ► 2.15. Principales desventajas de e-learning

En los porcentajes que se detallan en la tabla, podemos comprobar que una de las principales desventajas gira en torno a la tecnología (dificultades de implantación e incompatibilidades de sistemas - equipos informáticos potentes, redes, acceso a internet de todos los empleados...) o a la resistencia al cambio tecnológico (desconfianza, falta de costumbre).

También encontramos algunas de las ventajas de la formación presencial, como la relación personal ó la participación.

### ► 2.16. Sugerencias a futuro para los proveedores de servicio de e-learning

Esta última pregunta pretendía conocer qué es lo que las empresas solicitarían a sus proveedores para optimizar su desempeño.

Las recomendaciones son las siguientes:

1 - incrementar la usabilidad de los cursos, facilitando la navegación mediante la incorporación de las reglas básicas del diseño pedagógico.

2 - adaptar los contenidos a las verdaderas necesidades de las empresas obviando la estandarización.

3 - facilitar las combinaciones de la utilidad práctica de los cursos con las facilidades tecnológicas incorporadas.

4 - programar los contenidos con duración reducida y temas modulares.

Adicionalmente, las empresas manifiestan cierta quejas sobre la oferta de e-learning existente. A saber:

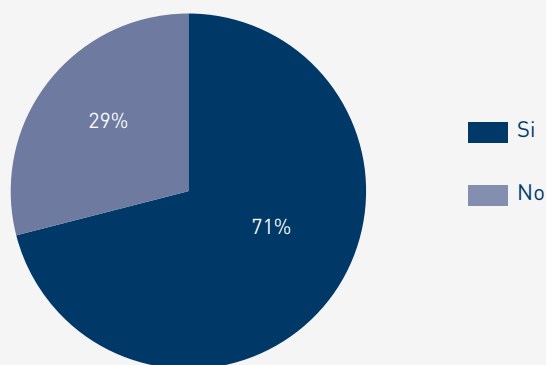
- ✓ Gran cantidad de proveedores con posicionamiento no muy diferenciado, ofertas concurrentes y precios divergentes.
- ✓ Existencia de numerosas plataformas tecnológicas y menor número de proveedores de contenidos.

Algunas empresas encuentran a los proveedores actuales como inmaduros.

### TERCERA PARTE: ASPECTOS TÉCNICOS

Estas preguntas fueron respondidas por un menor número de empresas. El conocimiento tecnológico es inferior al funcional en la mayor parte de los responsables de recursos humanos.

#### TIENEN/TENDRÍAN PLATAFORMA DE FORMACIÓN ON-LINE



¿Tienen/Tendrían plataforma de formación on-line?

Del 29 % de empresas que contestó a esta pregunta negativamente indicó las siguientes razones para no tener plataforma de e-learning:

- se encuentra en estudio (12,5%)
- se ha recurrido a la subcontratación (4,2%)
- la plataforma no es compatible con nuestros sistemas (4,2%)
- elevado coste (4,2%).



► **3.1. Plataforma on-line ¿De qué tipo?**

De los tipos de plataforma estándar señaladas en el cuestionario los únicos reconocidos han sido: Oracle y Docent Centra; el resto de las empresas ha relacionado esta pregunta con el acceso de los empleados a este servicio: por la intranet, portal del empleado y otra respuesta ha sido: Virtual Training.

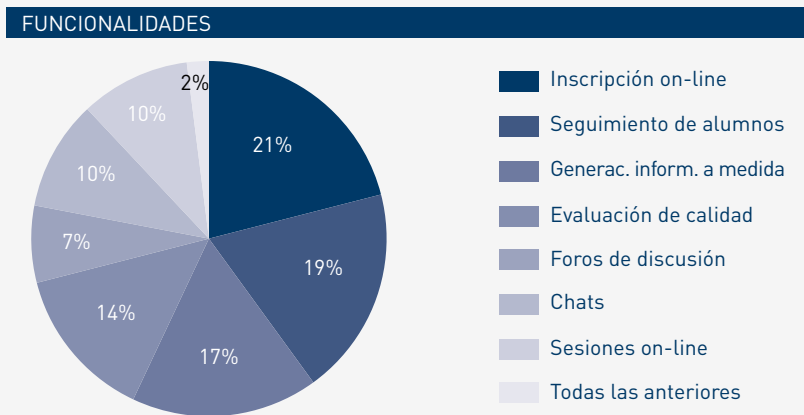
► **3.2. Funcionalidades que tiene/tendría**

► **3.4. La plataforma la compró por...**

las licencias de uso ha sido la forma de compra de las compañías encuestadas en amplio porcentaje (66,7%), mientras que el 33,3% de las empresas optaron por el desarrollo desde sus propios departamentos de informática o sistemas.

► **3.5. Consideran alta la inversión**

Las respuestas a esta pregunta han sido afirmativas, las empresas han realizado una alta inversión por la plataforma de e-learning, sin voluntad de comunicar el monto concreto.



## CONCLUSIONES BASADAS EN EL CRUCE DE VARIABLES

### ► 1. ¿Quién planifica la inversión? y ¿Cuánto invierten en formación?

Cuando es el departamento de formación el que toma la decisión respecto a la inversión a realizar en esta área, el presupuesto por empleado para formación asciende a un monto más alto (supera los 300 euros/empleado 67% de dichos departamentos)

### ► 2. Inversión en formación por empleado al año versus inversión en e-learning.

De las empresas que invierten más de 300 euros/empleado al año un 62,5% invierte en e-learning menos de 120 euros/año, un 12,5% de 120 a 180 euros/año.

### ► 3. ¿Qué tipo de acciones formativas desarrolla? y ¿Cómo se imparte la formación?

#### Formación INTERNA

Del total de formación que se imparte en la propia empresa el peso de cada tema es el siguiente: habilidades interpersonales (15%), ofimática (20%), idiomas (10%), dirección/ventas(5%), prevención y seguridad (7%) y todas las anteriores (30%).

#### Formación EXTERNA

Habilidades interpersonales (7,7%), ofimática (11,5%), idiomas (11,5%), dirección/ventas(0%), prevención y seguridad (3,8%) y todas las anteriores (46,2%).

# 5

## RESPUESTAS DE EMPRESAS LÍDERES POR SECTOR

## **1 - Empresa líder del sector bancario en España**

Detalle de la entrevista realizada por: Dirección de Formación y Subdirección general.

### **► Parte 1: Formación**

La compañía imparte formación a todos sus empleados , con énfasis en los cursos de ofimática y habilidades interpersonales. Los cursos de idiomas están restringidos al colectivo de directivos.

Dispone de un Plan Anual de formación cerrado, desarrollado por Recursos Humanos (unidad de formación) y con la intervención directa de la Presidencia. La inversión en formación es planificada por el propio Departamento de Formación.

Invierten más de 60 euros/año por empleado.

La modalidad formativa más habitual es la presencial, (90% impartida internamente, por formadores internos y por el departamento de Recursos Humanos - con un ciclo de rotación cada dos años -) En el caso de la formación externa, combinan freelance con consultores , recurriendo a Escuelas de Negocios.

### **► Parte 2: e-learning**

La entidad financiera se encuentra en fase de implantación de e-learning, a través de la intranet, por lo que aún no pueden cuantificar su satisfacción con esta modalidad.

Las razones para utilizar e-learning son: rapidez, costes, flexibilidad, gestión del cambio.

El responsable de seleccionar esta modalidad de aprendizaje es el responsable de RRHH.

La consideran una modalidad accesible a todos los empleados y un medio para impartir cursos de ofimática, procesos y productos.

Son propietarios de contenidos (los cuales demandan que sean cortos y modulares), con más de 20 licencias.

**En cuanto a las ventajas, apuntan las siguientes:**

Posibilidad de compaginarlo con otra actividad, amplia oferta de estudios, cursos, flexibilidad y prontitud.

**Inconvenientes:**

Inversión económica fuerte inicialmente y es necesario un buen equipo informático. Tiene plataforma estándar: learning space/mind spam

**Los principal servicios que demandan son:**

Desarrollo de contenidos y ASP, y la sugerencia para los proveedores es: Adaptación a los verdaderos contenidos y combinar la utilidad y los servicios. Hay muchos proveedores, han de esforzarse para percibir diferencias.

## 2 - Empresa líder del sector bancario en España

Detalle de la entrevista realizada por:  
Dirección de Recursos Humanos.

### ► Parte 1: Formación

Imparte formación a todos los colectivos (de habilidades interpersonales, ofimática, idiomas, dirección/ventas, prevención y seguridad).

Disponen de un plan de formación abierto, siendo cada departamento quien toma al decisión de qué cursos impartir.

Inversión por empleado al año: más de 300 euros.

Respecto a la modalidad formativa más utilizada, el responsable de Recursos Humanos nos ha contestado que sigue siendo la presencial , ya que es la tradicional y se utiliza a nivel de todo el grupo.

Se imparte interna (cada departamento y recursos humanos) y externamente (combinando freelance y consultoras - Ej.: Episa)

### ► Parte 2: e-learning

No utilizan e-learning por el momento debido a “cultura de la empresa”, aunque las perspectivas de uso son positivas, a medio plazo.

La responsabilidad de seleccionar la modalidad de aprendizaje de e-learning recae en la dirección de RRHH.

Piensen dirigir la formación vía e-learning a todos los empleados, centrada en los siguientes cursos: ofimática, idiomas, cursos técnicos y de productos bancarios.

En el momento de implantar esta modalidad formativa, tendrían plataforma de formación online del tipo: Virtual Training o Docent Centra, con todas las funcionalidades que se apuntan en el cuestionario (inscripción on-line, seguimientos de alumnos, generación de informes a medida, evaluación de calidad, foros de discusión, chats, videoconferencia). Estándares conocidos: IMS, ADL/SCORM

### **3 - Empresa líder del sector bancario en España**

Detalle de la entrevista realizada por:  
Dirección de Formación

#### **► Parte 1: Formación**

La estrategia implantada este año por la entidad financiera entrevistada con respecto al área de formación es que llegue a todos los componentes del banco, personalizando la formación a cada empleado en función de su actividad y ubicación (central o en red de ventas)

Las decisiones de formación llegan a través de RRHH con implicación de la Dirección General. La inversión y los planes de formación se establecen en función de la capacidad de resistencia anuales tanto del personal como del coste (por ejemplo: no pueden asistir a un curso más de dos personas de una oficina de cinco, ya que se quedan sin estructura; los desplazamientos...)

#### **El plan de formación es mixto, en función de la materia a impartir:**

A los empleados de Servicios Centrales se les ofrece formación de técnicas de Dirección, mientras que a la Red se incide en temas de: productos, negociación y ventas, trabajo en equipo, atención al cliente, calidad de servicios. También se ofrecen cursos de ofimática (no a todos los empleados) y de habilidades interpersonales. Este tipo de formación se corresponde con un plan de formación cerrado.



Hay un tipo de formación muy específica: la técnica, ya que en función de las nuevas leyes que van surgiendo cada año, los técnicos deben personalizar los programas y adaptar los sistemas, cumpliendo de esta forma la legislación. Por lo tanto, en este aspecto el plan de formación es abierto (por ejemplo, la adaptación a la llegada del euro, legislación fiscal...)

El Gasto en formación es del 2% de la masa salarial. (De 450 a 600 euros al año por empleado)

**La formación que habitualmente se realiza es presencial, debido a dos razones principales:**

#### **1. La naturaleza del programa.**

Los cursos de habilidades interpersonales, ofimática y de dirección, considera el responsable de formación de la entidad que necesita el componente presencial ya que persiguen un cambio de actitud y comportamiento en la plantilla.

#### **2. Integración.**

Poder unir a dos personas de dos puntos geográficos completamente distintos (Mallorca y Oviedo)

Los formadores de los productos son internos, pero del resto de los cursos cuentan con consultoras (por ejemplo: el curso de presentaciones excelentes lo imparte una conocida empresa de consultoría).

**► Parte 2: e-learning**

Están en fase de análisis de las posibilidades de e-learning, y esperan utilizar en un futuro próximo esta herramienta.

La formación on-line se ofrecería a toda la plantilla.

Contarán con una plataforma personalizada para complementar la formación online con la presencial (con las siguientes funciones: inscripción on-line, seguimiento de alumnos, generación de informes a medida). Están en fase de implantación de un portal del empleado.

Esta decisión cuelga de RRHH y formación, aunque los aspectos técnicos son responsabilidad del departamento de Tecnología.

## 4 - Empresa líder del sector telecomunicaciones en España

Detalle de la entrevista realizada por:  
Dirección de Formación

### ► Parte 1: Formación

La empresa ofrece formación a todos sus empleados, desde las acciones específicas que se preguntan en la encuesta (habilidades interpersonales, ofimática, idiomas, dirección/ventas, prevención y seguridad) hasta temas más concretos como: formación técnica de telecomunicaciones o contabilidad y marketing.

El responsable de Formación comentó que cuentan con un Plan de formación cerrado, el cual se elabora internamente desde RRHH (cada departamento propone sus temas y los valida el departamento de formación) En cambio, el decisor de la inversión en formación es el departamento de formación.

La modalidad más habitual, a pesar de ser una empresa relacionada con nuevas tecnologías, es la presencial. La responsable del departamento explica que el motivo es que la formación técnica requiere una parte de prácticas, que se realiza de modo presencial. Se imparte un 70 % internamente (de cada departamento) y un 30% externamente, con varias consultoras como proveedoras de este servicio.

**► Parte 2: e-learning**

En el momento de realización de la entrevista, no utilizaban e-learning ya que estaba en fase de estudio. Pero las perspectivas de uso es que esta modalidad la utilizarán a medio plazo.

El responsable de seleccionar e-learning para implantar en la organización como alternativa es el departamento de RRHH.

Se impartirá formación on-line a directivos y a jefes de departamento, tanto de cursos de ofimática como de idiomas.

Utilizarían plataforma estándar: learning space/mind spam. Las funciones que tendrá la plataforma no estaban definidas.

## 5 - Empresa líder del sector químico-cosmético en España

Detalle de la entrevista realizada por:  
Dirección de Recursos Humanos

### ► Parte 1: Formación

La empresa ofrece formación a jefes de departamento, empleados, secretarías y nuevas incorporaciones, de todos los temas que se incluyen en el cuestionario (habilidades interpersonales, dirección/ventas, ofimática, idiomas, prevención y seguridad)

El departamento de RRHH elabora un plan de formación cerrado, siendo cada departamento el que decide qué formación impartir y una labor conjunta de cada departamento con Recursos Humanos cuánto invertir.

Inversión por empleado al año:  
180 - 240 euros.

El entrevistado nos indica que la modalidad de formación más habitual en la compañía es la presencial, impartida externamente por Consultoras- trabajan con varias - e internamente por formadores de cada departamento y de Recursos Humanos.

Las empresas de consultoría que les proveen formación imparten los cursos de habilidades, conocimiento, actitudes... Mientras que los formadores internos realizan los cursos de aspectos técnicos, culturales...

**► Parte 2: e-learning**

No utilizan e-learning como modalidad formativa, porque todavía no han desarrollado una plataforma de e-learning, y esperan utilizar este modelo en un futuro próximo, a medio plazo.

Se les impartiría a todos los empleados, cursos de idiomas así como conocimientos muy específicos del sector.

Tendrían plataforma de formación online, estando el tipo de plataforma a implantar por definir.

Las funcionalidades serían:  
inscripción online, evaluación de la calidad, sesiones on-line (videoconferencia).

Los estándares que conoce:  
ADL/ SCORM