

e-Learning para el crecimiento corporativo continuo

Soluciones de Aprendizaje Combinado en Unisys Corporate University

Índice

Introducción

1. **Unisys Corporation**
2. **Unisys Corporate University**
3. **Enfoque en el aprendizaje en Unisys Corporation**
4. **La transformación del aprendizaje en Unisys**
5. **La nueva Learning Network (Red de Aprendizaje)**

Conclusión

Presentado por:

**Gerd F. Mueller
Branch Director
Unisys University
Latin American And Caribbean Region
3111 North University Drive
Coral Springs Florida**

Junio 2003

e-LEARNING PARA EL CRECIMIENTO CORPORATIVO CONTINUO

SOLUCIONES DE APRENDIZAJE COMBINADO EN UNISYS CORPORATE UNIVERSITY

Introducción

El propósito de esta ponencia es destacar la transición en el aprendizaje en Unisys Corporation, que pasó de ser una función tradicional de capacitación a tener un nuevo y dinámico enfoque de Aprendizaje Combinado. Unisys Corporate University ofrece a sus estudiantes oportunidades de aprendizaje en forma de Soluciones de Aprendizaje Combinado (o Blended Learning Solutions) que incluyen:

- Cursos en el aula, dirigidos por un instructor
- e-Learning: basado en la Web, basado en computadora, sincrónica y asincrónica
- Cursos externos

La intención principal no consiste simplemente en educar, sino en utilizar la educación con el fin de influir en los resultados empresariales, tales como modificar tipos de comportamiento, mejorar las capacidades del empleado y aumentar el rendimiento empresarial. Al cambiar el enfoque de nuestra Universidad, pasando de capacitación a aprendizaje, nos hemos distanciado de cursos aislados para pasar a un sistema pedagógico amplio donde los nuevos conocimientos adquiridos se usan para incrementar el rendimiento y la productividad en el trabajo.

La transformación se refleja en un cambio de terminología:

De	A
Evento de capacitación	Experiencia de aprendizaje
Costo de capacitación	Inversión en aprendizaje
Capacitación como una actividad aislada	Aprendizaje como componente integral del desempeño
“Una única solución para todos (Panacea)”	Soluciones predeterminadas (objetivos)

Para que Unisys Corporate University pueda tener éxito y resultados eficaces en la educación de sus estudiantes, hemos establecido nuestro lema como “e-Learning para el crecimiento continuo.” Hemos desarrollado Soluciones de Aprendizaje y Actividades de Aprendizaje que no se limitan a cursos acreditados. Los estudiantes pueden ir superando constantemente sus aptitudes y conocimientos sobre la base de las necesidades empresariales y con este fin, Unisys Corporate University está adquiriendo y creando materiales de capacitación procedentes de fuentes internas y externas.

El resultado de la transformación es la reversión total en los métodos de aprendizaje utilizados, un aumento en e-Learning y una reducción de los cursos en el aula. Simultáneamente, la participación total de estudiantes se incrementó en un 63 % en un período de tres años.

Unisys University– Participación a nivel mundial		
	1999	2002
Número total de Estudiantes	68,667	110,999
% fuera de aula	23%	68%
% en aula	77%	31%

Unisys Corporate University ofrece el contenido de su cartera de cursos a través de una estructura de autoservicio, mediante la cual los estudiantes diseñan y determinan a su medida el plan para los conocimientos a adquirir basados en las exigencias empresariales y en las decisiones en cuanto a su carrera. Nuestros planes de aprendizaje ofrecen cursos recomendados para aptitudes transferibles y cursos técnicos, que se actualizan constantemente como consecuencia de las necesidades del sector industrial, que cambian rápidamente.

Mientras la mayoría de las instituciones académicas utilizan un grupo de profesores e instructores a tiempo completo o a tiempo parcial, Unisys Corporate University explora no solamente sus fuentes internas de aprendizaje, sino también asociaciones y proveedores externos para apoyar los planes de aprendizaje impulsados por necesidades empresariales.

Para asegurar una implementación homogénea y uniforme de la transformación del aprendizaje, es esencial que las Unidades de Negocios dentro de la organización, los empleados y Unisys Corporate University trabajen juntos. La transformación del aprendizaje en Soluciones de Aprendizaje Combinado refleja un esfuerzo corporativo por parte de todos sus componentes, que requiere:

- Determinación de los objetivos del aprendizaje
- Creación de sólidas asociaciones con terceros
- Desarrollo de un nuevo Sistema de Aprendizaje basado en la Web.

Además, el desarrollo de Soluciones de Aprendizaje Combinado le permite a Unisys Corporate University ofrecer incontables beneficios a sus estudiantes, tales como uniformidad y accesibilidad para un público virtual global en cinco continentes. Los beneficios se consiguen mediante:

- Alineamiento con la estrategia empresarial
- Capacidad de seguir de cerca el proceso del aprendizaje y sus resultados
- Facilidad de adaptación a nuevas tendencias
- Respaldo a la esencia del lema de “e-Learning para un crecimiento continuo.”

1. Unisys Corporation

Unisys es una compañía global de servicios y soluciones de tecnología de la información, que tiene operaciones en más de 100 países.

Unisys ofrece una extensa cartera de soluciones de negocios que se basa en su exitosa trayectoria en integración de sistemas, consultoría, tercerización (outsourcing), servicios de infraestructura y sistemas de seguridad, servidores empresariales y tecnologías afines. Unisys está a la vanguardia gracias a su vasta experiencia y no solamente gracias a sus productos, sacando provecho al poder de la colaboración entre gente, ideas y relaciones.

Del total de los \$5.600 millones en ingresos en el año 2002, más del 75% proviene de servicios. La organización complementa estas capacidades de servicio con tecnologías innovadoras de servidores. Esta combinación de capacidades de servicios y tecnología le permite proporcionar a sus clientes soluciones para la mayor parte de sus necesidades de información esenciales para sus negocios.

La corporación fue creada en 1986, cuando Sperry y Burroughs se fusionaron para formar Unisys Corporation. Su historia se remonta al 1886, año en que William Seward Burroughs inventó la primera sumadora comercialmente viable. Unisys tiene sus oficinas centrales en Blue Bell, Pennsylvania, y emplea a más de 36.000 personas en todo el mundo. Unisys reconoce el beneficio que representa el especial conjunto de experiencias, ideas, perspectivas y habilidades exclusivas de cada persona.

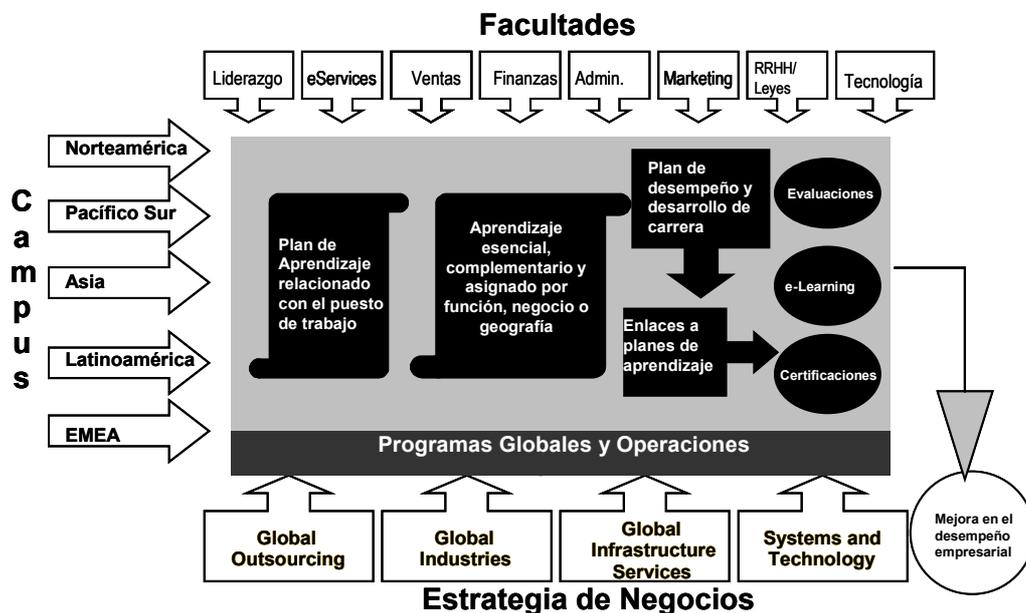
Unisys sirve fundamentalmente a seis mercados:

- **Servicios financieros:** Líder en servicios y soluciones para Banca y Seguros, establecimientos que procesan altos volúmenes de transacciones de misión crítica
- **Sector público:** Integrador de tecnología de la información para crear servicios centrados en el ciudadano
- **Comunicaciones:** Soluciones para ayudar a los sectores de Telefonía y Móviles a tener éxito en el entorno competitivo actual
- **Transportes:** Sistemas para líneas aéreas, aeropuertos, logística, viajes y distribución
- **Comercial:** Integración de sistemas para productos de consumo, venta detallista, y ciencias vitales
- **Medios de comunicación:** Soluciones editoriales para periódicos y publicidad

2. Unisys Corporate University

Unisys University es una universidad corporativa global creada para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los empleados de Unisys. La universidad posee una amplia gama de alternativas de aprendizaje relacionadas con las negocios de la compañía que se ofrecen de diversas maneras. Los empleados se registran para actividades de aprendizaje por medio de un sistema global de inscripción, basado en la Web, con el fin de adquirir nuevos conocimientos para progresar en sus carreras y para el éxito de nuestra empresa.

Unisys Corporate University proporciona las soluciones de aprendizaje adecuadas para desarrollar un Capital de Conocimientos. Se enfoca en la adquisición e implementación de los recursos de aprendizaje necesarios para lograr los objetivos empresariales. Al alinear los recursos de aprendizaje y la estrategia empresarial, la compañía incrementa su valor y el alcance de los servicios que ofrece a sus clientes.



Organización de Unisys Corporate University

Unisys Corporate University es una organización compleja y global que refleja la diversidad del desafiante ambiente de negocios de hoy.

La Universidad consta de cinco campus y ocho escuelas. Cada campus tiene múltiples centros de capacitación que respaldan los requisitos de educación de cuatro unidades de Negocios Globales.

Cinco campus de Unisys Corporate University:

- Norteamérica sirve a más de 16.000 empleados a tiempo completo. En la región se ofrecen cursos en más de 15 centros.
- Europa, Medio Oriente y África (EMEA) sirve aproximadamente a un tercio de la comunidad global de Unisys en más de 25 países.
- Latinoamérica y el Caribe sirve aproximadamente a 3.700 empleados a tiempo completo en nueve países. Los cursos son ofrecidos en nueve centros en toda la región.
- Australia y Nueva Zelanda sirve a 1.700 empleados a tiempo completo que trabajan en estos dos países. Los cursos son ofrecidos en diez centros.
- Asia sirve a aproximadamente 1.400 empleados a tiempo completo en once países. Los cursos son ofrecidos en once centros en toda la región.

Ocho Facultades (Schools) de Unisys Corporate University

- *Liderazgo* prepara a los nuevos líderes de mañana
- *Ventas* mejora el desempeño en las ventas
- *e-Services* prepara a los consultores de sistemas
- *Tecnología* facilita los conocimientos técnicos
- *Administración de Empresas* se concentra en la información de sectores de mercado
- *Marketing* promociona la marca Unisys
- *Recursos Humanos y Leyes* desarrolla aptitudes relacionadas con el personal
- *Finanzas* proporciona soporte interno a finanzas y a la cadena de suministros

3. Enfoque en el aprendizaje en Unisys Corporation

Unisys Corporate University provee las soluciones de aprendizaje adecuadas con el fin de desarrollar y mantener un Capital de Conocimientos competitivo. Se concentra en la creación, adquisición e implementación de los recursos de aprendizaje necesarios para conseguir los objetivos empresariales. Empleados altamente cualificados crean oportunidades para la obtención de mayor rentabilidad, de nuevos negocios y de clientes satisfechos.

La Universidad se guía por una ambiciosa carta de constitución que plantea alinear la solución adecuada de aprendizaje en el momento adecuado, con las personas adecuadas, al costo adecuado. Hay que trabajar simultáneamente con múltiples variables para cumplir con los objetivos de esta carta, basándose en sistemas de la más moderna tecnología en todas las áreas

de la empresa que ayudan a la Universidad a administrar tanto el aprendizaje en sí como el contenido del mismo. Este enfoque en el aprendizaje le permite a Unisys Corporate University:

- Crear y perpetuar una filosofía de aprendizaje continuo
- Optimizar la inversión en enseñanza
- Acelerar la aplicación de lo aprendido en el trabajo cotidiano
- Atraer y conservar empleados
- Asegurar que las soluciones de aprendizaje están alineadas con el enfoque del negocio
- Proveer una agenda definida de aprendizaje
- Servir como agente de crecimiento y cambio
- Funcionar como un depositario y distribuidor de soluciones de aprendizaje
- Acelerar el crecimiento profesional y personal de los empleados

Definición de los planes de aprendizaje para cada empleado

Para manejar la necesidad de aprendizaje de todos y cada uno de los empleados, el plan de aprendizaje se asocia con cada función específica de un puesto de trabajo. Esto significa que un grupo de objetivos de aprendizaje se vincula a diferentes funciones, de tal manera que hay una clara definición sobre qué cursos relevantes necesita tomar un empleado para una función en el puesto de trabajo con el fin de desarrollar los conocimientos y patrones de conducta necesarios

Para cada función, existen tres clases distintas de objetivos de aprendizaje:

- *Actividades esenciales* que son obligatorias para un puesto de trabajo determinado
- *Actividades complementarias* escogidas por el estudiante para respaldar su función
- *Actividades asignadas* que han sido adjudicadas por un gerente o han sido recomendadas al empleado

Una vez que se ha definido el plan de aprendizaje, éste se vincula a otras iniciativas de desenvolvimiento profesional y desarrollo de la carrera con el objetivo de crear un plan integral para cada uno de los empleados. Dependiendo de la función del puesto de trabajo, los empleados seguirán un plan que les ayude a sobresalir en su trabajo y a crecer dentro de la organización. El proceso de desarrollo está respaldado por una batería de objetivos de aprendizaje, evaluaciones y certificaciones a lo largo de toda la carrera profesional del empleado.

Un convenio educativo: contribuciones de la gerencia y responsabilidades del empleado

Los gerentes de todos los niveles en Unisys juegan un papel importante en la satisfacción de las necesidades de desarrollo y capacitación de sus empleados. Al adoptar este papel activo, respaldando los esfuerzos de la Universidad y contribuyendo a ellos, la gerencia consolida el papel de la Universidad como organización educativa. Los gerentes contribuyen al desarrollo y a la capacitación del empleado a base de:

- Guiar las expectativas de aprendizaje manteniendo diálogos sustanciosos con su personal
- Establecer el programa cronológico del proceso de aprendizaje basándose en las necesidades de la empresa

- Actuar como un asesor de aprendizaje, dando sus comentarios e impresiones, apoyo y evaluación
- Esperar una mejora en el desempeño
- Proveer sugerencias a la Universidad sobre la efectividad de las soluciones de aprendizaje
- Participar activamente en la Universidad, como expertos en la materia

Los estudiantes de Unisys University son los empleados de la compañía. Es esencial que ellos estén siempre anticipándose a las tendencias y adquiriendo los conocimientos que se necesitan para hacer frente a un mercado competitivo y que cambia con rapidez. Provistos de las habilidades y conocimientos adecuados, estarán mejor preparados para producir programas exitosos, proporcionar valor excepcional a nuestros clientes e impulsar sus carreras a niveles superiores. Cada empleado tiene el compromiso y el derecho de crear su propio plan personal de capacitación. Sus responsabilidades consisten en:

- Establecer las prioridades de aprendizaje
- Involucrar a sus jefes
- Ejecutar planes de aprendizaje
- Aplicar en su puesto de trabajo las nuevas aptitudes y conocimientos adquiridos
- Buscar oportunidades para desarrollar, aplicar y practicar continuamente las nuevas habilidades adquiridas

El aprendizaje como ventaja competitiva es un tema estratégico en la corporación. Hay varios indicadores para medir el grado de ventaja: [1] tiempo hasta la puesta en práctica de lo aprendido, [2] optimización de la inversión, [3] atracción y conservación de personal clave, [4] aumento de las capacidades y [5] desempeño. A lo largo de los tres últimos años, nuestros procesos y sistemas educativos fueron sometidos a una transformación tecnológica para sostener esta ventaja.

4. La transformación del aprendizaje en Unisys

Para que se produzca la transformación del aprendizaje hay que partir de varios supuestos y estos abrirán paso al cambio de una función tradicional de capacitación a una institución virtual de aprendizaje corporativo.

Tenemos que admitir que los cambios en materiales educativos se producen a una velocidad cada vez mayor. Como ejemplos merecen destacarse las aplicaciones de software que se usan para hacer transacciones a través de Internet, el middleware de soporte, la tecnología de servidores, etc.

Con frecuencia se presentan nuevos materiales educativos -como consecuencia de una nueva alianza corporativa o el lanzamiento de una tecnología emergente- y hay que estar preparado para adaptarse rápidamente al cambio. Si usted está administrando negocios en varios continentes simultáneamente, ya no es factible, desde el punto de vista económico, aplicar un modelo descentralizado de toma de decisiones y dejar que cada país en el que usted hace negocios decida por cuenta propia qué tipo de aprendizaje debe tener lugar. Las asociaciones, alianzas y arreglos de cooperación entre Unisys y otras compañías son establecidos, reevaluados y modificados casi día a día. Los requisitos en cuanto a educación tienen que ser flexibles y responder a la presentación de productos globales en el mercado en un entorno

virtual. Los modelos centralizados de toma de decisiones están siendo aplicados nuevamente y los programas educativos tienen que reconstruirse de la noche a la mañana en toda la compañía.

En este entorno, la capacitación ya no es una serie de situaciones aisladas que se reflejan en un catálogo de cursos que se publica una vez al año. Los cambios de los requisitos y la reprogramación son una situación que se presenta todos los días.

El aprendizaje como inversión

Es absolutamente necesario que el personal de Unisys Corporate University esté en contacto directo con el día a día del negocio. En este contexto, la capacitación ya no es un gasto de explotación. Se ha convertido en una **INVERSIÓN EN APRENDIZAJE** para los empleados de la organización de servicios que constituyen ahora **CAPITAL DE CONOCIMIENTOS**. La capacitación ya no es un hecho aislado; se está convirtiendo en un proceso continuo, una **EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE**. Los planes de educación se han convertido en **SOLUCIONES DE APRENDIZAJE**, o soluciones flexibles e idóneas de aplicación inmediata en el puesto de trabajo.

Una base de datos de los empleados mantiene información actualizada de los conocimientos acumulados por cada persona y sirve como fuente colectiva de información cuando es necesario recabar datos sobre los antecedentes profesionales y el talento de nuestro personal para escribir propuestas, asignar individuos a proyectos, determinar costos de servicios de consultoría, etc.

El plan de aprendizaje, como parte integral del desempeño, es administrado sobre la base de necesidades individualizadas y requisitos específicos de cada proyecto. Sea inicia en el sitio Web “My Active Learning” (Mi aprendizaje activo), y “My self-Selected Learning” (Mi aprendizaje seleccionado por mí mismo), y estas actividades se fusionan con directrices corporativas relacionadas con los avances en la carrera profesional llamadas “My Assigned Learning” (El aprendizaje que tengo asignado). Todos estos datos se recogen luego en “Learning History” (Historial de aprendizaje), que es el equivalente a un registro de estudios de un “college.”

Con el fin de responder con gran rapidez a las necesidades del mercado, Unisys Corporate University adoptó una plataforma estándar de aprendizaje. Esta plataforma ofrece la capacidad de vincular el aprendizaje con el desempeño en el trabajo y con el desarrollo individual a más largo plazo. Todas las funciones de administración del aprendizaje de la plataforma se resumen en la sección cinco de este escrito.

Modelo de Aprendizaje Combinado (Blended Learning)

En esta fase explicaremos los varios componentes o formatos alternativos de entrega que conforman las Soluciones de Aprendizaje Combinado.

En el mundo de la tecnología informática, un aprendizaje más rápido y más eficaz es una ventaja competitiva. Los planes dinámicos de aprendizaje a los que pueda tener acceso un público global no son simplemente una opción sino una necesidad. La alineación con la estrategia empresarial debe producirse instantáneamente. El aprendizaje combinado se basa, pues, en la premisa de que hay continuidad en:

- Integración de estudio
- Aplicación práctica
- Coaching
- Comentarios y sugerencias (feedback)

Para satisfacer estas necesidades, las Facultades y Comités de Planes de Estudios de la Unisys Corporate University crean y definen las Soluciones de Aprendizaje Combinado y una compañía subcontratista (bajo el modelo de outsourcing) trabaja con Unisys para estructurar e implementar las soluciones en el sistema. Esta simbiosis tiene múltiples ventajas. Nuestra organización se puede concentrar en ser líder en educación corporativa, se agilizan los procesos de entrega, se reducen los costos de las transacciones, se reduce al mínimo el tiempo de ausencia del puesto de trabajo y se acelera la velocidad del ciclo de aprendizaje.

Sin embargo, para que un programa de Aprendizaje Combinado tenga éxito, la receta va más allá de los parámetros aparentes de e-Learning. Es una fórmula que se construye sobre:

- Un estudiante motivado
- Enseñanza tradicional basada en el aula
- E-Learning
- Asociación con un proveedor externo en el sector de e-Learning

Las Soluciones de Aprendizaje Combinado abarcan las cuatro fases de:

- 1. Instrucción basada en situaciones estructuradas de e-Learning
- 2. Colaboración, que permite al estudiante intercambiar ideas con otros
- 3. Práctica, que se refiere a la aplicación real en un entorno controlado
- 4. Evaluación, que se refiere a la demostración de lo que se ha aprendido

Este es el modelo básico de Aprendizaje Combinado que se aplica en Unisys Corporate University. Las cuatro fases se pueden experimentar entera y exclusivamente en un entorno de e-Learning y ya se encuentra en funcionamiento el soporte técnico para lograrlo. Sin embargo, la mejor y más efectiva solución es la de combinar e-Learning y aprendizaje en aula dirigido por un instructor.

El reto consiste en determinar la combinación correcta de actividad en aula con e-Learning, que a partir de tanteos – y durante un período de tres años – se ha establecido en la proporción de 30 /70, es decir, 30 % de cursos en aula y 70 % de e-Learning. La combinación o mezcla depende en gran parte de la complejidad de los siguientes elementos:

- Objetivos del aprendizaje
- Vida útil del contenido
- Velocidad para completar la actividad de aprendizaje
- Cantidad de público – masa crítica
- Rotación del público
- Complejidad de la evaluación

Asimismo, hay cierta cantidad de riesgos relacionados que giran alrededor de la complejidad de la actividad de aprendizaje, de la preparación de la persona para e-Learning, y de la aceptación por parte de la organización en términos generales. La educación basada en la Intranet de la compañía también depende de la disponibilidad de ancho de banda.

No obstante, las ventajas son obvias: las soluciones de e-Learning son de bajo costo, distribuidas con facilidad, pueden volverse a usar, son exclusivas/genéricas, estables en

cuanto a su contenido y sin embargo dinámicas según la necesidad. Las opciones de metodología son numerosas y se están aplicando progresivamente:

- Animación de audio
- Gráficos interactivos
- Texto interactivo
- Artículos
- Informes oficiales
- Estudios de casos
- Talleres archivados
- Seminarios archivados
- Grupos de discusión
- Charlas entre expertos
- Charlas entre colegas
- Grupos de estudio
- Talleres en vivo
- Coaching 24/7
- Ejercicios de asesoramiento
- Simulaciones técnicas: Software, Codificación, y Hardware
- Simulaciones conceptuales: Modelos empresariales
- Simulaciones de práctica de comportamiento: habilidades transferibles
- Laboratorios en línea
- Evaluación
- Examen de certificación

En la actualidad, Unisys Corporate University está en el proceso de desarrollar “Play Books” (Libros de Planteamientos) para sus estudiantes, ampliando la oferta de sus servicios y permitiendo que cada persona:

- Fije sus propias expectativas
- Organice planes de aprendizaje
- Obtenga orientación a través de los planes de enseñanza
- Inicie las comunicaciones electrónicas
- Exhiba los resultados de las evaluaciones
- Entregue informes gerenciales para la corporación, acerca de la efectividad del aprendizaje

“Selling Complex Services” – Un ejemplo de Aprendizaje Combinado

Un ejemplo de aprendizaje combinado lo tenemos en nuestro enfoque de los programas de Capacitación de Ventas. La solución de Aprendizaje Combinado llamada “Selling Complex Services” está organizada en varios pasos que incorporan aspectos de la instrucción en aula, e-Learning, y capacitación en el puesto de trabajo.

1. El estudiante empieza con una evaluación on line y estudio autodirigido para adquirir los conocimiento técnicos básicos – Cuales son los productos y soluciones de Unisys; y luego sigue con los conocimiento del negocio– Cuáles son los sectores del mercado a los que nos orientamos. Los materiales de aprendizaje están disponibles como discos compactos – CDs- o como archivos Web Cast.
2. La actividad real de venta -el proceso de venta- se enseña y se practica en un entorno de aula, dirigida por un instructor, e incluye una simulación en computadora y una

llamada telefónica en conferencia, en vivo, con reconocidos analistas del sector de la tecnología informática.

3. Al terminar la actividad de aula se encargan tareas de seguimiento y coaching respaldados por información vigente almacenada en el sitio Web de Ventas Globales (Global Sales Website), enlaces a manuales y una Cartera de ventas archivadas (Archived Sales Portfolio).
4. El último elemento consiste en una llamada en conferencia dirigida por un ejecutivo: un panel de gerentes senior analiza las oportunidades de éxito.

Toda la actividad de aprendizaje queda así enlazada a las actividades en el puesto de trabajo del equipo de vendedores, al desempeño y a los resultados de explotación.

Unisys Corporate University se ha comprometido con el modelo de Aprendizaje Combinado. La aplicación y la utilización de las varias herramientas de aprendizaje enumeradas anteriormente están progresando gradualmente. El proceso exige una continua reconsideración y el entendimiento de:

- Hacia dónde va la empresa
- Requisitos de desempeño
- Estrategia de aprendizaje
- Desarrollo de soluciones de enseñanza
- La forma de entrega más eficaz.

El Aprendizaje Combinado como proceso en Unisys Corporate University da a la compañía una ventaja competitiva, manteniendo su base de conocimientos a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos y asegurando las capacidades empresariales. En este momento merece la pena mencionar que el Aprendizaje Corporativo y otro concepto popular llamado Administración de Conocimientos (Knowledge Management) están muy interrelacionados. El propósito de ambos es asegurar e incrementar el valor de la inversión en Conocimientos Corporativos.

5. La nueva Learning Network (Red de Aprendizaje)

Con el fin de lograr la transformación en el aprendizaje, hubo que crear un nuevo Sistema de Aprendizaje. El sistema nos permite implementar la estrategia educativa. Esta nueva Learning Network usa una plataforma estándar en la industria del e-Learning. Contribuye a apoyar el aprendizaje continuo. Aumenta la rapidez de entrega de las soluciones de aprendizaje. Permite a los estudiantes avanzar en sus planes de aprendizaje y registrar los progresos realizados. Establece la base para el Modelo de Aprendizaje Combinado y facilita la administración del proceso.

La Learning Network forma parte de una importante iniciativa en Unisys llamada “Employee Self Service Center” (Centro de autoservicio para los empleados). Este sistema basado en la Web ha tomado como modelo el concepto de servicio del “one stop shopping” (cómprolo todo en un solo sitio) o “single window” (ventanilla única), donde el usuario puede encontrar en un solo portal la mayor parte de la información y herramientas que necesita para llevar a cabo una determinada tarea. Este portal ofrece una visión unificada y acceso a múltiples aplicaciones, facilitando la navegación a través de una gran variedad de servicios y productos ofrecidos.

El Employee Self Service Center incluye información sobre la nómina, planes de retiro, beneficios, compra de acciones, ahorros, planificación de la carrera, ambiente laboral, y filosofía y educación del trabajo. Si bien parte de la información y del contenido se produce dentro de Unisys, otros aspectos de los servicios son suministrados por terceros. Lo mismo ocurre en el caso de la Learning Network.

Learning Network, una arquitectura de aprendizaje modular

Learning Network es una plataforma de Internet enlazada con el Employee Self Service Center. Si una persona necesita acceder a habilidades empresariales, certificaciones de Tecnología de la Información o a cualquier otra actividad de aprendizaje, la forma más rápida y más fácil de lograrlo es a través del Learning Network.

Este método constituye fundamentalmente una forma más rápida y mejor de adquirir las habilidades para progresar profesionalmente dentro de la empresa. Es más rápido porque su arquitectura modular de aprendizaje está personalizado y al alcance de la mano. Es mejor porque integra técnicas de aprendizaje de multimedia con cursos dirigidos por un instructor y en tiempo real.

La Red es usada por los empleados para diseñar e implementar soluciones y actividades de aprendizaje y por los gerentes para monitorear los progresos del estudiante.

La Learning Network también enlaza desempeño, desarrollo y enseñanza, y permite:

- Planificar los requisitos del desempeño, del desarrollo y del aprendizaje
- Implementar objetivos individuales de desempeño, desarrollo y aprendizaje
- Evaluar el impacto en el desempeño corporativo y en el desempeño individual.

Atributos del Learning Network

Usted, como estudiante, puede ver y buscar todas las actividades de aprendizaje disponibles navegando el catálogo en línea. Las actividades de aprendizaje pueden seleccionarse y añadirse a la carpeta de “aprendizaje activo.” Usted también puede crear y editar su propio perfil, inscribirse para planes de certificación y enseñanza externa. Puede monitorear su desempeño accediendo a los registros, puntuaciones en exámenes, progresos en los cursos, etc.

Una vez que usted se ha registrado para una actividad de aprendizaje, puede ordenar materiales, libros, CD-ROMs, bajar “Live Play” y/o materiales para cursos basados en la Web. Al completar la actividad de aprendizaje, usted debe completar la evaluación en línea y, en algunos casos, tomar un examen. Los beneficios se pueden resumir de la siguiente manera:

- Un sitio para transacciones de aprendizaje – mayor uniformidad, notificaciones más claras y un más sencillo acceso a la información
- Visión amplia y consecuente de la información en el catálogo
- La asignación de objetos de aprendizaje puede ampliarse por localidad, unidad empresarial, región, funciones del puesto de trabajo y necesidades empresariales.
- Se refuerza la capacidad del estudiante para adquirir y captar aprendizaje continuo
- Permite a los estudiantes mantenerse informados y observar los progresos
- Mejora la asignación y el control de la capacitación externa.

Un atributo llamado “Manager Control Center” (Centro de control gerencial) permite a los gerentes estar al corriente, dar orientación y tomar las decisiones correctas en cuanto a aprobación.

Función del administrador de la red

El administrador de la red es una función de soporte con acceso a Soluciones, Objetos y Sesiones de Aprendizaje. El administrador facilita el acceso a todas las Sesiones y hace ediciones por cuenta del Propietario de la Sesión. Esta función tiene, asimismo, la responsabilidad de crear y asignar Objetos de Aprendizaje, y puede resumirse como la pieza clave entre las varias partes que participan en el proceso educativo: estudiantes, gerentes, administradores de planes de estudios, personal que desarrolla los cursos, instructores y ejecutivos de la empresa.

Las distintas tareas administrativas se llevan a cabo en subsecciones de la red entre las que se incluyen: taller de asignaciones, taller de administración de objetos de aprendizaje, taller de informes, centro de control por parte del gerente, y otras.

La instalación integral de la Learning Network ya está en marcha y funcionando exitosamente y se le está incorporando funcionalidad adicional a medida que van evolucionando las tecnologías de aprendizaje. Esto nos lleva a la conclusión de que no hemos alcanzado un estado de “tecnología congelada.” El mañana puede traernos más cambios e incrementar de nuevo el nivel de las expectativas. Tenemos la intención de estar preparados.

Conclusión

Hoy más que nunca, las compañías de servicio y las que se basan en conocimientos tienen la necesidad de lograr la mejor educación y el máximo desarrollo posible en el desempeño de su capital humano. El panorama competitivo de esta época requiere tener personal que pueda aprender con rapidez, aplicar inmediatamente los nuevos conocimientos y transformar continuamente lo aprendido en un mejor desempeño individual y corporativo. Impulsando una filosofía de aprendizaje continuo, se produce un valor agregado para los accionistas, debido al máximo aprovechamiento de lo aprendido y la mejora en el desempeño como consecuencia de nuestra inversión en conocimiento.

A través de una serie de medidas tomadas desde el año 2000, Unisys Corporate University se ha estado transformando de una operación para impartir capacitación, a un proveedor de soluciones y servicios de aprendizaje alineados con los objetivos estratégicos del negocio. Reevaluamos hacia dónde está yendo Unisys y qué es lo que tenemos que hacer para aprovechar totalmente la inversión hecha en educación por parte de la compañía. El resultado fue el nacimiento de una nueva orientación que reconoce la necesidad de “proveer el aprendizaje adecuado en el momento adecuado para la persona adecuada al coste adecuado.”

Si bien esto parece ser una tarea sencilla, es un esfuerzo que conlleva un gran desafío y que requiere:

- Una estrategia de aprendizaje de avanzada
- Mejores asociaciones para coordinar, agilizar y vincular entre sí distintas prácticas de aprendizaje
- Una infraestructura de e-Learning para respaldar la estrategia

Hemos utilizado un enfoque de doble efecto con el objetivo de impulsar el mejoramiento en las aptitudes de nuestro personal para incrementar el desempeño en los negocios y frente a la competencia:

- Una nueva estrategia de aprendizaje de vanguardia para Unisys
- Una nueva plataforma y una nueva arquitectura con la capacidad de procesamiento necesaria para manejar nuestro contenido de aprendizaje y permitir:
 - Rápido diseño, desarrollo y lanzamiento del contenido
 - Capacidad de “impulsar” el contenido a varios grupos de empleados y realizar un seguimiento exhaustivo
 - Flexibilidad de los planes de aprendizaje
 - Informes gerenciales para evaluar los progresos en el aprendizaje
 - Métodos y procesos automáticos de evaluación

Este sistema es la base para que la corporación enlace entre sí varios procesos relacionados con el desempeño, el desarrollo y el aprendizaje. Suministra funciones administrativas mejoradas, incluyendo la aprobación gerencial y notificaciones por e-mail a las distintas personas asociadas con el proceso de aprendizaje. El sistema está diseñado para cumplir con nuestras especificaciones, si bien no es una plataforma hecha a la medida, que nos permite evolucionar con más rapidez y aprovechar el mercado y las tecnologías del mañana.

En esta estrategia de Aprendizaje Combinado hay cuatro elementos clave:

- Concentración en las prioridades de educación fijadas por la compañía
- Análisis, orientación, entrega y respaldo al aprendizaje a través de asociaciones con terceros
- Establecimiento de un sistema de rendición de cuentas para los responsables del proceso de entrega
- Que el aprendizaje se convierta en sinónimo de trabajo; es una parte continua e incorporada a lo que hacemos todos los días.

Estos cuatro elementos transforman fundamentalmente el aprendizaje, que deja de ser de una actividad de capacitación aislada y limitada en el tiempo para convertirse en una corriente continua y rápida de soluciones y acciones de aprendizaje alineadas estratégicamente con los negocios, aprovechando y optimizando completamente la inversión realizada por la compañía. Esto es lo que ganamos:

- Empleados que están más actualizados en conocimientos y habilidades para realizar su trabajo
- Más oportunidades para que el personal adquiera y cree conocimientos
- Continua mejora del rendimiento a través de la aplicación inmediata de los conocimientos en el trabajo cotidiano

A fin de cuentas, todo es una proposición de negocios:

- Uso optimizado de nuestra inversión en educación basándonos en dónde podemos impactar positivamente el negocio
- Darnos cuenta de que, sean cuáles sean los recursos de que se dispone, siempre hay oportunidades de mejorar su utilización
- Apoyarnos en estrategias empresariales claras y decisivas procedentes de nuestras unidades de negocio para establecer las prioridades de aprendizaje
- Vinculación de los requisitos de desempeño a acciones concretas de aprendizaje para individuos, grupos y la organización

- Personalización de planes de aprendizaje para asegurar el desempeño
- Prosecución de los intereses en habilidades y conocimientos para satisfacer los intereses individuales en la carrera y en el crecimiento personal

Resulta evidente que debemos alejarnos del concepto de aprendizaje como una “situación aislada y simple” y pasar al convencimiento de que los adultos aprenden de muchas maneras, de distintas fuentes y de una gran variedad de medios. El aprendizaje es algo continuo y se refleja en la integración correcta de estudio, práctica, coaching y comentarios y sugerencias.

También debemos alejarnos del desarrollo de habilidades centrado en funciones y asegurarnos de que nuestro aprendizaje tiene como meta el hacer crecer nuestro negocio.

Para nuestra compañía ya no es válida la solución de que “una única medida sirve para todos.” Nuestras Soluciones de Aprendizaje deben satisfacer la necesidad de la persona con más rapidez y con más eficacia, y aplicar las habilidades y los conocimientos en la organización.