



Reestructuración de un departamento de e-learning en fase de internacionalización

Coordinador: Marcelo Maina

Autor: Leandro Codarín





Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Contenido

1. Justificación	3
1.1. Introducción	4
1.2. Competencias a desarrollar	5
1.3. Objetivos de aprendizaje	6
2. Situación.....	7
2.1. La historia de la empresa y la creación del departamento de <i>e-learning</i>	8
2.2. Alineación del departamento de <i>e-learning</i> en su integración al grupo empresarial internacional.	10
2.3. Las variables internas y externas.....	13
3. Interacción	17
3.1. La formación corporativa: contexto y tendencias	18
3.1.1. Descripción del enunciado.....	18
3.1.2. Recursos acerca de la formación corporativa: contexto y tendencias.	19
3.1.3. Trabajar el caso.....	20
3.2. El planteo de un nuevo modelo organizativo.....	21
3.2.1. Descripción del enunciado.....	21
3.2.2. Recursos acerca de los modelos organizativos	23
3.2.3. Trabajar el caso.....	23
3.3. Gestión del cambio desde y en el departamento de <i>e-learning</i>	25
3.3.1. Descripción del enunciado.....	25
4. Resolución.....	30
4.1. Situación de aprendizaje 1.....	31
4.1.1. Situación.....	31
4.1.2. Consigna de trabajo.....	32
4.1.3. Tipo de entrega	32
4.1.4. Recomendaciones	32
4.1.5. Aspectos operativos	33
4.2. Situación de aprendizaje 2.....	34
4.2.1. Situación.....	34
4.2.2. Consigna de trabajo.....	35
4.2.3. Tipo de entrega	35
4.2.4. Recomendaciones	35
4.2.5. Aspectos operativos	36

1. Justificación

1.1. Introducción

La empresa española Learning Network Company decide alinear su estrategia de negocio a los objetivos de su grupo corporativo, Beispiel Group, orientando sus productos y servicios de formación a empresas multinacionales. Esto exige a la delegación española una reestructuración del Departamento de E-learning para dar respuesta a las nuevas exigencias. Javier (director general) propone a Nicolás (director de E-learning) liderar este desafío.

1.2. Competencias a desarrollar

1. Comunicar eficazmente para facilitar las interacciones entre los diferentes actores del área de aprendizaje en línea.
2. Armonizar la estrategia del aprendizaje en línea con la estrategia de cambio organizativo.
3. Ejercer habilidades de gestión organizativa en el área de aprendizaje en línea.

1.3. Objetivos de aprendizaje

- a) Identificar los aspectos clave del contexto interno y externos que condicionan el plan de reestructuración del Departamento de E-learning.
- b) Elaborar estrategias departamentales de *e-learning* en función de nuevos requerimientos, evolución del mercado y tendencias de la formación con uso de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación).
- c) Diseñar un modelo organizativo del Departamento E-learning adaptado a la producción del conjunto de productos y servicios de formación *on-line*.
- d) Definir los perfiles profesionales del Departamento de E-learning, sus competencias y tareas, según el diseño organizacional propuesto para la nueva gestión.
- e) Trazar un plan de comunicación sobre la gestión del cambio en el Departamento de E-learning.
- f) Sintetizar en un documento un plan estratégico de reestructuración del Departamento E-learning, incluyendo la definición de estrategias, las tareas y los indicadores asociados.

2. Situación

2.1. La historia de la empresa y la creación del Departamento de E-learning

La empresa Learning Network Company, con una trayectoria de más de 15 años de existencia, fue creada para responder a una necesidad de mercado que demandaba formación profesional diseñada desde la empresa y para ella.

La oferta de Learning Network Company estaba integrada por una serie de cursos presenciales con una duración de entre 1 y 2 días ofrecidos en el catálogo anual. El enfoque era eminentemente práctico donde expertos –en su mayoría responsables y directores de empresas– impartían cada una de las sesiones.

El éxito fue inmediato, pasando de 60 cursos realizados en su primer año a más de 250 en el segundo, para alcanzar un total de 350 cursos. Este crecimiento se acompañó con la expansión del área de cobertura, ofreciendo los productos presenciales en diez ciudades españolas y con las aperturas de las delegaciones en Lisboa y Oporto (Portugal).

Después de cinco exitosos años de comercializar formación presencial, se concretó una reunión de dirección, en la cual se decidió apostar por una nueva línea de negocio aprovechando el potencial de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación).

Para ello se crearía el Departamento de E-learning, integrado por expertos en formación y TIC. Un cambio en la organización que modificaba las tareas internas de gestión, por primera vez se incorporaban pedagogos para realizar el diseño instruccional de los contenidos y la coordinación académica de los proyectos formativos.



Figura 1: Organigrama de Learning Network Company España

Hasta ese momento la oferta formativa era liderada por el Departamento de Marketing, que definía qué productos educativos lanzar y sobre lo cual se configuraban las operaciones internas para su ejecución, como: la logística de salas, la asignación de profesores y la operativa de matriculaciones. Esa reunión de dirección marcó un hito:

- Jaime (director adjunto): *El crecimiento de Internet está consolidado, ¿cómo podemos explotarlo comercialmente desde la formación?*
- Ricardo (consejero delegado): *Hay iniciativas en las universidades españolas de impartir cursos íntegramente por Internet, donde expertos y alumnos interactúan a través de un campus virtual. Según comenta la revista de la American Society for Training & Development, las empresas están optando por esta alternativa en los EE. UU. para reducir los costes de la formación presencial.*
- Jaime (director adjunto): *Es una opción. Leí que la penetración de Internet en España está en auge y nosotros tenemos ya exitosos cursos en formación presencial que podríamos migrar a esta nueva modalidad.*

- Ricardo (consejero delegado): *Jaime, si abrimos esa línea de negocio, tendremos que decidir si producimos dentro o fuera, y quién liderará ese proyecto.*
- Jaime (director adjunto): *Desde luego. Habrá que pensar en un nuevo departamento liderado por pedagogos y tecnólogos. Y fundamentalmente, como impacta en la dinámica actual de la empresa.*

La mirada de aprobación de Teresa, directora de operaciones, fue suficiente para que la idea comenzara a ser analizada en profundidad. La estrategia de crecimiento de aquel entonces consistió en la creación de nuevas líneas de productos, lo que se materializó en la aparición del *e-learning* como una línea de negocio estratégica.

La empresa había decidido ser una de las pioneras en el *e-learning* corporativo, para lo cual se planteó la migración de los cursos presenciales al formato *e-learning*, creando un nuevo departamento, el Departamento de E-learning, que gestionaría la producción de contenidos digitales y la coordinación pedagógica de estos cursos durante su tutorización, a través de una plataforma.

2.2. Alineación del departamento de E-learning en su integración al grupo empresarial internacional

Después de tres años coordinando proyectos en el Departamento de E-learning, Javier, director general de la empresa Learning Network Company, propuso a Nicolás ser el responsable del Departamento E-learning con el objetivo de recuperar el liderazgo en el mercado de la formación en España, en el mismo momento en que la empresa lanzaba el proyecto de expansión a Latinoamérica y en plena fase de integración al grupo internacional Beispiel Group, que había adquirido la empresa tres años antes.

Si bien los productos y servicios ofrecidos por Learning Network Company al mercado se han caracterizado desde sus inicios por la calidad de los contenidos, más que por la innovación de los recursos tecnológicos, las variables del contexto interno y externo demandaban una respuesta innovadora liderada por el Departamento de E-learning, que diera una visión diferente de la formación con uso de las TIC. En este departamento se encuentran los expertos en *e-learning*, combinando el conocimiento de mercado de la formación corporativa con la información (y experiencia) en Learning Network Company. Fue así como el Departamento de E-learning lideró acciones estratégicas concretas, como la introducción de herramientas 2.0, la oferta de cursos en Latinoamérica, webconferencias, el diseño de soluciones de formación diversificadas, como las comunidades de aprendizaje, desarrollo de contenidos multimedia, implantación de plataformas, etc.).

Previo al proceso de internacionalización, Learning Network Company centraba su actividad exclusivamente en el negocio de la formación profesional orientada a empresas que necesitaban cubrir la demanda de formación interna con proveedores externos (Por ejemplo, el Curso de MS Excel para la gestión de RR. HH. o Cómo aplicar la reforma laboral 2011 en su empresa). El siguiente esquema presenta la dinámica interdepartamental, donde se detallan las principales tareas en las que se implica el Departamento de E-learning.

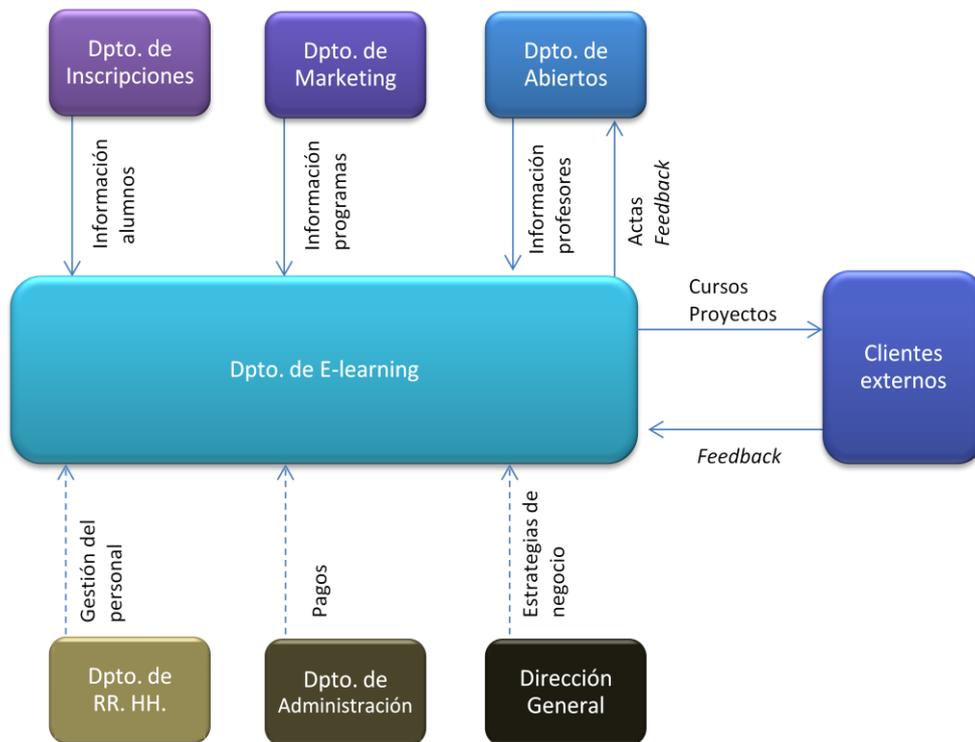


Figura 2: Flujo de tareas interdepartamentales

Posteriormente, frente a una clientela globalizada con operaciones transnacionales, el paquete de oferta se alineó con la estrategia de negocio e incluía el diseño y ejecución de soluciones de formación para grandes empresas, según se resume en la siguiente tabla.

Tabla 1: Comparativa de funciones antes y desde la integración internacional.

	Antes de la integración internacional	Desde la integración internacional
Líneas de negocio	Formación presencial (incluyendo congresos) y <i>e-learning</i> , producto educativo prediseñado y cerrado.	Se agrega la línea de soluciones (proyectos a medida a partir de tareas de consultoría).
Comercialización	Catálogo, comerciales, fax, <i>e-mailing</i> y <i>call center</i> .	Se forma al personal de ventas en la comercialización de soluciones, la venta de cursos de catálogo deja de contar para sus objetivos anuales.
Tareas de producción y servicios del Departamento de E-learning	Diseño y coordinación de proyectos universitarios y corporativos basados en el formato curso.	Continúa con las tareas de gestión de proyectos. Además, asume la gestión de proveedores, visitas a clientes, elaboración de propuestas, diseño de modelos de formación comercializados (modelos de virtualización del conocimiento, modelo de universidades corporativas, etc.).

Nicolás aceptó el desafío por considerar que estaban en un punto de inflexión que abría nuevas posibilidades a nivel pedagógico y de desarrollo de productos, pero fundamentalmente, era la oportunidad de concretar un aporte estratégico del Departamento

de E-learning como líder de la consultoría externa e interna, aportando en el crecimiento de la organización. A nivel de empresa, este desafío era una posibilidad de mostrar a la Dirección el potencial del equipo del Departamento de E-learning, que hasta entonces se limitaba a cumplir tareas administrativas o de baja cualificación para sus perfiles profesionales.

En un sistema de producción sin una instancia de revisión y mejora de la calidad, los recursos humanos habían priorizado el cumplimiento de la tarea sin reparar en la evolución del mercado de la formación *e-learning*. Este ciclo repetido a lo largo de más de diez años, potenciado por la falta de programas de desarrollo de talentos en la organización, se transformó en una variable que era causa y efecto de la falta de competencias profesionales del equipo.

Hasta antes de la integración internacional, la tarea del director de E-learning se limitaba a distribuir la carga de trabajo entre los profesionales del equipo para que estos pusieran en marcha el proceso de migración de contenidos de la formación presencial o bien la actualización de recursos de aprendizajes ya existentes. Antes de aceptar, Nicolás explicó al director general que para responder a las necesidades de negocio que él exigía al Departamento de E-learning, se planteaba un desafío: dotar de una visión innovadora al mismo, trascendiendo la cuestión tecnológica, para alinearla con la estrategia de integración internacional y lograr desarrollar las nuevas soluciones de formación. Sabiendo que esto implicaría un cambio que afectaba a la dinámica misma de la empresa, desde el Departamento de E-learning se podría liderar el proceso a nivel interdepartamental, destacando el aporte pedagógico y la visión de negocio de nuestro equipo de profesionales, reconociendo las negociaciones interdepartamentales que están implicadas en tales decisiones.

2.3. Las variables internas y externas

Unos días antes de recibir la propuesta por parte del director general, Nicolás había estado reunido con Marcelo, un destacado experto de la formación con tecnología y responsable de consultoría de una de las principales empresas de formación de España, con quien suele interactuar y dialogar a través de Internet sobre cuestiones profesionales:

- **Marcelo** –*Ya ves la que está cayendo.*
- **Nicolás** –*Hombre, vemos que hay un cambio en la demanda del e-learning. Aunque también es cierto que las empresas están dejando de solicitar cursos de catálogo, ahora necesitan una solución que surja de análisis de necesidad reales.*
- **Marcelo** –*Efectivamente, hay una exigencia a los departamentos de formación para demostrar la transferencia del conocimiento y el ROI, ya no vale con tener un cuestionario de satisfacción del alumno.*
- **Nicolás** –*Coincido contigo, pero de nuestra parte, como proveedores, es un cambio en la visión de la formación, ya no vale un curso como tal, sino que tenemos que implicar a los trabajadores de las empresas clientes en la producción y gestión del conocimiento.*
- **Marcelo** –*Exacto. Yo iría un paso más. No solo se trata de qué ofertamos, sino de cómo gestionamos nuestros recursos para producir esos nuevos productos y soluciones.*

El mercado de la formación se está reconfigurando en torno a las tecnologías. Las necesidades de reducir los costes de desplazamientos y disponer de sistemas de formación dinámicos, en la gestión de matriculación de alumnos hasta la actualización de los contenidos, son algunas de las claves que debe potenciar el consumo de *e-learning*.

Otro factor de peso es la posibilidad de pagar los cursos con los créditos formativos de que disponen las empresas en España, para bonificar la formación de sus trabajadores a través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE, una organización compuesta por la Administración pública, organizaciones empresariales y sindicales, para garantizar la formación continua de los trabajadores en activo (www.fundaciontripartita.org)).

Según el informe de la Fundación Elogos “*El estado del arte de la formación en España 2010¹*”, la crisis económica es uno de los factores determinantes en la reconfiguración del mercado de la formación profesional, ya que muchas empresas clientes han optado por redefinir su estrategia de formación hacia la formación mixta, aunque a nivel de AA. PP. Sí que se ha producido una reducción de presupuesto del 3%. Además, hay un aumento de la competencia por la irrupción de empresas de formación presencial que encuentran en el mercado de *e-learning* un complemento para mejorar su facturación .

Curiosamente, este mismo contexto externo ha despertado el interés de ciertos clientes por aprovechar el conocimiento implícito de sus profesionales clave de equipos de producción y/o gestión estratégica, para potenciar las mejoras de rendimiento y productividad, disminuyendo los costes de expertos externos. Es así como las comunidades de aprendizaje se han convertido en una de las soluciones de formación de mayor demanda en el mercado español, haciendo que los recursos humanos de las empresas clientes sean partícipes del diseño y gestión de la comunidad, donde los expertos son los trabajadores de su propia organización.

¹ Fundación élogos (2010) <http://www.elogos.es/Documents/estudios/El-estado-del-arte-de-la-Formaci%C3%B3n-en-Espa%C3%B1a-2010.pdf> [documento en línea] visitado el 13/10/2011.

En consecuencia, era inevitable tomar medidas para reestructurar el departamento, ya que el grupo internacional Beispiel Group (con presencia en más de dieciséis países), del cual forman parte, había decidido reorientar el negocio a las grandes cuentas multinacionales. Sabiendo que la principal demanda de este tipo de clientes pasa por articular el conocimiento implícito a nivel global, atendiendo a las características locales de cada delegación, destacando la importancia de que todos sus empleados reciban una formación de igual calidad para favorecer la imagen global de la empresa antes sus clientes finales.



Figura 3: Tipos de operaciones *e-learning* según las delegaciones del grupo por país

La primera adecuación a ello en la delegación local fue la redefinición del departamento comercial, ya no vendería sólo cursos sino que comenzaría a ofrecer soluciones de formación a medida, para lo que se reorganizaba el departamento de InCompany (responsable de la comercialización de productos) a un nuevo departamento denominado Soluciones y Proyectos, con el fin de integrar a técnicos de preventa a su equipo, quienes redactarían las nuevas propuestas.

Por consiguiente, el impacto de estas decisiones a nivel empresa situaba al Departamento de E-learning ante un nuevo cliente interno, el Departamento de Soluciones y Proyectos, que con una renovada demanda exigirá el conocimiento experto para la elaboración de las propuestas *e-learning*.

Pero ¿qué y cómo reestructurar un departamento que llevaba años con un mismo sistema de trabajo y una cultura de cómo hacer las tareas? El lunes, Nicolás tenía una reunión con el director general, por lo que dedicó el primer fin de semana como director a aplicar el principio de Pareto para identificar las prioridades en la agenda de trabajo de cara a la reestructuración del departamento, partiendo de la información recogida en las reuniones

con cada uno de los responsables de los otros departamentos². Según el principio de Pareto, el 20% crítico de una actividad tiene un impacto en el 80% sobre el resultado, mientras que el 80% no crítico de ella causan impacto en un 20%.

Las nuevas demandas para el departamento que dirige Nicolás iban más allá del Departamento de Soluciones y Proyectos, otros departamentos ya existentes actualizaron sus procesos, lo que implicó atender unas demandas internas. En la siguiente tabla se resumen las nuevas demandas interdepartamentales hacia el Departamento de E-learning.

Tabla 2: Demandas interdepartamentales al Dpto. de E-learning

Departamentos	Demandas al Departamento de E-learning para 2011
Dpto. de Soluciones y Proyectos	Colaboración en el diseño de propuestas <i>e-learning</i> , aporte al desarrollo de negocio para productos y servicios <i>e-learning</i> , gestión de proyectos a medida, búsqueda y selección de proveedores, cubrir la demanda de cursos de ofimática e idiomas para integrarlos a la cartera de productos, apoyo a visitas comerciales, desarrollo de demos de nuevos productos <i>e-learning</i> .
Dpto. de Abiertos	Moderación de congresos, diseño y coordinación de cursos en abierto ³ .
Dpto. de Bonificaciones	Elaboración de informes para la Fundación Tripartita para la Formación y el Empleo (FTFE) por alumno, y actualización de información de desempeño en el CRM en un plazo de 10 días.
Dpto. de Inscripciones	Actualización inmediata de Customer Relationship Management (CRM), con la información asociada a los cursos que salen en paralelo a la comercialización del catálogo.
Dpto. de Marketing	Elaboración de artículos y presentación de ponencias en congresos.

Nicolás elaboró un anteproyecto definiendo aspectos estratégicos clave a partir de sus conclusiones de las reuniones, con el propósito de presentarlas en el encuentro con Javier. La reunión concluyó con el apoyo total de la Dirección General para emprender acciones que involucraran la planificación estratégica del Departamento de E-learning, atendiendo al proceso de cambio en la organización, en términos de formación, comunicación, gestión y atención de clientes, sabiendo que para cumplir con las necesidades de negocio debían emprender la reestructuración del departamento, aportando la planificación estratégica además de las operaciones ya delimitadas. En concreto, Nicolás definió las siguientes líneas de acción:

- El trazado de un nuevo diseño organizacional para el departamento.
- La redefinición de los perfiles profesionales.
- La identificación del nivel competencial de los trabajadores en plantilla para diseñar un plan de desarrollo del talento.

² El objetivo de las reuniones fue conocer en profundidad qué demandas tendrían durante el año para el Departamento de E-learning en función de los proyectos propios de sus departamentos.

³ Se definen cursos en abierto a los cursos en formato estándar, basados en un contenido en formato pdf y tutorizados por un experto externo, son productos elaborados antes de la demanda del cliente. Esto los diferencia de los productos de soluciones que se diseñan a partir de una labor de análisis y un desarrollo a medida de cada cliente.

- La elaboración de un plan estratégico de formación *e-learning* para los siguientes tres años.
- La colaboración internacional con otras delegaciones del grupo y la integración de recursos clave creados en otros países del mismo.

3. Interacción

3.1. La formación corporativa: contexto y tendencias

3.1.1. Descripción del enunciado

Los cambios que estaban sucediendo en la empresa como consecuencia de integración al grupo internacional se daban en un contexto externo de disminución de la demanda de cursos producto de la crisis económica en España y en Europa en su conjunto. Siendo más evidente el impacto en la formación presencial donde se llegó a registrar un decrecimiento en torno al 30% interanual.

Una vez más, Nicolás asistió junto con Marcelo al Panel de *e-learning* realizado en Madrid por la Fundación élogos con la colaboración del IESE, donde varios de los prestigiosos expertos y directores de *e-learning* valoran el contexto de la formación corporativa.

Notas de Nicolás

Recurso acerca del X Panel de e-learning 2011

- *Las grandes empresas han aumentado un 5% sus presupuestos, aunque la Administración pública lo ha reducido un 3%.*
- *Se busca formación orientada a las necesidades de negocio.*
- *Las empresas clientes buscan implicarse en la producción de la formación.*
- *Hay una clara tendencia hacia las universidades corporativas.*
- *Interés por incorporar las herramientas 2.0.*
- *La crisis no es global.*
- *En España el desempleo alcanza el 20%.*

A la salida del encuentro, Marcelo expresó a Nicolás su cautela sobre el escenario de la formación, ya que el aumento del 5% que se mencionó en la conferencia sólo se refería a las grandes empresas de España, siendo el 93% del tejido empresarial del país pequeñas y medianas empresas. Sin olvidar que ya en el año 2009 se había producido una reducción del 17% en los presupuestos de formación.

Nicolás: —Es verdad Marcelo, aún estamos un 12% por debajo de los presupuestos que gestionábamos años atrás, aunque destaco el crecimiento de e-learning, que según comentaron los expertos ya alcanza el 31,6% en grandes empresas y un 45% en la Administración pública.

Marcelo: —Efectivamente, puede que en términos generales a nuestras empresas no les esté yendo bien, por la migración de la formación presencial a e-learning que varios de nuestros clientes están realizando.

Nicolás: —Sin duda, nosotros tenemos una gran oportunidad desde nuestros departamentos de e-learning para aprovechar este interés de las empresas clientes y hacer que nuestras organizaciones sean rentables.

Al día siguiente, Nicolás se detuvo mientras escribía un correo electrónico, cogió papel y centró su atención en cómo revisar la visión del e-learning en su empresa para poder incorporar los comentarios escuchados el día anterior sobre el contexto (externo) de la formación corporativa en España y las tendencias publicadas en el Informe Horizon IB 2010.

3.1.2. Recursos acerca de la formación corporativa: contexto y tendencias.

- **élogos** (2010). *El estado del arte de la formación en España 2010*. Disponible en: <http://bit.ly/q4oELB>

Informe de la Fundación élogos con la colaboración del Instituto de Investigación Estadístico, Social y Económico sobre el contexto de la formación profesional en España.

Este informe permite conocer el contexto del mercado de la formación en España, sus características y cambios recientes, para la realización de un DAFO o bien para contar con elementos de mayor rigor a la hora de analizar el contexto externo de Learning Network Company

- **Expansión & Empleo** (2010). *El estado del arte de la formación en España 2010*. Disponible en: <http://bit.ly/H1WxJA>

El artículo de Expansión y Empleo sobre cómo ha afectado la crisis a la formación nos muestra el cambio en las políticas de contratación de cursos de formación por empresas que están en un contexto de crisis, generando una exigencia por la visión de rentabilidad y resultados que impacta en las nuevas demandas a los proveedores de formación.

Las decisiones de evaluar la rentabilidad de los departamentos dentro de Learning Network Company es un cambio también en las empresas clientes, comprender este punto ayudará a centrar la reestructuración en liderar la reorganización del Departamento de E-learning con convicción.

- **Expansión & Empleo** (2009). *Tiempos de crisis, año de formación*. Disponible en: <http://bit.ly/GOnhhS>

La tendencia en tiempos de crisis es un aumento del consumo de formación. En este artículo de Expansión y Empleo se abordan los cambios en organizaciones de formación para readaptarse y satisfacer las nuevas tendencias en las demandas.

El director de un departamento de *e-learning* cuyo objetivo sea integrar la visión estratégica en su gestión está obligado a estar actualizado sobre los hitos del contexto externos, ya que como toda empresa de servicios, existe una correlación entre estos hechos y la demanda. Por tanto, el director de *e-learning* ha de reconocer las obligaciones a corto, pero integrando en la dinámica del día a día los mecanismos que permitan dar respuestas a los desafíos a medio y largo plazo.

- I. **García; I. Peña López; L. Johnson; R. Smith; A. Levine; K. Haywood** (2010). *Informe Horizon*. Edición iberoamericana 2010. Disponible en: <http://elchr.uoc.edu/>

El informe Horizon Iberoamérica ha sido elaborado por el eLearn Center (eLC) de la UOC y el New media Consortium (NMC), para identificar los usos de las TIC en el futuro cercano. Sin duda que el ritmo de innovación tecnológica es acelerado, el informe Horizon IB es una guía obligada para tomar decisiones de contratación de proveedores o definir líneas de actuación, alineados con los avances a uno, dos y cinco años.

Educaweb (2010). *El e-learning es uno de los sectores que sigue creciendo con fuerza, a pesar de la crisis económica que sufren muchos países*. Disponible en: <http://bit.ly/rgDgSQ>

En el portal “educaweb” encontramos una entrevista al Dr. Íñigo Babot sobre la situación del *e-learning* en el contexto actual. Cuando hablamos de *e-learning* en la actualidad estamos haciendo referencia a una multiplicidad de herramientas y modelos de formación, complementarios a la tradicional plataforma de teleformación.

Este artículo nos presenta información relevante para conocer las tendencias actuales en el mundo del *e-learning*, con una clara proyección de crecimiento, pero también con mayor segmentación sobre formación basada en las tecnologías móviles y los entornos sociales. A partir de ello, tendremos una visión realista sobre las posibilidades de desarrollo para ajustar nuestros procesos y equipos hacia las exigencias de nuestro entorno próximo.

3.1.3. Trabajar el caso

En una primera actividad deberéis identificar los **factores**, externos e internos, que influyen en la organización y procesos de la empresa Learning Network Company, en el momento en que Nicolás debe elaborar el DAFO. Se propone una pregunta dinamizadora para dicha actividad:

¿Cuáles son los principales factores de la formación en España que Nicolás debería tener en cuenta para elaborar su DAFO?

Una segunda actividad busca conectar las tendencias de la formación en materia de productos y servicios demandados por clientes, en cuanto a factores externos, con los objetivos de la empresa a la que Nicolás pertenece. Para ello, identificad y justificad las principales tendencias tecnológicas, pedagógicas y de mercado de la formación a las que Nicolás debe prestar atención según los nuevos objetivos de su empresa.

Dinámica: individual / por grupos separados / por grupo con todos los participantes del aula.

Herramientas sugeridas: debate y wiki.

3.2. El planteamiento de un nuevo modelo organizativo

3.2.1. Descripción del enunciado

Antes de la integración internacional, la empresa Learning Network Company estaba dividida en ocho departamentos diferentes que encadenaban el proceso de creación, comercialización y gestión de seminarios presenciales y en modalidad *e-learning*, ofrecidos a través del marketing directo y un catálogo anual de formación.

Al definirse una nueva estrategia de negocio orientada al diseño y gestión de soluciones de formación para empresas multinacionales, la Dirección General de España, alineada con la Dirección Internacional de Beispiel Group, redefinió el Departamento Comercial para potenciar la elaboración de propuestas y ofrecer los nuevos productos. Para ello, se eligió el nombre de Departamento de Soluciones.



Figura 4: El dpto. de Soluciones en el organigrama de Learning Network Company

En relación con este tema, el departamento de Nicolás adquirió nuevos compromisos por la incorporación de recursos digitales de Beispiel Group (por ejemplo, plataforma de *e-learning*, píldoras multimedia, herramientas de autor, etc.) y su integración a la dinámica del Departamento de E-learning de España. Algunas de las tareas para el Departamento de E-learning asociadas a reorganización interna de las funciones y tareas de los departamentos fueron:

- el diseño técnico-pedagógico de las propuestas comerciales,
- la gestión de proyectos de formación *on-line*,
- la selección y gestión de proveedores,
- la definición de una red de contactos internacionales con las delegaciones donde se desarrollan los recursos digitales de Beispiel Group,
- el soporte técnico (de la plataforma Moodle y la plataforma propia, configuración de SCORM de píldoras multimedia, configuración de herramienta de autor, errores de claves, etc.).
- La elaboración de informes y tareas administrativas asociadas.

Hasta entonces los empleados del Departamento de E-learning eran pedagogos o psicólogos orientados a la formación *on-line* y divididos en dos grupos: diseñadores instruccionales y coordinadores pedagógicos. Nicolás lideraba este equipo de quince profesionales en plantilla, sumados a los cincuenta y seis profesores externos, incluyendo autores y tutores de cursos.



Figura 5: La organización del Dpto. de E-learning antes de la reorganización

Los trabajadores del departamento eran responsables de lanzar el proceso de producción una vez que estaba confirmado el producto (proyecto o curso). Dicho proceso se iniciaba con el contacto con los autores realizado por los diseñadores instruccionales, quienes una vez que recibían los contenidos trabajaban en su didactización y maquetación. Los coordinadores pedagógicos por su parte debían coordinar el proyecto o el curso desde la planificación, pasando por el seguimiento hasta el cierre del mismo.

Tareas de diseño	Tareas de coordinación
Contacto con los autores	Planificación del proyecto o curso
Recepción y validación de material	Contacto con tutor
Maquetación y didactización	Preparación del campus
Envío a reprografía	Seguimiento y cierre

Figura 6: Tareas del equipo de Diseño y de Coordinación

En consecuencia, Nicolás tenía el desafío de actualizar el diseño organizacional del Departamento de E-learning, para sacar adelante la carga de trabajo planificada, como también, dar respuesta a nuevos proyectos que llegarían. Evidentemente, eran necesarios nuevos perfiles profesionales, por lo que tendría la tarea de redefinir los puestos y las competencias requeridas para cada uno de ellos.

3.2.2. Recursos acerca de los modelos organizativos

- **J. C. López García** (2011). *MiTICA: modelo para Integrar las TIC en procesos de aprendizaje* [Presentación en Slideshare]. Disponible en: <http://alturl.com/92wko>

El proceso de reorganización exige un liderazgo apoyado en una planificación. Esta presentación permite analizar un modelo de integración de las TIC desde el enfoque organizativo, identificando los componentes implicados dentro de una organización a la hora de plantear un ajuste en la composición de sus grupos de trabajo.

Diseñar un modelo organizativo demanda al director del Departamento de E-learning una visión integral de las tareas internas e interdepartamentales, sean tecnológicas, pedagógicas o de administración.

- **C. Cánepa** (2005). “Marco conceptual para la construcción de un modelo de e-Learning”. *Revista de Investigación de Sistemas e Informática* 2(2), 69-77. Disponible en: <http://alturl.com/ww2wu>

Este artículo analiza la multiplicidad de conceptos y factores que configuran el escenario de un departamento de *e-learning*, incluyendo variables pedagógicas, tecnológicas para avanzar al ámbito organizacional.

Para asegurarnos el éxito en el diseño del modelo organizacional, primero hay que conocer cuáles y cómo se configuran estos factores dentro de la dinámica de una organización, fundamentando teóricamente cada uno de estos elementos.

- **M. Murillo** (s/f). *¿Qué son los Factores Críticos del Éxito y cómo se vinculan con el BSC?* [documento corporativo]. Disponible en: <http://alturl.com/7iero>

El autor Marc Murillo nos presenta una guía para identificar los factores críticos del éxito, aplicables para el diseño de modelo organizacional de nuestro departamento. En cierto modo, el proyecto de reestructuración está condicionado por factores internos y externos, que podremos identificar con mayor precisión gracias a los recursos que Murillo expone en su trabajo.

3.2.3. Trabajar el caso

Para iniciar el trabajo de este apartado del caso os proponemos identificar y argumentar qué factores clave (tipos de tareas, productos y servicios a desarrollar, estrategias corporativas, etc.) condicionan el diseño organizacional del departamento.

- ¿Qué factores clave condicionan el diseño organizacional del departamento?

A continuación, os sugerimos redactar un documento en el cual se detallan los nuevos perfiles de los profesionales del Departamento de E-learning, que demanda la nueva estrategia de negocio de la empresa; incluyendo sus competencias y los principales flujos de trabajo dentro del departamento y con los agentes externos al mismo.

Dinámica: individual / por grupos separados / por grupo con todos los participantes del aula.

Herramientas sugeridas: debate y wiki.

3.3. Gestión del cambio desde y en el Departamento de E-learning.

3.3.1. Descripción del enunciado

La empresa Learning Network Company creció de forma vertiginosa desde su creación como empresa familiar, que procuró mantener un trato cercano entre la dirección y los empleados sobre la base de una confianza mutua.

Durante los años de crecimiento, la empresa lo hacía en torno al 10% interanual, alcanzando en el año 2009 un volumen de facturación cercano a los 25 millones de euros, gracias a la creciente demanda de la formación on-line y proyectos de la Administración pública.

Los cambios propuestos al inicio del año 2011 implicaron por primera vez cambios en la organización interna del departamento, pero fundamentalmente en la gestión interna de la empresa, producto de la incorporación del análisis de rentabilidad al cual se someterá a cada uno de los departamentos.

Para ello, el director financiero exigiría analizar los costes directos e indirectos de los servicios que cada uno ofrecía al resto, además de la rentabilidad de cada línea de negocio.

Esta decisión a nivel empresa se tradujo en el Departamento de E-learning en la necesidad de imputar las horas de trabajo de los trabajadores según las líneas de negocios: seminarios abiertos, cursos universitarios, proyectos con la Administración pública y soluciones de formación.

La imputación de horas representaba un cambio importante en la cultura de la empresa en general y en el Departamento de E-learning en particular, que Nicolás debía gestionar adecuadamente para consolidar el proyecto de reestructuración. Sin embargo, los comentarios entre los miembros del equipo reflejaban la tensión:

Ana (diseñador instruccional): *—Es que yo no entiendo, ahora nos piden que tenemos que registrar las horas cuando nunca lo hicimos.*

Jose (coordinador de proyectos): *—Lo hacen sólo para controlarnos, es algo absurdo y no implica una mejora del rendimiento.*

Ana: *—Pues mira, me da igual, yo pienso seguir haciendo mi trabajo como hasta ahora, no pienso apuntar las horas por línea de negocio.*

Jose: *—Eso no es nada, ahora quieren que utilicemos unas competencias que no tenemos. Pues mira, yo espero a final de verano y me buscaré otra cosa. No pienso hacer más esfuerzo del que hago ahora.*

Ana: *—Di que sí. Oye, ¿vamos a desayunar?*

Jose: *—Es que tengo cosillas pendientes. Mmm, pues, venga, da igual.*

Nicolás ha intentado explicar el sentido real de la imputación de horas, ya que las soluciones de formación se facturan según las tareas asociadas y la cantidad de horas. Aún más, es necesario conocer la cantidad de tiempo que demandan cada una de las actividades, porque es el único medio para argumentar ante el director financiero la necesidad de apoyos o, llegado el caso, la incorporación de nuevos profesionales a la plantilla.

La falta de un proceso de selección que incluyera pruebas técnicas, potenciado por la ausencia de una evaluación del desempeño, hacían que el equipo del departamento de Nicolás contará con unas competencias básicas para realizar tareas del diseño de contenido y la coordinación de proyectos. Sin embargo, en la medida en que él demandara una mayor eficacia en estas tareas, o bien la ejecución de otras nuevas de mayor complejidad, se presentaría una gran barrera para el logro de los objetivos del departamento.

Nicolás tenía delante el desafío de sensibilizar a la Dirección sobre la importancia del proceso de optimización del equipo de trabajo. Por un lado orientado a la formación de los recursos existentes y por el otro, aunque fueran decisiones difíciles, deberían plantearse el reemplazar algunos de los profesionales del equipo, dado que los tiempos de aprendizaje y su nivel de competencia ponían en peligro el logro de los objetivos y la dinámica de trabajo.

Cumpliendo con su responsabilidad como director del equipo, Nicolás sabía que los tiempos de aprendizaje de varios de los integrantes de su equipo eran insuficientes para desarrollar el nivel de competencias necesario para garantizar el logro de los objetivos anuales. Fue entonces cuando decidió transmitir esta dificultad a la dirección de la empresa, pero para su asombro, el director general solo había realizado tres despidos desde la creación de la empresa, todos por cuestiones disciplinarias.

Para el director general, la permanencia de los trabajadores en su empresa era un motivo de orgullo, siendo una consecuencia de la implicación de estos para con la organización y su cultura de empresa familiar.

Mientras Nicolás iba a la reunión de directorio pensaba que este escenario no era una tarea fácil y que requería de un plan para gestionar el cambio dentro del departamento y con el resto de departamentos.

Javier, director general de la delegación española, había convocado la reunión para abordar el impacto de su decisión en las tareas interdepartamentales, ya que, como había reconocido en el último encuentro, habría que ajustar las responsabilidades según fueran aceptándose los nuevos proyectos.

El departamento de Nicolás al igual que el Departamento de Marketing y el Departamento de Inscripciones, no recibirían nuevos empleados para afrontar los desafíos que surgieran, sino que deberían proponer a la Dirección del Departamento de Recursos Humanos una propuesta para reubicar a los profesionales ya disponibles (existiendo la posibilidad de realizar cambios de personal, siempre y cuando quedarán debidamente justificados).

La decisión fue tomada con cierto recelo por los directores de estos departamentos, ya que todos los empleados que se contratarían para afrontar los nuevos desafíos de la empresa serían destinados al Departamento de Soluciones, en concreto, para el diseño de propuestas comerciales y la gestión de proyectos presenciales o de formación mixta.

El cambio en la estrategia de negocio, tanto a nivel local como internacional, priorizaba la inversión en el área de soluciones por tener la mayor proyección de crecimiento para los próximos años. Pero esta decisión impactaría en un aumento de carga de trabajo para todos los departamentos. En principio, la información que se intercambiarían los departamentos, una vez concretada la integración internacional y la creación del departamento de soluciones, seguiría el esquema siguiente:

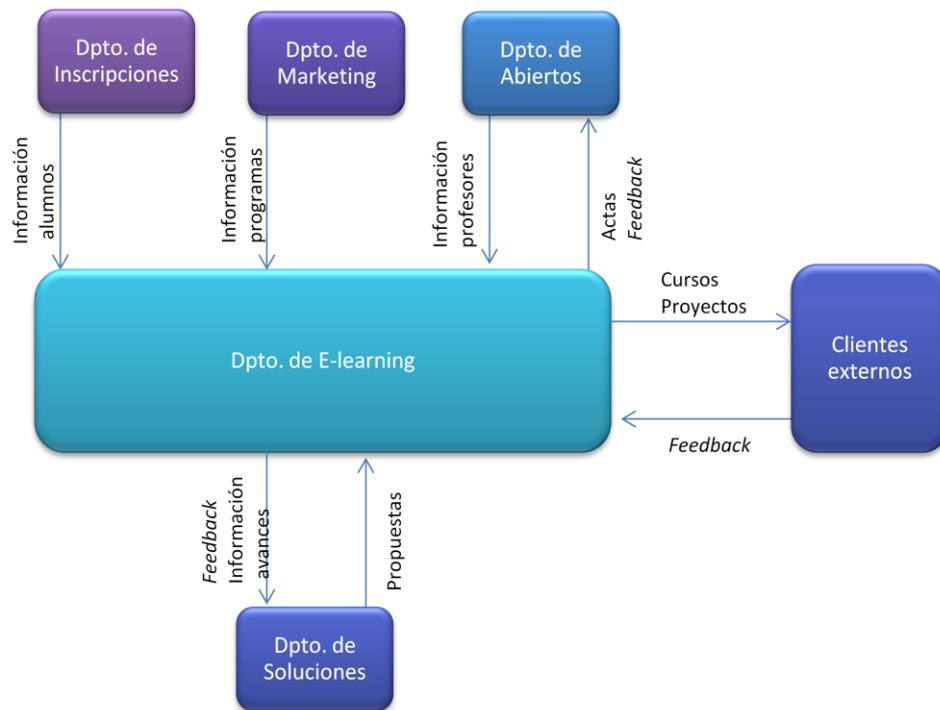


Figura 7: Flujo de información interdepartamental con el Dpto. de E-learning, después de la creación del Dpto. de Soluciones

El departamento recibiría pedidos internos más diversos y complejos por las demandas del departamento de soluciones. Nicolás tenía la responsabilidad de gestionar un cambio en las personas para consolidar una nueva propuesta en la organización de los puestos, garantizando la calidad de los servicios.

Es importante señalar que al existir un sistema de calidad que supervise los procesos internos, la ISO 9001, anterior a los cambios, se corría el riesgo de que las nuevas tareas quedaran sin una persona a cargo, o bien fueran asignadas a un departamento sin empleados capaces de cumplirlas satisfactoriamente.

3.3.2. Recursos acerca de la gestión del cambio

- **University of Cumbria** (2008). *Strategic change management: The Pathfinder experience at University of Cumbria* [Presentación en Slideshare]. Disponible en: <http://alturl.com/zhyaj>

Este proyecto de gestión del cambio realizado en la Universidad de Cumbria es un ejemplo de la planificación de la gestión del cambio, identificando los desafíos a los cuales se enfrentaban y con objetivos concretos que alcanzar.

Esta propuesta nos permite reconocer la gestión del cambio como un proceso transversal a las innovaciones tecnológicas o adaptaciones de los modelos de gestión, factores humanos y del entorno, del que un adecuado análisis de la situación permite optimizar las condiciones para garantizar el éxito del proyecto.



Strategic Change Management

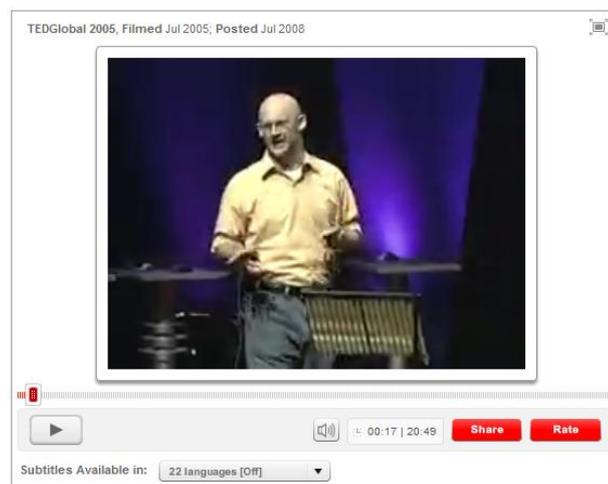
The Pathfinder experience at University of Cumbria

<http://pathfinder.cumbria.ac.uk>

University of Cumbria 

1

- **C. Shirky** (2005). *Institutions vs. collaboration* [archivo de vídeo]. Disponible en: <http://alturl.com/iszwe>



La reestructuración se basa en la gestión de las personas en el proceso de cambio, un momento en el que las resistencias y los rechazos pueden condenar el proyecto al fracaso.

Como líderes de la gestión del cambio en el departamento de *e-learning* y desde este, la presentación de Clay Shirky nos ayuda a revalorar la colaboración como camino de la consolidación del equipo hacia metas comunes, aprovechando la capacidad colectiva para dar respuestas adaptativas más eficaces ante los cambios.

3.3.3. Trabajar el caso

Para trabajar este punto se propone identificar los conceptos clave sobre la gestión del cambio y sus relaciones, respondiendo:

¿Cuáles son las principales barreras del cambio en la organización y los profesionales de la empresa que debemos tener en cuenta?

Una vez identificadas las principales barreras, se sugiere elaborar las estrategias para gestionar el cambio que contemplen las actitudes de los directivos, directores de departamentos y profesionales del Departamento de E-learning, los principales procesos interdepartamentales y la gestión de alumnos-clientes. Una vez formuladas cada una de estas estrategias y su justificación, se propone publicar un post en el blog, del grupo o del aula, a partir del cual los participantes irán dejando comentarios indicando las tareas asociadas a la estrategia de cada post y las secuencias de ejecución de dichas tareas.

Dinámica: individual / por grupos separados / por grupo con todos los participantes del aula.

Herramientas sugeridas: debate y wiki.

4. Resolución

Para el presente caso se definen dos situaciones de aprendizaje que abordan la dimensión de organización de la formación con uso de las TIC, partiendo de la necesidad de reestructurar el Departamento de E-learning en Learning Network Company como parte de los nuevos objetivos de negocios de Beispiel Group.

La primera situación de aprendizaje está enfocada a la elaboración de un plan estratégico de *e-learning* atendiendo a los nuevos objetivos, donde Nicolás, director de *e-learning*, tiene que presentar su propuesta en la reunión de dirección local, como antesala de la convención internacional del grupo.

En la segunda situación de aprendizaje, Nicolás deberá realizar una presentación del nuevo diseño organizacional del Departamento de E-learning al Departamento de Recursos Humanos, que incluye la definición de los puestos de trabajo, las competencias asociadas a dichos puestos y las tareas requeridas en cada uno de ellos. En el encuentro, Nicolás debe comentar las principales relaciones inter e intradepartamentales, sobre la base de los procesos de gestión y producción de los nuevos productos y servicios.

Esta labor de rediseño organizacional se realizará en grupo, donde Nicolás trabajará con parte del equipo de *e-learning* para conocer los apoyos que requieren los nuevos desafíos.

Actividad de resolución individual (I) o grupal (G), según las propuestas del consultor de esta asignatura.

4.1. Situación de aprendizaje 1

4.1.1. Situación

El mes próximo se realizará la reunión anual de Beispiel Group en Lisboa, en la que cada delegación presenta su balance y su plan estratégico para los próximos tres años. Con este motivo, el director general de España ha convocado a una reunión local con los directores de los departamentos de Learning Network Company, en la cual cada director presentará su plan estratégico, donde resalten los factores clave de sus departamentos para dicho periodo, con el objetivo de redactar un documento común, atendiendo a las necesidades y tendencias del contexto español y presentarlo en dicha convención internacional.

En cierto modo, el Departamento de E-learning es donde se genera el mayor impacto dentro del proceso de transformación de la organización, por ello, tendremos que analizar profundamente los factores internos de la misma y su contexto externo y tendencias de la formación corporativa, para potenciar la innovación en las soluciones de formación (las nuevas líneas de negocios planteadas por el grupo internacional) y la internacionalización del *e-learning* en Beispiel Group, sin descuidar las demandas del resto de productos y servicios tradicionales, que representan un 80% de la facturación.

Para concretar, tendremos que elaborar un plan estratégico para el Departamento de E-learning, valorando su impacto en la dinámica actual de la organización, identificando las tareas y pedidos interdepartamentales y los nuevos objetivos estratégicos antes definidos y sus barreras. Algunas cuestiones importantes al respecto:

1. Tendencia y evolución del *e-learning* para los próximos años: qué herramientas y cómo se desarrollará la formación con TIC.
2. *Benchmarking* de productos, servicios, procesos de trabajo y perfiles profesionales en el mercado de *e-learning*, en especial, de España.
3. Nuevas estrategias para un nuevo modelo organizativo del Departamento de E-learning, para responder a las nuevas demandas internas y la internalización de *e-learning* dentro del grupo.

El proceso de reestructuración del Departamento de E-learning se enmarca en una transformación a nivel empresa, que demanda a todos los departamentos, el de Nicolás incluido, detectar las principales barreras en la gestión del cambio y unas estrategias para superarlas. Uno de los principales cambios a nivel de la cultura de trabajo es que se dejaría la evaluación departamental basada en un sistema informal para pasar a un modelo basado en indicadores, a fin de medir los costes reales de los proyectos y la productividad del personal.

Esta visión se correspondía con el objetivo del director financiero de revisar la rentabilidad de cada línea de negocio, para potenciar los recursos en el desarrollo del departamento de soluciones.

Por consiguiente, la gestión del cambio en el Departamento de E-learning tiene un matiz vinculado al equipo de trabajo y su correlación a las nuevas estrategias a definir, dado que existen flujos de información interdepartamental que han de ser valorados. El compromiso es trabajar en un plan de comunicación interdepartamental para explicar los cambios que vamos realizando a nivel equipo, tareas y objetivos en el departamento, la gestión exitosa del cambio se basa, entre otras cuestiones, en una buena comunicación, integrando a las personas clave involucradas desde el momento de la planificación de este cambio.

4.1.2. Consigna de trabajo

Elaborar el plan estratégico del Departamento de E-learning para los próximos tres años a presentar en la reunión de Dirección de España y de cara a la redacción del documento final que se presentará en la reunión anual del Grupo en Lisboa.

A modo de referencia, y en función de los párrafos citados, el documento a elaborar deberá incluir al menos los siguientes puntos:

- Análisis de la situación a partir de los factores clave identificados, incluyendo un DAFO en el que se aborde las tendencias de la formación corporativa en España.
- Delineamiento de las estrategias clave y su planificación, con un diagrama de Gantt estableciendo la secuencia de los principales hitos.
- Identificación de factores de éxito en tareas interdepartamentales, acompañado del Plan de comunicación sobre la gestión del cambio en el Departamento de E-learning, en el cual se detallen las principales barreras en la gestión del cambio y las estrategias propuestas para superarlas.

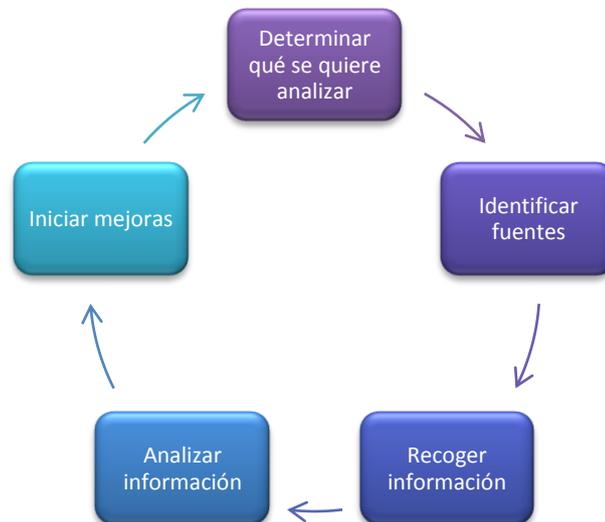


Figura 8.: Fases del proceso de *benchmarking*

4.1.3. Tipo de entrega

Entregar un documento escrito de una extensión mínima de 15 folios, con el Plan estratégico que al menos incluya los siguientes puntos indicados en el apartado “Consigna de Trabajo”.

4.1.4. Recomendaciones

El primer paso es identificar los factores clave del contexto interno y externo mediante la realización de un esquema DAFO. Así se tendrá definido un punto de inicio real y concreto desde el cual plantear una visión realista que responda a los desafíos de mediano y largo plazo de la organización, enmarcado en las tendencias y el contexto de la formación corporativa en España.

Una vez elaborada esta lista de factores, se recomienda definir objetivos del departamento alineados con los propios de la organización. Al tener claro el punto de partida y su visión,

es momento de centrarse en la redacción de las estrategias, es decir, el camino a seguir para unir con éxito estos extremos.

El último paso es conectar estos elementos dotándolos de argumentos sólidos, integrando los diferentes puntos a través de argumentos, con impacto concreto en los procesos y beneficios de la organización.

4.1.5. Aspectos operativos

Participad de las instancias de intercambio y comunicación propuestos por el consultor en el aula, para trabajar junto al resto de participantes en la identificación y análisis de los factores clave. Seguidamente utilizad un esquema para establecer el peso y las relaciones de dichos factores, como un primer paso que oriente la redacción del documento final en un archivo de texto. Es recomendable incluir esquemas que ayuden a sintetizar los procesos y las conexiones conceptuales principales de su planteo estratégico.

Durante la resolución del caso, tened presente una de las frases más recordadas de Albert Einstein: *“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”*.

4.2. Situación de aprendizaje 2

4.2.1. Situación

La propuesta de Nicolás de reestructurar el Departamento de E-learning, con un nuevo diseño organizacional que integraba la visión estratégica, se basaba en redefinir los puestos del departamento, asociando las competencias requeridas para diseñar y gestionar soluciones de formación para clientes multinacionales, a la vez que se cumplía con los cursos comercializados por catálogo.

Ana, directora de RR. HH., se interesó por conocer en profundidad las ideas de Nicolás, dado que ello implicaría un impacto de los cambios en el Departamento de E-learning a nivel de recursos humanos asignados, tanto en la definición de los nuevos puestos y los perfiles profesionales implicados, como también en la remuneración según las nuevas responsabilidades.

En consecuencia, Ana ha solicitado una sesión de trabajo previa a la reunión de Dirección en España, en la cual Nicolás deberá presentar los factores clave de su visión, profundizando en la definición de nuevos puestos de trabajo requeridos, junto con sus competencias y tareas, y teniendo en cuenta el desarrollo del talento de los RR. HH. actuales. Para ello, Nicolás, junto con parte de su equipo, preparará la presentación apoyado en unos puntos concretos a fin de analizar la situación actual y la gestión de los cambios necesarios a implementar, para adaptar el modelo organizacional del Departamento de E-learning:

- las nuevas demandas internas,
- el contexto y tendencias de la formación corporativa en España.

Articular nuevas tareas con los procedimientos ya establecidos implicará que se prioricen unas actividades sobre otras, para garantizar el buen funcionamiento del equipo de trabajo del Departamento de E-learning durante un periodo de transición. El mayor desafío era adaptar la estructura del departamento, diseñada para la producción de cursos por catálogo, donde se delimitaban dos tareas asociadas a dos perfiles profesionales:

ROL	Tareas
Diseñador instruccional	Contacto con los autores Didactización de los contenidos Maquetación
Coordinador pedagógico	Diseño del plan de trabajo Configuración de espacio virtual de aprendizaje. Seguimiento de labor tutorial Redacción de informe

Lógicamente, parte del equipo se resiste a los cambios por considerar que se prescindirá de sus servicios al no contar con el perfil profesional y las competencias requeridas para cubrir las nuevas demandas. La labor de Nicolás no es simple, en algunos casos las resistencias son normales ante ciertos cambios, pero en otros casos, tiene dudas de que ciertas personas respondan a los nuevos desafíos. Algunos de los comentarios significativos que se escuchan en este momento son:

- “Ahora van a querer que seamos expertos en *e-learning* de un día para otro”.
- “Siempre igual, durante años no han cambiado nada, y ahora nos exigen que sepamos producir grandes soluciones sin habernos dado formación”.
- “Yo estoy dispuesta a aprender. Acepto el reto”.

- “No tengo claro si la gestión de las píldoras multimedia seguirá a nuestro cargo o la llevará el nuevo departamento”.
- “Pero van a llegar nuevos recursos para dar apoyo, ¿no?”.

De todas formas, Nicolás había elegido trabajar en equipo con los profesionales de su departamento para analizar el impacto en las tareas actuales, asumiendo que como director de departamento, además, tendría que evaluar el nivel de competencias y el potencial de cada trabajador. Al mismo tiempo, Nicolás mantenía reuniones con los responsables de otros departamentos en las que comunicaron las nuevas demandas. Esto ayudaría a tener una idea acabada de las tareas que deberían cumplirse a nivel departamento, y por tanto, los perfiles para cada puesto del nuevo diseño organizativo.

4.2.2. Consigna de trabajo

La consigna de trabajo plantea una tarea de análisis de los conceptos clave que articulan vuestra propuesta de rediseño organizacional del Departamento de E-learning.

Dicha propuesta se sitúa temporalmente en el momento mismo de la integración internacional, el punto de inflexión donde se demanda internamente la reestructuración del departamento, por lo cual, se deberán contemplar las presentes y nuevas demandas, reconociendo el nivel de las competencias actuales de los RR. HH., lo que exige un plan de desarrollo a nivel organizacional y de competencias profesionales del equipo.

La presentación deberá abordar al menos los siguientes puntos:

- Demandas actuales y próximas al Departamento de E-learning, atendiendo a las tendencias de la formación corporativa.
- Análisis del modelo organizacional y RR. HH. actuales.
- Cinco estrategias clave para el Departamento de E-learning, alineadas con los nuevos objetivos de empresa.
- Propuesta de modelo organizacional.
- Perfiles profesionales, tareas y competencias de los RR. HH.
- Impacto en los procesos internos y externos al departamento.
- Plan de comunicación a los departamentos, enmarcado en la estrategia de gestión del cambio.

4.2.3. Tipo de entrega

Entregar una presentación con diez diapositivas donde se describa la nueva organización del departamento propuesta, junto con un documento de texto ampliatorio de al menos quince folios, a modo de anexo, donde se incluyan los detalles de la presentación, cumpliendo con los puntos indicados en el apartado “Consigna de Trabajo”.

4.2.4. Recomendaciones

Atendida a las nuevas exigencias del departamento desde un enfoque estratégico, es decir, planificando las fases del cambio en cuanto a tareas y proyectos internos, dentro del contexto y tendencias de la formación corporativa. Como director del departamento, ha de definir fases hasta concretar la reestructuración del mismo de forma que pueda cubrir las demandas actuales preparando la estructura nueva, a la vez que apuesta por el desarrollo de las competencias de su equipo.

Si bien no debe realizar un documento detallado sobre las estrategias para el departamento, es importante que, una vez realizado el análisis de la situación, defina al menos cinco

estrategias para explicitar al grupo los ejes sobre los cuales focalizar las sesiones de trabajo.

Es recomendable definir plazos, sabiendo que, en ocasiones, los procesos de reestructuración de un departamento implican decisiones difíciles, como pueden ser cambios de RR. HH. o externalización de servicios, propios de los sistemas de producción de servicios digitales en la era global.

4.2.5. Aspectos operativos

Participad en análisis elaborados entre todos los participantes de la asignatura para integrar otras visiones a un análisis general de la situación.

Realizad un esquema operativo de la propuesta de reestructuración en un folio, donde se articulen los diferentes puntos de la presentación. De esta manera podréis tener un enfoque integral de vuestra presentación, a la vez que representáis las líneas principales de vuestra propuesta.

Después, volcad esta información en una presentación, completando cada diapositiva con información específica de cada apartado. Para finalizar, escribid en un documento una versión ampliada de la presentación, donde podréis extenderos en la argumentación de cada una de las decisiones y propuestas escritas.