

**Javier Martínez Aldanondo**

**Gerente División de Gestión del Conocimiento de Catenaria**

**[jmartinez@catenaria.cl](mailto:jmartinez@catenaria.cl)**

## **E-learning en Blanco y Negro**

En junio de 2006, participé por cuarto año consecutivo como Juez en los Brandon Hall Excellence in Learning Awards (una especie de Oscars del e-learning). Tuve la oportunidad de analizar con detalle productos presentados por una institución Militar norteamericana, por una conocida cadena de comida rápida y por el ayuntamiento de una de las principales ciudades en Estados Unidos. El balance, a pesar de que los años van pasando, sigue siendo el mismo. Haciendo el paralelismo con el mundo de la televisión, todavía estamos en la era del blanco y negro (o del cine mudo si hablamos cinematográficamente). Aun cuando los programas de aprendizaje presentados tratan de abordar problemas relevantes para dichas organizaciones (cómo minimizar el riesgo de intoxicación alimentaria, cómo reducir los costos de rotación del personal o cómo mejorar la calidad de servicio) sin embargo, la forma de abordarlo no tiene ninguna posibilidad de éxito. Los cursos desarrollados, que sin lugar a dudas han tenido que suponer una importante inversión para estas organizaciones, no dejan de ser una entrega sofisticada de información pero no se parecen en nada a la realidad con la que deben luchar a diario sus empleados. Los cursos describen con todo lujo de detalles cómo debiesen ser las cosas en un mundo perfecto e ideal, entregan gran cantidad de datos y estadísticas pero jamás le dan al participante la posibilidad de practicar, de decidir, de vivir las consecuencias de esas decisiones, de equivocarse y recuperarse de esos errores y en definitiva de hacer otra cosa que no sea leer y escuchar y pasar a la siguiente pantalla. No importa cuanta información arrojemos sobre los usuarios, al cabo de poco tiempo serán incapaces de recordarla igual que no recuerdan las noticias que leyeron en el periódico o que vieron en el telediario del fin de semana anterior.

Esta experiencia no hace otra cosa que confirmar un secreto a voces: las empresas tienen grandes dificultades para relacionar sus inversiones en formación con sus resultados de negocio y desde luego, nada de eso va a cambiar mientras la metodología que se usa para desarrollar y capacitar a su personal siga basándose en la premisa de que las personas aprenden escuchando o leyendo. Ahora que estamos con el mundial de fútbol recién terminado, hay una frase de Michel Platini, un gran jugador francés, que cobra especial relevancia: "Cuanto más práctico, más suerte tengo".

En los últimos 15 años he recibido cursos de Dirección de reuniones, Finanzas o Inteligencia emocional de expertos reconocidos, he hecho un Master en una prestigiosa entidad académica, acabo de recibir un Curso para manejar una aplicación informática de una de las principales empresas de Chile y he prestado servicios tecnológicos a Multinacionales diversas mientras impartían formación a sus fuerzas de ventas. En todos los casos (y no estamos hablando precisamente de empresas menores) hay un denominador común: Un profesor imparte las sesiones mediante powerpoint y los asistentes (por llamarles algo) escuchan. ¿El resultado? Todo ese esfuerzo es bastante inútil, tras el curso los alumnos apenas son capaces de recordar nada de lo que se les “contó” en esos cursos. Si no practicas, no aprendes, si el curso no se parece al trabajo para que el te va a preparar, no sirve para su propósito y si tu comportamiento tras el curso sigue siendo el mismo, el esfuerzo no sirvió para nada.

El problema es de origen: dime como enseñas y te diré cómo crees que aprende la gente. Las personas hacen cientos de cursos pero tienen graves problemas para recordar lo que escuchan en esos cursos y por tanto, todo este esfuerzo no tiene impacto en sus acciones y en sus resultados en el trabajo.

Hay algo que no ha cambiado mucho en miles de años: el hombre aprende de su experiencia directa y no de un powerpoint. El asunto del powerpoint nos daría para escribir un libro porque es la herramienta más utilizada en la formación. Sin embargo, el powerpoint es una gran herramienta de comunicación, para presentar productos o ideas pero una pésima herramienta de formación porque el alumno no deja de ser un mero espectador donde el profesor actúa como en un karaoke, recitando cada línea de cada diapositiva.

Aprender es un proceso de construcción activa de conocimiento e interacción entre pares (y con alguien más experimentado) y no con un proceso donde un "productor" suministra información a un "consumidor". Todo el mundo dirá que está de acuerdo con esta afirmación pero al mismo tiempo, el 95% de los cursos son mera transmisión de información del que sabe más a los que saben menos. ¿Cómo se entiende?

El problema no es que la formación en si misma no sirva ni tampoco que la modalidad presencial sea inútil. El problema es que los cursos, que se supone que te preparan para actuar, están llenos de palabras y es poco lo que los participantes pueden hacer con las palabras. Resulta difícil aprender habilidades simplemente hablando de ellas. En los cursos falta acción, faltan desafíos, falta reflexión, falta feedback. En definitiva falta que el alumno haga y no escuche. Claro que diseñar la formación de esta manera es mucho más complejo y laborioso. Es más fácil

“contar cosas” y dar respuestas que enseñar Socráticamente. A los profesores nos gusta demasiado escucharnos a nosotros mismos.

¿Qué diferencia hay entre estar en un aula o ver la tele? Ninguna. Si no recuerdas, no aprendes. ¿Cuanto recuerdo del curso de dirección de reuniones? Nada. ¿Cuanto ha influido en mi hipotética capacidad de gestionar reuniones? Nada. Las personas no recuerdan los cursos que hacen, recuerdan las experiencias que tienen. Aprender exige recordar y la memoria proviene de la experiencia, para tener experiencias es imprescindible practicar (te tienen que ocurrir cosas que te dejen huella y que puedas reutilizar en el futuro) y en un aula, no se practica nada. Si lo que enseñas no se puede practicar, tal vez debas pensar en DEJAR DE ENSEÑARLO. Somos el resultado de nuestra experiencia, aprendemos de la experiencia y en realidad lo que aprendemos son experiencias. La formación consiste en que yo pudiera practicar las situaciones que me voy a encontrar mañana en mi trabajo.

Estoy convencido de que el problema del e-learning nace en la formación presencial. Hasta la llegada de Internet, las reglas en la educación estaban claras aunque fuesen erróneas (profesor, curso, asignatura, test) pero la llegada de Internet se convierte en un elemento devastador que lo confunde todo. Los profesores han sido formados para la reproducción (y por eso quieren hacer mejores ppts) y en un aula no pueden ir mucho más lejos de impartir lecciones magistrales (monólogos) y corregir exámenes. Pero el e-learning NO puede basar su valor simplemente en la flexibilidad, tiene que potenciar una metodología que sólo el mundo virtual permite. La pregunta con e-learning es: ¿Qué puedo hacer hoy que antes no podía? Y la respuesta es: Nada, sigo leyendo el mismo texto y el PC no deja de ser una prolongación del aula presencial. El valor de un ordenador NO radica en escribir, leer o retransmitir sino que permite HACER cosas mucho más valiosas, permite PRACTICAR, INVESTIGAR, EXPERIMENTAR y obtener FEEDBACK sobre qué, cómo y porqué lo estoy haciendo (imposible en el aula, los libros son lineales y NO dan feedback y los profesores no son precisamente expertos en interactividad y feedback).

El ordenador tiene potencial para alterar la naturaleza de la educación, de redefinir QUÉ se enseña y CÓMO se enseña. ¿Qué sentido tiene la tecnología en la educación si falla a la hora de proveer EXPERIENCIA? El nuevo medio cambia la experiencia educativa pero no se trata de replicar el aula en el ordenador. No hay nada más fácil (ni más inútil) que llevar un manual a online. Un medio nuevo y diferente como el ordenador e Internet exigen desarrollar un lenguaje adecuado para este medio. Lo que tratamos de poner online, fue pensado para otro medio y creado con mentalidad lineal por expertos lineales. El elearning y el PC exigen LEARN BY DOING. Sin embargo, Internet se ha transformado en un medio ágil de distribución de contenidos

pero no una herramienta pedagógica para aprender y el ordenador se ha convertido en un mero replicador de libros.

Necesitamos entender el nuevo medio en lugar de replicar lo que no funciona. Aprender HACIENDO es más complejo, no permite usar la web como medio masivo de distribución ni poner cientos de alumnos frente a un instructor como ocurre en universidades, escuelas de negocios y empresas. El e-learning no tiene sentido si no reemplazamos ámbito pasivo (el aula) por medio interactivo (el ordenador) y la formación que no consiste en repetir experiencias, es una pérdida de tiempo.

La única alternativa es que el punto de partida de la formación, y por tanto del e-learning, sea los que empleados NO hacen bien, aquello con lo que tienen problemas, sus errores y las oportunidades de mejora que detectamos y no los contenidos que deben aprender. La única propuesta que tiene posibilidades de éxito es ofrecer al alumno la posibilidad de practicar en un entorno libre de riesgos las mismas tareas que van a tener que enfrentar y hacer en su trabajo con la ventaja de contar con apoyo de recursos y feedback y coaching permanente de expertos. El concepto de educación es simple, es algo que te ocurre y no lo olvidas, si se te olvida, no fuiste educado.

Si hacemos el ejercicio de preguntar su opinión sobre la formación corporativa al director de ventas, responsable de marketing, gerente de finanzas, director general o a la mayor parte de los empleados de una empresa, su respuesta suele ser coincidente: NO le tienen ninguna confianza, es un gasto inútil, no resuelve ningún problema, no tiene apenas impacto ni para la empresa (resultados) ni para el empleado (desempeño).

Esto no supone ninguna sorpresa. Al fin y al cabo, ninguno de ellos aprendió a desarrollar su profesión gracias a los cursos de formación que imparte su empresa y por tanto saben bien qué pueden esperar de ellos. Ni siquiera fue la universidad quien les entregó esa experiencia de la misma manera que tampoco te enseña a ser consultor, visitador médico, rector, ministro o diseñador instruccional. Como pasó en mi caso, no te ayuda a ser abogado sino licenciado en Derecho, que es bastante diferente. ¿Se puede aprender a ser vendedor en 3 meses? Imposible, tienes que practicar durante muchos años y aun así muchos no logran la excelencia.

¿Y por qué la formación corporativa es tan ineficiente? Hay varias explicaciones pero hay una que jamás se cuestiona: todo el mundo da por sentado que el modelo del aula de colegio es la mejor manera de aprender y lo inaudito no es que la escuela o la universidad utilicen un método diseñado para que el profesor enseñe y no para que el alumno aprenda. Lo increíble es que la empresa, que sabe perfectamente que escuchar no equivale a aprender, imita el modelo e incluso lo empeora. Saben que tienen que remediar los errores de las universidades que les envían jóvenes licenciados que necesitan al menos 1 año de reeducación pero en lugar de

arreglarlo, lo copian. Si una carrera universitaria te preparase para trabajar, en el currículum debiesen incluirse las habilidades profesionales que sabemos son imprescindibles.

Un curso te enseña a escuchar y a veces a hablar o escribir de algo pero no a hacer. Lo malo es que después de escuchar, apenas somos capaces de hacer algo. Cuando un directivo trata de imaginar qué será capaz de hacer un empleado distinto y mejor después de hacer un curso, no suele encontrar respuestas convincentes. La formación rara vez modifica el comportamiento aunque su razón de ser es producir cambios.

Háganse esta simple pregunta y aplíquenla a cualquier ámbito profesional: ¿Cómo prefieren aprender a jugar a tenis, con un profesor particular en una pista de tenis o compartiendo el profesor con 30 compañeros más y sentados en un aula? Cualquier educador admite que el modelo del aprendiz es infinitamente más efectivo pero sin embargo se ha abandonado, no porque no sea la mejor opción sino por razones económicas.

¿Podemos esperar que la irrupción del e-learning contribuya a mejorar esta situación? Sinceramente, yo creo que sí aunque desde luego no a corto plazo porque los cambios que se necesitan son muy profundos y afectan a muchos intereses, políticos y empresariales.

Si hacemos historia, hace pocos años surgió la fiebre del e-learning fundamentalmente para rebajar costos pero NO por que se considerase un instrumento más efectivo para apoyar la productividad de los empleados. La lógica era “virtualicemos los manuales que todo el mundo detesta y distribuyámoslos”. Si el principal argumento es el precio, es obvio que no se confía mucho en su utilidad. Como la moda no cumplió con lo previsto, y los alumnos desertaban en manadas, aterrizó el Blended learning como respuesta a todos los que exclamaban “¿Cómo vamos a tirar por la borda la inversión que hemos hecho?”, un eufemismo para garantizar que no se despiden a nadie del departamento de capacitación y además se reutilizan los contenidos digitales en los que se ha gastado tanto dinero. Exactamente igual que términos como learning objects, SCORM y LMS que reflejan la misma mentalidad económica del aprendizaje.

A nadie se le escapa que estamos teniendo problemas respecto del desarrollo que todos esperábamos del E-learning. Mirándolo desde el punto de vista del alumno, del usuario, mi impresión es que la razón por la que no se han cumplido las expectativas es básicamente porque estamos intentando introducir 3 cambios a la vez, lo que yo he denominado 3 revoluciones en una:

1. una primera revolución que es un cambio relacionado con Aprender con Tecnología. La mayor parte de la gente no entiende muy bien para que sirve un ordenador. Saben manejarlo pero no saben que cosas se pueden hacer, más allá de escribir o leer.
2. una segunda revolución que es Aprender Haciendo, implica un cambio drástico de metodología, de protagonismo y responsabilidad. Como mencionaba anteriormente, los

alumnos tienen tan internalizado el modelo de educación que la escuela y la universidad les inculca durante tantos años que les resulta casi imposible desembarazarse de él.

3. una tercera revolución es que la formación, que siempre ha sido un pariente pobre, esté ligada a los resultados de la empresa y a mejorar el desempeño y el comportamiento de los empleados

Antes de entrar a profundizar en cada una de esas 3 revoluciones, empezaré contando, como hago siempre, una sencilla historia que tiene que ver con mi abuela que tiene cerca de 100 años. A finales de la década de los 90, yo estaba en casa de mis padres en San Sebastián con mi ordenador portátil cuando se acercó mi abuela y me preguntó: “¿Qué estás haciendo?” Sorprendido, le dije: “Estoy trabajando”. Se me quedó mirando y me dijo “Claro, vosotros trabajáis con la cabeza”. En ese momento yo no le di mucha importancia, pero posteriormente me di cuenta que evidentemente para mi abuela y para su generación, trabajar es sinónimo de esfuerzo, de callos en las manos, de sudor en la frente y un concepto de trabajo físico que no es lo que nosotros entendemos hoy en día por trabajar. Para su generación y para generaciones mucho más recientes, el concepto de aprender ocurre en un aula tradicional liderado por la figura todopoderosa de un profesor. Si uno quiere aprender algo, va a una clase y hace un curso.

Lo cierto es que en la sociedad del conocimiento, el ordenador forma parte de nuestras vidas y de la misma manera que pocos conciben trabajar sin su ayuda, va a ser impensable no contar con acceso a la tecnología para aprender. Sin embargo el éxito no radica en el ancho de banda y ni en la potencia de los ordenadores, sino que radica, como ha sido siempre, en las personas. Si mañana sacásemos a todos los empleados de SEAT y los remplazásemos por empleados de IBM, la empresa tardaría pocos días en hundirse sin remedio. Son las personas las que tienen inteligencia, son las personas las capaces de cometer crímenes o actos heroicos, las que tienen el conocimiento, las que tienen las habilidades, las actitudes y los deseos y por tanto la diferencia no está en la tecnología. Un cuchillo es tecnología pero soy yo quien decide utilizarlo para untar mantequilla en el pan o para cortarle la garganta a mi vecino. El resultado no depende del cuchillo, sino de lo que la persona hace con él. El mundo está repleto de tecnología pero sin embargo no parece que el aprendizaje haya mejorado. Resulta curioso y preocupante comprobar que todos los países coinciden en que la Educación es uno de sus principales problemas. Sin embargo nadie plantea que haya que cambiar las reglas de juego, todos quieren mantener el mismo status. Y lo que es peor, nadie tiene idea de cómo enfrentar el problema.

Hay una inercia equivocada de lo que significa APRENDER. Hay una cultura, una tradición que ya está establecida y que el e-learning necesita quebrar si quiere tener alguna posibilidad de cumplir con sus promesas. Asumimos que para aprender algo es imprescindible estudiar, el evento tiene que ocurrir en un aula o en una acción ya planificada previamente llamada curso,

con fecha de inicio y término y un programa determinado. En lugar de asumir la responsabilidad de aprender en primera persona, se la atribuimos a factores externos como el profesor o los contenidos y pensamos que basta con escuchar y rara vez hacer. Mi hijo, de un año y medio, no sabe leer ni escribir, no sabe hablar, no tiene un profesor ni se sienta en un aula y sin embargo todos los días aprende infinidad de cosas. Continuamente me demuestra que ese periodo de aprendizaje por el que todos atravesamos, por alguna misteriosa razón queda aniquilado en un momento muy concreto de nuestra vida: cuando entramos al colegio. Pasamos de desempeñar un rol activo, curioso, protagonista y basado en las preguntas a acatar un rol pasivo, obediente y basado en las respuestas y en cumplir con las normas establecidas.

La premisa es que el conocimiento, una vez explicitado, será compartido y luego absorbido y se sabrá usar: Es el modelo buffet, donde bombardeamos a los alumnos prometiéndoles que cuantos más contenidos tengan a su disposición para su consumo, mejor es el curso.

En cualquier programa de formación, se manejan unos ratios de 1 profesor para 30, 50 ó 100 alumnos (si nos vamos al primer año de universidad, este número se queda corto). En este contexto, el soporte y la personalización brillan por su ausencia, el profesor, prácticamente no puede prestar atención al alumno (muchas veces ni siquiera sabe sus nombres), no puede dar respuesta a las preguntas que se están haciendo, no puede dar feedback ni consejo, en definitiva, no hace otra cosa que impartir lecciones magistrales (monólogos) y corregir exámenes para poner notas.

Si los medios de comunicación se llenan todos los días de palabras rimbombantes como innovación, emprendimiento, creatividad, sociedad del conocimiento o capital humano, la pregunta es ¿Donde están estas palabras mágicas en el aprendizaje? ¿Donde aparecen en el e-learning? ¿no debiesen ser los cursos innovadores? ¿Donde se están rompiendo las reglas que hay que romper para realmente ser creativos? ¿Donde está ese foco en el cliente que en todos los demás ámbitos se considera el centro? El e-learning no puede basar su valor simplemente en la flexibilidad, tiene que potenciar una metodología que sólo el mundo virtual permite, igual que Amazon no vende libros porque sea más cómodo comprar desde casa que ir a la librería. Me temo que apenas estamos haciendo nada para cambiar las cosas y simplemente perpetuamos un sistema heredado que está causando bastantes problemas.

La razón por la que he contado esa historia sobre mi abuela es porque las historias y los casos son una manera muy potente de aprender, pero poco utilizada en el mundo del e-learning. Las historias forman parte de nuestra vida, de hecho nuestra vida es una historia, nosotros somos los personajes principales de nuestra historia e interactuamos con otros personajes, vivimos situaciones, aprendemos de nuestra experiencia y de las experiencias de otros a través de conversaciones, a través de interacciones. No estoy descubriendo nada nuevo, ha sido así desde inicios de los tiempos, fue la forma en que la humanidad transmitió el conocimiento antes que se creara el lenguaje escrito.

¿Quiénes tienen buenas historias que contarnos? Los expertos. ¿Y qué es un experto? Como dice Niels Bohr, es una persona que ha cometido todos los errores posibles en un campo muy acotado y por tanto es el que tiene experiencia, ha acumulado casos, historias y es capaz luego de rescatarlos en el momento que se enfrenta a situaciones parecidas. Por lo tanto un experto es un almacén de los casos que ha vivido, lo que le permite tener una especie de poderes mágicos de predicción: “Se lo que va a ocurrir en determinada situación porque ya la he vivido antes o al menos una muy similar”.

El cine no es más que una sucesión de historias, el teatro cuenta historias, los libros son historias. El pasado y los hechos más importantes de tu vida los recuerdas como historias y si imaginas tu vida hacia el futuro, también lo haces en formato de historia. A fin de cuentas, son lo que les contamos a los niños cuando se van a dormir y es lo que las escuelas de negocios destacan como su metodología estrella. Lo que debiésemos buscar en un buen programa de aprendizaje es que el alumno acumule casos a partir de experiencias, ojalá que las viva él en primera persona y si no es posible, que al menos pueda reflexionar sobre casos e historias compartidas con otros. Las historias tienen la ventaja de que no solamente llegan a la razón, llegan también al corazón, a las emociones y provocan preguntas. Ya sabemos que las preguntas son el detonante del aprendizaje. Y la reflexión profunda (tan ausente de la educación a todos los niveles) lleva al aprendizaje profundo.

Una de las palabras clave en esta era de Internet es el cambio. El cambio es permanente, constante pero no es nuevo, siempre ha existido y la reacción y la alergia al cambio también. Quizás lo novedoso sea la velocidad con que ocurre y lo difícil de predecir que es. Sabemos que el conocimiento que nos sirve hoy, es posible que mañana no nos sirva y aprender por adelantado ya no es suficiente. Las buenas noticias son que para cambiar es imprescindible aprender. La capacidad de aprender es lo que permite la supervivencia (no sobreviven ni los más listos, ni los más inteligentes) pero hay tradiciones y culturas que vencer y ese es un proceso que lleva mucho tiempo. Cambiar comportamientos, actitudes y hábitos es una de las cosas más complicadas que existe.

Al mismo tiempo estamos viviendo una época en la que entregamos cada vez más autonomía a las personas, tanto en el trabajo como en su vida personal. Son ellos en definitiva los que se llevan el conocimiento cuando marchan a su casa cada día y por tanto tienen los medios de producción, algo inédito hasta ahora. Son ellos los más interesados en gestionar su aprendizaje y de estar actualizados y en definitiva son los responsables de su empleabilidad. Lo que ocurre es que si les preguntamos qué ocurre con la formación, nos dicen que es muy poco eficaz, les cuesta mucho aplicar en su trabajo diario lo que escuchan en el aula, se mueren de aburrimiento y encima, en el caso del E-learning todavía es peor porque los contenidos suelen ser muy pobres y todo se reduce a pasar páginas (click & sleep).



Para nuestra fortuna, no hay nada más importante que la Educación. Sin embargo, el sistema educativo tiene sus propios problemas: Enseña cosas inútiles, deja de lado lo esencial para vivir en la sociedad del S. XXI y además tiene al aula como modelo de aprendizaje. La economía y nuestro futuro depende de la calidad del sistema educativo que tengamos y eso significa que vamos a tener que rediseñar la educación para que responda el modelo de sociedad del conocimiento en la que vivimos hoy y no de la sociedad industrial en la que se diseñó el sistema actual. El mundo ha cambiado y sin embargo la educación no. No hay más que ver cómo han evolucionado de manera vertiginosa diferentes áreas como el transporte, la medicina, las comunicaciones, el entretenimiento o la industria. En general la sociedad se ha transformado, en muchos casos influenciada por la tecnología. Sin embargo la educación no y aquí hay una tarea pendiente. Poniendo un ejemplo futbolístico, dependemos de la cantera. O nos preocupamos por invertir en que su educación sea efectiva o siempre vamos a estar a remolque, tratando de remediar el mismo problema.

### **1ª Revolución: Aprender con tecnología.**

Hay una coincidencia sospechosa que escucho en cada congreso o seminario de e-learning al que asisto: casi todos los ponentes insisten en que la tecnología no es importante y que no hace la diferencia. No deja de ser cierto, pero por mucho que nos desagrade reconocerlo, si hemos llegado hasta aquí es gracias a la tecnología aunque el aprendizaje sea independiente de ella. Además parece evidente que, cuando menos, nos está haciendo reflexionar, pensar y discutir sobre el modelo de educativo vigente. No debiésemos olvidar que no hace mucho tiempo hubo muchos que promovían la idea de que con el aterrizaje de Internet se solucionaba el problema de la educación.

¿Qué nos permite la tecnología? Desde luego, nos permite hacer cosas DIFERENTES que hasta hace poco resultaban imposibles de un aula, por difíciles, caras o peligrosas. El valor de un ordenador no radica en escribir, leer o retransmitir. Nos permite hacer cosas mucho más valiosas, nos permite practicar, hacer, ser proactivos, recuperar el modelo de maestro-aprendiz y además que el aprendizaje sea por demanda (lo que yo necesito cuando a mí me hace falta) y no una avalancha enorme de contenidos que no me sirven. El ordenador permite la interactividad, pero no entendida como hacer click, sino como plantear desafíos, tener la posibilidad de escoger diferentes opciones y de explorar los resultados de esas acciones.

También permite integrar muchísimo mejor los diferentes sentidos (al fin y al cabo estamos en el mundo multimedia digital) y aminorar el texto que ha sido casi el único medio en la educación a distancia o fiarlo todo a la cultura oral de las clases presenciales. Pero sobre todo permite hacer, no solamente escuchar y ver sino practicar, investigar, experimentar y obtener feedback sobre qué estoy haciendo, cómo lo estoy haciendo, porqué lo estoy haciendo, etc. Obviamente, todo

esto es imposible en un aula ya que los libros son lineales y NO dan feedback alguno y los profesores no son precisamente expertos en interactividad y feedback. De hecho, en Chile al profesor de un curso también se le denomina “relator”, la palabra lo dice todo.

El ordenador tiene potencial para alterar la naturaleza de la educación, de redefinir Qué se enseña y Cómo se enseña. Apenas se ha sido consciente que el nuevo medio cambia la experiencia educativa y no se trata de replicar el aula en el ordenador. El ordenador permite muchas cosas pero no las garantiza de por sí. Si bien hasta hace unos años, las posibilidades eran muy limitadas, hoy esas barreras ya no existen y podemos entregar a los alumnos experiencias que antes no podían tener.

La tecnología posibilita aprender en red, CON otros y DE otros, permite compartir, colaborar, discutir y reflexionar con otros y aprovecharme del conocimiento de otros y también enseñar a otros. Sobre todo, el ordenador es entretenido. Mientras frente a la TV o en un aula es poco lo que puedo hacer, frente a un PC es difícil quedarse dormido, incluso la postura es distinta. No cabe duda de que nos falta mucho por recorrer en el mundo de la tecnología. Nos falta integrar full video y audio, wireless y realidad virtual pero con la tecnología que tenemos es más que suficiente para hacer cosas interesantes.

Con los años que llevamos recorridos, lo que sí podemos hacer es una pequeña revisión sobre cuales eran las promesas que se hacían del e-learning, qué decía el discurso oficial (eminentemente tecnológico en aquellos días) y qué ha ocurrido en la realidad, donde estamos hoy. El primer mandamiento siempre era “en cualquier sitio y en cualquier momento”, todos proclamaban que iba a ser “más barato”, iba a haber “miles de cursos”, se iba a “aprender más rápido” y el porcentaje de “retención iba a aumentar”. ¿Cuál ha sido la consecuencia? Muchas de las profecías no se han cumplido. Anywhere ha terminado siendo “aprendes desde tu casa” y Anytime ha significado “aprendes en tu tiempo libre”. Tampoco es verdad que sea más barato y mucho menos en proyectos a corto plazo; basar la estrategia en buscar lo más barato generalmente implica atentar contra la calidad. Los miles de cursos acaban siendo una sobredosis de contenidos poco relacionados generalmente con mis preocupaciones. Cantidad no implica calidad. Nadie ha sido capaz de demostrar que se aprenda más rápido y ni que se retengan más.

Es obvio que teníamos, y tenemos, problemas con educación presencial. La escuela estaba estructurada como una cadena de montaje de una fábrica donde al alumno le decían lo que tenía que aprender, cómo lo tenía que aprender, para qué fecha y cómo lo tenía que repetir en el examen para que le aprobaran. Esas escuelas producían el tipo de empleado que las empresas de la época requerían. Los cursos de formación de las empresas no han cambiado tanto. Todo el mundo tiene que estar sentado, callado, escuchando (en el mejor de los casos) el mismo día, a la misma hora, en el mismo lugar, en la misma página. Es todo demasiado industrial, demasiado artificial y deja de lado las preguntas que se hacen los participantes, lo que no entienden y sobre

todo no le da ninguna posibilidad al alumno ni de experimentar, ni de practicar, ni de reflexionar ni de poder probar lo que luego le va a tocar hacer en su puesto de trabajo. Si de algo debiese hacerse cargo precisamente la formación es que yo pudiera practicar aquello que me voy a encontrar mañana en mi oficina,

Además de todos estos problemas, nunca nos ocupamos del cliente, del alumno. No le preguntamos si le interesa, si le atrae, si le sirve, si le gusta, si le importa, si lo pasa bien, si aprende y si le permite mejorar el desempeño y si incide en el negocio. Con este panorama tan poco alentador, ¿cómo va a funcionar online si lo que hacemos es empobrecer el modelo? Eliminamos los sentidos del mundo físico y reducimos el e-learning a puro texto, sacamos al profesor de carne y hueso y lo sustituimos por un profesor virtual con quien la comunicación es distinta. Nuestros compañeros del aula también desaparecen, pueden estar virtualmente pero ya no voy a coincidir con ellos ni voy a verles y por si fuese poco, ponemos por medio un artefacto (PC) que mucha gente no sabe cómo manejar y las autopistas de una información que muchas veces son verdaderos caminos de cabras. El resultado es que lo que antes el alumno leía en un manual hoy lo tiene que ver en la pantalla del ordenador que es mucho más desagradable. Pasar un manual a online es relativamente sencillo, pero no garantiza nada y no tiene ningún impacto sobre la capacidad que tiene una persona de aprender y sobre todo aplicar lo que aprende en su trabajo. La pregunta es sencilla ¿Qué sentido tiene tener un acceso rápido y fácil a contenidos tan pobres que no sirven de gran cosa? Un error habitual consiste en diseñar curso de e-learning a partir simplemente de los contenidos, sin averiguar jamás qué es lo que no funciona, sin hablar con los usuarios y verles trabajar, sin entrevistar expertos (no me refiero a expertos en contenidos), sin conocer sus contextos de trabajo, sin entender los principales errores que se cometen.

La tecnología evidentemente nos puede ayudar, pero es urgente que entendamos que se trata de un medio diferente, de un medio nuevo y que por tanto exige desarrollar un lenguaje adecuado para este medio. Si uno se fija en las primeras películas de la historia del cine, por ejemplo de los Hermanos Lumiere, es fácil comprobar cómo utilizaban una nueva tecnología como la cámara de cine con una mentalidad antigua, la del teatro. Nadie duda que el teatro y el cine tienen bastantes cosas en común pero también otras muchas que los diferencian. El teatro cuenta historias pero tiene limitaciones de espacio, de tiempo y de recursos ya que la función se ofrece todos los días, a la misma hora y con los mismos actores que solamente pueden hacer dos diarias con las restricciones que el escenario les impone. Sin embargo el Cine, que también cuenta historias, no tiene esos problemas, utiliza la tecnología para no depender de un solo escenario, para poder entrar en la ficción, manejarse en diferentes lugares, diferentes épocas, etc. Ambos comparten muchos elementos, comparten guión, comparten director, comparten actores, pero es la tecnología la que le permite el cambio principal, es la cámara y la capacidad de rodar, de editar y añadir efectos especiales la que permite desarrollar un lenguaje diferente. El

cine no consiste en otra cosa que contar historias pero de una manera diferente al teatro. Lo mismo ocurrió con la aviación donde lo primero que el hombre intentó fue copiar el vuelo de los pájaros para acabar desarrollando aviones que no tienen mucho en común con la forma en que los pájaros vuelan. Imagínense que si resulta fácil quedarse dormido viendo una película (a pesar de todo el despliegue multimedia que realiza), qué esfuerzo hay que hacer para no quedarse dormido ante un curso de e-learning que lo único que suele proponer es leer interminables páginas de texto.

Internet se ha transformado en un medio ágil de distribución de contenidos pero no una herramienta pedagógica para aprender. Hemos pretendido dejar todo el sistema igual y lo único que hemos variado es la tecnología y claro, añadir tecnología a un modelo que no funciona no solo no lo mejora sino que lo empeora. A fin de cuentas, un burro atado a Internet sigue siendo un burro. El ordenador se ha convertido en un mero replicador de libros.

En su momento muchos formadores temieron que el e-learning amenazaba con sustituir personas por contenidos y por ordenadores. Vale la pena considerar cuál era el valor que las empresas encontraban en el trabajo de un formador si realmente era tan sencillo sustituirlos por máquinas. El argumento era que el e-learning iba ser más barato pero el tiempo ha demostrado que no lo es. Sabemos que lo que nos ahorramos en viajes, en alojamientos, en formadores lo tenemos que gastar en infraestructura, en contenidos, en plataformas, en tutores. Además no se trata de hacer las cosas más baratas, sino de invertir en aquello que es mejor para el negocio, considerarlo no como un gasto sino como una inversión imprescindible. En momentos de cambio no hay que gastar menos en formación, hay que gastar más. La tecnología no es primera pregunta que uno se tiene que hacer, hay otras preguntas previas como cuál es el problema que queremos resolver, quien es la audiencia a la que ese problema afecta, qué es lo que necesitan saber hacer, porque lo necesitan saber hacer, de qué forma lo voy a evaluar, cuales son los recursos que necesitan, etc.

Actualmente PowerPoint y el PDF siguen siendo el estándar universal de intercambio de conocimiento, a pesar de toda la tecnología sofisticada que tenemos a nuestro alcance. Es imposible aprender con un PowerPoint ya que sirve para transmitir información y para comunicar que evidentemente es lo más cómodo para cualquier profesor pero lo más complicado para el alumno. No tiene mucho sentido enseñarle tecnología a nadie, lo que tiene sentido es ayudar a entender cómo sacar partido de ella. Nadie necesita aprender el Word, lo que merece la pena es aprender a escribir, aprender a expresarse correctamente, aprender a hacer informes.

Básicamente estamos utilizando Internet como medio de distribución, rol que cumple muy adecuadamente. Pero también sabemos de sobra que exponer a la gente a contenidos no garantiza que sea capaz para desempeñarse mejor. Tenemos problemas para abordar toda la información disponible y al mismo tiempo sentimos que nos falta conocimiento. Es increíble cómo, a medida que crece la inversión y la tecnología, los contenidos han sido progresivamente

más pobres. Internet, a pesar de la banda ancha, de flash, de la multimedia, sigue siendo básicamente texto.

## **2ª Revolución: Aprender haciendo.**

Esta afirmación, en realidad tan vieja como la propia humanidad, es puro sentido común y por eso quizás llame tanto la atención que la escuela y, peor aun, la empresa no solo no la haya hecho suya sino que haya hecho justo lo contrario. Para entenderlo bien, primero hay que consensuar qué es lo que significa aprender y cómo aprendemos, algo que no nos planteamos con asiduidad. Asumimos que aprender es sinónimo de estudiar. Nuestra actitud en un aula no es muy diferente de nuestra actitud cuando vemos las noticias del telediario, solo varía en que en el aula tomamos notas. Claro que el objetivo del telediario no es enseñar sino informar al igual que el objetivo de las aulas no es aprender. La forma en que la gente aprende no tiene nada que ver con la forma que tratamos de que aprenda. Para aprender hay que recordar y la memoria proviene de la experiencia. Para tener experiencias es imprescindible practicar y en un aula, seamos sinceros, no se practica nada. Es aquello de “dime cómo enseñas y te diré cómo crees que aprende la gente”.

Basta que se hagan esta pregunta: ¿Cómo han aprendido a desarrollar su trabajo, su profesión? Desde luego no lo han logrado en ningún aula de ninguna escuela de negocios, sino que lo han conseguido después de mucho tiempo, de muchos años, del día a día del trabajo, de la práctica, del error y de la reflexión. Nadie aprende en el vacío ni porque sí. La razón por la que aprendemos es porque nos ayuda a conseguir un objetivo que nos los importa a nosotros. El aprendizaje no resulta como respuesta al proceso de enseñar. Antes de saber el Cómo es importante saber el Porqué, algo imposible cuando solo memorizo datos. Cuando realmente sé y por tanto entiendo, soy capaz de explicárselos a otros. Es la vieja dicotomía de “Sé como se hace pero no se hacerlo” versus “Sé hacerlo pero no sé cómo lo hago”. En el mundo profesional, lo que necesitamos es que la gente sepa hacer cosas, gente que produzca y no solamente que sepa. Si lo que enseñas no se puede practicar, deja de enseñarlo. Resulta difícil de entender porque la mayor parte de los profesores creemos, erróneamente, que los alumnos quieren aprender. Y además, mientras todo se puede aprender, no todo se puede enseñar.

El aprendizaje es básicamente individual, no en el sentido de que sea aislado sino que es un proceso personal ya que nos pasa a cada uno de nosotros y es intransferible. Solamente yo como y nadie puede comer por mí. Solo yo duermo y nadie puede dormir por mí. Solo yo aprendo y nadie puede aprender por mí aunque me ocurre en comunidad, aprendo con otros y de otros. Es un proceso interno en el que almacenamos en la memoria experiencia reutilizable en el futuro y necesita tres factores fundamentales: Motivación, Tiempo y posibilidad de Practicar.

Motivación porque es la energía que mueve la vida para alcanzar las metas que nos interesan. Tiempo porque hace falta mucho tiempo para aprender cualquier cosa y los milagros no ocurren de un día para otro (nadie aprendió a ser cocinero haciendo un curso de cocina de 1 mes).

Practicar repetidamente una tarea simple o compleja porque la práctica hace maestros Practicar se asemeja a ir al gimnasio: No se puede pretender que en una semana yendo al gimnasio tu cuerpo cambie y adelgaces 10 kilos. Es un proceso que exige constancia, exige dedicación, exige esfuerzo. Los cursos suelen estar diseñados para lucimiento del profesor, para cumplir con un rito, con un temario, con un compromiso de la empresa, etc. En realidad, debiesen ser solo un trampolín, el primer kilómetro de un maratón, un motivador y un disparador pero el aprendizaje ocurre en el día a día. No conozco a nadie que haya aprendido a andar, hablar, andar en bici, dirigir una empresa o un país o hacer proyectos de e-learning mediante un curso.

Existe bastante consenso acerca de que aprendemos haciendo, persiguiendo objetivos que nos importan a nosotros y en un contexto que se parece mucho a un contexto real del trabajo donde vamos a tener que aplicar lo que aprendemos. Aprendemos sobre todo fracasando, cometiendo errores y tratando de explicarnos el porqué de los errores. Donde hay un error, hay una oportunidad para aprender. La ventaja que tiene el error es que dispara un proceso muy poderoso que automáticamente nos lleva a tratar de explicarnos porque nos estamos equivocando cuando creíamos que las cosas iban a resultar de otra manera. Por tanto reflexionamos, practicamos, intentamos resolverlo por nuestra cuenta o tratamos que nos ayude alguien más experimentado o incluso nuestros propios compañeros. Y lo intentamos en un entorno seguro y con apariencia de trabajo real que es la ventaja que tiene la tecnología. Podemos construir entornos donde cometer errores no sea peligroso y donde yo pueda practicar sin tener sin riesgo a consecuencias catastróficas.

Somos el resultado de nuestra experiencia y de la vida que hemos vivido. Nuestro modelo del mundo refleja las experiencias que hemos acumulado y que hemos sido capaces de emplear para explicarnos las siguientes situaciones a las que nos hemos ido enfrentando en la vida. Por esa simple razón, todo lo que tenga que ver con el aprendizaje, debería partir esta máxima: "Tú practica, intenta, explora, investiga y cuando tengas problemas te vamos a ayudar". Te voy a colocar un entorno con recursos y elementos que te van ayudar, pero necesito que tu seas el que des el primer paso, necesito que primero sea la práctica y luego sea la teoría. Por eso creo que en realidad no hay mejor educación que la que se da uno mismo. Es uno mismo el que se guía, el que se hace las preguntas y el Uno a Uno (Aristóteles como tutor de Alejandro) es el máximo nivel de la educación. Por desgracia, hoy en día es imposible tener tutores para todo el mundo aunque la tecnología puede abordar este problema.

¿Porqué la motivación es fundamental y sin embargo apenas es tenida en cuenta? Todos tenemos deseos que son los que nos mueven en la vida. Tenemos objetivos que cumplir,

motivos para alcanzarlos y desarrollamos comportamientos para lograrlos. Nos podemos fijar en los niños como ejemplo de motivación cotidiano. Aprenden sin saber que aprenden porque tienen objetivos que les interesan: hablar para comunicarse, andar para explorar su entorno. Mi hijo aprendió a andar porque ya no podía aguantarse las ganas de explorar mi casa. Los niños son auténticas máquinas de aprender que no hacen otra cosa que cometer errores que nosotros, como pacientes padres, les consentimos. Sin embargo no se deprimen por ello, no conozco ningún niño que haya dejado de hablar o de caminar por el hecho de cometer tantos errores que finalmente optase por rendirse. Al contrario los fallos son la mejor oportunidad para aprender y lo que no debería faltar, en todo entorno de aprendizaje que se precie, es la posibilidad de que los alumnos cometan los errores que luego no queremos que cometan en la vida real con la ventaja de que podemos provocar que los errores se cometan y no sean un accidente. Y no solo eso, además los errores son privados y eliminamos un problema tan común en la formación presencial: el factor miedo a cometer errores en público, a preguntar, a decir cosas inconvenientes, mientras que si lo hago delante de un ordenador, ni se ríe de mi ni me insulta, ni se acuerda para la próxima vez.

Estoy seguro de que nunca vamos a olvidar el 11 de septiembre de 2001 o el 11 de marzo de 2004. Aprendimos que esos días no se cumplieron las predicciones inconscientes que hacemos sobre las cosas que tienen que ocurrir. Esos días ocurrieron cosas que no estaban previstas, fallaron las expectativas lo que nos obligó a poner todas nuestras energías en tratar de averiguar sorprendidos qué fue lo que pasó, porqué ocurrió lo que ocurrió y buscar explicaciones.

El aprendizaje se basa en el recuerdo y también en el olvido. No aprendes nada si no eres capaz de recordarlo y a la memoria no vienen datos (son muy difíciles de retener) sino experiencias, aquello que nos deja una huella emocional, que ojala nos hayan pasado a nosotros y que procedan de un descubrimiento personal.

Aprendemos de la experiencia y en realidad lo que aprendemos son experiencias. Al igual que el verdadero conocimiento es inconsciente, el verdadero aprendizaje también lo es. Sin práctica, no hay aprendizaje, sin reflexión, no hay aprendizaje y sin feedback, no hay aprendizaje. Si los alumnos no practican, difícilmente aprenderán y el medio que se utilice es irrelevante. Hay algo que practicamos diariamente: nuestro trabajo. Por tanto un curso, (presencial o virtual) debe prepararme para el trabajo, en la economía del conocimiento aprender y trabajar son una misma actividad. El mejor curso es el trabajo. Esto significa que antes de pensar en el medio o la tecnología, hay que pensar en que tiene que aprender a hacer el alumno y cómo plantearle desafíos estimulantes (que les importen a ellos y no al formador), proyectos y actividades reales a resolver y ayudarles cuando tenga problemas pero no antes. Formación implica que practico y entreno el trabajo que me espera (me anticipo y además lo hago en un entorno libre de riesgos). Tratar de que enseñar los valores de una empresa mediante un powerpoint es absurdo ya que al cabo de unos días se habrán olvidado y aunque se recordasen, no se podrían utilizar porque se

le presentaron artificialmente al yo consciente (el yo equivocado) fuera del mundo experiencial donde opera el inconsciente.

Después de 2000 años de filosofía y muchos años de investigación y de ciencia todavía no tenemos muy claro cómo funciona el cerebro. Sin embargo, y para beneficio particular de algunas elites, lo que no está en discusión es toda una metodología y una tradición de creer que la gente aprende escuchando, leyendo y que contarles las cosas a los demás implica que las van a aprender. El modelo dominante es: Yo sé, Tú no sabes, Yo te cuento. El que tiene que hacer esfuerzo no es el que tiene que aprender, el alumno, sino el que se supone que ya sabe, el profesor. Sabemos que las aulas no son la mejor manera de aprender, no son la mejor solución, no están diseñadas para aprender sino para lucimiento del profesor, para mantener el control. Se supone que mucha de la gente que leerá este libro está directamente involucrada con el e-learning desde hace algún tiempo y sin embargo dudo que lo que hayan aprendido en la Universidad o en un curso. Lo que memorizamos se nos olvida (yo sería el primero incapaz de aprobar a día de hoy ni uno solo de los exámenes de la carrera de Derecho que hice) y lo que somos capaces de acordarnos nos cuesta mucho aplicarlo en el trabajo. Sin embargo una simulación nos permite experimentar y vivenciar una situación sin estar en ella y practicar habilidades difíciles de entrenar en la vida real sin causar daños. En una simulación, los errores no duelen.

Al conocimiento se llega mediante la práctica y la experiencia y no accediendo a cursos o bases de datos. El aprendizaje se transforma en conocimiento mediante la práctica: no sé y por tanto tengo que aprender. El conocimiento se nutre del aprendizaje: sé por el aprendizaje que hice a partir del conocimiento y ayuda de otros. La formación que no consiste en repetir experiencias termina siendo una pérdida de tiempo y si lo que recordamos son experiencias emocionales, está claro que las aulas son olvidables y antiemocionales.

Mi conclusión es que aunque cada vez hay más personas que comparten estas ideas, les cuesta una enormidad romper la inercia. El paradigma de aprender sentados en un aula o leyendo algo que alguien ha decidido que necesitamos, pesa demasiado. Son demasiados años de experiencia como alumnos pasivos. No cabe duda que diseñar experiencias donde los alumnos Aprendan Haciendo es mucho más sencillo en un ordenador que en un aula pero mucho más complejo que colgar documentos en una web o meter 50 personas en un aula con un profesor delante. Pero no solo es más complejo, es que la mayor parte de los formadores no sabrían cómo hacerlo y tampoco están dispuestos a ello ya que les exigiría un esfuerzo adicional y les resta gran parte de su protagonismo. Triste panorama.

### **3ª Revolución. Formación ligada a desempeño y resultados.**

Esta debiese ser la menos revolucionaria porque parece indiscutible que el fin de la formación es mejorar los resultados de la empresa a través de la mejora del desempeño de los individuos.



Esto quiere decir que los objetivos de la formación deberían derivar directamente de los objetivos del negocio, de la estrategia de la empresa. Pero ya se sabe que las cosas no suelen ser cómo la lógica indica que debiesen ser.

La forma de demostrar valor consiste en precisar, de la mejor manera posible, cuanto aporta la formación al negocio. Para lograrlo, no parece que el camino más indicado sea el de virtualizar el plan de formación de la empresa ni aumentar el número de horas, cursos o alumnos. Al contrario, lo lógico parecería ser alinear los programas de formación con la estrategia del negocio. Todavía es poco frecuente que el área de Recursos Humanos juegue el rol estratégico que le corresponde y haga valer su peso allí donde se deciden los proyectos estratégicos de la organización. Todavía son contados los casos en que RRHH pasa de ser un agente que operaba reactivamente y a pedido de las diferentes áreas a involucrarse en tratar de descubrir cuáles son los problemas de sus clientes internos y a formularse las preguntas ¿Qué es lo que puede hacer el E-learning para mejorar, para apoyar el negocio? y ¿Cómo puedo ayudar a que mis clientes alcancen sus objetivos?.

Esta reflexión cambia el enfoque completamente porque pasamos de pensar en proyectos de formación a concentrarse en un aporte a la estrategia de negocio, hablar en el lenguaje del negocio y manejarse en tiempos de negocio.

Los directivos de las empresas nos recuerdan diariamente que no están en el negocio de hacer empleados más inteligentes, ni les preocupa demasiado si aprenden, colaboran o comparten. Lo que les interesa es tener empleados más eficaces, que resuelvan problemas y que hagan mejor su trabajo. Por eso no es trivial averiguar si realmente a la empresa le importa enseñar aquello que nos solicita. ¿Por qué van los empleados a hacer cursos? Si el objetivo es ayudarles a hacer mejor su trabajo, entonces se trata de aprovechar el tiempo lo mejor posible y diseñar experiencias que simulen lo mejor posible su contexto de trabajo. Y un segundo objetivo para un alumno de un curso es posteriormente convertirse en maestros en su trabajo. Si pudieran, los directivos evitarían la formación. Incluso hay muchos trabajadores que no creen que necesitan formación sino que piden que se les apoye a hacer más fáciles sus tareas del día a día. Aquí es donde el e-learning debe jugar su baza, ofreciendo asistencia just in time y haciendo ver a los directivos que aprender es trabajar y por tanto forma parte del trabajo diario. El aprendizaje ocurre todo el tiempo, no solo durante el curso y si lo que aprendes no lo puedes aplicar inmediatamente, se borra, desaparece.

En esta tercera revolución y al abordar un tema tan crucial como la evaluación, primero tenemos que hablar de diagnóstico. Aun cuando la evaluación empieza desde el principio, la regla general es realizarla al final, cuando ya no hay mucho margen de maniobra. Que la evaluación comience al principio exige saber cuál es el problema que estamos intentando solucionar. Si no tengo indicadores, si no tengo una brecha de qué es lo que el empleado es capaz de hacer hoy y qué es lo que debería hacer, difícilmente voy a estar ofreciendo la solución que ayude a resolver el

problema. Por tanto en muchos casos es posible que ni siquiera el problema se resuelva con formación.

Resulta imprescindible saber cuál es el problema de negocio, porqué ocurre y cuál es la brecha. Hay clientes que te dicen: quiero capacitación, quiero hacer un curso. Lo que el cliente expone es la solución pero no el problema. Si queremos que lo que se haga tenga algún sentido práctico, es fundamental investigar y no simplemente ejecutar. No podemos permitirnos no averiguar por qué quiere hacer ese curso, para que le va a servir, y cuál es el problema que estamos intentando resolver. No debiésemos escatimar tiempo y recursos en esta etapa inicial de análisis y diseño: "Para aprender a disparar primero hay que aprender a apuntar". La mejor evaluación la hacen los usuarios que se fidelizan por utilidad. Por tanto, si el curso les sirve, lo van a utilizar y estaremos siendo exitosos. Pero si no les sirve, claramente nos equivocamos tratando de resolver un problema que o bien no existía o simplemente lo abordamos de manera errónea.

Los parámetros habituales que miden la formación impartida en base a número de horas, número de personas que pasaron por los programas, número de cursos que se hicieron en un año o grado de satisfacción, son indicadores que no aportan absolutamente nada al negocio, son inservibles.

Hoy en día la atención es un recurso escaso y las personas no tienen tiempo para perderlo en actividades a las que no reconocen un valor muy concreto y claro. Competimos con muchos otros estímulos que reclaman su atención. Por tanto, si no les ofrecemos valor, no nos van hacer mucho caso

Como colofón, quiero hacer hincapié en algunos de los errores más habituales que se cometen en la formación corporativa.

El primero, y el de más graves consecuencias, consiste en empezar los proyectos por problemas de aprendizaje, en el lugar de empezar por problemas de desempeño y del negocio. Esto conduce a la ceguera de no reflejar lo que los usuarios necesitan para hacer mejor su trabajo. A los que estamos en el ámbito del aprendizaje nos cuesta aceptar que la formación no siempre es la solución y tratamos de resolver problemas que tienen que ver por ejemplo con comunicación, incentivos o tensiones culturales y evidentemente el cliente nos hace responsables de los malos resultados.

Segundo, los empleados no necesitan hacer cursos ni pertenecer a una comunidad virtual. Lo que piden de forma reiterada es apoyo, da lo mismo el formato o el medio, un entorno permanente que incluya herramientas y personas al otro lado.

Tercero, el éxito de un proyecto de e-learning está directamente relacionado con el grado de "madurez" de la organización. Es vital que esté vinculado con otras estrategias que apoyan al negocio como el modelo de gestión por competencias, los planes de desarrollo de carrera, la

evaluación de desempeño, los procesos de detección de necesidades de formación o la política de selección.

Cuarto, pretender que los tests de respuesta múltiple son la mejor manera de evaluar el conocimiento es una falacia. Si de lo que se trata es de medir desempeño y resultados, entonces un examen no me sirve para nada. Esto significa que no me importa cuanto sepas sino que me lo demuestres. Si quiero verificar que sabes andar en bicicleta, entonces tengo que comprobar que sabes hacerlo y para ello me lo tendrás que demostrar. O sabes andar o no sabes andar, pero un examen escrito no sirve. En un test estadísticamente existe la posibilidad de aprobar por suerte o por accidente mientras que en una demostración práctica es imposible que eso suceda. Por último, una gran contradicción ya mencionada. Mientras en muchos casos RRHH no tiene una participación muy directa en las decisiones del negocio, al mismo tiempo es quien lidera el proyecto de E-learning. Se trata de dos caminos paralelos que no necesariamente convergen y el detalle no es menor. Si en manos de RRHH se coloca una misión tan importante como apoyar la capacidad de aprendizaje permanente de los empleados y el intercambio de conocimiento para que se desempeñen mejor, no parece tener sentido que al mismo tiempo RRHH no sea también protagonista a la hora de decidir cuál es la estrategia general de la organización y tener por tanto participar en el diseño de la mirada general de la empresa.

Mi conclusión es que estamos frente a un momento complejo donde estamos encontrando muchas resistencias, tanto externas como internas. Pero al mismo tiempo es una magnífica oportunidad para cambiar. Y para cambiar, es decir para innovar, no hay otra posibilidad que aprender. Aprender a hacer cosas nuevas y no a seguir reproduciendo los mismos errores ahora en un entorno virtual ni a considerar el futuro como una mera extensión del pasado.

Internet está teniendo un efecto devastador en la educación pero estoy convencido de que el verdadero problema del e-learning está ... en la formación presencial. No se hacen cursos de formación sino de in-formación. El ritual que ocurre en la formación tradicional (curso, aula, asignatura, profesor, examen, notas, etc.) se ha venerado durante siglos como la manera natural de aprender. Nada más lejos de la realidad pero parece escrito en piedra. Increíblemente, se ha transplantado ese ritual al mundo virtual en lugar de dejarle crear su propio lenguaje y sus propias reglas. Y por si fuese poco, las empresas han copiado el modelo sin variarle un ápice incorporando incluso los mínimos detalles como emplear el nombre de Universidades Corporativas. Estamos viviendo las tristes consecuencias de ello. La formación tradicional tiene 2 grandes desafíos que vencer: 1. No tiene claro el problema de negocio que debe resolver. 2. Las escasas veces que lo sabe, la forma en que trata de abordarlo (sentar a las personas en un aula y contarles lo que deben hacer) está condenada al fracaso. Por eso resulta tan difícil demostrar que invertir en que los empleados construyan conocimiento y por tanto aprendan es rentable.

Eso por todo esto por lo que realmente estamos necesitando de manera urgente una auténtica revolución y abandonar definitivamente este e-learning en blanco y negro, dominado todavía por el profesor al igual que el aula. El valor del ordenador no es el anytime/anywhere sino el hacer. Mientras el colegio y la universidad tratan de que aprendas a saber, la vida y el trabajo necesitan que sepas hacer. Para aprender, hay que querer aprender y para cambiar, hay que querer cambiar. Aprender depende también de no aprender, de no tener una respuesta y por tanto de no saber, lo malo es que existen demasiadas certezas difíciles de remover. Las preguntas surgen del deseo de aprender. Todo pasa por empezar a hacerse las preguntas adecuadas, algo que todavía no está ocurriendo ya existe demasiada gente que se encuentra muy cómoda con el sistema que tenemos. Tenemos que escapar de esta dictadura de la educación y de esta indigestión del conocimiento.

Por lo que parece, todavía queda mucho camino por recorrer y muchas revoluciones que llevar a cabo antes de que llegue el e-learning en color.

Publicado en Learning Review.