

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 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.

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 sirve para nada, es un gasto inútil, no resuelve ningún problema, no tiene ningún 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.

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”.

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 “¿Como 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.

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.

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 mas 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 de 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 como 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.

e-learning en Blanco y Negro

[Introducción](#) > Parte 2

[1ª Revolución: Aprender con tecnología.](#)

[2ª Revolución: Aprender haciendo.](#)

[3ª Revolución. Formación ligada a desempeño y resultados.](#)