

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 como enseñas y te diré como 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.

Aprendemos sobre todo fracasando, cometiendo errores y tratando de explicarnos el porqué de los errores. Donde hay un error, hay una oportunidad para aprender.

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 a 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.

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

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.

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.](#)