

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 como 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 cuales 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?.

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.

Esta reflexión cambia el enfoque completamente porque pasamos de pensar en proyectos de formación a concentrarse ser 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 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 mas 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.

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.

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 del 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. 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. Lo que tratamos de virtualizar hoy, fue pensado para otro medio, el presencial, fue creado con mentalidad lineal por expertos lineales. El e-learning no tiene sentido si no reemplazamos un ámbito pasivo (el aula) por un medio interactivo (el ordenador). El valor del ordenador no es el anytime sino el hacer. Mientras el colegio y la universidad tratan de que aprendas a saber, la vida y el trabajo necesitan que sepas hacer. Aprender haciendo es más caro, no permite usar la web como medio masivo de distribución ni poner cientos de alumnos frente a un instructor como ocurre diariamente en universidades, escuelas de negocios y empresas. 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.

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.