



[Javier Martínez Aldanondo](#)

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

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 arrojemamos 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 practico, más suerte tengo".

**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.**

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 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 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).** 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.

¿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, DEJA 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.

---

## 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.](#)