

COLUMNISTA



Por [Javier Martínez Aldanondo](#)

Gerente División Gestión del Conocimiento de Catenaria

Un ángel hace su aparición en una reunión del claustro de profesores de una Universidad, se dirige al Rector y le dice que, como recompensa por su comportamiento ejemplar y generoso, el Señor le recompensará con uno de estos tres premios: Riqueza, Sabiduría o Belleza.

Sin dudarle un instante, el Rector escoge Sabiduría infinita. "Concedido" exclama el ángel y acto seguido desaparece dejando una nube de humo y un relámpago cegador. En ese momento, todas las cabezas se giran hacia el Rector quien se halla rodeado de un celestial halo de luz. Uno de los catedráticos le susurra "Di algo". El Rector respira hondo, se rasca el mentón y dice "Debiese haber escogido el dinero".

Hablar hoy en día de educación o de sus derivados (formación, aprendizaje, etc.) implica terminar haciendo énfasis en los números: horas, alumnos, notas, presupuestos, costes, inversiones, ahorros, en definitiva, Dinero. La educación es un lucrativo mercado y la formación es un negocio que no dejará de crecer exponencialmente en una sociedad que venera el conocimiento como la gasolina que alimenta los motores de las personas. Sin embargo, todavía no entramos de lleno en la era digital. La materia prima fundamental sigue siendo el petróleo aunque pronto será remplazado por una nueva energía mental: la creatividad.

Recientemente, Michelle Bachelet, la Presidenta de Chile, anunció una importante inyección económica (números) para tratar de mejorar los resultados de la educación (números de nuevo). Me temo que el esfuerzo no va a dar frutos. Aprender no es una ciencia, el aprendizaje no se puede medir con cifras y aunque fuese posible, no merece la pena hacerlo. Lo que importa es medir el resultado de su aplicación; no cuánto sabe alguien sino qué hace con lo que sabe, qué resultados obtiene; no cuánto cuesta sino qué beneficios aporta.

Según mi currículum, se supone que soy licenciado en Derecho, tengo 2 Masters y soy profesor en varios más. Mi nota de acceso a la universidad pudo ser un 8.15 -o tal vez un 5.15, no lo recuerdo- y mi nota promedio en la carrera pudo ser un 8.56 (o tal vez un 5.56). ¿Qué dice todo esto de mí? Una nota dice tanto de una persona como su número de pasaporte. Es decir, nada. Cada vez que tengo que contratar un diseñador instruccional para integrarlo en nuestros equipos de trabajo me fijo básicamente en 2 competencias fundamentales: su capacidad para entrevistar expertos (es decir para hacer buenas preguntas y no para organizar contenidos de manera lógica) y su facilidad para imaginar historias y escribir guiones. Apenas hago caso de su currículum, es más, trato de que no sean pedagogos porque el trabajo de descontaminación que debemos hacer es costosísimo.

Fijaos en estos ejemplos que me ha tocado experimentar durante la última semana:

1. Recibo el siguiente mail "Necesito que por favor me cotices para el viernes el desarrollo de un curso e-learning sobre". El mail se acompaña de una lista de objetivos y un Word con el índice del curso.
2. Un cliente me comenta "Nosotros, los cursos de 4 horas los pagamos a 4 millones (5.300 euros)".
3. Otro cliente declara "Mis cursos de ofimática me salen más baratos, pongo un profesor delante de 30 alumnos y listo"
4. Un posible cliente me escribe " Alberto me comentó que hace 2 años tuvieron un acercamiento con ustedes para ver unos temas de e- learning y Knowledge Management, y me ha pedido que me ponga en contacto contigo para que nos presenten una propuesta respecto a este último punto".

Estas situaciones protagonizadas por empresas que están entre las 25 más grandes de Latinoamérica, distan mucho de ser excepcionales y no hacen otra cosa que confirmar todas mis sospechas: Vivimos en la época del fast food - fast training. La educación se ha trivializado, se compra por peso, se mide por horas.

Más ejemplos de números: Como ex jugador de basket, suelo seguir los resultados de la NBA. En EEUU, un equipo de cualquier liga profesional es una empresa liderada por reputados ejecutivos, dividida en distintas líneas de negocio donde los jugadores son los auténticos vendedores de cuyo desempeño, cada noche, depende el futuro de la organización. Evidentemente, para ser jugador profesional hay que desplegar una serie de competencias tanto físicas, técnicas como emocionales, muy sofisticadas y especializadas. Hace un par de años me llamó la atención un equipo que había perdido una enorme cantidad de millones de dólares al no clasificar para los playoffs como consecuencia de una pésima temporada.

Cuando fui a ver sus estadísticas, comprobé que habían ganado 36 partidos y habían perdido 46 pero para mi sorpresa observé que en cada partido anotaban un promedio de 94,92 puntos pero recibían 96, es decir "perdían todos sus partidos por 1 punto". **Caray, es el colmo de la mala suerte** , pensé.

Cuando fui a ver las cifras individuales de cada jugador (vendedor) un dato resaltaba poderosamente: el segundo mejor anotador (vendedor) del equipo con 18,4 puntos por partido tenía un porcentaje de tiros libres de un 37%, algo vergonzoso e impropio de cualquier profesional (e incluso de un jugador aficionado). Hay algunos insignes jugadores tristemente famosos por esa incapacidad, Shaquille O'Neal es posiblemente el caso más famoso.

Analizando este balancescorecard, parecía evidente que si se logra mejorar el rendimiento de ese jugador a un promedio normal (un 70% por ejemplo), dicho jugador pasaría fácilmente a anotar 22 ó 23 puntos por partido y, haciendo un ejercicio un poco artificial, su equipo pasaría a ganar todos los partidos por 3 puntos y por tanto a clasificar para los playoffs y a ganar un montón de millones de dólares. Las preguntas que surgen automáticamente son muy elementales: ¿Tiene sentido invertir en mejorar el desempeño de ese jugador? ¿Cómo lo haríamos? ¿Qué resultados esperamos obtener? ¿Tiene sentido que haga un curso de e-learning aunque sea gratis? ¿Cuánto gastaríamos en el proceso? ¿Cómo lo evaluamos?.

Como ya he escrito otras veces, para diseñar un programa de aprendizaje, los contenidos no son el punto de partida aunque muchos clientes insisten en enviar toneladas de powerpoints cuando solicitan una propuesta. Y para aprender, sabemos que no es imprescindible hacer cursos. Basta con reflexionar acerca de aquellas áreas en las que nos consideramos expertos y pensar en cómo hemos llegado a desarrollar ese know how. Desde luego, en muy pocas ocasiones ocurrió en un aula. De hecho, si estamos de acuerdo en que aprendemos haciendo, el propio concepto de aula, curso y profesor no tienen sentido porque en un aula no se "hace" gran cosa.

Por quinto año estoy participando como juez de los **Brandon Hall e-learning awards** donde me ha tocado juzgar el proyecto de una multinacional del software. Dicha empresa ha puesto un enorme catálogo de cursos a disposición de todos los empleados que cubre cada necesidad de capacitación que pueda imaginarse. Y lo que es mejor, no se han gastado un solo dólar en su desarrollo. Los empleados pueden tomar los cursos cuando quieran y sólo entonces hay que desembolsar el dinero de la licencia. Por curiosidad, eché un vistazo al curso denominado **Calidad de servicio al cliente**

cuya duración es de 1h 25min. Si el curso dura 85 minutos y contiene 8 objetos de aprendizaje, imaginó que cada uno dura unos 10 minutos y medio. ¿Qué podría aprender alguien en 10 minutos y medio? Además se prometen 8 resultados así que imagino que en 10 minutos y medio sería capaz, por ejemplo, de descubrir y eliminar barreras que impiden fidelizar a un cliente. Eso equivale a 5,15 minutos para descubrirlas y 5,15 minutos para eliminarlas.

Cualquiera que lleve algunos años trabajando sabe que no es fácil resolver esos problemas. Es impresionante saber que se puede aprender a descubrir esas barreras en solo 5,15 minutos y además on line. Y resulta todavía más impresionante aprender a eliminarlas en solo 5,15

minutos más. Está claro que los milagros existen.

Luego revisé el curso **Liderando un equipo de alto desempeño** de 12 horas de duración y que cubría mucho más material y contenidos que el anterior. Hacer funcionar equipos de trabajo no es nada sencillo pero se supone que si un empleado hace ese curso, 12 horas después sabrá cómo hacerlo: Sabrá impartir sesiones de formación, definir una meta, visualizar un objetivo, vender sus ideas, etc. Cuando pienso en esas situaciones, no me queda nada claro cómo manejarlas. De lo que estoy seguro es de que lo que alguien pueda saber al respecto, lo ha aprendido de la dura experiencia. ¿Qué estarían aprendiendo realmente los alumnos de ese curso? Sabemos que cualquier cosa que queramos hacer bien (vender, liderar personas o sacar jugando al tenis) exige años de práctica y no cursos de 8 horas o libros con títulos prometedores.

Hay una pregunta que nunca falta y que formulan de manera constante muchos responsables de RRHH. **¿Cuánto cuesta un curso de e-learning?** Lo perverso de esta pregunta es que implícitamente da por sentado que un programa de aprendizaje se corresponde directamente con un número, tiene un precio que cada proveedor anuncia en un cartel como en los puestos de un mercado, y se puede comprar por kilos como si fuese jamón, tomates o patatas. Cada vez que escucho esa pregunta respondo con otra pregunta similar que está idénticamente mal formulada

¿Cuánto cuesta una casa?

Obviamente depende de muchas cosas. Quien esté preocupado por saber cuanto cuesta un curso de e-learning debiese primero hacerse algunas preguntas: ¿Porque quiero hacer un curso? ¿Qué problema quiero resolver? ¿Cuánto me cuesta (y me importa) ese problema y hasta donde estoy dispuesto a llegar para resolverlo? ¿Qué resultados espero obtener y cómo los voy a medir? ¿Estoy seguro de que ese curso es la mejor solución?

Nuestra sociedad venera la velocidad, la cultura del correccaminos donde todo debe ser cada vez más rápido, donde no vivimos la vida sino que corremos la vida y donde el tiempo es dinero (hacer más en menos tiempo). Estamos obsesionados en medir todo con cifras y que cada año, esas cifras sean considerablemente mejores que las del anterior. Obviamente era muy ingenuo pretender que esta ola no iba a inundar también el mundo del aprendizaje: Cada día nos ofrecen desde cursos de lectura rápida, hasta aprender todo sobre management en 1 hora (el best seller Quién se ha llevado mi Queso por ejemplo) o asistir a una clase magistral con el Profesor Peter Drucker en DVD. Pasamos del workaholic al speedaholic. Tomarse tu tiempo, ralentizarse un poco, ser pausado, está mal visto. Cuando corro, me evito pensar. No hay niños con déficit atencional sino adultos con ese déficit. Criamos niños estresados que no saben pensar y no saben soñar. y como dice mi amigo Marcelo Lasagna "en el vértigo, nada florece". Se busca lo más rápido, lo más efectivo pero al mismo tiempo lo más barato. El problema es que esa ecuación no se sostiene

No sé de quien es la responsabilidad: Si de la oferta que es capaz de ofrecer cualquier cosa con tal de vender en un negocio que cada vez resulta más apetitoso. O de la demanda, del mercado que ve una manera fácil y sencilla de gastar lo menos posible reutilizando los viejos manuales, powerpoints y CDs que ya tenía. Cuando preguntas a un directivo de una empresa cómo miden el impacto de su formación, si están contentos con el esfuerzo que hacen y si se puede mejorar, todos coinciden en que la formación no le cambia la vida a nadie: no modifica comportamientos y por tanto no tiene apenas impacto.

Hay una historia de un maestro que contaba siempre una historia al terminar la clase, pero los alumnos no siempre la entendían. Uno de ellos se quejó de que no les explicaba el significado y el maestro se disculpó y en señal de reparación le invitó a comer un rico melocotón. Más aún, el maestro se ofreció a pelar él mismo el melocotón. Incluso lo cortó en trozos para que le fuese más fácil comerlo, lo que el alumno acepto aunque no quería abusar de su generosidad. Por último, el maestro le propuso también masticarlo antes de dárselo a lo que el alumno, esta vez, se opuso sorprendido. El maestro le contestó: Si yo os explico el sentido de cada cuento, sería como daros a comer una fruta masticada. Para aprender te tienen que pasar cosas a ti, no al profesor. Nadie puede masticar la comida por ti, ni nadie puede aprender por ti. Lo malo es que en los cursos pasan muy pocas cosas.

Todos estos temas los analizaremos en la octava edición de Edunet el 27 de junio en Santiago http://www.interexpo.cl/programa_edunet07.htm

En definitiva ¿Cuánto cuesta un curso? La verdad es que la respuesta a esa pregunta no importa pero si no se conforman con eso, tengan los ojos bien abiertos porque en el supermercado cercano a su casa deben estar ofreciendo el ofertón del mes: pague 3 cursos de habilidades directivas y llévese 1 de ofimática y 1 de inglés de regalo.