

[Eneko Arriaga](#)

Socio cofundador de CV&A Consulting

LR España N°4

Cómo hacer para mejorar la productividad de las empresas, logrando que el personal tenga un conocimiento adecuado para desempeñar apropiadamente su trabajo. Cómo interviene el e-Learning en este proceso.

Debido al aumento del precio del petróleo, así como del coste de las materias primas en general, las empresas se encuentran últimamente con elevaciones importantes de sus costes. Como las causas de estos incrementos son de naturaleza global, los empresarios se encuentran con el agravante añadido de que estos incrementos están fuera de su control. Si las empresas quieren mejorar o incluso contener sus costes, el único campo de acción disponible es actuar sobre la productividad de las operaciones como estrategia competitiva.

Mejorar la productividad no es una cuestión de relojes y mediciones sino que depende del conocimiento que las personas tengan de lo que hay que hacer. La gente trabaja, y cuando sabe, trabaja bien. En palabras más formales, la acción eficiente -productividad- es consecuencia del conocimiento adecuado.

Expuesta de esta manera la cuestión de la productividad, queda situada en una perspectiva muy práctica. Lo difícil de lograr en productividad no son los procedimientos, procesos y medios, sino lograr que el personal laboral sea conocedor de los mismos. Es pues una cuestión de gestión del conocimiento porque de lo que se trata es que las personas completen el conocimiento específico que tienen para desempeñar adecuadamente su trabajo.

Puede parecer una cuestión sencilla, pero en la práctica no lo es tanto, porque requiere una clara comprensión del proceso mediante el cual la gente puede adquirir nuevos conocimientos. La única forma de crear nuevo conocimiento a partir de la información o de lo que se acostumbra a denominar como conocimiento explícito, es el aprendizaje. El Círculo del Conocimiento establece que del conocimiento se puede producir información -o conocimiento explícito- por medio de la expresión, ya sea oral, gestual, artística, etc. El círculo se cierra por medio del aprendizaje, que permite crear nuevo conocimiento a partir de la información.

Conseguir que la gente aprenda lo que necesita para ser productiva requiere analizar en detalle las circunstancias del entorno específico de trabajo y todos los elementos que lo condicionan. Históricamente se ha aprendido mediante la formación presencial por medio de clases magistrales. En el mundo actual esto no ha perdido su valor, pero presenta dificultades

específicas en el ámbito laboral. No es rentable ni eficiente para la empresa reunir a su personal durante unos días en un lugar geográfico interrumpiendo su trabajo para hacer una formación presencial que muchas veces resulta poco eficiente. Es el momento de recurrir a eLearning, pero para obtener buenos resultados es necesario estudiar con detalle todas las circunstancias del caso en consideración. No hay una solución genérica para todas las circunstancias porque cada caso es diferente y, por tanto, cada caso requiere una solución propia.

“Mejorar la productividad no es una cuestión de relojes y mediciones sino que depende del conocimiento que las personas tengan de lo que hay que hacer.”

Por ejemplo, es el caso de los visitantes médicos de la industria farmacéutica; tras una jornada laboral a veces más amplia de lo normal promocionando productos, no es razonable esperar que se sienta frente al ordenador al llegar a su casa. Tiene mucho más sentido tratar de aprovechar productivamente los tiempos muertos que tiene en sus desplazamientos o esperas para que prepare sus visitas y entrevistas en función de las características de sus interlocutores. Lo cual incluye un factor de enorme importancia, y es que el mejor aprendizaje en el entorno corporativo es mediante la práctica de aquello que hay que realizar en el puesto de trabajo.

En el ámbito del eLearning hay múltiples tecnologías que nos pueden ayudar como recursos para ayudar a las personas a aprender haciendo, las plataformas de teleformación o LMS, repositorios digitales, contenidos multimedia, redes sociales, dispositivos móviles como iPhones y Blackberrys. etc. Además, en muchos de estos campos hay alternativas de software libre que permiten realizar prototipos iniciales y arrancar la ejecución con unos costes menores, mejorando las condiciones bajo las cuales las empresas muchas veces emprenden iniciativas de formación y aprendizaje.

Cada caso debe de ser estudiado a fondo para conseguir diseñar lo que en CV&A llamamos una experiencia de aprendizaje, que siempre será ad-hoc para conseguir los resultados de adquisición de conocimientos prácticos esperados. Muchas veces no está claro qué es lo que se ha de saber o aprender. Quizá haya que encontrarlo a partir de reflexionar sobre los aumentos de productividad y eficiencia que se deberían observar tras el proceso de aprendizaje.

Lo importante es usar la tecnología pero no convertirla en la solución. Puede ser el soporte de la solución, y es necesario e incluso imprescindible dominar la tecnología, pero nunca debemos dejar que nos domine. Es el mismo tipo de error que suponer que porque ha habido formación, la gente ha aprendido.