

## El e-learning y los siete pecados capitales

**Javier Martínez Aldanondo**

Gerente de Desarrollo de Proyectos en Chile de GEC (Grupo UOC)

[jmartinez@gecsa.cl](mailto:jmartinez@gecsa.cl)

*Internet y el e-learning han sido perjudiciales para la educación y la formación. Una inmensa mayoría ha visto en el e-learning el instrumento perfecto para hacer el menor esfuerzo posible, virtualizar los materiales que ya tenían, ponerlos en la web y hacerlos accesibles a sus empleados gastando lo mínimo y ahorrando lo máximo. La consecuencia no es ninguna sorpresa: lo que sabemos que no funciona en presencial y aderezado además con su dosis de tecnología, que queda muy bien en los tiempos que corren. Se ha optado por lo más rápido y lo más barato que rara vez significa lo mejor. Por tanto lo que se resiente es la calidad: El resultado es que la gente no aprende.*

**Palabras clave:** aprendizaje, conocimiento, educación, e-learning y tecnología.

**Área de especialización:** Recursos Humanos y TIC.

*“La curiosidad es la forma superior de sabiduría”. (Pablo Picasso).*

Hace un tiempo, un amigo, Iñigo Babot, me contaba una divertida anécdota. Un colega suyo tenía de visita en su casa a unos amigos suecos que viajaban con su hijo de corta edad. En un momento dado, el niño formuló una pregunta en sueco a su padre quien primero puso cara de

sorpresa y luego no puedo evitar reírse. Cuando el anfitrión preguntó que era lo que intrigaba al niño y hacia tanta gracia a su padre, éste tradujo la pregunta: El niño quería saber la razón por la que el teléfono del salón estaba atado con un cable y si es que era para que nadie lo robase.

Nos agrade o no, vivimos en un mundo en el que la tecnología hace ya tiempo que juega un papel preponderante, inundándolo todo. Y no me refiero únicamente a Internet. Dependemos de la tecnología para viajar, para cuidar la salud, para comunicarnos, para el ocio, para la ciencia, para fabricar productos... Está ahí aunque no la veamos. Hoy la distancia no se mide en kilómetros, se mide por la velocidad en que podemos comunicarnos. Muy pocos en el mundo de la empresa se imaginan desarrollar su trabajo sin un ordenador y el día que falla el suministro eléctrico e incluso cuando no podemos navegar por Internet o acceder al correo electrónico tiene lugar un fenómeno interesantísimo: Nos quedamos como huérfanos desamparados, con los brazos cruzados, sin saber que hacer, pensando: ¿Cómo se las arreglaban para trabajar sin ordenadores hace 20 años? Exactamente lo mismo que pasa en muchos hogares cuando de repente la televisión se estropea. Triste pero cierto. La tecnología es transparente hasta que deja de funcionar, igual que la salud.

El título del artículo tiene un propósito concreto. Internet y el e-learning han sido perjudiciales para la educación y la formación. Muchos expertos reconocen que la llegada de Internet ha supuesto un freno e incluso un paso atrás respecto a las experiencias que los usuarios disfrutaban en la época del CD/multimedia. Una inmensa mayoría ha visto en el e-learning el instrumento perfecto para hacer el menor esfuerzo posible, virtualizar los materiales que ya tenían, ponerlos en la web y hacerlos accesibles a sus empleados gastando lo mínimo (al fin y al cabo son los mismos manuales de siempre), y ahorrando lo máximo (desplazamientos, alojamientos, coste de oportunidad, etc.). La consecuencia no es ninguna sorpresa: lo que sabemos que no funciona en presencial y aderezado además con su dosis de tecnología, que queda muy bien en los tiempos que corren. Se ha optado

por lo más rápido y lo más barato que rara vez significa lo mejor. Por tanto lo que se resiente es la calidad: El resultado es que la gente no aprende. No contentos con esto, además proclaman, por ejemplo, que el e-learning garantiza mayor retención. ¿En base a qué? O también lo justifican diciendo que el e-learning reduce el tiempo para aprender. Se reduce en desplazamientos pero no en dedicación y esfuerzo del alumno. Además lo que acaba ocurriendo demasiado a menudo es que el aprendizaje ahora corre por cuenta del tiempo libre del empleado.

No se trata de reducir el tiempo dedicado a la formación, se trata de ampliarlo. No se trata de gastar menos sino de invertir más. No podemos simplificar las cosas a ese nivel tan burdo. Aquí no hay atajos, no podemos engañarnos a nosotros mismos llenándonos la boca de términos como sociedad del conocimiento o capital humano y al mismo tiempo hacer justo lo contrario.

Ahora bien, el enfoque de este artículo no está orientado a la tecnología porque la tecnología no es ni el problema ni la solución de los males que paralizan a la formación y a la educación. La tecnología es un gran acelerador de procesos y modelos cuando estos funcionan adecuadamente. Lo que ocurre es que añadir tecnología a un modelo deficiente no sólo no lo mejora sino que lo empeora. Y esta es exactamente la situación que hasta ahora se ha vivido en todo lo relacionado con el e-learning y de ahí que los resultados obtenidos hayan sido tan pobres y decepcionantes teniendo en cuenta el maravilloso panorama que se había pronosticado. No crean que exagero. Hace un mes he tenido la oportunidad de participar por segunda vez como juez en los Brandon Hall Excellence in e-learning Awards 2004 donde se presentan empresas de todo el mundo con sus mejores productos y he podido comprobar los mismos temores que hace un año.

Creo que merece la pena comenzar haciéndonos la siguiente pregunta ¿Cuál es el impacto que ha tenido la tecnología en la educación? Desgraciadamente el impacto ha sido nulo. Vivimos una intensa revolución

tecnológica pero la educación apenas ha hecho nada para adaptarse al nuevo perfil de alumno que ha aparecido hace ya algún tiempo. Así como un científico, un soldado o un médico del siglo XIX sería incapaz de manejarse en un laboratorio, un campo de batalla o un quirófano actual, un profesor sin embargo no tendría ningún problema en adaptarse, situarse ante la pizarra, tiza en mano, y recordar la conocida frase de Fray Luis de León: “Como decíamos ayer...” ¿Es esto lógico? Las autoridades políticas y económicas se llenan la boca con palabras como “innovación” y “emprendimiento”. ¿Dónde está la innovación en el aprendizaje?

Sin embargo, hay algo que debemos agradecerle a la tecnología y es que nos ha obligado a pensar y debatir sobre asuntos que poco tienen que ver con la ella. Nos está sirviendo como excusa para repensar un modelo educativo y formativo que lleva demasiado tiempo instalado entre nosotros y que está generando excesiva frustración. Y esto no es lo peor, estamos cegados por un paradigma conformista. Sólo una minoría se atreve a “blasfemar” afirmando que si no provocamos una auténtica revolución en la forma en la que tratamos de que aprendan las personas para vivir en la sociedad del siglo XXI, corremos el peligro de ahogarnos estancados en un círculo vicioso cada vez más asfixiante.

Debemos reconocer que nuestra cultura, economía, religión y educación no han sido demasiado exitosas humanamente hablando: Los avances son sobre todo tecnológicos. El mundo jamás ha conocido un nivel semejante de progreso. Sin embargo, las guerras continúan, las enfermedades no desaparecen (Sida, Cáncer), las desigualdades se acrecientan al igual que la delincuencia, el racismo y la intolerancia, degradamos la naturaleza sin cesar... y, esto sólo le ocurre al hombre pero no le pasa al resto de seres vivos que sufren las consecuencias de nuestra locura. El siglo XX ha sido terrible en muchos aspectos. ¿Qué estamos haciendo mal? ¿Somos más felices hoy? ¿Por qué nuestros abuelos no entienden cuando les hablamos de estrés? ¿Existe un problema educativo asociado? Pienso que si. La educación que estamos dando a los niños ha estado basada en la

obediencia, la competencia, el miedo y la culpa en lugar de la colaboración, el respeto y la autonomía. El error se penaliza y se castiga en lugar de aprovecharse como oportunidad de oro para innovar y progresar. Esos niños crecen y se convierten en adultos generalmente egoístas y temerosos. No debemos obviar que en la niñez diseñamos gran parte del camino que luego vamos a recorrer en la vida.

Mi objetivo en este artículo es señalar algunos Pecados que nos paralizan y nos impiden provocar este quiebre que permita que la educación salga de ese estado de hibernación y anquilosamiento en el que lleva demasiado tiempo.

La educación y la escuela eluden la cuestión fundamental: Todas las matemáticas, toda la física o toda la historia del mundo no ayudarán a hacer más felices a las personas, no hará de ellos mejores ciudadanos ni mejores profesionales. La sociedad sigue impulsando la aplicación y el estudio como virtudes y considerando el inglés y la geometría como educación. Obligar a aprender y a estudiar es como obligar a profesar una religión. Simplemente no es real. Aprender es como ir al gimnasio, ahora que vivimos la era del fitness. Es un proceso largo, exige sacrificio, constancia. Nadie esperaría ningún tipo de resultado estético o de salud por ir al gimnasio durante una semana y no volver más. De la misma forma, nadie debe esperar resultados por asistir a un curso, por muy sofisticado y atractivo que parezca.

Antes de empezar con los Pecados, una última reflexión acerca de la tecnología: No olvidemos que la tecnología sólo es tecnología para los que nacieron antes que ella (el niño sueco es un ejemplo palpable). Se está produciendo un recambio generacional de usuarios tecnológicos que tendrá consecuencias decisivas. Los alumnos han cambiado y no solo por la ropa que visten o la música que escuchan sino que han sido sometidos a diferentes experiencias de exposición y uso de las tecnologías digitales (pasan 4 veces más horas viendo la TV que leyendo). Asumir que los

alumnos son iguales y por tanto los métodos tradicionales sirven igual es un error. Los jóvenes que desde hace algunos años se están incorporando al mundo laboral, son ya multiplataforma, nacieron en un ambiente digital, no van a aceptar trabajar y aprender si no es empleando lo que para ellos siempre han sido sus herramientas naturales: El ordenador, Internet, teléfono móvil, Messenger o el P2P iniciado por Napster forman parte de su organismo, es casi un derecho de nacimiento, siempre han estado con ellos. Estar conectado es una necesidad. El hipertexto es la regla y la secuencialidad es la excepción. Es lo que Marc Prensky señala cuando diferencia entre “nativos digitales” frente a los “inmigrantes digitales”. Los inmigrantes hablan con acento, les cuesta entender y por tanto expresarse digitalmente. Exactamente lo que sucede con varias generaciones de adultos afectados por este fenómeno. Y no nos engañemos, casi la totalidad de los políticos que gobiernan en nuestra sociedad y de los directivos que manejan las empresas pertenecen a ese colectivo de inmigrantes. Los analfabetos digitales son ya los nuevos parias de la sociedad del conocimiento. Seamos lo suficientemente inteligentes de no pensar únicamente en nosotros.

*“Tenemos que preparar a los jóvenes para afrontar su futuro, no nuestro pasado”. (A. Clark)*

### **Primer pecado: Las personas aprenden escuchando o leyendo.**

*“Lo que tenemos que aprender, lo aprendemos haciendo”. (Aristóteles)*

En el léxico del e-learning, aprender es casi sinónimo de hacer cursos. En la educación, suele ser sinónimo de rendimiento académico, de sacar buenas notas. En realidad, aprender es algo mucho más complejo y también más maravilloso. Si fuese tan obvio, bastarían los miles de libros, cursos y seminarios que surgen cada año y que no son más que una reedición de los de años anteriores.

Es un error pensar que una persona aprenderá automáticamente por el hecho de exponerla a determinada información, colocándola frente a un profesor o, en su lugar, ante unos contenidos digitalizados. Las personas no aprenden escuchando o leyendo. La rancia tradición que todos hemos vivido consiste en un profesor que se supone que sabe y explica lo que sabe, y un grupo de alumnos que se supone que escuchan y aprenden. Demasiadas suposiciones. En el modelo “yo sé, tú no sabes, yo te cuento”, el profesor hace el 95% del trabajo cuando quien debería hacer el esfuerzo realmente es el alumno, que es quien necesita aprender.

Y es otro error, relacionado con el anterior, pensar que validamos el conocimiento a través de un examen. En un examen, lo que medimos es la memoria pero nunca el entendimiento, medimos la capacidad de aprobar exámenes pero no si el alumno ha entendido, si ha comprendido el por qué. Y no importa mucho que 2 meses después el examinado ya no recuerde gran cosa. ¿Sería mejor nuestro mundo si todas las personas hubiesen sacado matriculas de honor en sus exámenes de matemáticas? ¿Alguien cree que la mejor manera de educar a los ciudadanos críticos y autónomos que demanda la sociedad actual es a través de clases magistrales? ¿Qué hay en una clase que no haya en un libro? Sólo las respuestas a preguntas imprevistas de los alumnos, cosa poco frecuente por lo demás. Los alumnos, sobre todo en la universidad, descubren que pueden faltar a clase y les va igualmente bien. El resultado de este modelo lo conocemos todos: Lo que se memoriza se nos olvida (pensemos en cuantos exámenes de los que hicimos durante la carrera seríamos capaces de aprobar a día de hoy) y lo que recordamos no somos capaces de aplicarlo. En el caso del e-learning, asumimos que los alumnos aprenderán leyendo y evaluamos lo que recuerdan a través de tests de respuesta múltiple (con humor denominado click & sleep).

La experiencia y el sentido común nos dice algo totalmente diferente. Las personas aprenden:

- Haciendo (learn by doing).
- Persiguiendo objetivos que les importan a ellos (motivación).
- Equivocándose y reflexionando sobre cómo resolver los problemas, por lo general con la ayuda de alguien más experimentado.
- En un entorno seguro, libre de riesgos y con apariencia de trabajo real que alienta la experimentación, el razonamiento, la toma de decisiones y vivir las consecuencias de esas decisiones.

Hay dos aspectos a destacar en este proceso: un aspecto externo (lo que ve y oye el usuario mientras aprende) y un aspecto interno (lo que piensa y siente).

Existe enorme confusión a la hora de diferenciar entre aprendizaje y conocimiento. El conocimiento es el bagaje de lo que ya tenemos (aunque muchas veces no seamos conscientes). Somos el resultado de nuestra experiencia. El aprendizaje es el proceso que tenemos que seguir cuando no sabemos algo y por tanto necesitamos crear conocimiento y para lograrlo debemos experimentar. Para aprender tiene que existir conocimiento generado previamente por alguien, generalmente un experto.

Todos hemos nacido con una intrínseca pasión por aprender, todos sabemos aprender, de no ser así no seguiríamos vivos. Hemos aprendido habilidades muy complejas como caminar, hablar, escribir, nadar, andar en bici, conducir, liderar equipos, escribir artículos ... y lo hemos hecho siempre de esa manera. HACIENDO, cometiendo errores y buscando la manera de rectificar. Es decir, primero va la Práctica y luego la Teoría, algo difícil de aceptar para la mayoría. Y si no creen que aprender a hablar es complejo, busquen cuantas maquinas conocen con capacidad de mantener una conversación.



Para ilustrarlo con un ejemplo que todos hemos vivido en carne propia, detengámonos unos instantes en el aprendizaje natural de los niños. Mi hijo de 6 meses no necesita saber hablar, leer, escribir o ir a clase para aprender una impresionante cantidad de cosas cada día. Los niños aprenden a hablar porque sienten el deseo incontenible de comunicarse, aprenden a caminar porque sienten el impulso de explorar el fascinante mundo que les rodea. Lo intentan, fracasan mil veces y sus padres les ayudan y les tienen toda la paciencia del mundo hasta que por fin logran su objetivo. No conozco ningún niño que se haya deprimido en ese proceso y haya decidido no aprender a hablar ni a caminar. Si se fijan, hasta que tenemos 6 años nos valoran por las preguntas que hacemos, sin embargo a partir de los 6 años, nos empiezan a medir por nuestras respuestas. ¿Qué ha sucedido? El niño ha empezado el colegio. La educación formal se convierte en una camisa de fuerza que neutraliza el interés y el enorme caudal de motivación que cada niño tiene por conocer el mundo en el que vive. Nos damos el lujo de desperdiciar una energía de valor incalculable. Evidentemente, el modelo educativo que conocemos es la manera más democrática de ofrecer un acceso mayoritario de los ciudadanos a la educación. Si bien hace varios siglos, los privilegiados que podían tener acceso a la educación eran pocos y por tanto existía una proporción de un maestro para un alumno (Aristóteles - Alejandro el Magno), hoy en día el ratio es de un profesor para 40 alumnos. En estas condiciones, al docente no le queda más remedio que recitar sus clases y convertirse en una especie de predicador. Además ese ratio es el único modelo económicamente viable, que resuelve también el problema de cuidar a los niños durante la jornada laboral cuando ambos padres trabajan. Son los peajes a pagar por nuestro estilo de vida.

Pero prácticamente, esas son casi sus únicas virtudes. Tener a un grupo de niños durante años, sentados en un aula 7 horas al día, escuchando la clase de un profesor determinado, el mismo día, a la misma hora, sin poder hablar, en un rol totalmente pasivo, no es la mejor manera de afrontar un proceso tan decisivo como la educación y el aprendizaje. No es la fórmula ideal para prepararles para la vida que les espera. Aunque la vida son

fundamentalmente relaciones y convivencia con sus semejantes, el momento para socializar es la media hora del recreo. Los adultos a duras penas somos capaces de aguantar en un aula más de una hora concentrados, y eso si el profesor es brillante y tiene verdaderas habilidades de artista. En nuestro trabajo nos cuesta un gran esfuerzo leer de forma ininterrumpida un documento de varias páginas. En seguida nos despistamos cuando se nos vienen pensamientos a la cabeza, empezamos a buscar en Internet y al cabo de un rato no recordamos por donde empezamos la búsqueda, nos llega un mail, nos interrumpe el teléfono, tenemos una reunión. No hay más que ver el número de ventanas y programas que tenemos abiertos en nuestro PC. Estamos haciendo varias tareas a la vez y en paralelo. ¿Se imaginan entonces lo que resulta para un niño ese calvario que significa la escuela? Imagino que sí, todos lo hemos vivido y al final de cuentas, lo que acabamos recordando del colegio es a nuestros compañeros, los recreos, algunas experiencias extracurriculares como convivencias y campamentos, anécdotas relevantes y uno que otro profesor aislado que nos dejó una huella particular. Si el niño no disfruta del aprendizaje, será difícil que cuando sea adulto haya incorporado el hábito y la pasión por aprender. Sólo podemos pedirle al colegio que cumpla con el rol principal de la educación: Enseñar a pensar por uno mismo, a dudar, a reflexionar y sobre todo no aniquilar el deseo innato de aprender. Para aprender, lo primero que hay que hacer es reconocer que no se sabe (cuanto más sabes, menos dispuesto estás a aprender) y sobre todo hay que ser curioso, hay que querer saber el porqué de las cosas, hacerse preguntas. Sin embargo la realidad contradice todo esto. La escuela funciona bajo el modelo de fábrica heredado de la revolución industrial y obviamente, para la mayoría de los niños, se convierte en una pequeña tortura. Se convierte en una cárcel donde no pueden dejar de mirar al reloj esperando la hora de terminar para salir de estampida. Ya ni siquiera la espada de Damocles de los exámenes o las malas calificaciones les afectan. Los niños en la escuela están separados por edades y durante mucho tiempo por sexos, el conocimiento estructurado en asignaturas, la educación básica dura hasta los 18 años, las carreras duran 5 años, tras la

universidad es necesario hacer un master, por mucho aprendizaje y trabajo en grupo que se predique, los exámenes son individuales y fomentan la competición y no la colaboración cuando en la empresa nadie puede trabajar solo y lo que se valora es el trabajo en equipo. ¿Por qué? No he conseguido averiguarlo.

Lo peor de esta herencia centenaria es que se genera en nosotros una inercia de asumir el aprendizaje como algo externo, que viene de fuera y donde nosotros no somos los auténticos protagonistas ni los responsables. Por eso, cuando queremos aprender algo nuevo, automáticamente pensamos en conceptos artificiales como escuelas, aulas, cursos, asignaturas, exámenes donde esperamos que un profesor, nos explique cómo son las cosas. ¿Cuántos hemos hecho un curso para aprender a navegar en Internet, usar el mail, etc.? Increíblemente cuando un profesor plantea una sesión donde los que deben hacer el trabajo son los alumnos, estos reaccionan negativamente ya que eso pone en peligro su estatus de comodidad al que están acostumbrados. Han perdido toda iniciativa. Creemos que por el hecho de escuchar o leer vamos a ser capaces de aprender a HACER eso que nos tratan de enseñar. Y la realidad es muy distinta, el aprendizaje surge de dentro hacia fuera. Educare en latín significa sacar hacia fuera lo mejor de uno mismo. No somos depósitos de un coche que hay que llenar de gasolina.

La mayoría de la formación, sin importar que sea presencial o virtual, abraza este enfoque por mucho que lo disfrace de casos prácticos, discusiones en grupo, comunidades virtuales, etc. Las escuelas de negocios son expertas en medir la inteligencia de los alumnos por lo brillante de sus argumentos pero no por sus acciones, por la implementación de sus argumentos. La información no produce conocimiento si no hay práctica (comportamiento). Obviamente, este artículo no es conocimiento ya que por si mismo difícilmente va a ayudar a nadie a hacer las cosas de manera diferente, no va a modificar ningún comportamiento. Me conformo con que

sirva para reflexionar y reconsiderar algunas verdades reveladas como inmutables.

Las escuelas de negocio se apoyan en el método del caso para pretender que su metodología es eminentemente práctica. Una de sus fortalezas es el fomentar que los alumnos aprendan unos de los otros. Y el método del caso es un avance, obviamente, pero peca de teórico y muchas veces de irreal. Hablar y discutir de algo no implica saber hacerlo. Los casos suelen ser demasiado lejanos (yo no soy director de RRHH de General Electric, por ejemplo, y por tanto no abordan mi realidad diaria) y además buscan ir de lo abstracto a lo concreto cuando la realidad es al revés (extraer principios generales de situaciones concretas). Por eso cada vez que no entendemos algo pedimos que nos pongan un ejemplo. Lo realmente determinante es la motivación por aprender y no tanto conocer las respuestas, lo imprescindible es conocer las preguntas que las originaron, hacerse las preguntas adecuadas. Esta frase lo resume bien: Para cuando me aprendí las respuestas, me cambiaron las preguntas.

Generalmente decimos "estoy haciendo un curso" cuando realmente no HACEMOS cursos sino que leemos cursos, escuchamos cursos porque HACER, no hacemos nada, adoptamos una conducta meramente pasiva. Los alumnos no terminan aprendiendo, sino olvidando. ¿Qué diferencia hay entre estar en un aula oyendo a un profesor y estar sentado frente al televisor viendo al presentador de las noticias del Telediario?

Si se trata de que los alumnos HAGAN, la palabra es practicar. "Practice makes perfect", la práctica hace maestros. En términos generales, no es un tema de que las cosas sean complejas, tan solo nos hace falta practicar. Lo que debemos evaluar es *Comportamiento* y no *Conocimiento*. Es una ilusión pretender que vamos a influir o modificar el comportamiento de la personas para que hagan las cosas de otra manera por el hecho de darles un discurso. Es como pretender que un fumador deje de fumar por que le advirtamos de lo nocivo que resulta para su salud. Y de nada sirve que los

alumnos memoricen ingentes cantidades de datos, de nada sirve que sepan toda la teoría si eso no se traduce en mejoras de desempeño, en que hagan mejor su trabajo que es por lo que nos evalúan y nos pagan a fin de mes.

Para avanzar en esta dirección, la estrategia tiene que ser otra: Tú practica y cuando tengas problemas, nosotros te ayudamos.

¿Y esto qué significa? Pensemos en un ejemplo muy sencillo: Los simuladores de vuelo para aprender a pilotar aviones. A nadie se le ocurriría tratar de enseñar a un piloto sentado únicamente en un aula y a nadie se le ocurriría subirse a un avión sabiendo que el piloto ha superado con éxito un examen escrito sobre como volar, las distintas partes del avión y la geografía mundial pero que nunca hubiera pilotado un aparato. Al menos a mí no. Si está tan claro en el caso del avión, ¿por qué no lo aplicamos en la ingeniería, la abogacía, las ventas...y en todos los campos del saber?

¿Por qué no aprender liderazgo, negociación o ventas en un entorno con empleados y clientes simulados? En un entorno virtual, el alumno puede aprender a desarrollar una tarea, habilidad o proceso, practicándolo en un contexto muy parecido al real pero donde los errores no tienen consecuencias graves. La vida no se compone de capítulos y asignaturas sino de situaciones reales, relaciones, conversaciones, ambigüedades y conflictos con seres humanos. Describir una situación NUNCA sustituye a vivir y experimentar esa situación. Debemos enseñar a los alumnos a HACER en lugar de a responder preguntas sobre como HACER.

De unos años a esta parte, todo el mundo está de acuerdo en la importancia de la inteligencia emocional, el best seller de Goleman está en todas las estanterías de los directivos que se precien de serlo, sean de RRHH o no. Pero ¿Dónde está la IE en la formación? ¿Y en el elearning? Si estamos de acuerdo en que el Coeficiente Intelectual no mide la inteligencia, ¿Porque los exámenes deciden tu futuro y te lo condicionan? Además sabemos que el CI ya no varía a partir de los 10 años. El sistema nervioso no distingue lo interno de lo externo, para él todo es externo, se

comunica a través de los sentidos. Los problemas que enfrentamos cotidianamente no vienen por la falta de conocimiento ni de capacidades y no se solucionan por la vía racional, es un tema de relaciones, es decir de emociones y esto rara vez se trabaja en las aulas tradicionales ni en el e-learning tradicional.

Es en este ámbito donde la tecnología puede empezar a jugar un papel decisivo. Las empresas no se pueden permitir el enorme costo de que los empleados aprendan a partir de los errores que cometen en sus puestos de trabajo. Y además los seres humanos somos muy sensibles al hecho de equivocarnos en público por el miedo al ridículo que nos atenaza desde que empezamos el colegio. La tecnología permite realizar de manera muy adecuada aquello que resulta difícil, caro o peligroso dentro del aula. Y permite distribuirlo a costes muy razonables a grandes cantidades de personas, que no tienen por que coincidir ni en el tiempo ni en el espacio. Se acabó el numerus clausus, ya no hay problemas de horarios, ni de aforo, ni de aulas, ni de sillas ni de profesores disponibles.

Hasta este punto puede que muchos estemos de acuerdo. Sin embargo la realidad sigue siendo tozuda y si uno hace la prueba de inscribirse al azar en un curso presencial o virtual de cualquier institución educativa de buen nivel, se encontrará de bruces con en el viejo paradigma del Teach by telling o el tell & test. La inercia nos gobierna y resulta difícil desembarazarse de ella.

*“Que la educación no es un asunto de narrar y escuchar sino un proceso activo de construcción es un principio tan aceptado en la teoría como violado en la práctica”. (John Dewey)*

## **Segundo pecado: El Tecnocentrismo, la tecnología por delante de las personas.**

*No tengo miedo de los ordenadores, tengo miedo de la falta de ordenadores. Isaac Asimov*

Esta es la historia de una reunión de herramientas que intentaban arreglar sus problemas en una carpintería. El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le dijo que renunciara. ¿La causa? ¡Hacía ruido! El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo, ya que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. Ante el ataque el tornillo aceptó también, pero pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato. La lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro, que se pasaba el día midiendo a los demás, como si fuera el único perfecto. En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo y la tosca madera inicial se convirtió en un bonito mueble. Cuando la carpintería quedó vacía, tomó la palabra el serrucho. «Tenemos defectos, pero el carpintero ha trabajado con nuestras cualidades. Es lo que nos ha hecho valiosos». La asamblea encontró que el martillo era fuerte, el tornillo unía, la lija limaba asperezas y el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad.

El tecnocentrismo es un hábito inconsciente y muy extendido que consiste en abordar los problemas desde la tecnología. He aquí una pregunta habitual ¿Es mejor el e-learning que la formación tradicional? He aquí otra pregunta igual de absurda relacionada con la historia anterior ¿Es recomendable la madera para hacer buenas mesas? Una de las conclusiones que se desprende de la historia es que lo más importante para hacer una mesa no es la madera, ni los clavos, el pegamento o las herramientas sino el carpintero. Aunque me regalasen toneladas de caoba, yo sería incapaz de hacer una mesa decente. Lo realmente importante del aprendizaje es que las personas aprendan a hacer aquello que necesitarán para hacer mejor su

trabajo y lo de menos es la modalidad de aprendizaje o la tecnología empleada. La tecnología no resuelve nuestros problemas, no responde las preguntas, son las personas la que lo hacen. El mundo es posible sin tecnología, pero no lo es sin personas.

Creo que merece la pena precisar también el concepto de TICs porque hablamos con ligereza de Tecnologías de la INFORMACIÓN. En efecto, son de la INFORMACIÓN y no del conocimiento ni del aprendizaje, que es muy distinto. La información se transmite a través de las redes, el conocimiento a través de la educación, pero no de cualquier educación. Vivimos una época de adoración de la tecnología, se invierte mucho dinero en infraestructuras, en desarrollar nuevas tecnologías mas rápidas y potentes, incluso en desarrollar cursos, pero muy poco en innovar en lo relacionado con el aprendizaje. Y ya va siendo hora también de dejar de llamarlas NUEVAS tecnologías. Hace ya muchos años que conviven con nosotros.

Hasta hace poco, el aprendizaje formal era en 2D, plano, lineal y donde la transmisión de información se basaba en el texto (estudiar un libro, escribir en el examen). Sin embargo la vida es tridimensional, necesitamos los 5 sentidos para captarla en toda su amplitud y el lenguaje audiovisual tiene una riqueza y una potencia incomparables. Vemos la realidad a través del vídeo de nuestros ojos, escuchamos por el audio de los oídos, sentimos. Sin embargo la mayor parte de experiencias de e-learning se basan en textos, lecturas y ejercicios puramente intelectuales que por si fuera poco suelen estar bastante divorciados de la realidad. Casi todos los cursos presentan una estructura secuencial y obviamente para eso no hace falta la Web.

Parece evidente que las TICs están cambiando nuestra forma de comunicarnos, de relacionarnos, de vivir (teléfono móvil, e-mail, messenger, asincronía, foros y listas de discusión) y pronto también la manera en la que aprenderemos. Estamos en contacto cada vez con más gente, en todo momento del día, de muchas maneras (voz, escritura, vídeo)



en cualquier rincón del mundo, gente de diferentes países, culturas, valores. No se trata de esperar la llegada de la banda ancha, los móviles de 3ª generación o LMS más potentes, se trata de un enfoque antropocéntrico y no tecnocéntrico.

Más preguntas absurdas. ¿Es mejor una película por tener más efectos especiales o estar rodada en determinado sistema? ¿Depende la calidad de un libro de que su autor lo haya escrito a mano o utilizando un procesador de textos? Según la mayoría de expertos, el uso de tecnología en el ámbito de la educación va a tender hacia esos derroteros: "simulation is the killer application". En palabras de John Daniel, rector de la Open University "Señoras y señores, las nuevas tecnologías son la respuesta. ¿Cual era la pregunta?". El ser humano inventó la televisión y el cine como prolongación del sentido de la vista (llegar más allá de donde puedo ver), la radio y el teléfono (más allá de donde puedo oír y hablar), el coche, tren, avión para llegar más allá de donde llegan mis pies y el ordenador para llegar más allá de donde llega mi cerebro. Una Palm no es otra cosa que un cerebro portátil que me recuerda las reuniones que tengo o los teléfonos de mis clientes y contactos.

Recientemente me contaban una anécdota de un profesor que trató de impedir que un alumno usara la calculadora. La respuesta del alumno fue la siguiente: si me demuestras que eres capaz de hacer fuego con dos palos, apagaré la calculadora. Elocuente. La discusión no es si usar la calculadora o no, ya que forma parte de su vida, sino como usarla.

Si miramos hacia el futuro, la Generación X (juegos), la Generación Net (Internet) y la Generación Pulgar (SMS, mando a distancia) están acostumbradas a ser protagonistas activos de sus propias historias. El aprendizaje lineal tiene problemas con cerebros que han crecido en el hipertexto, en la no secuencialidad, en el PC y los juegos y en surfear en Internet. Escuchar es complicado y muchas veces aburrido. Por esa razón a los niños no les agrada el colegio, no por difícil sino porque se aburren.

Cuando escuchas, es fácil distraerse, el cerebro vuela y uno se pone a pensar en otras cosas que le interesan o le preocupan. Y escuchar también es más cómodo, requiere mucho menos esfuerzo. Sin embargo, hacer es divertido. Cuando haces te involucras, lo que estás haciendo te pertenece, es algo tuyo. Cuando haces, tienes los 5 sentidos en ello, no te distraes ni te desconectas tan fácilmente. Pero al mismo tiempo hay que vencer la pereza, hay que esforzarse, hay que trabajar, nadie puede aprender por nosotros como nadie puede comer o dormir por nosotros. Es un fenómeno personal e intransferible.

Vivimos en un mundo que opera a una velocidad endiablada, cada vez deja menos tiempo para reflexionar y para el pensamiento crítico. Esto ocurre así, lo queramos o no y por tanto debemos hacer un esfuerzo especial para que la reflexión forme parte del aprendizaje.

La web es un gran medio de distribución de información pero no es el mejor medio para provocar experiencias, para practicar o experimentar. Por eso la mayoría de los juegos todavía vienen en CD Rom. Deberíamos emplear la tecnología sólo para aquellas cosas que no podemos hacer, o para hacer mejor las que ya hacemos. No hay otra justificación. La meta, por supuesto, no reside en saber cómo funciona Internet como no lo era el saber cómo funciona el coche o el teléfono móvil.

La realidad sin embargo es bastante obstinada. La mayoría de lo que tenemos hoy sigue siendo educación a distancia con tecnología (hoy Web, ayer TV, vídeo, teléfono, fax, cintas de cassette, etc.). Pero a fin de cuentas, educación a distancia tradicional, los mismos principios que no han variado, otro paso más en la evolución natural de la educación a distancia. La tecnología no aporta nada pedagógicamente. Sin embargo la forma en que los adultos aprendimos ha cambiado y ya no va a volver aunque la educación formal no quiera darse por enterada.

Internet es un medio de comunicación y de socialización, pero en el fondo es una red de personas conectadas. Lo que cuentan son las personas, no las máquinas. Las máquinas no tienen poderes mágicos, no convierten noveles en expertos. Tenemos la posibilidad de apagarlas. Los bits pertenecen al mundo de los átomos y no al revés. No olvidemos que las tecnologías no pueden ofrecernos las metodologías para que las personas construyan conocimiento.

La mayoría de empresas piensan por ejemplo que las habilidades blandas no encajan en e-learning porque implican interacción humana, aunque a diario no hacemos más que utilizar tecnología para comunicarnos. Sin embargo, la mayoría de cursos presenciales sobre estos aspectos son realmente débiles. Yo hice en su momento un curso de inteligencia emocional donde jamás empaticé con nadie o un curso de dirección de reuniones donde en ningún momento dirigí reunión alguna. ¿Es eso efectividad? Si mi objetivo fuese hacer una película a partir de un best seller de Michael Crichton, y para ello proyectase cada página del libro en la pantalla del cine, cometería una barbaridad inconcebible. Hoy todos entendemos que la literatura es un mundo con sus características propias y el cine es otro totalmente distinto, con sus peculiaridades, ni mejor ni peores, simplemente diferentes. El cine permite sacar partido de las tecnologías, aunque ello no sea ninguna garantía de la calidad del producto final pero ese es otro tema.

Me pregunto ¿Qué sentido tiene disponer de una buena conexión de alta velocidad y reducir los costes para acceder a unos contenidos pobres y difícilmente transferibles al trabajo diario? ¿O acaso todos tenemos el coche más barato del mercado? ¿Y vivimos en la casa más barata? Como leía recientemente: “usability is not the issue but learnativity” no tanto usabilidad sino aprendizaje.

El ordenador es un “doing device”, un aparato para hacer cosas y no para pasar páginas ni para escuchar pasivamente. Para eso ya está la

televisión que además te trata de dominar, te emite, te arremete, te deniega el control, apenas es interactiva y casi te “obliga” a cambiar de canal cada 10 segundos. La televisión emite lo que ella quiere que veas, no lo que tú quieres ver, es manipuladora y como defensa nació el zapping. Ante un ordenador es casi imposible dormirse, permanecer pasivos, es más difícil aburrirse. Incluso la postura en el asiento es diferente, es impensable usar un ordenador tumbado en un sofá. El PC nos invita a actuar, a hacer y tenemos el poder de elegir el camino que nos interesa, podemos decidir. Ahora bien, pulsar iconos no es sinónimo de Interactivo. La interactividad no está en el click sino en el think.

Aprender a través de un ordenador no tiene nada que ver con aprender en el aula, son medios diferentes que exigen enfoques diferentes. E-learning no significa leer en la pantalla del ordenador lo que antes leíamos en un papel. Ni multimedia (animaciones espectaculares, sonidos, imágenes, videos) es sinónimo de aprendizaje, ni la tecnología es capaz de inyectar el conocimiento como quien se pone una vacuna.

La tecnología no es la primera pregunta que debemos hacernos. Antes hay que pensar en qué objetivos tengo (de negocio), quien es mi audiencia, qué debe aprender, por qué debe aprenderlo y para hacer qué, cuál es el programa formativo y los recursos que les pueden ayudar (contenidos, expertos, herramientas de comunicación, etc.), cómo voy a diseñar ese programa y entonces, qué tecnología es la que mejor me ayuda a construir la solución. Aunque se ha repetido millones de veces, nunca se debe empezar un proyecto decidiendo el LMS que se va a usar.

La solución no es más tecnología, más ancho de banda, procesadores más rápidos. Tenemos que hacer lo que se necesita para la experiencia de aprendizaje sea efectiva, no lo que es fácil o barato. Y las tecnologías nos pueden prestar una inestimable ayuda en ese intento.

*“El ordenador es un medio de expresión humana y si todavía no tiene sus Shakespeare, Miguel Angel o Einstein, pronto los tendrá” (Seymour Papert).*

### **Tercer pecado: Infocentrismo, la información por delante de las personas.**

*“No necesito saberlo todo. Tan sólo necesito saber dónde encontrar lo que me haga falta, cuando lo necesite”. (Albert Einstein)*

Imagino que todos estaremos de acuerdo en que la educación no consiste en aprobar asignaturas. No se trata de aprehender sino de aprender y esto ocurre a base de experiencias y emociones y no de memorización de datos. ¿Alguien puede aprender a ser padre sin pasar por la experiencia de criar un hijo? Tomando prestado el término de Alfons Cornella, vivimos en la era de la infoxicación, es decir la intoxicación por información. Ante tal avalancha de datos, lo único que estamos logrando es pasar de formar a informar y acabar por deformar. En Internet no se navega, en Internet se naufraga. No nos hace falta MÁS información. Lo que le debemos pedir a un buen programa de aprendizaje es que permita al alumno realizar todas las acciones que la vida exige a un profesional de cualquier campo. En este punto tomo prestada una interesante reflexión de mi colega Sergio Vásquez:

En lo que respecta a la formación de profesionales existe una queja recurrente, a saber, que la formación de dichos profesionales dista mucho de ser eficaz. Es decir, no estamos produciendo profesionales que al terminar su formación sepan HACER aquello que se necesita para desempeñar bien el trabajo al que están destinados. La explicación a este fenómeno es sencilla: Nuestros sistemas de formación producen personas que tienen muchos conocimientos pero que no saben ponerlos en práctica en el día a día de las empresas y organizaciones. Y esto ocurre porque

existe una gran distancia entre la teoría y los métodos enseñados en las aulas, por una parte, y la práctica cotidiana en el trabajo, por la otra.

El origen de este pecado de nuevo está relacionado con la manera en que tratamos de que las personas aprendan, que no tiene nada que ver con la manera en que las personas aprenden realmente. Como hemos explicado anteriormente, consideramos que enseñar es transmitir información (que inocentemente llamamos conocimiento) a través de clases donde el profesor "explica" cosas a sus alumnos. La misión de los alumnos es memorizar dicha información. Para saber si la han memorizado adecuadamente hacemos unos tests de memorización de información que llamamos "exámenes". Hay casos donde la formación incluye ejercicios de aplicación de los conocimientos memorizados.

La realidad es diferente, los exámenes no se hacen en papel, el mundo, la vida con sus retos es suficiente examen, de hecho es el mejor examen. Nuestra vida es de por sí una historia, llena de personajes con quienes nos relacionamos, roles que desempeñamos, decisiones que debemos tomar, etc. Los problemas no se pueden comprender intelectualmente, hay que vivirlos. En la vida las cosas no son tan sencillas como en un examen, no hay respuestas correctas, hay cosas que funcionan y cosas que no. La información no produce conocimiento si no hay práctica. Por tanto la memorización sin correspondiente experiencia no sirve de nada. ¿La vida es racional? ¿Las situaciones en que nos vemos envueltos tienen una explicación racional y una solución racional? Entonces ¿El aprendizaje debe ser sólo racional, intelectual? El conocimiento lo construye cada individuo a través de su experiencia cotidiana y no lo pierde al compartirlo. Por eso, refiriéndonos al conocimiento, decimos quién sabe de negociación (persona) y sin embargo cuando nos referimos a la información preguntamos donde está la información (cosa) sobre negociación. Para convertirse en un experto en un determinado campo, es imprescindible experimentar, acumular experiencia, acumular casos. Por eso un experto acaba siendo casi una especie de mago, un repositorio de casos, capaz de predecir lo que

ocurrirá en determinadas situaciones simplemente por que ya las ha vivido. Como detallaré en el último pecado, el conocimiento no es lo que creemos que es, no se transmite en un libro, en un vídeo o en un curso. Y si ese conocimiento no desemboca en acción, en comportamiento, en definitiva, en desempeño ¿de qué le sirve a la empresa? Tiene que servir a los trabajadores para ayudar a gestionar y resolver los problemas cotidianos de sus puestos de trabajo.

Es una ilusión pensar que enviamos a nuestros empleados a hacer un curso en una empresa o en una universidad, y que al final del curso esa persona sabrá "hacer" lo necesario en la materia en cuestión: negociar, gestionar proyectos, comunicar, analizar finanzas, diseñar software, psicoanalizar a una persona, etc. Falso, nadie se convierte en un líder exitoso o en un gran vendedor por hacer un curso de liderazgo o leer un libro y asistir a un seminario de ventas. Se trata de una visión ingenieril del aprendizaje, como si fuese posible empaquetar el conocimiento en trozos e ingerirlo para convertirse automáticamente en un experto, como la poción mágica de Asterix. La analogía gastronómica sería fast food/fast training.

En el caso de la formación de profesionales, el infocentrismo postula implícitamente que si la información se ha transmitido correctamente, es decir, las explicaciones son claras, entonces la aplicación (o sea, la práctica) es obvia. Y el problema es que justamente la aplicación de los conocimientos adquiridos no es nada obvia.

Desde una lógica infocéntrica lo que se debe hacer es "empaquetar" información sobre un cierto tema para con ello hacer un "curso". Los cursos son entonces una sucesión de contenidos más o menos bien empaquetados, a los cuales se agregan una serie de ejercicios bastante triviales. El acento se pone en el recorrido del alumno a través de dichos contenidos, en el aspecto más o menos lúdico de ellos, y cada vez más en la ingeniería industrial de producción de dichos contenidos. No es de extrañar entonces

que la industria de contenidos e-learning tienda estructuralmente a ofrecer productos estandarizados donde se compite por precios.

Hace ya algún tiempo que suena una frase muy simple. Aprender ya es una habilidad clave y va a ser LA HABILIDAD clave en el futuro. Claro que para enseñar a aprender, primero hay que aprender a enseñar y eso implica DESaprender, ser capaz de poner en duda lo que hasta hace poco se consideraba una certeza, mirar las cosas desde nuevos ángulos y perspectivas. Hay una estadística que señala que en los próximos diez años, el 80% de las tecnologías utilizadas hoy en día serán obsoletas y que en promedio, un ciudadano medio de nuestra generación se desempeñará en al menos 12 trabajos diferentes a lo largo de su vida.

¿Y cuál es el valor de la tecnología entonces? Tengamos presente que la capacidad de procesar información de los humanos es finita. En contraste los ordenadores nunca se aburren, están para hacer el trabajo sucio, no se enfadan con nosotros por mucho que nos equivoquemos. Además eliminan el miedo al fracaso y al ridículo y nos permiten recuperar el viejo modelo del Uno a Uno, Maestro – Aprendiz. Y ante todo, ofrecen la posibilidad de experimentar y simular situaciones reales, respetando diferentes estilos de aprendizaje y convirtiendo el proceso en algo entretenido. El desafío, la mayor parte de las veces, radica en cómo mantener a los alumnos interesados lo suficiente como para que no se aburran, no abandonen y aprendan algo. El famoso programa Barrio Sésamo fue pionero en este sentido y demostró que si lo hago entretenido y consigo atraer la atención del niño, estoy en inmejorable situación para que aprenda algo.

Hay una cuestión que me intriga ¿La formación presencial es perfecta, funciona excelentemente o hay gran margen de mejora? ¿Por qué nos metemos de lleno en el mundo del e-learning cuando no se ha innovado ni perfeccionado la formación presencial primero?

Una última distinción para finalizar. En este mundo tan acelerado, donde existe tan escasa diferencia entre los productos, sus precios e incluso los



servicios asociados, lo que realmente va a marcar la pauta no es el conocimiento sino la inteligencia como capacidad de producir nuevo conocimiento de forma continuada. Es decir, la innovación. Para innovar y ser creativo hace falta libertad y que no te castiguen por errar ni te coarten la posibilidad de probar e intentarlo una y otra vez. Existen conocimientos, procesos, know how susceptibles de ser transferidos pero lo que siempre conservan los innovadores es la inteligencia y la inteligencia está en las personas que saben hacer las cosas bien para generar esos nuevos conocimientos. Esta es la diferencia entre la promoción de la economía de la inteligencia y una economía del conocimiento. Sólo nos ocupamos de educar la cabeza, aunque los seres humanos tenemos una capacidad física muy similar. Sin embargo la voluntad está sobre todo en el corazón. Para aprender hay que soltar la certidumbre y hay que QUERER aprender. La clave no está en el intelecto, está en las emociones que son el eje fundamental en nuestro quehacer y nuestra conducta.

*“La razón es poco convincente”. (Borges)*

#### **Cuarto pecado: Los colegios y universidades saben lo que necesitamos aprender para vivir en la sociedad del siglo XXI.**

*“Más has dicho Sancho, de lo que sabes, dijo don Quijote; que hay algunos que se cansan en saber y averiguar cosas que después de sabidas y averiguadas, no importa un ardite al entendimiento ni a la memoria”.  
(Cervantes)*

No es mucho lo que sabemos acerca del futuro. Pero lo que sí podemos asegurar por experiencia es que será muy diferente del presente y que los conocimientos vigentes actualmente pronto estarán obsoletos. Hace no mucho tiempo, era habitual que un joven aprendiese una serie de habilidades que con seguridad le servirían para desempeñarse durante toda su vida. Las cosas han cambiado mucho. Necesitamos un enfoque diferente

para preparar a los jóvenes actuales para un mundo donde la mayoría de los profesionales realizan trabajos que ni siquiera existían cuando nacieron. Cuando el mundo cambiaba a un ritmo lento, los colegios y universidades no tenían problemas para formar licenciados perfectamente capaces de desempeñarse en aquellos campos que habían estudiado. Hasta hace muy poco, era normal nacer, vivir y morir en una misma casa, tener un trabajo que durase toda la vida, que la relación de pareja (esposo o esposa) fuese para siempre (hasta que la muerte nos separe) e incluso quien nacía de sexo masculino, moría hombre (ahora podemos incluso realizar el cambio de sexo). Hoy necesitamos licenciados que sepan desempeñarse en campos que NO han aprendido, en profesiones que no existían cuando estudiaban. Lo que debe hacer la educación es prepararlos para enfrentar un mundo que va a ser diferente al que conocieron en el colegio y en el que van a tener que ser innovadores y emprendedores más que ejercer conocimiento. ¿Cuántos trabajos de hoy se corresponden con carreras universitarias? ¿Dónde se aprende a ser consultor? ¿Y a ser vendedor? ¿Dónde están los profesores que pueden “enseñar” estas materias, en la universidad tradicional? ¿Alguien tuvo la posibilidad de especializarse en e-learning en la universidad hace 10 años?

Vivimos en un mundo en continua transformación donde los “supervivientes” son los más capaces de adaptarse, es decir, los que aprenden a cambiar. El conocimiento lleva fecha de caducidad y hay que renovarlo constantemente. La tecnología hace ya tiempo que juega un papel preponderante y, en el futuro, su presencia y relevancia sólo va a aumentar.

Hubo una época donde la misión de la escuela era básicamente proveer formación en lo que los anglosajones denominan las 3 R (read, write, arithmetic). Hoy ya no le podemos pedir a la escuela que enseñe a memorizar y recordar sino a encontrar, usar y aplicar información, pensar críticamente, razonar, decidir y en definitiva innovar. El entorno ha cambiado. La escuela tiene que preparar gente adecuada para este nuevo

entorno. Antes existía una carestía de información y quien disponía de ella tenía una ventaja incomparable. Hoy la información es excesiva, abundante, de rápida caducidad, nos abrumba, ya no es una ventaja. Ahora la falta de conocimiento viene más por la sobredosis de información que por su ausencia. Antes importaba recopilar el máximo de información, hoy importa procesarla adecuadamente. Antes una carrera universitaria significaba trabajo para toda la vida. Hoy sabemos que el aprendizaje tiene que ser permanente. Antes había una edad para estudiar y otra para trabajar. Ahora sabemos que no dejaremos de estudiar durante toda nuestra vida.

La educación no desarrolla talento, como mucho puede seleccionarlo. Todos tuvimos compañeros que jamás fueron buenos estudiantes y sin embargo se desempeñan exitosamente en sus vidas laborales. Incluso gente que no pudo estudiar o que el propio sistema marginó y que han salido adelante perfectamente en la vida. ¿Cuanta frustración hubiésemos podido ahorrar? Podemos afirmar sin temor a equivocarnos que no sólo el colegio y la universidad no te preparan para la vida sino que la mayor parte de nuestro aprendizaje ocurre fuera de las aulas. Miremos nuestra vida y hagamos un análisis: ¿Qué sabemos hacer realmente, cuáles son nuestras competencias? ¿Cuánto de eso lo hemos aprendido en un aula? ¿Cuánto nos ha enseñado la experiencia, la vida, las relaciones con otros -familia, amigos, deporte, colegas de trabajo- y las diferentes redes sociales a las que pertenecemos? Somos seres sociales, queremos compartir la vida con otros y no queremos vivir ni trabajar solos.

¿Estamos de acuerdo en lo que entendemos por ciudadano educado para el Siglo XXI? Parece obvio que NO. Si en el colegio los niños deberían aprender cosas que les serán de utilidad en la vida adulta, entonces el currículum del año 2004 no puede ser el mismo que el de hace 100 años. Sin embargo basta con echar un vistazo a lo que tienen que aprender nuestros hijos en el colegio: Literatura, química, filosofía, historia, matemáticas,... Seguimos considerando intelectuales a aquellos especialmente ilustrados en humanidades que mantienen la reputación de

cultos. Se titulan miles de licenciados en geografía e historia, filosofía, arte o filología porque seguimos pensando que en eso consiste formar ciudadanos bien educados. Decidimos que en los colegios se aprenda álgebra y trigonometría en lugar de nociones básicas de negocio/empresa, medicina/salud/nutrición o inteligencia emocional. Cuando hacemos más hincapié en aspectos intelectuales (latín, física, gramática) en lugar de aspectos humanos como relaciones interpersonales (pareja, hijos, amigos, compañeros), comunicación, gestión de si mismo, pensamiento crítico o creatividad es porque seguimos arrastrando la visión de la educación de remotas épocas elitistas. ¿Alguien piensa que es importante saber mecanografía a día de hoy? Por un lado, la mayoría de las personas son incapaces de expresar por escrito y con claridad sus pensamientos. Por el otro, el ordenador, el e-mail y en cierta medida el e-learning han traído consigo que la gente haya tenido que volver a escribir cuando habían pasado años sin apenas hacerlo. Yo no quiero calcular la cantidad de horas que he perdido por mi impericia frente al teclado de mi PC. No creo que tardemos mucho tiempo en hablar y dictar a los ordenadores pero mientras tanto...

Después del funeral por el fallecimiento de su joven hermano, una amiga me decía entre lágrimas "En la escuela nunca nos dijeron que estas cosas ocurren ni nunca nos enseñaron a manejar estas situaciones". Las grandes cuestiones de la vida pasan desapercibidas en el colegio y en la universidad. En el colegio, la confianza o la autoestima son menos importantes que aprender integrales o la tabla de los elementos. En la vida sucede todo lo contrario pero cuando nos damos cuenta, ya es demasiado tarde para cambiar.

¿Todos los profesionales son iguales? ¿Todos los médicos, abogados, arquitectos, ingenieros, consultores? En realidad, debiesen serlo ya que todos han estudiado lo mismo. Sin embargo ¿Por qué escojo un pediatra para mi hijo y no otro? ¿Le pido acaso su currículum y la nota que sacó en

la asignatura correspondiente? ¿Por qué hay médicos mejores que otros, que solucionan cosas que otros no pueden?

La primera conclusión es que tenemos un problema grave en lo QUE pretendemos que aprendan los jóvenes. Enseñamos muchas cosas que no sirven y dejamos de lado aquello que realmente es esencial para vivir. El segundo problema consiste en CÓMO tratamos de que aprendan. Yo estudié derecho para ser abogado. ¿Cuántos de mis profesores eran abogados en ejercicio? No muchos. ¿En qué se parece la carrera de derecho con el trabajo que luego desempeña un abogado? Prácticamente en nada. ¿Cuántos de mis compañeros de curso serían capaces de aprobar a día de hoy alguno de los exámenes que hicimos durante la carrera? Lo curioso es que no parece que este hecho haya tenido una influencia decisiva en nuestra carrera profesional aunque muchos no lo querrán reconocer. ¿Qué dicen las empresas sobre los jóvenes que acceden a su primer empleo? Que las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo no las adquieren en un aula sino en la práctica diaria y a lo largo de muchos años y que necesitan invertir mucho tiempo y dinero en enseñarles habilidades básicas ya que todo parecido entre la carrera que han estudiado y el trabajo de un profesional es pura coincidencia.

Los periódicos nos hablan a diario de “ciudadanía activa y participativa” o “autonomía personal y un mayor sentido crítico” pero curiosamente en el colegio ni hay cursos sobre estos temas ni se enseñan de ninguna manera. También se habla de “búsqueda de información, análisis y síntesis” como si esto fuese a suceder de manera automática por el mero hecho de tener acceso a Internet.

Por desgracia, para la mayor parte de las instituciones educativas, es más importante el curriculum, las asignaturas, los exámenes o la asistencia a clase que el aprendizaje. Los cursos se miden muchas veces en base a la cantidad de contenidos. El aprendizaje depende demasiado del profesor, y los hay buenos y malos. El profesor seguirá siendo la figura protagonista

pero mientras tanto los ordenadores apenas se utilizan como herramientas facilitadoras de aprendizaje. Es más, en muchos casos quedan marginados en un “aula de informática” donde no molestan ni interfieren con el normal desarrollo de las clases. El 95% de los profesores saben utilizar el PC pero no lo utilizan para la enseñanza. Parece una evidencia que la mayor parte de los niños y adolescentes se inician en el mundo de la informática a través de los videojuegos y el ordenador es parte esencial de su tiempo de ocio. Y casi todos aprenden antes a manejar un ratón o un joystick que un lápiz, pasan directamente del biberón al ordenador. Por primera vez, los niños saben más de algo que sus padres o profesores. Inexplicablemente, la empresa lo que ha hecho ha sido copiar este modelo educativo que tiene bastantes imperfecciones y que además no puede garantizar en absoluto la inversión que cualquier directivo realiza en sus planes de formación.

La conclusión es clara: No podemos seguir enseñando las mismas cosas y de la misma manera. La educación y la formación son aburridas, demasiado serias y dejan escaso margen al entretenimiento. Los profesores deben jugar un papel diferente, y que será más importante que el que han desempeñado hasta ahora porque la información y conocimiento que antes transmitían, hoy ya están disponibles en múltiples formatos. Para eso deben hacer un esfuerzo para salir de la certeza y la pereza intelectual en la que muchos están instalados y dejar de transmitir a los alumnos como bustos parlantes. La mayoría no están todavía por la labor aunque al menos reconocen que algo no funciona, tienen muchos mas problemas para llegar a los alumnos como lo hacían antes. Hoy en día un profesor apenas innova, no crea, no emprende. Se le empieza a considerar un eslabón que cada vez aporta menos valor. Transmiten lo que ya pasó (historia) en lugar de ayudar a preparar el futuro (a partir de la historia) y crear retos donde los alumnos deban recurrir a esa historia. Este rol es más difícil, mas incomodo que simplemente recitar y examinar. Pero es una oportunidad única de revalorizar su esencial rol social, hoy en día fuertemente desprestigiado y desprotegido y dejar de vivir en un mundo diferente al de sus alumnos.

Deben aprender a comunicarse en el lenguaje y estilo de sus alumnos que son el producto de una sociedad que, en general, los ha sobreprotegido, los ha rodeado de recursos abundantes y ha tenido escaso éxito a la hora de inculcarles el sentido del sacrificio, el esfuerzo y la auto-responsabilidad. Deben ser auténticos tutores, seleccionadores y filtradores de información, facilitadores del feedback adecuado. Los alumnos acabarán siendo verdaderos “infotectives”. El papel de los educadores es clave para el futuro.

Los buenos maestros alientan la experimentación y a no tener miedo al error y reconocerlo como oportunidad para mejorar y aprender, considerándolo como un derecho fundamental del ser humano. "Perdiendo aprendí: más vale lo que aprendí que lo que perdí". Además, cuanto más complejo el tema en cuestión, más necesario es el tutor. Las escuelas y universidades deben convertirse en centros referenciales tanto para la comunidad como para el mundo profesional y salir de ese aislamiento que los mantiene como laboratorios estanco al margen del resto.

¿Por qué existe fracaso escolar? ¿Fracasan los alumnos o la escuela que resulta soporífera para ellos? ¿O serán los profesores? Lo más fácil siempre es culpar al niño.

Necesitamos colegios y universidades que se preocupen por que sus “clientes” tengan experiencias educativas inolvidables, que les lleven a volver y repetir. En la Universidad tradicional el cliente es fiel durante 5 años y se marcha pero como los profesores permanecen, se convierten en el eje de la institución. Sin embargo, para cualquier organización y más todavía en la sociedad del conocimiento, el eje son los clientes, y su misión debiese consistir en hacer todo lo posible para que disfruten de su experiencia y vuelvan. El fútbol sabe que tiene que trabajar para que su cliente regrese cada domingo. El reto de la universidad es tener alumnos permanentes que vuelven una y otra vez gracias a la necesidad de aprendizaje permanente: fidelizarlos.

Claro que si la educación es un servicio, ¿Por qué se comporta de manera diferente del resto de campos? ¿Por qué nunca se parte desde el cliente, de observar lo que hace y consume, de preguntarle lo que le importa y le interesa? Este sector es el único donde el cliente no tiene razón. Donde la oferta parte de lo que el proveedor decide que el cliente necesita. Desde lo que el proveedor tiene o sabe (buenos profesores de marketing o buenos contenidos de finanzas por ejemplo) en lugar de lo que el cliente tiene que aprender. La realidad nos indica que no se pueden diseñar servicios sin contar con los usuarios y los clientes. Deben participar, no sólo para recibirlo sino también para construirlo. Estamos en plena transición de una sociedad donde el poder estaba en manos de los fabricantes a una sociedad donde mandan los clientes y por eso el conocimiento es tan relevante. ¿Tiene sentido pedir a las instituciones educativas que lideren el diseño del nuevo currículum para la sociedad del conocimiento? Mi opinión es que no. ¿Y pedirselo a la clase política? Tampoco. Esta es una tarea compleja donde tienen que implicarse todos los agentes sociales y donde la tecnología puede jugar un papel fundamental, aunque llenar las escuelas de ordenadores no va a solucionar el problema. Lo increíble es que apenas existe conciencia de que necesitamos cambiar algo. El anzuelo tiene que gustarle al pez y no al pescador. Háganse esta pregunta: ¿Cuántos profesores/tutores, directores de formación o directores generales involucrados en estos asuntos han hecho un curso de e-learning como alumnos? Se sorprenderán con la respuesta.

*“La parte más importante de la educación del hombre es aquella que él mismo se da”. (Walter Scott)*



## **Quinto pecado: El aprendizaje ocurre independientemente de la motivación.**

*“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”. (Albert Einstein)*

Realmente tampoco es mucho lo que sabemos sobre aprendizaje ni sobre el funcionamiento de cerebro. Pero lo poco que conocemos indica que la motivación juega un papel muy importante. Por desgracia, tampoco sabemos demasiado sobre motivación pero de nuevo, somos conscientes de que es más fácil desmotivar que motivar. Y también sabemos que la mayor parte de lo que deben aprender los alumnos, en entornos educativos o laborales, no resulta motivante de por sí. Para aprender, como para casi todo en la vida, hace falta pasión, lo complicado es cómo la provocamos en entornos virtuales. A fin de cuentas, motivar, en el caso de la educación, no es otra cosa que lograr que una persona quiera aprender.

Si hay algo difícil, es tratar de enseñar algo al que no desea aprender. Pero todo ser humano, en condiciones normales, tiene metas que desea poder alcanzar. Y para ello necesita obtener información, desarrollar habilidades ... es decir aprender. Lo que podemos afirmar es que detrás de todo comportamiento humano, existen unos intereses, unos objetivos que alcanzar y unos motivos que nos impulsan a alcanzarlos. Y por ello, no es posible que exista aprendizaje verdadero sin tener en cuenta esos objetivos que motivan a alumno. Esto es fácil de comprobar. ¿A cuanta gente le importó el euro realmente hasta el 1 de enero de 2001? ¿Quién sería capaz de aprobar un examen sobre las medidas de seguridad que nos explican cada vez que subimos a un avión y que hemos escuchado decenas de veces? Si algo no nos interesa especialmente, si no nos afecta, no le hacemos demasiado caso. En el colegio, memorizamos datos que se quedan en la memoria a corto plazo y son rápidamente sustituidos por otros datos nuevos. Salen de la boca del profesor a nuestro oído sin pasar por el

cerebro y sin dejar huella ni impacto profundo. Por eso no es que lo olvidemos, es que nunca lo aprendimos.

¿Qué pasaría si les preguntamos a los niños y a los jóvenes si quieren ir al colegio o no? La experiencia relatada en el libro Summerhill es un ejemplo admirable y adelantado a su época que recomiendo tener muy presente. ¿Cuál es la principal motivación para que un niño vaya al colegio? ¿Ir a estudiar? ¿La clase de gramática o la de química? ¿Hacer los deberes? ¿Las notas? ¿O tal vez el recreo donde jugar con los amigos, las excursiones, los campamentos, los deportes, los trabajos en grupo, el laboratorio? Los alumnos no van para aprender, van a aprobar exámenes y sacar un título que les permita acceder a un trabajo. Lo que no entra en el examen no importa. Recuerdo que cuando hacía un examen, me llamaba la atención que como mucho, me preguntaban acerca del 20% del total de la materia. Nunca oí a nadie protestar: ¿Qué pasa con el otro 80% que no me preguntan? Nadie verifica si lo se o no lo se. La realidad demuestra que no importa demasiado. Tras el examen, si mi nota es un 5, me quedo sin saber en que aspectos me equivoqué y porqué. Por si fuese poco, existen posibilidades de aprobar un test sin tener ni idea del asunto (por simple suerte o probabilidad) o incluso un examen escrito (copiando por ejemplo). Sin embargo es imposible demostrar desempeño sin tener ni idea.

En general, a los alumnos no les interesa demasiado lo que estudian. No recuerdo a nadie apasionado por el logaritmo neperiano o el sujeto y el predicado (aunque si por el fútbol, el cine, los coches o los animales). ¿Por qué aprender trigonometría y no alfarería? ¿Por qué esa obsesión en enseñarme gramática cuando llevo ya varios años hablando perfectamente el idioma? Una de las frases típicas del profesor de turno es: ¿Lo habéis entendido? ¿Alguna duda? Ya sabemos la respuesta. Los alumnos razonan: ¿Para qué estudiar? cuanto más estudio mas sé, cuanto más sé más olvido, cuanto más olvido menos sé. Entonces ¿Para que estudiar?

Se trata de hacer pensar, reflexionar; la reflexión profunda lleva al aprendizaje profundo. ¿Ocurre en la escuela? Mucho menos de lo deseable. ¿Durante la vida estudias? La verdad es que NO; tienes problemas, actividades, planes y buscas la manera de afrontarlos y para ello te apoyas en información, personas, recursos, etc. pero no hincas los codos y te pones a estudiar. Deberíamos preocuparnos de enseñar las cosas comunes, no las extraordinarias: todos necesitamos comunicarnos, aprender a convivir, superar la frustración, etc. y muy pocos dedicarán su vida a resolver integrales. Piensen qué pasó con los alumnos más brillantes de nuestra clase, los que mejores notas sacaban. ¿Acaso un currículum académico brillante es garantía de algo?

Cuanto más se parece el entorno de evaluación al real, mejor. Por eso el examen de conducir se hace a los mandos del coche y por eso los exámenes teóricos no sirven porque no se asemejan en nada a la realidad que tratan de medir. ¿Se imaginan tener el carné de conducir tras aprobar el examen teórico?

La realidad es que si los alumnos estudian para sacar un título y que ese título les permita encontrar un trabajo y todos los estamentos participan de este montaje (alumnos, padres, profesores, instituciones educativas), entonces no podemos pedirle a la educación que solucione los problemas que decimos que nos importan: formar ciudadanos críticos, solidarios y democráticos preparados para combatir la delincuencia, la droga, el desarraigo, la xenofobia, la violencia familiar, la pedofilia, la desigualdad, etc.

Cuando un joven termina el colegio o la universidad, nadie le pregunta si aprendió sino si le fue bien. A nadie le importa si aprendió, ni siquiera a él mismo. La educación tradicional es antinatural para los jóvenes, les roba el protagonismo y les asigna un papel secundario, desaprovecha su energía y curiosidad.

La realidad es que en el colegio los alumnos apenas participan en clase, no se involucran ni discuten con el profesor. Falta motivación e interés. No es que sea difícil, es que es aburrido.

El colegio, igual que la universidad, es café para todos, el mismo menú durante años para todos, mínima posibilidad de guiarse por intereses individuales, de elegir. La diferencia primordial de la educación de adultos es que el alumno suele llegar motivado por aprender y no obligado. Un campus virtual bien diseñado ofrece muchas más oportunidades de comunicarse con profesores y compañeros que lo que suele ocurrir en un aula presencial. Y de hecho los alumnos lo suelen aprovechar, le tratan de sacar todo el jugo, discuten, buscan información, se apasionan. ¿Cuánta relación teníamos con los profesores en la facultad? Yo jamás hablé una palabra con muchos de ellos. Y lo mismo con muchos de mis compañeros de promoción. Hay estadísticas que dicen que en una clase presencial un alumno, en promedio, hace una pregunta cada 10 horas. Qué ocurre ¿No piensan nada? ¿Eso es interactividad? Un entorno virtual ofrece comunicación permanente y no con uno sino con muchos (tutores, expertos, materiales, compañeros). Se convierte en un elemento muy cercano, permanente y mucho más personalizado.

Deberíamos preguntarnos porque los niños son capaces de pasar horas jugando a sus videojuegos (donde aprenden bastantes más cosas de las que en principio pudiese parecer) y sin embargo son incapaces de prestar atención a las asignaturas del colegio. Hay una frase que lo explica bien: *Lo que me dicen, lo olvido, lo que me enseñan puede que lo recuerde, lo que hago y me involucra, lo aprendo*. Uno está más motivado cuando ha participado activamente en la construcción de algo que de alguna manera le pertenece y lo identifica como propio. Si no participo, me cuesta motivarme y si no me motivo me cuesta aprender. Un contexto real, creíble y cercano muy parecido a la realidad que nos toca vivir cada día, donde somos los protagonistas de una historia, nuestra historia, refuerza enormemente la motivación por aprender. Los alumnos son emisores y receptores,

construyen también ellos los cursos con sus aportaciones, opiniones, y preguntas. Aprenden DE otros y CON otros y no sólo sirven de apoyo al aprendizaje de sus compañeros sino que realimentan ediciones posteriores de los mismos. No hay mejor manera de aprender que enseñar a otros. El desafío es hacer que la gente quiera aprender y en la educación virtual, al no haber un profesor que nos mire a los ojos, el que tiene que tomar la iniciativa es el alumno.

La motivación además es un fenómeno básicamente interno, no puede ser impuesto. Una persona motivada es capaz de aprender de un trozo de periódico viejo mientras una persona que no lo está no aprenderá aunque le enviemos Harvard a estudiar un MBA. Cuando tienes un objetivo, tienes interés en aprender para alcanzarlo. Este es un elemento fundamental porque el alumno aprende cuando él quiere y no cuando lo decide el profesor. No podemos obligarle a aprender lo que nosotros sabemos sin que le hayamos despertado un interés previo. ¿Por que los niños son capaces de pasar 3 horas viendo El Señor de los Anillos sin pestañear y no duran ni 10 minutos en un aula sin empezar a alborotar? ¿Quién no recuerda aquellos compañeros de colegio que sacaban siempre malísimas notas pero lo sabían todo acerca de fútbol? Tampoco podemos enseñarle lo que hemos decidido que queremos que sepa y menos todavía si es capaz de darse cuenta que seguramente no podrá aplicar o transferir a su trabajo lo que le estamos contando. El alumno debe perseguir sus propios objetivos y sólo aprende cuando se hace una pregunta y va a buscar la respuesta y no cuando la respuesta le viene sin que la haya pedido. Una buena respuesta me parece aquella que abre más preguntas, que no cierra los caminos. Las preguntas son el camino para tratar de ampliar el ámbito de las cosas que sabemos y apropiarnos de las que no sabemos. Si no me hago una pregunta, no aprendo ¿Cuándo reflexiono? Cuando algo no ocurre como debería. La pregunta es el detonante del conocimiento, las grandes preguntas son las que han hecho que la humanidad avance y progrese en sus logros. El que pregunta se convierte en protagonista activo que construye su conocimiento en la búsqueda de respuestas. La gran ventaja es que todos estamos

capacitados para hacernos preguntas, no hace falta esfuerzo físico, ni estatus económico.

Hay un último elemento muy relevante en relación a la motivación y es la enorme importancia de equivocarse, fracasar y cometer errores como detonante para el aprendizaje. Hacer implica posibilidad de equivocarse, lo que sabemos significa una ventana inigualable para aprender. Cuando cometemos un error, automáticamente se desencadena un mecanismo por el que tratamos de buscar una explicación a lo que está sucediendo y resolver el problema, bien por uno mismo o bien pidiendo ayuda. Y es en ese momento en el que estamos preparados para investigar, encontrar una solución o escuchar a alguien que nos ayude a encontrarla. Ese momento de aprendizaje es la clave y sólo se desata cuando las cosas no suceden como preveíamos, es decir, cuando nos equivocamos. La ventaja de la tecnología es que nos permite provocar los errores y no depender de que se produzcan ya que en la vida real, los errores ocurren generalmente por accidente. Claro que para ello no se puede dejar pasar por alto la siguiente realidad: ¿Cómo tolera mi empresa los errores? ¿Los castiga y los oculta? Hay un artículo clásico en este sentido, "Teaching Smart People How To Learn" de Chris Argyris en el que describe a los directivos y consultores de alto nivel como los más incapaces de aprender (a pesar de sus brillantes curriculums académicos) ya que están poco acostumbrados al fracaso, lo temen y han desarrollado todo tipo de mecanismos para evitarlo.

La parte fundamental de aprender de los errores sin duda es la entrega del feedback adecuado. Es decir, ofrecerle al alumno información pertinente sobre lo que está haciendo de manera que le permita entenderlo e incorporarlo (integrarlo en su cuerpo) como parte de su experiencia personal y vital. Para ello se tiene que estar cuestionando algo y esto exige compartir la experiencia con compañeros que también se lo cuestionan y expertos disponibles para ayudarlo. Un experto sabe muchas veces lo que funciona pero sobre todo lo que no funciona, el conocimiento negativo. En realidad, dar feedback es lo más importante que los padres aportan a esos

niños pequeños que mencionábamos antes. En un aula, por tanto ofrecer feedback es tarea casi imposible porque los alumnos rara vez tienen retos que alcanzar, practican poco y preguntan menos. Si no hay una causa, si no hay un porqué, no hay aprendizaje sólo memorización. ¿Quién no recuerda ese eureka, ese clic, que se produce cuando por fin entendemos algo que por alguna razón éramos incapaces de comprender? En un examen no hay retroalimentación de ningún tipo. ¿Puedo averiguar quien es un buen cocinero a través de un examen de respuesta múltiple? Seamos serios, estamos hablando de desempeño y no hay examen escrito u oral capaz de medirlo. En un curso virtual, las cosas no varían demasiado. La mayor parte de las veces el feedback lo da la maquina mediante 2 palabras: Correcto o incorrecto (pruebe con otra respuesta). Nada más. ¿Incorrecto por qué? ¿En qué me equivoqué? ¿Cómo me puedes ayudar a entender mi error y buscar alternativas que funcionen mejor? ¿Me puedes mostrar un ejemplo? ¿Podrías hacerlo tú para que yo vea como se hace? Cuando el feedback lo da una persona, la respuesta no varía demasiado. Con Internet, estamos continuamente oyendo hablar del one to one y esto significa no solo un trato personalizado sino un feedback personalizado y constructivo y la ventaja del ordenador es que te puede ofrecer feedback inmediato.

Tenemos una magnífica oportunidad para ofrecer a los empleados instrumentos y herramientas para hacer mejor su trabajo Y la mayoría de personas agradecen esa posibilidad, a nadie le gusta la sensación de inseguridad y el temor a no hacerlo bien.

Posiblemente, la motivación es lo mas difícil de lograr online. Por ahora, y cuando lo hace bien, es la única ventaja comparativa de la formación presencial que motiva a aprender y crear conocimiento. Lo malo es que no lo hace bien lo suficientemente a menudo. El desafío consiste en convencer a usuarios que no han tenido buenas experiencias y eso significa que tenemos frente a nosotros un doble trabajo y que por esa razón, la primera impresión cuenta, y mucho.

*“Un experto es una persona que ha cometido todos los errores que es posible cometer en un campo muy específico”. (Niels Bohr)*

### **Sexto pecado: La mejor solución es una solución Blended (presencial – virtual)**

*“La suerte favorece a la mente preparada”. (Pasteur)*

Imaginemos, por un instante, que nos encontramos en España a mediados del pasado siglo XX. Si un aficionado al fútbol quería asistir como “espectador” a un partido, no tenía más remedio que pagar su entrada y desplazarse a un estadio. Presencialidad en estado puro con toda la liturgia que ello suponía, bocadillo de tortilla de patatas y habano incluido. La radio fue la primera tecnología que permitió al menos informarse en tiempo real sobre el transcurso de los partidos para aquellos que por múltiples razones no podían asistir. La televisión trajo consigo una gran revolución. Hoy en día, a pesar de los diferentes intentos de “interactivizar” el medio, el televidente sigue siendo un mero espectador, aunque ahora tiene la posibilidad de acceder, desde el salón de su casa, a una cuasi infinita oferta de partidos a los que jamás tendría acceso presencial. Al fin y al cabo estamos hablando de espectáculo y entretenimiento y sin el recurso de la televisión, no solo el fútbol no sería el negocio que es sino que nos sería imposible ser testigos de acontecimientos multitudinarios como la última final del Mundial o de la Champions League. Desde luego, ver un partido en un estadio es una experiencia muy diferente a verlo en la televisión pero ambos tienen sus ventajas e inconvenientes.

El aprendizaje sin embargo es un proceso activo, de construcción de conocimiento y no un proceso pasivo de acumulación de información. Un alumno de un buen programa educativo jamás debiera desempeñarse como espectador televisivo sino como participante, como protagonista. Para aprender hay que estar activo, por eso la televisión transmite información



pero difícilmente funciona como herramienta para educar. Una vez el alumno ha probado lo divertido y estimulante de ser activo, de elegir y decidir, simplemente no puede asumir un rol pasivo.

Hace ya tiempo que la palabra Blended se pasea por los foros de opinión, presentaciones y artículos como sinónimo de la nueva propuesta que va a sacar al e-learning de su estancamiento permitiendo al mismo tiempo sobrevivir a la amenazada formación presencial. La solución perfecta y por arte de magia. No hay más que combinar lo presencial con lo virtual en la coctelera, agitar bien y listo para servir y consumir.

Sin embargo el concepto Blended, como combinación de lo presencial con lo virtual, no significa nada en sí mismo. Un programa Blended no implica que la experiencia de aprendizaje sea más efectiva de la misma forma que un proceso de comunicación no es más o menos efectivo solo en función del medio escogido. El teléfono no garantiza una mejor conversación que una reunión cara a cara, pero tampoco peor. No es un sustituto ni una amenaza, en todo caso un complemento pero si la comunicación no es buena de por sí en origen, no hay mucho que hacer. Tampoco la televisión ha reducido la asistencia a los campos de fútbol ni el video o la televisión por cable han afectado a las salas de cine.

De igual manera, un curso vía e-learning no es sinónimo de mejor ni de peor calidad que uno presencial, está claro que pueden ser complementarios. No tienen ningún sentido tratar de que todo sea 100% online por definición como tampoco lo tiene la situación contraria. Sin embargo, si el paradigma sigue siendo el mismo, pensar que esta combinación es la solución es un fraude.

La educación presencial tradicional trata al alumno como un mero espectador. Todo sigue girando alrededor de un profesor que monopoliza y acapara el espectáculo mediante lecciones magistrales. Los alumnos se limitan a escuchar callados durante horas, tratar de no aburrirse,

memorizar lo necesario para aprobar el examen y continuar avanzando. Fabricamos meros asistentes, casi nunca participantes. Pensar que esta labor del profesor es enseñar y esta actividad de alumno es aprender es una ilusión.

Internet ha favorecido la distribución y el acceso a la información. Volviendo al ejemplo inicial, antes para ver el espectáculo, un partido de fútbol, había que acudir al estadio y para el caso de la educación, al aula. Ahora no. Como pasó con el fútbol y la televisión, sin movernos de casa tenemos acceso a cursos de todos los colores y sabores. La educación viene a nosotros. Anytime, anywhere. Genial. Lo grave es que el problema continúa siendo el mismo. La versión online se limita a virtualizar lo presencial. El alumno sigue siendo el mismo espectador que era antes y además ahora está solo y con un artefacto tecnológico de por medio y las autopistas de la información que muchas veces no se comportan como tales. Por si fuera poco, la mayor parte de los contenidos dejan mucho que desear, al igual que ocurre con la mayoría de los partidos de fútbol. La ecuación: Fútbol en el campo + fútbol en la tele = el espectador aprende a jugar al fútbol es Falsa. Aprende DE fútbol pero no aprende a JUGAR que es de lo que se debiera ocupar la educación. Por tanto, de nuevo ¿De qué nos sirve tener acceso fácil y rápido a unos contenidos pobres?

En el fondo la palabra Blended es una excusa para perpetuar los mismos vicios, para continuar haciendo lo que ya se estaba haciendo, aprovechar los viejos manuales de los cursos presenciales, en definitiva para no tener que replantear las cosas de nuevo. Hay muy pocas cosas que se puedan hacer en un aula y que no se puedan hacer en e-learning.

El aprendizaje natural del ser humano parte del modelo del aprendiz. La conclusión es muy simple: Para aprender es fundamental tener objetivos que alcanzar, metas que cumplir. Cualquier intento de facilitar el aprendizaje, por los medios que sea, que no parta desde los intereses, las preocupaciones, las necesidades de aquellos a quienes va dirigido, está

condenado a tener problemas. Resulta obvio pero apenas se cumple, podéis comprobarlo en vuestra propia experiencia educativa. Por tanto, es imprescindible plantear al participante proyectos reales y basados en objetivos que le interesen a él, apoyados en la tutoría socrática, en definitiva en construir simulaciones donde puedan practicar aquellas tareas que les esperará al día siguiente en su puesto de trabajo. Que esto ocurra en un aula o en la virtualidad no tiene especial relevancia. Las buenas noticias son que todo ello es perfectamente realizable con apoyo de tecnología y es aquí donde el término blended empieza a cobrar sentido.

Podríamos diseñar un gran curso de cocina que mezclase unos módulos presenciales teóricos y otros vía e-learning, todo muy “blended”. El programa abordaría asuntos que irían desde como seleccionar los alimentos, como escogerlos y comprarlos en el mercado, multitud de recetas y trucos, videos de grandes cocineros, etc. A nadie se le pasaría por la cabeza que la parte principal del curso no fuese practicar en los fogones con sartenes y cazuelas y quemar unos cuantos platos antes de empezar a progresar. Pues bien, la mayor parte de cursos blended, desde negociación hasta dirección de reuniones, inteligencia emocional o finanzas se centran en todo menos en practicar las tareas reales. Es decir nunca negocias con nadie, jamás diriges reuniones, no empatizas con otros y rara vez realizas la cuenta de explotación de una empresa. Mucha teoría y nunca práctica. Así que si hablamos de blended, tenemos que utilizarlo con todas las consecuencias:

- Qué parte del curso debe ser presencial y qué parte virtual, qué parte puede ser de autoaprendizaje y qué parte tutorizada, qué parte sincrónica y qué parte asincrónica, qué papel debe jugar el facilitador presencial y el tutor virtual, merece o no la pena diseñar píldoras, casos, simulaciones, role playing, ejercicios, tutoriales, dónde situamos actividades individuales y actividades en grupo, dónde situamos foros de discusión que recopilen pero también generen conocimiento, como organizamos ese

conocimiento, cómo diseñamos las comunidades de aprendizaje o de práctica, cómo utilizamos técnicas de storytelling o action learning, qué tecnologías y recursos podemos emplear (audio, video), si el acceso y distribución será vía LMS o a través de CD Rom, cómo podemos emplear herramientas como weblogs, cómo vamos a evaluar el aprendizaje y el entorno, etc.

Esto sin entrar a profundizar en todo lo relacionado con la personalización del servicio a la medida de las necesidades de cada persona. Al fin y al cabo, Internet es el medio idóneo para segmentar y tratar a cada cliente de manera individual. La educación no debería quedar al margen de esta dinámica, mas bien al contrario.

La tecnología facilita diseñar simulaciones que cubren exactamente la brecha entre el mundo real y el aula y ofrecen al alumno las oportunidades de HACER y experimentar que no tienen las aulas. Sabemos que tendremos que acostumbrarnos a convivir toda la vida con un skill gap permanente, ya que se genera conocimiento a un ritmo más rápido que nuestra capacidad de absorberlo. Por eso, deberíamos hablar de trabajadores del comportamiento más que del conocimiento: qué saben hacer (presente) y qué son capaces de aprender y desaprender (futuro).

¿Por qué el e-learning no puede ser mejor que la formación presencial? En las aulas el índice de participación de los alumnos es escaso y no queda registro de esas participaciones esporádicas. Conozco algunos buenos proyectos de e-learning que ofrecen al alumno la posibilidad de hacer, investigar y experimentar y eso es mil veces más divertido y atractivo que estar sentado pasivamente en una sala por muy bueno que sea el profesor. Además comparten su aprendizaje con otros, con sus pares y sus tutores. Colaboran, discuten, realizan proyectos en grupos, aprenden a relacionarse, a comunicarse, a hacer preguntas, a buscar información, a seleccionarla, la defienden públicamente, la argumentan, etc. No se aprende de los que piensan igual que uno.

Las tecnologías no cambian la manera que tienen los seres humanos de aprender, pero ayudan a eliminar obstáculos. Aprender es recordar, es acción (hacer) e interacción (reflexionar y compartir/contrastar con otros). El e-learning no consiste solamente en navegar por Internet o en descargar contenidos o acceder a diferentes recursos. Aprender a través de TICs es más complicado que acudir a un aula, a priori, hay más obstáculos que tener en cuenta. La ventaja es que los ordenadores tienen el potencial para dejar de ser un medio de hacer las mismas cosas más rápido y convertirse en una forma de hacer las cosas de una manera diferente.

Obviamente algunas de habilidades deben hacer más hincapié en un trabajo presencial y emocional, otras pueden descansar más en lo virtual e intelectual. Sin embargo, si esos cursos no se parecen al trabajo para el que tratan de prepararte, no sirven de nada por mucho cartel de blended que incorporemos. ¿Cómo vamos a pedirles que apliquen lo que aprenden en un curso si durante el mismo no tienen ninguna posibilidad de practicarlo?

En definitiva, aunque el objetivo consistiese en enseñar a los alumnos a jugar a fútbol, creemos lograrlo por el mero hecho de que en lugar de ir al estadio ahora lo pueden ver desde su casa por la tele. Eso no es blended, es una mezcla simple y fácil. Cambiarlo todo para que nada cambie.

*“Sólo el conocimiento que llega desde dentro es el verdadero conocimiento”. (Sócrates)*

### **Séptimo pecado: El Conocimiento es explícito y transmisible.**

*“Estoy seguro de que fue en ese momento cuando por fin empecé a pensar. Es decir, cuando comprendí la diferencia entre aprender o repetir pensamientos ajenos y tener un pensamiento verdaderamente mío, un pensamiento que me comprometiera personalmente, no un pensamiento alquilado o prestado como la bicicleta que te dejan para dar un paseo”.*  
*(Fernando Savater)*

El conocimiento (y los términos derivados de Gestión del Conocimiento y Sociedad del Conocimiento), está de moda aunque no tenemos claro qué es el conocimiento y menos todavía cómo debemos gestionarlo. Para muchos es una nebulosa. Lo habitual es considerar el conocimiento como una mercancía tangible y explicitable y divisible en moléculas mas pequeñas. Se invierten muchos millones para tratar de gestionar ese intangible que en realidad se genera en las pruebas y errores de los empleados, en las historias, en el trabajo de los principiantes/aprendices observando a los más expertos y en el coaching y feedback que estos les ofrecen, en definitiva, en la práctica, la acción y la reflexión sobre la experiencia propia o de otro. Se valora más la capacidad de aprendizaje (adquirir nuevos conocimientos) que el conocimiento adquirido. No se trata de saber más, ya sabemos muchas cosas, sino entender el porqué. Si no entiendo, si no averiguo ese porqué, entonces no podemos hablar de conocimiento sino que memorizo información que, o bien olvido o bien no sé utilizar ni convertir en acción. Evaluamos el conocimiento de una persona a partir de sus acciones y decisiones y no de lo que dice saber (examen).

¿Qué entendemos por conocimiento? ¿Es una cosa, un objeto, un producto? En el mundo del e-learning, demasiado frecuentemente, conocimiento es casi sinónimo de contenidos. Sin embargo el conocimiento no es lo que creemos que es. El verdadero conocimiento es inconsciente, lo que habitualmente se denomina como conocimiento tácito. Esa propiedad de inconsciencia hace que sea casi imposible de manejar porque elude a su propio dueño. El cerebro sabe como ayudarnos a no ser conscientes. El conocimiento, como explica Agusti Canals, es aquello que nos permite tomar decisiones y actuar. Acumular información (Internet es una fuente inagotable) no nos lleva a mejorar a la hora de tomar decisiones. La falacia consiste en presumir que, al tratarse de un objeto, una vez se acumula el conocimiento, automáticamente se sabe usar apropiada y eficientemente. Y otra falacia consiste en asumir que el conocimiento, una vez explicitado,

será compartido y luego absorbido de manera inmediata y obvia por todos los miembros de una organización.

Pero todos sabemos que el conocimiento no consiste en acumular información mejor o peor organizada sino que lo construye cada individuo a través de su experiencia cotidiana. Por tanto, si te permite actuar, entonces se adquiere en el hacer, con la práctica y se demuestra en la acción y no hablando de ello. Y entonces, ¿Dónde se encuentra el conocimiento? No parece que esté en las bibliotecas ni en los manuales ni en las bases de datos. Está en las cabezas de las personas... y en su corazón. Si estamos de acuerdo en este punto, entonces depende en gran medida de las emociones, de las ganas, de los estados de ánimo, algo que más adelante abordaremos.

El conocimiento, cuanto más se usa, más valor tiene y además no se pierde al compartirlo. Como ya mencioné, en una economía de servicios, la principal ventaja competitiva no radica en los productos, los precios, el capital o la tecnología, radica en la confianza y la confianza la generan las personas. Las empresas por tanto empiezan a reconocer que dependen de la experiencia, la creatividad y la ilusión de las sus integrantes. Las personas se mueven por emociones (del latín *motere* - movimiento). Esto significa que no sólo es decisivo seleccionar y contratar las personas adecuadas, sino también retenerlas, desarrollarlas y mimarlas. Habitualmente se habla de crear, identificar, almacenar, distribuir y utilizar el conocimiento de las personas y las organizaciones. En mi opinión, el conocimiento no es accesible a otros de forma directa y por eso enseñar no es una actividad posible, mientras aprender si lo es. Pienso que se pueden hacer algunas cosas pero no muchas más que crear las condiciones idóneas y adecuadas, para que conocimiento se genere, se comparta y circule.

Para abordar la creación de conocimiento, la educación siempre ha tenido tendencia a organizarse por asignaturas que los profesores “explican a los alumnos”. Se parte de la premisa de que el conocimiento para operar

en el mundo es una “cosa”, fácilmente transmisible desde las personas que lo tienen (profesores) a las que lo necesitan (alumnos). Por tanto, el dominio de un cuerpo de asignaturas implica habilidad para resolver problemas reales. Ya conocemos las consecuencias de esta suposición: Existe una absoluta desconexión entre la formación recibida en las aulas y su correspondiente desempeño en el puesto de trabajo. A la hora de educar, empleamos la palabra como sustituto de la acción ya que resulta más fácil de evaluar. La palabra no es inútil ni mucho menos pero no puede sustituir a la acción. Sabemos que no podemos dar un carné de conducir por aprobar un examen teórico, nos tienen que demostrar que saben conducir el coche. En formación de directivos se premia a la gente por sus argumentos, por “sonar” inteligente. La idea de que la gente aprende haciendo y no hablando sobre lo que deberían hacer o cómo lo deberían hacer, es simple. No basta con describir las cosas ni hablar de ellas, lo útil es aplicar el conocimiento y para ello es necesario interiorizarlo, que forme parte de uno mismo. Guardar información no es difícil, lo complicado es transformarlo en acción. La destreza implica capacidad de utilizar el conocimiento, la mera acumulación no sirve de nada.

Los psicólogos explican que en el inconsciente permanece la información o procesos psicológicos de los que no somos conscientes, ocultos en nuestro cerebro. Sería como el disco duro de un ordenador y la pantalla sería la parte consciente, visible. Imaginemos esta situación. Vamos pedaleando en nuestra bicicleta y de repente, nos desequilibramos ligeramente hacia la izquierda. ¿Hacia que lado giraríamos el manillar para evitar caernos? Les puedo garantizar que aunque muchos responderán erróneamente, hacia la derecha, sin embargo harán lo correcto, girarán hacia el mismo lado en que se desequilibran y evitarán caerse. ¿Cómo es posible que hagamos lo correcto y al mismo tiempo pensemos lo incorrecto? Por que el conocimiento está en nuestros ojos, en nuestras manos, en nuestras piernas y porque el conocimiento práctico es abstracto, intangible y difícilmente explicitable. Para que el conocimiento se transforme en inconsciente solo existe un camino. Practicar hasta un punto en que las



cosas ocurren naturalmente, sin esfuerzo, lo que muchos autores llaman el estado de flujo. La mayoría de las acciones que lleva a cabo un virtuoso ocurren, como parte de una respuesta automática, como parte de su sentido común. Es decir, no son el resultado de un proceso racional y ordenado de reflexión y acción. No lo deciden, sino que simplemente les pasa, dejan de prestar atención a la habilidad que ejecutan, la han interiorizado.

Todos sabemos mucho más de lo que somos capaces de explicar y esto se refleja en lo complicado que nos resulta enseñarlo a otros. Tagore cuenta una historia donde un músico famoso trató de enseñarle música, obviamente sin éxito alguno. Sin embargo y casualmente, Tagore si alcanzó a recoger lo que denomina “conocimiento robado” que no tiene nada que ver con lo que el músico pretendía.

Yo puedo decir perfectamente que sé sobre cocina pero no sé cocinar, por tanto no tengo conocimiento. Pero no puedo decir que sé cocinar pero no tengo conocimiento sobre cocina por que el hacer lleva implícito el conocer. ¿Y cómo puedo verificar que alguien sabe, que tiene conocimiento y es inteligente? Le escucho y sobre todo le observo trabajar, analizo su comportamiento. Déjame que vea lo que haces (y no lo que dices) y te diré quien eres. El refrán dice *del dicho al hecho hay un gran trecho*. No basta con decir cosas inteligentes, hay que hacer cosas inteligentes. La información se transmite, el conocimiento no. Para un directivo o ejecutivo de cualquier empresa, el conocimiento sin aplicación no sirve de nada igual que información sin acceso a ella no es información.

Si a lo largo de un proceso de aprendizaje, los alumnos tienen acceso a cualquier tipo de recursos excepto a practicar, difícilmente estarán aprendiendo algo. Esta es la causa por la que olvidamos a resolver integrales y por la que los futbolistas o los tenistas, que ya saben jugar a fútbol y al tenis, se entrenan sin embargo todos los días. El conocimiento debe ser conocimiento “accionable”, que lleva a actuar, a la acción, a

cambiar el comportamiento y hacer las cosas de manera diferente y mejor. Recopilar supuesto conocimiento, hacerlo accesible y distribuirlo no garantiza gran cosa: la mayoría de las personas no lo aplican. No basta con tener un entorno virtual con documentos, expertos, herramientas (foros, listas, newsletters, blogs, etc.) si no pongo en práctica lo que escucho, analizo lo que ocurre y lo internalizo. Y esto no ocurre automáticamente.

Haciendo referencia a la cita de Savater, cuando uno recuerda sus épocas de estudiante se da cuenta de que en realidad, somos grandes escuchadores y escritores. Lo malo es que rara vez escuchamos o escribimos nuestras propias ideas, nuestros propios pensamientos. Casi siempre repetimos lo que otros hicieron, dijeron, opinaron. Repetimos lo que el profesor quiere oír pero casi nunca creamos cosas propias, casi nunca investigamos, formulamos hipótesis. Y estamos dilapidando un enorme caudal de creatividad que todo ser humano lleva dentro y al mismo tiempo generando muy poco conocimiento propio.

Hay una clase de conocimiento que las TICs pueden gestionar de manera muy eficaz: Las historias y los casos que ayudan a difundir y capturar lo tácito. Aprendemos de la experiencia propia y de la de otros a través de interacciones y relaciones, vía conversaciones. Todo el día contamos historias y nos cuentan historias. Entendemos y nos explicamos el mundo a través de historias. Son la forma en que recordamos el pasado y también como nos imaginamos el futuro. Incluso cuando dormimos, soñamos en forma de historias. ¿Qué les contamos a los niños cuando son pequeños? Las historias inspiran porque se dirigen a las emociones y no sólo a lo racional y por que te llevan a hacerte preguntas. La tecnología permite explotar las historias: hacerlas más accesibles que el cara a cara, llegar a mayor audiencia y poder revisarlas tantas veces como se quiera.

Otro problema consiste en la tendencia a confundir conocimiento con inteligencia. ¿Qué significa la Inteligencia? ¿Tener un alto coeficiente intelectual? Del latín Inter eligire - elegir entre, decidir. ¿Cómo se

demuestra la inteligencia? La forma más obvia es mediante una conversación, alguien es inteligente cuando su respuesta es coherente con lo que le hemos dicho. Ser inteligente significa tener buenas historias que contar, de hecho contar la historia adecuada en momento oportuno. Aunque apenas nos damos cuenta, pasamos todo el día manteniendo un dialogo permanente con nosotros mismos. En las empresas gestionamos flujos de dinero, flujos de datos a través de las redes, pero ¿Qué pasa con los flujos de conversaciones entre las personas? Se pierden y con ello desperdiciamos un valioso capital.

Por ejemplo, los ordenadores son rápidos, exactos y estúpidos. Son capaces de vencer al campeón mundial de ajedrez o realizar cálculos sofisticados pero por ahora son incapaces de mantener una conversación o contar una historia. ¿Pero cuanto tiempo pasará hasta que lo hagan? ¿Serán entonces inteligentes? ¿Tendrán conocimiento?

Un requisito indispensable para que ocurra el aprendizaje son las emociones. La emoción crea atención. Cuando algo nos emociona y atrae nos sentimos mucho mas involucrados. No olvidemos que en el feto, el corazón se forma antes que el cerebro. Sentimos antes que pensamos. La atención produce significados porque automáticamente buscamos explicarnos lo que estamos experimentando. Y estos significados los almacenamos en la memoria para acceder a ellos siempre que los volvamos a necesitar en el futuro. Por eso el aprendizaje exige Objetivos que perseguir (me interesa), Emociones (me pregunto por qué), Investigación (¿qué pasaría?), Frustración (tengo que arreglar esto), Reflexión (tal vez la razón sea esta) y finalmente Explicación (eureka).

El mundo es emoción y no racionalidad, son sensaciones, el fútbol es un estado de ánimo, como dice Valdano, y la vida también lo es. El paradigma que sostiene que la reflexión es atributo de la mente y la acción es atributo del cuerpo es erróneo. Y su consecuencia es pensar que en el cerebro se diseña lo que luego los cuerpos ejecutan. Nunca el ser humano ha estado

más comunicado, y sin embargo nunca el ser humano se ha sentido más solo.

No hay que olvidar que, en cierta manera, la Web fue concebida en sus inicios como un proyecto para la gestión del conocimiento y compartición de información entre los científicos. El conocimiento no es estático sino dinámico, hay que actualizarlo a ritmos y con frecuencias cada vez más rápidos. Lo que ocurre es que gestionar este activo tan etéreo es todavía más complicado si no consensuamos primero de lo que estamos hablando.

*“No hay nada de extraordinario en ello. Todo lo que hay que hacer es pulsar la tecla adecuada y el instrumento se toca a si mismo”. (J. S. Bach)*

A mi modo de ver, la conclusión es bastante obvia: La educación tal y como la conocemos está herida de muerte y el e-learning forma parte de este escenario. La irrupción de una generación nueva (digital) y la necesidad de aprendizaje permanente convergen en un vértice común: la tecnología. Así como la era de desplazarse durante largas distancias a pie o a caballo o fabricar productos artesanalmente quedaron arrinconadas hace ya mucho tiempo, la era de la educación tradicional también está agonizando. Lo que ocurre es que para empezar, hay tres problemas que hace falta abordar:

El primero es que en la educación faltan oportunidades de practicar las habilidades que se tratan de enseñar.

El segundo es que tenemos serios problemas para mantener la motivación durante el tiempo necesario para lograr competencia en esas habilidades. Los alumnos salen, en ocasiones, entusiasmados del curso pero al cabo de pocos días la llama y la energía se apagan.

El tercero es que e-learning no tiene mucho futuro si no es capaz de ofrecer valor y para ello debe vincularse a los objetivos de negocio de la

empresa. Pocos directivos consideran todavía que aprender es trabajar. Nadie hace formación por hacer formación. La formación es un medio, nunca un fin. Cuando un directivo pide un curso de e-learning, se está refiriendo a la solución pero no nos dice nada sobre el problema/oportunidad de negocio que quiere resolver ni sobre las causas que lo originan. Y en demasiadas ocasiones, es muy posible que una solución de e-learning no tenga ningún impacto sobre dicho problema y por ende, sobre los resultados de negocio ya que la formación no es la solución apropiada para la brecha en el desempeño. Esto quiere decir que es imprescindible evaluar la brecha de resultados inicial (qué hacen y qué deberían hacer – venden 50 y deberían vender 100) y por qué ocurre. Si no tengo brecha y causas, puede que el problema no se resuelva con formación. Para disparar primero hay que apuntar y eso implica realizar un análisis y un diagnóstico exhaustivo o corremos el peligro de no elegir la solución correcta. La fase de desarrollo puede ser eficiente (aunque la mayoría de empresas reconoce tener muchos problemas). Pero la fase de diagnóstico, que suele ser crítica, se hace deficientemente (eso cuando se hace). Para hablar de evaluación, primero hay que hablar de diagnóstico y por tanto la evaluación comienza desde el principio y no ocurre al final.

Los alumnos cambian, la sociedad cambia, los negocios cambian, pero la educación no cambia. Si la sociedad y la economía ya están basadas en el conocimiento, la educación no puede seguir un camino diferente. En esta sociedad del conocimiento, los servicios han iniciado el camino inverso y se dirigen al consumidor, se supone que para hacerle la vida más sencilla: el banco viene a mi casa y gracias a la banca por Internet ya no necesito pasar por una sucursal bancaria, el supermercado viene a mi casa y me permite hacer la compra por Internet, la comida viene a mi casa, el entretenimiento también e incluso la educación ha empezado tímidamente este proceso y en no mucho tiempo incluso el trabajo vendrá a nosotros. Mucho de lo que antes era "en vivo y en directo", ahora es virtual: escuchamos más música grabada (radio, CD, mp3) que en conciertos, vemos más películas en video y televisión (cable, satélite, pay per view)

que en el cine y teatro, vemos mas partidos en casa que en el estadio, incluso la misa, los predicadores y hasta las ejecuciones se retransmiten. Todo lo que se hace en la academia se puede replicar online: lecciones, evaluaciones, contenidos, preguntas, discusiones, expertos, etc. Lo más importante del presencial son los amigos, las conversaciones, algunos profesores excepcionales y las experiencias compartidas pero no necesariamente las clases. Hacer la enseñanza motivante debiese ser uno de los grandes objetivos de las instituciones educativas ya que su futuro depende de ello. Y no solo eso, sobre todo monitorear continuamente cuan motivado está el alumno y para ellos, las tecnologías nos facilitan obtener feedback en cada interaccion que el alumno haga.

En el e-learning tengo la sensación de que estamos en plena crisis de innovación. No parece haber mucho de nuevo en la Web. El e-learning aparenta estancamiento. Casi todos los cursos se parecen entre sí y actúan del mismo modo. El mismo refresco de siempre en una botella nueva. Pero si miramos la botella medio llena, tenemos por delante un panorama con unas enormes posibilidades de explorar y que se ha mantenido inmóvil durante muchísimos años. Sólo nos hace falta el valor de afrontar el reto con una nueva mentalidad. No se puede enseñar nada a nadie como decía Galileo, no puedes convertir a una persona en un conocedor. Esto es algo que han de hacer por ellos mismos. Lo que sí podemos hacer es crear las condiciones para que esto suceda. Y esto ocurre a partir de experiencias, porque es la forma como construimos el conocimiento. Aprender es un proceso que exige tiempo. No es un curso que comienza y acaba. Aprender es un recorrido que además debe ser entretenido. Un cerebro que disfruta es más proclive a aprender. En realidad nada que no se conozca desde el principio de los tiempos pero que ha quedado sepultado en el olvido durante demasiados siglos. Charles Kettering de General Motors, una de las mentes más creativas de este siglo lo resume bien:

*Un inventor no es más que una persona que no se toma la educación demasiado en serio. Desde que tenemos 6 años hasta que terminamos*

*nuestra carrera universitaria, hay que pasar montones de exámenes al año. Si suspendemos uno, estamos perdidos. Pero un inventor está fracasando casi siempre. Lo intenta y fracasa quizá mil veces. Pero si lo consigue, es estupendo. Son dos cosas diametralmente opuestas. Yo suelo decir que el trabajo más importante es el de enseñar a un nuevo empleado a fracasar inteligentemente. Es preciso que le enseñemos a experimentar una y otra vez y a seguir intentándolo y equivocándose hasta que sepa a ciencia cierta lo que funciona.*

Tan simple, tan claro pero al mismo tiempo tan infrecuente, tan poco habitual. Creo firmemente que el futuro de la sociedad depende de la calidad de la educación. Claro que una de las necesidades más acuciantes es empezar equiparando las inversiones en investigación educativa con las inversiones en sectores como el aeroespacial, salud o defensa por citar algunos ejemplos.

Para finalizar, dejo abierta una pregunta simple pero elocuente que nos expone a cada uno de nosotros frente a la situación actual donde la educación a distancia (y así es como se identifica al e-learning) sigue considerándose como una educación de segunda clase:

¿Cuántos de nosotros haríamos un MBA online teniendo el mismo MBA presencial al lado de casa?

*“Si usted cree que la educación es cara, pruebe con la ignorancia”.*  
(Derek Blok)

## **Bibliografía**

- Roger Schank. Virtual Learning: A Revolutionary Approach to Building a Highly Skilled Workforce. McGraw-Hill, 1997.

- Roger Schank. Designing World-Class E-Learning : How IBM, GE, Harvard Business School, And Columbia University Are Succeeding At E-Learning. McGraw-Hill 2001.
- Roger Schank. Tell me a story, narrative and intelligence. Northwestern University Press, 1990.
- Roger Schank. Engines for education <http://www.engines4ed.org/hyperbook>
- Marc Prensky. Digital Game - Based Learning. Mc Graw Hill, 2000.
- Jeffrey Pfeffer & Robert L. Sutton. The knowing - doing gap. Harvard Business School Press, 2000.
- Etienne Wenger. Cultivating communities of practice. Harvard Business School Press, 2002.
- Humberto Maturana. El árbol del Conocimiento. Editorial Debate, 1990.
- AS Neil. Summerhill. Fondo de Cultura Económica S.A., 1960.
- Seymour Papert. <http://papert.org/works.html>
- John Seely Brown. <http://www.johnseelybrown.com/>

---

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital ([www.intangiblecapital.org](http://www.intangiblecapital.org)).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comuniquemos a [referencias@intangiblecapital.org](mailto:referencias@intangiblecapital.org)