

E-Learning: 13 Errores que lo Hacen Fracasasr

Por Alfredo Esponda Espinosa
www.incavir.com

Es costumbre muy nuestra tomar la teoría o el enfoque más modernos para hacerles adaptaciones a nuestra idiosincrasia, a lo cual llamamos orgullosamente “tropicalizar”.

Es común que aquello que ha funcionado extraordinariamente en otras latitudes, aquí estalla en pedazos con sus bondades nulificadas.

La más reciente de estas “tropicalizaciones” es la del IETU. Mientras en Chile sirvió para impulsar a las PYMES y hacer crecer a la economía, aquí en México está sirviendo para destruirlas y ahogar el espíritu emprendedor.

En 1987 nació el ISO 9000 en Ginebra como un crisol de experiencias de más de 100 especialistas en sistemas de administración de la calidad. En México no lo adoptamos, lo adaptamos. Esta tropicalización se convirtió en deformación. No fue sino hasta las versiones de 1994 y 2000 en que respetamos la normatividad tal cual y a partir de ella es que se han logrado éxitos empresariales que han permitido exportar más de 100,000 millones de dólares anuales.

Ahora, ¿qué estamos haciendo con otro nuevo concepto como es e-learning?

Es fácil advertir que ya lo estamos “tropicalizando”, de modo que muy pronto tendremos que elegir entre desecharlo o aprender a hacerlo bien. El propósito de este breve ensayo es producir en el lector algunas reflexiones que lo lleven a evitar los errores que he descubierto en distintas empresas que se han lanzado a implantar el e-learning tropicalizado, es decir a su modo.

Presento aquí una lista “preliminar” de mis descubrimientos.

1. **Comprar un LMS innecesariamente caro**, con una gran cantidad de atributos, que es como comprar un carrazo con capacidad para competir en la fórmula uno, pero sin tener al piloto y menos la infraestructura que nos permita, por lo menos, formar parte de una escudería F-1.
2. **Carecer del equipo profesional especializado en e-learning**, de modo que su LMS lo llenan de basura.
3. **Confundir el e-learning con un simple e-reading**, incorporando al LMS textos planos que carecen de estructura didáctica, lo cual provoca en el capacitando su desaliento y su abandono, aburrimiento causado por el texto al faltar el diseño grato a la vista y la interactividad que mantiene despierta la atención y ágil la mente.



4. **Convertir el aprendizaje en una versión traicionera de la capacitación presencial**, lo cual sucede en el momento en que el administrador del LMS lo transforma en capacitación sincrónica, es decir, todos al mismo tiempo, reflejando su afán de controlar al estilo nazi, un esquema donde el administrador está más interesado en la estadística que en el aprendizaje del capacitando, para él (o ella) lo que cuenta son los números de cuántos entran, qué tareas hacen, quiénes cumplen, etc. etc.

Este es un error muy grave, porque aquí viene a colación la frase que rompe con una de las virtudes fundamentales del e-learning: el respeto al ritmo de aprendizaje de cada persona, somos diferentes los seres humanos, pero más aún, en nuestra capacidad y estilo para aprender.

Henry Thoreau nos dice: “si alguien lleva un ritmo diferente, es porque tal vez escucha otro tambor”. En síntesis, no respetar nuestras diferencias equivale a encarcelar el alma individual y esclavizar el espíritu de superarse a sí mismo, pero a su propia velocidad.

5. **Impedir que cada capacitando construya su propia ruta de aprendizaje**. A diferencia del sistema escolarizado, en donde super-maestros diseñan el currículum educativo para cursar primaria, secundaria, preparatoria y una carrera profesional, en la educación de adultos cada persona debe diseñar su ruta de aprendizaje.

En cualquier tema relacionado con la competencia laboral que ejerce un adulto, ya conoce muchas cosas, pero otras no.

En consecuencia, le resulta tedioso ponerse a leer lo que ya sabe y, en cambio, le resulta muy interesante hacer una inmersión completa en aquello que le es útil y novedoso.

Como ejemplo, un empleado cuenta que ante un problema que tenía relacionado con e-business recurrió a su biblioteca personal donde encontró el libro de Mark J. Barrenechea del mismo título “e-business o no hay business”, esta vez lo leyó con más cuidado e interés, le resolvió sus dudas, le brindó respuestas, pero su sorpresa fue mayúscula cuando vio la dedicatoria fechada en 2003 y descubrió que lo tenía subrayado, fue ahora, hasta enfrentar un problema específico cuando le encontró utilidad, por supuesto no a todo el libro, sino a un par de capítulos.

Lo mismo sucede con e-Learning, basta con saber encontrar lo que necesitamos para ir desarrollando paulatinamente las competencias que requerimos, para ser más productivos y progresar en nuestro empleo.

6. **Confundir el servicio de Internet con la riqueza que contiene una plataforma como un LMS (Learning Management System) donde ambos coinciden en algunas bondades, pero no en todas.**



Podemos enviar información instantánea por Internet, pero no darle una estructura que facilite la comprensión y el aprendizaje. Podemos enviar una información rápida, pero no facilitamos el repaso frecuente y el intercambio de interpretaciones.

Como un ejemplo, tomemos un decreto presidencial publicado en el Diario Oficial que nos obliga a respetar lineamientos de nuestra industria, so pena de poner en riesgo al negocio. Por Internet podemos hacer un envío

escaneado para que todas las sedes puedan disponer de su lectura, pero en el LMS, además de ser instantáneo, podemos convertirlo en un material de estudio, con su estructura didáctica, con preguntas de comprensión, ejercicios de práctica y listados acerca de lo que cambia en el decreto, lo que debe hacerse y cómo, lo que debe evitarse y por qué.

En el primer caso (sólo por Internet) la comprensión, no va más allá del 20% del material de lectura, en no más del 20% de sus lectores; en cambio, en el LMS se consigue mucho más del 40% de comprensión en más del 50% de los capacitandos (que ya no lectores). Este incremento en más del 100% de los resultados hace diferencias notables con el manejo de un negocio, evita multas y mejora la imagen ante nuestros clientes. Con el tiempo, dada la posibilidad de encontrar fácilmente el material que nos ayuda a resolver un problema, todos los empleados terminan por comprender las nuevas disposiciones reglamentarias.

Otros ejemplos podrían ser el de los representantes médicos distribuidos en todo el país, aquello que no aprendieron a la primera, podemos asegurar que irán a repasar su material cuando tengan que buscar respuestas a preguntas que les haya formulado un médico sagaz, que desea saber en profundidad los efectos colaterales de un medicamento y quiénes sí son los indicados para ser tratados con la nueva oferta.

Por supuesto, esta capacitación virtual puede hacerse tan rápido que primero les llega la información y después las muestras médicas a distribuir.



7. **Reforzar el estilo educativo del sistema escolar** basado en el aprendizaje por memorización y desperdiciar la enorme oportunidad de brindarle al capacitando la oportunidad de consultar tantas veces como le sea necesario, un dato, método o técnica que requiera para realizar mejor sus tareas.

Dinámico y desafiante, el e-Learning es una extraordinaria herramienta para enseñar a pensar, a aprender y a resolver problemas en forma creativa, limitar los contenidos a temas directamente conectados con el trabajo que desempeña el capacitando es indispensablemente necesario, pero no suficiente.

8. **Desperdiciar la oportunidad de crear un lenguaje común en la organización.** El Premio Nóbel de Física, David Bohm, nos afirma que “una nueva clase de mentalidad comienza a cobrar existencia a partir del desarrollo de un significado común”.

La importancia de crear y reforzar un lenguaje común bien definido y entendido en la organización consiste en que la mayoría de las discusiones y conflictos surgen por la diferencia de significados que manejamos llevándonos a distintas interpretaciones de la realidad. En consecuencia, es indispensable asegurar en la empresa la homologación de nuestro vocabulario.

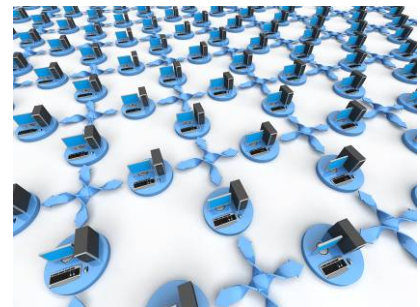
9. **Desaprovechar la posibilidad de que la totalidad de los trabajadores** de una empresa entiendan, comprendan y asimilen anímicamente esos conceptos maravillosos que se encuentran en las paredes de muchas empresas: Misión, Visión, Valores y Políticas.

Después de pasar mil veces frente a ellos están totalmente inoculados, en vez de transmitirles mensajes nuevos que expliquen de diferentes formas el profundo significado de esos planteamientos.

Tomemos el caso de un Banco cuya misión es “ayudar a nuestros clientes a mantener y acrecentar su prosperidad”.

Este bello propósito institucional reclama un constante refrescamiento de conceptos y pasos de acción que le permitan al trabajador saber en qué consiste su contribución y por qué debe sentir orgullo por su colaboración. E-Learning es una estupenda herramienta para reforzar estos conceptos vitales.

- 10. Malgastar una inversión en una herramienta de comunicación instantánea.** Las firmas de contadores públicos que tienen representaciones en distintos lugares deben comunicar las cambiantes disposiciones fiscales y se limitan a utilizar Internet en vez de usar una herramienta más rica como el LMS que brinda oportunidad de hacer de la información un elemento formativo al facilitar el aprendizaje.



Lo mismo sucede, por ejemplo, con las agencias aduanales que requieren una interpretación rápida de las nuevas disposiciones emitidas en el Diario Oficial.

Las franquicias maestras necesitan que sus sucursales y franquicias tengan información dinámica, las distribuidoras requieren transmitir información detallada de sus nuevos productos a sus revendedores, en vez de imprimir catálogos. Las empresas farmacéuticas requieren difundir con rapidez las características y bondades de sus nuevos productos, deben hacerlo instantáneamente y no esperar a la próxima reunión trimestral de sus representantes médicos, obteniendo una ventaja competitiva indiscutible.

- 11. Permitir la obsolescencia de la plataforma (el LMS)** cuando ya se cuenta con herramientas que facilitan y estimulan la interactividad y el intercambio de opiniones e ideas que pueden hacer surgir respuestas de mejora en la organización. E-Learning lo hace posible, sin necesidad de que las personas estén juntas en una misma instalación, ahora ya no importan las distancias, pues una persona puede estar en Lima otra en Guadalajara y otros en Ciudad de México.

Este surgimiento de redes especializadas, de técnicos o especialistas que comparten funciones y responsabilidades similares y/o compatibles, es de singular importancia para las empresas que aspiran a ser mejores.

- 12. Despilfarrar el tiempo dedicado a la formación de nuestra gente.** Es inútil usar el garrote y amenazar al que no asiste o no aprueba. Un gran número de sistemas educativos han perfeccionado sus evaluaciones y sus reprimendas. Es inútil, el que no quiere aprender, simplemente no aprende. Con un sistema de castigos sólo conseguimos rechazo y soberbia ¿Cómo enfrentarlo?

El e-Learning nos brinda una oportunidad extraordinaria. El punto de partida es lo que nos enseña la planeación estratégica: avanzamos, no por el empuje de las fuerzas del pasado, sino por el jalón de las fuerzas del futuro.

Peter Senge ahondó con sabiduría en este principio fundamental: “una visión compartida del futuro es una idea. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder”.

Es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos crear? Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua. Visión compartida es vital para la organización inteligente, porque brinda concentración y energías para el aprendizaje.

El e-learning logra que la gente se entusiasme con una visión que realmente desea alcanzar, por ello, como herramienta de comunicación puede transmitir con intensidad y frecuencia la imagen poderosa de cómo queremos que sea nuestra empresa.

13. Carecer de un enfoque sistémico de la capacitación. Éste es, sin duda, el error más grave.

Hay empresas que contratan capacitación presencial y envían instructores a impartir un curso de 8 horas, en el mejor de los casos, en 16 horas. Estos instructores viajan a 6, 8 ó 15 sedes según el número de sedes regionales de la empresa.

¿Cuánto aprendizaje puede producirse?, ¿qué tanto del contenido? Pensamos en el mejor de los casos: al instructor le ha llevado semanas de lectura y estudio, para definir lo esencial a transmitir de un tema, además, se pasa ideando las dinámicas grupales, los ejercicios vivenciales y las prácticas más adecuadas, para el éxito del curso. Una vez estructurado, ya le quedó 60% del tiempo para impartir capacitación y 40% para entretenerlos. Sólo con una fórmula así logra que las evaluaciones de reacción al final del curso le resulten como él las requiere para satisfacer a su cliente y seguir en el negocio. Que no se le ocurra plantear exámenes de conocimiento porque aquellos que obtengan bajas calificaciones se van a desquitar en la evaluación de reacción.

Hay otra circunstancia que no es el mejor de los mundos posibles: la capacitación técnica. En este caso tenemos a personas que les ha tomado años de experiencia dominar su campo. Es lo más lógico reconocer que, aunque conocen mucho de su materia, no saben cómo estructurar sus contenidos y cómo hacer amena su sesión. De esta manera, con un enfoque sistémico de capacitación, el área de Recursos Humanos debería complementar la capacitación presencial con la virtual, ofreciendo a los capacitandos la oportunidad de reflexionar y comprender a mayor profundidad los conceptos que vio y escuchó en la capacitación presencial. Esta combinación, conocida como Blended learning, amarra perfectamente el proceso de aprendizaje.



Si además de elaborar el mismo curso en formato e-learning, pone un tutor (al mismo instructor presencial, de preferencia) que a través de audio y/o video conteste las preguntas que formulan los capacitandos, estaremos redondeando el aprendizaje.

Pero aún hay más, si el sistema cuenta con un dinamizador, éste motivará el constante intercambio de ideas vía Chat y se recogerán inquietudes frescas y planteamientos útiles para la empresa.

El administrador del LMS se encargará de vigilar la constante presencia y consulta de los capacitandos.

De esta manera, a menos que diseñemos y ejecutemos un enfoque sistémico de la capacitación, no podremos culpar a los capacitandos por no aprender, ni a los instructores por no enseñar.

Recordamos al gran maestro Deming que comprobó estadísticamente que el 85% de los problemas procedían de causas comunes y sólo el 15% de causas especiales, en este caso el 85% es falla del sistema gerencial y 15% es falla individual. Por ello, en una conferencia a uno de los participantes se le ocurrió preguntar: ¿eso quiere decir que ya no podemos culpar a nuestros trabajadores? Y Deming le contestó: “sólo en el 15% de los casos”.

Conclusión

La capacitación virtual es una herramienta muy poderosa, pero únicamente cuando no cometemos alguno de los errores mencionados, claro que hay personas muy creativas que se inventan otros errores más originales.

El E-learning ha servido para engañar a muchos empresarios. Se les hizo creer que es muy barato y hoy se encuentran embarcados en inversiones caras, en departamentos llenos de empleados con una nómina elevada y con dos o tres aulas virtuales.

El E-learning bien aplicado es económico y muy efectivo, le trae a la empresa nuevas ventajas competitivas y conduce a la realidad de lo que conocemos como mejora continua, pero hay que apoyarse en expertos y reconocer que le ha llegado su momento: es mejor tercerizarlo (outsourcing) porque de esta manera, los especialistas lo convierten en su proceso central (su misión en la vida) y las empresas pueden concentrarse en sus respectivos procesos centrales.

El mejor ejemplo mundial es Toyota que siempre es el primero en incorporar las innovaciones que van surgiendo, de modo que la formación constante de su personal la ha llevado a recibir más de un millón de sugerencias cada año, que una vez estudiadas le permite implantar alrededor de 8000 mejoras. Con esa fuerza incontenible ha surgido como el nuevo líder mundial de su industria.

