

SIMULADORES: UNA RESPUESTAS A LOS PROBLEMAS DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

Javier Martínez Aldanondo

javier@neotraining.com

Consultor

Neos Conocimiento y Aprendizaje

www.neotraining.com

El grave problema al que se enfrenta la formación y la educación en general hoy en día no es la oferta formativa -existen cursos de todos los colores, sabores y olores- sino sobre todo el método de aprendizaje. Esto significa que no sólo importa CÓMO se enseña sino QUÉ se enseña.

La formación habitual contempla, tanto en los colegios, universidades o empresas, la figura de un profesor/experto que monopoliza el conocimiento, imparte una lección magistral y unos alumnos que se limitan a memorizar datos, hechos, conceptos, teoría e información -que muchas veces no necesitarán para nada- y a hacer exámenes tipo test. Es el modelo de **Yo se, Tu no sabes, Yo te cuento y Tu me escuchas**. En realidad, este es un modelo heredado de la pretérita época en la que los monjes eran los únicos instruidos y por tanto impartían "lectures", es decir leían un libro a unos alumnos que no sabían leer ni menos tenían acceso a ese libro. No parece que hayamos evolucionado mucho. Si esto lo trasladamos a formación no presencial el caso es el mismo: los alumnos leen páginas y páginas de contenidos aburridos o como mucho revisan aplicaciones multimedia muy espectaculares y llenas de ejercicios de auto evaluación **para comprobar si han memorizado lo que leyeron previamente**. Es decir, **sufren experiencias pasivas**. Escuchan, miran y por lo general se aburren.

Este sistema no funciona por muchas razones. A modo de ejercicio, intentemos recordar lo que retenemos a día de hoy de lo que nos enseñaron en la facultad o en el colegio sobre álgebra, biología, física o trigonometría, por ejemplo, y pensar para qué nos ha servido. Probablemente sea poco. ¿Quién de nosotros sería capaz de aprobar alguno de los exámenes que aprobamos durante la carrera?

Es evidente que algo falla. Si no fuera así no habría fracaso escolar ni existiría parte del negocio de la formación. Los contenidos transmitidos no se aplican a tareas reales y sólo del 10 al 20% de lo aprendido se transfiere al puesto de trabajo. Derrochamos dinero, tiempo y energía a raudales. Lo mejor que puede conseguir un gran speaker es inspirarnos o ponernos en marcha, que no está mal. Sin embargo, nada de lo que nos explique se convierte en conocimiento sino en información. Y **la memorización sin su correspondiente experiencia no sirve para nada** a no ser que nuestro objetivo sea convertirnos en académicos.

Si volvemos a mirar hacia el pasado, hace cientos de años, veremos que la educación estaba reservada para unas élites muy reducidas. Esos privilegiados tenían sus tutores particulares que les educaban en un entorno one to one en todo tipo de materias. Pero la democracia trajo consigo la universalización de la educación y pasamos a un entorno de one to 100 como poco. Es evidente que estas proporciones nos generan un problema, quizás más de uno.

Mientras en el entorno laboral y en la sociedad en general todo ha evolucionado muy rápidamente, a nivel educativo seguimos manteniendo el mismo sistema vigente desde hace cientos de años. Me pregunto a cuántos logra motivar realmente este modelo. ¿A los formadores? ¿A los alumnos?. He vivido la experiencia desde ambos ángulos y me permito dudar.

Resulta un entorno frustrante para el propio formador que se limita a repetir y recitar sesión tras sesión los mismos contenidos teóricos a decenas de cabezas que le miran y le escuchan (aunque no siempre). Pensar que este es el papel que debe cumplir el maestro es erróneo. Seguramente habría que agregar que tiene que investigar, enseñar y asegurarse de que su alumno aprende. Resulta además un entorno frustrante también para el alumno que se limita a escuchar pasivamente durante horas y horas, materias, que tal vez no le interesan o tengan poco que ver con lo que le motiva realmente. ¿Por qué está reñida la educación con palabras como entretenido o divertido?

Este tipo de grupos pasivos, de masa, aportan muy poco. Algo de comunicación y relaciones sociales y poco más.

Todo me lleva a pensar que la educación tiene que renovarse drásticamente. No puede mantenerse al margen de los diferentes cambios que nos afectan. Si nos paramos a pensar, tomando en cuenta nuestras propias experiencias, podemos sacar conclusiones. ¿Qué sentido tiene a día de hoy enseñar trigonometría o derecho canónico mientras existe un déficit alarmante de programadores en C++ o Java?. Una de las causas por las que los jóvenes en los colegios y las universidades -y qué decir en las empresas- se sienten tan "perdidos" es porque hasta que no logran su primer trabajo, tienen poca idea de qué significa el mundo laboral, el trabajo o una empresa. Una buena idea podría ser crear simulaciones de distintos entornos para que tengan la posibilidad de comprobar en qué consiste el trabajo en una consultora o en una agencia de publicidad y pueda probarlo sin riesgo alguno. Probablemente sería beneficioso para encauzar las motivaciones y las vocaciones de muchos (ojala hubiésemos tenido esa oportunidad algunos de nosotros).

El aprendizaje debería basarse en el concepto LEARN BY DOING o aprender haciendo en lugar del TEACH BY TELLING. Nadie aprende a conducir un coche escuchando una explicación, ni a jugar a fútbol, ni a vender, ni a negociar, ni a hacer presupuestos ni a nada. Es imprescindible que el alumno juegue un papel fundamental, que sea el protagonista de la película. Tiene que participar en una experiencia que le genere un impacto emocional que provoque que todo lo que le sucede se le vaya quedando grabado. Sólo así acabaremos creando un experto.

Para aprender hace falta tener en cuenta una serie de cosas: que **el aprendizaje es básicamente individual** (los grupos fomentan la relación social pero no el aprendizaje), que **está basado en la motivación y el interés** del alumno (no hay nada que pueda superar la fuerza de una persona que está encandilada por un tema en particular, cuantos compañeros hemos tenido en la escuela que sacaban malísimas notas pero lo sabían todo sobre deportes), que **está basado en objetivos**, que **aprendemos a base de cometer errores y reflexionar sobre ellos** (solo **aprendemos cuando nos hacemos una pregunta y buscamos la respuesta** y no cuando la respuesta nos viene sin que la hayamos pedido) y que cuanto más se aproxime este entorno de aprendizaje a la realidad en la que tenemos que desempeñar el trabajo, tanto mas efectivo será.

La educación debería orientarse hacia un **modelo 40/30/30**. Los alumnos deben dedicar un 40% del tiempo de la formación trabajando individualmente en un entorno práctico de SIMULADORES donde absorber la mayor parte de los conocimientos y habilidades sin tener miedo a equivocarse o al fracaso, dando rienda suelta a su imaginación y aprendiendo de sus errores. Otro 30% del tiempo debe pasarse en un entorno de trabajo e intercambio con un tutor y un pequeño grupo de compañeros -que perfectamente puede ser a distancia- donde compartir trabajos y proyectos. El 30% restante tendría que usarse en socializar el conocimiento con todos los compañeros.

No nos engañemos. Lo importante no es el envoltorio -las tecnologías que se utilicen o el hecho de que la formación sea presencial o no- sino el caramelo, es decir, los contenidos y sobre todo cómo se estructuren esos contenidos. Ese es el secreto.

A día de hoy, e-learning no significa otra cosa que leer en la pantalla del ordenador lo que antes leíamos en un cuaderno. Sigue consistiendo en pasar páginas, sólo que ahora se hace con el ratón, y este método es un error. No obliga a pensar, a tomar decisiones, a equivocarse, a reaccionar. Es un razonamiento superfluo, superficial, como hacer un examen tipo test, y como tal se olvida en poco tiempo. No nos confundamos, estamos hablando de e-reading. El problema es que la proporción actual de los proyectos formativos consiste en un 80% teoría y un 20% práctica (ojo, tests de evaluación y no práctica real).

Demos un vuelco, el modelo debe ser inverso, 80% práctico y con un soporte de 20% de conceptos y todas las herramientas necesarias para que el alumno aprenda. Tenemos que atrevernos a romper algunas reglas aunque a veces resulte complejo después de tantos años de tradición pero no hay otro camino. Si queremos dejar de hablar de la formación como un mal menor, como el patito feo al que ni la dirección de las empresas ni los propios trabajadores consideran importante, como una mera "transferencia de conocimientos" y , en cambio, queremos hablar de ventajas competitivas, y de la necesidad real de formar adecuadamente a nuestro personal, más nos vale reaccionar.

Saber no es lo mismo que hacer ¿Se habrá convertido alguien en un buen cocinero viendo a Arguiñano en la televisión?.

Vamos a poner un ejemplo muy simple: Imaginemos que tenemos que enseñar a jugar tenis o perfeccionar su nivel a la fuerza de ventas de una empresa. Si seguimos el modelo imperante, los reuniremos en un aula y les hablaremos sobre la teoría del tenis, los conceptos, su historia, modalidades, etc. Los más innovadores les mostrarán videos de diferentes partidos, entrevistas con jugadores relevantes y técnicos e incluso puede que rizando el rizo traigamos a alguno de ellos a impartir una conferencia magistral o llevemos a nuestros vendedores a ver algún torneo en vivo y en directo. Supongo que todos estaremos pensando que todo esto está muy bien, que esta gente puede que acabe sabiendo mucho sobre tenis. Lamentablemente **la única manera de aprender a jugar a tenis es cogiendo la raqueta y pegándole a la pelota**. Y el objetivo inicial, no lo olvidemos, es que el personal sepa JUGAR a tenis porque cuando llegue al día siguiente a la oficina, tendrá que jugarlo.

Traslademos este mismo ejemplo a cualquier otra habilidad o conocimiento queelijamos: ¿Negociación, Coaching, Atención al cliente, Contabilidad? La razón por la que un gran porcentaje de la formación que se imparte en las empresas, el ejemplo sirve exactamente igual para cualquier ámbito, es poco satisfactoria y eficiente es que hacemos a los empleados escuchar y memorizar la teoría sobre cómo se deben hacer las cosas pero no a hacerlas. Queremos que aprendan a jugar a tenis o vender o negociar a base de escuchar y no a base de practicarlo. Y eso es imposible. Describir una situación no equivale a vivir y experimentar esa situaciones.

Además pensamos que el e-learning nos va a facilitar las cosas. Desde luego, con el enfoque actual los aprendices de tenista no se tendrán que mover de casa o del despacho para recibir toda esa información cuando quieran y como quieran (puede que pongamos a su disposición un canal exclusivo de 24 horas de contenidos de tenis personalizado, todo el material enlatado que

queramos, con abundancia de videos y animaciones espectaculares) pero seguirán si saber jugar a tenis.

Las tecnologías, y más cuando llegue la banda ancha, deben servir para mucho más que eso. Deben permitir que, por ejemplo, que el curso de Negociación que hagamos para una empresa determinada permita construir simulaciones de situaciones reales a las que el personal se enfrentan día a día. Por ejemplo: mi cliente me dice que ha recibido un presupuesto más atractivo de un competidor y yo como alumno, en el papel de comercial, tengo que buscar la manera de negociar y conseguir el pedido. Además, las nuevas tecnologías deben hacer posible contar con aportaciones de los mejores expertos mundiales (grabados), de los mejores expertos de la propia empresa (también grabados). También incluir la política, la cultura y el know how de la empresa. Y construir una trama donde puedan equivocarse (la importancia de cometer errores para aprender) y tengan las herramientas necesarias para reflexionar sobre sus errores, permitiéndoles buscar alternativas para resolver los problemas. Para esto debe servir la tecnología, porque suple la imposibilidad física y económica de contar con esos expertos mundiales o de la empresa, la imposibilidad de hacer un role playing veraz con cada alumno y muchas otras cosas más (conseguir la relación de 100 to one, muchos profesores para un alumno). ¿Quién puede sostener que los ordenadores no son básicos para trabajar? Pensemos en que para aprender pasará lo mismo, los ordenadores formarán parte de nuestra vida también para aprender.

Ahora bien, para que esto se haga realidad, los profesores deben cambiar su rol y esto no es automático y los alumnos también y esto tampoco lo es.

Cuando demos libertad a los alumnos y estemos alineados con sus objetivos (motivación) querrán aprender de la manera en que juegan y disfrutan. Hasta ahora no podían elegir sino que tenían que ir a aula casi obligatoriamente pero ¿qué pasará cuando puedan elegir?. Tal vez esta pueda ser una razón por la que tantos formadores se muestran tan reticentes a perder su monopolio.

No tiene sentido que todos los alumnos estén mismo día, a la misma hora, en el mismo sitio y en la misma página. Es un tema de logística y no de aprendizaje. Además mientras yo puedo necesitar lo que aprendo mañana, mi compañero puedo que lo necesite dentro de 1 año. ¿Por qué no respetar los distintos estilos y velocidades de aprendizaje que tenemos cada persona?

Parece claro que a primera vista el e-learning ataca 2 variables clave: TIEMPO y DINERO. Pero esto es un engaño. Mas RÁPIDO y mas Barato raramente significa MEJOR. Consecuencia: Se sacrifica la **CALIDAD**.

La realidad es que hay que invertir mucho dinero mientras se ahorra en desplazamientos y aulas. Se gasta en infraestructuras (telecomunicaciones, hardware, software) contenidos de calidad, tutores, consultoría, etc.

Evidentemente el e-learning es mas barato de distribuir: Una vez hecho, el coste es casi cero, no hay que repetirlo una y otra vez cada ocasión que tenemos un grupo como pasa con la formación presencial. A corto plazo o con grupo pequeño resultará mas barato lo presencial, a largo plazo o con grupo grande y disperso geográficamente, resultará mas barato el e-learning.

Sin embargo, parece que el situación actual se rige por este principio: Como puedo gastar lo mínimo y hacer el menor esfuerzo posible para traspasar lo que ya tengo a la web. Y a partir de aquí la pregunta que nos deberíamos hacer es la siguiente: ¿Que sentido tiene tener acceso rápido y fácil a unos contenidos pobres?

Por desgracia, aunque Aristóteles ya predicaba en su momento "Lo que tenemos que aprender, lo aprendemos haciendo", el 99% de la formación on line que nos encontramos hoy sigue insistiendo en modelos teóricos y pasivos y con un grado de efectividad bajísimo. El problema

real, por tanto, es que la manera en que se intenta formar y educar a la gente en conocimientos y habilidades no es coherente con la forma en que aprende el ser humano.

No tengo ninguna duda de que tenemos gran cantidad de expertos, de buenos contenidos y materia prima abundante para hacer las cosas bien. Ahora tenemos que quitarnos la venda de los ojos y reconocer que si no introducimos cambios sustanciales, corremos el riesgo de desperdiciar muchísimas horas, además de recursos y energías.

Debemos comprender que muchos de estos comportamientos están motivados porque en un aula con 30 alumnos no hay margen para grandes experimentos interactivos. Tengamos en cuenta que estamos comparando un 2% (formación virtual) contra un 98% (formación presencial), 5 años de historia contra 1000 años de tradición.

Pero hoy en día las tecnologías sí que nos lo van a permitir. Todo lo expuesto es perfectamente posible. Sería una lástima que hiciésemos uso de un nuevo medio que demanda nuevas metodologías desde la vieja mentalidad.

[VOLVER AL INDICE TEMAS](#)