

El *e-learning*, en la reingeniería de la formación continua

En la historia de la formación continua se cuentan importantes logros. No pocas iniciativas relacionadas con el avance técnico, la diversificación, la excelencia o el cambio cultural han resultado exitosas por la eficacia de la formación orquestada. Cuesta imaginar, por ejemplo, proyectos de transferencia de tecnología, o de expansión empresarial, sin que haya correspondido un papel esencial al plan formativo de las personas afectadas. E igualmente podemos hablar de necesidades más cotidianas, pero igualmente ineludibles, al incorporar nuevas herramientas o rediseñar los procesos industriales.

No siempre son candentes las necesidades de formación, pero, al analizarlas, por una parte hemos de pensar cada día más en el medio y largo plazo, y por otra hemos de pensar en lo que no resulta tan visible. A esto último nos ayudó el movimiento de las competencias que, como recordamos, nos llegó concurrente con la sensibilidad hacia la inteligencia emocional y casi con la llegada del aprendizaje *on line* (en realidad éste llegó un poco después). Quizá resulte oportuno recordar aquí algunos movimientos en curso en torno a las personas en las organizaciones:

- El desarrollo permanente (*lifelong learning movement*).
- El movimiento tecnológico (*information technology movement*).
- El aprendizaje *on line* (*e-learning movement*).
- La gestión del conocimiento (*knowledge management movement*).
- La destreza informacional (*information literacy movement*).
- El pensamiento crítico (*critical thinking movement*).
- La necesidad de innovar (*innovation movement*).
- El desarrollo de las organizaciones (*organizational learning movement*).
- La gestión por competencias (*competency movement*).
- La psicología positiva (*positive psychology movement*).
- La calidad de vida en el trabajo (*quality of worklife movement*).
- Las nuevas relaciones jerárquicas (*empowerment movement*).
- La inteligencia emocional (*emotional intelligence movement*).
- El *coaching* (*coaching movement*).

Estos movimientos fueron impulsados en los años 90, cuando ya se empezaba a hablar de la “Sociedad de la Información” y de la nueva “Economía del Conocimiento y la Innovación”, caracterizada ésta por una serie de realidades que sin duda afectan a la formación continua de directivos y trabajadores:

- Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) resultan omnipresentes, y dan soporte a la denominada Sociedad de la Información y el Conocimiento.
- El ordenador personal aparece en muchos puestos de trabajo, e incluye a menudo conexión a Internet.

- La información pasa de haber sido, en el pasado, un instrumento de control, a constituir una herramienta cotidiana, cuando no una materia prima esencial.
- Hemos de pasar de la tan predicada destreza informática a la excelencia informacional (traducción de la información a conocimiento) individual y colectiva.
- Las empresas se van organizando en sintonía con el flujo del conocimiento, con la intención de acertar en las decisiones y soluciones.
- El valor de la empresa se basa, más que en tangibles, en intangibles como el *know how* o las relaciones que cultiva en el mercado.
- La empresa ha de contribuir al bienestar de la sociedad bajo el principio de ganar-ganar, y se habla de “responsabilidad social corporativa”.
- El tamaño, fundamental en la economía de escala, pasa a constituir en ocasiones un obstáculo serio: ahora, el pez más rápido se come al lento.
- El conocimiento intuitivo también cuenta, si es genuino, se concilia con el tácito y explícito, y sirve a la toma de decisiones, la innovación o la evaluación de oportunidades.
- La relación con los clientes, a quienes se ofrecen soluciones, se caracteriza por la interactividad y aun la complejidad.
- Los directivos, más que gobernar y supervisar la actuación de los trabajadores, han de suponer un apoyo a la misma.
- La distancia “nosotros-ellos” se reduce para recomponer el *statu quo*, y el *empowerment* se va consolidando.
- Se atiende al corto plazo sin perder de vista el medio y largo, ni las incertidumbres del mercado.
- La mejora y la innovación constituyen una exigencia permanente, y han de estar presentes en la actividad cotidiana y la cultura organizacional.
- Las personas pasan de ser un pasivo, a componer el activo fundamental: el nuevo trabajador del conocimiento resulta clave para la prosperidad.
- Cuando la organización funciona por proyectos, se genera una especie de mercado interno de trabajo que impulsa la competitividad individual.
- La formación en la empresa, además de orientarse a nuevas tareas y procedimientos, o utilizarse de *commodity*, se ha de dedicar a nutrir el activo de modo efectivo.
- El aprendizaje permanente incluye iniciativas independientes o autodirigidas de los individuos, al margen de la orquestación formal de cursos.
- La globalización es un hecho sólido apoyado en el avance tecnológico, y afecta a la comunicación, al comercio y, en general, al sistema económico y financiero.

Naturalmente, al hablar de la formación continua, debemos distinguir a las organizaciones por su tamaño y necesidades. En el caso más complejo de grandes empresas, cabría, por ejemplo, hablar de diferentes posibles propósitos perseguidos:

- Satisfacer necesidades de formación técnica y funcional de las personas.
- Contribuir al desarrollo profesional de directivos y trabajadores.
- Difundir mensajes de la Dirección, para el alineamiento estratégico.
- Introducir cambios funcionales u operativos.
- Cultivar creencias y valores relacionados con la cultura de la organización.
- Hacer más efectivas las relaciones jerárquicas (jefes-subordinados).
- Poner en marcha programas específicos (mejora continua, innovación...).
- Facilitar la colaboración, el diálogo y el intercambio de experiencias entre las personas.
- Otros.

Estamos identificando propósitos con que se viene orquestando la formación en las empresas. Cada uno de nosotros puede añadir y eliminar elementos en esta lista anterior en función de sus experiencias, pero ya se va desvelando la complejidad a que nos referíamos. Naturalmente, con la formación las empresas tratan de asegurar el mejor rendimiento

(presente y futuro) de sus personas, directivos y trabajadores, y por eso cabe reflexionar sobre la catálisis del alto rendimiento.

Catálisis del alto rendimiento

Contando con una óptima organización funcional de la empresa, el alto rendimiento depende, para empezar, de la correspondencia entre los requerimientos del puesto de trabajo y las competencias del individuo que lo ocupa: aquí contamos con la ayuda de la formación continua. Una idónea sintonía persona-puesto catalizaría tanto el alto rendimiento como la satisfacción profesional; de hecho, el denominado flujo autotético (estados de elevada concentración, rendimiento y satisfacción, estudiados por el profesor Mihaly Csikszentmihalyi) se da en esta zona de correspondencia, o sea, cuando el individuo, activando sus recursos, encara con éxito sus desafíos y encuentra en ello su realización profesional.

Si las exigencias del puesto superaran al individuo, aquél estaría insuficientemente cubierto y éste —el individuo— podría padecer ansiedad, estrés o fatiga psíquica, y vería además mermadas sus capacidades, lo que subrayaría el desnivel (aquí habría tal vez urgencia de soluciones formativas, que tendrían que haberse desplegado antes); si, por el contrario, las capacidades del individuo superaran las exigencias del puesto, entonces sería la frustración o el aburrimiento lo que podría afectar al desempeño, y desde luego a la persona. Sabemos todo esto, y habríamos de evitar que alguien se viera sensiblemente desplazado de su zona de sintonía entre competencias y exigencias del puesto.

Pero caben otras reflexiones sobre el alto rendimiento perseguido. Hemos venido hablando en las empresas de capacidades y de motivación, para aludir así a elementos cognitivos, emocionales y volitivos, es decir, al saber, el pensar, el sentir y el querer; quizá haya que destacar también el “creer”, la confianza en lo que se hace. Hay que recordar la lealtad a su profesión por parte del trabajador del conocimiento ideal: resultaría difícil pedirle que trabajara sin estar convencido de lo que hace, sin esmero, en plan *chapuza*.

Aparte de las competencias más estables (conocimientos, habilidades, facultades, actitudes, fortalezas, creencias, etc.), la fe en lo que se hace se ha de considerar, en efecto, como una variable de índole casi espiritual; pero hay además otras variables más cotidianas que afectan al rendimiento: sentimientos, inquietudes, energía psíquica... Y tampoco deberíamos olvidar aquí la relación entre la intención, atención, intuición y actuación. En cada ocasión nos guía la intención, ésta atrae nuestra atención, la atención enfocada y sostenida puede hacer emerger la intuición (tan relacionada con lo que llamamos talento), y ésta, que aparece con cierto impulso movilizador, modula la actuación.

(Si se admite un paréntesis, se recordará que muchos profesionales y científicos, concentrados en los problemas que se habían planteado, obtuvieron respuesta súbita, imprevista, inesperada, por medio de la fenomenología intuitiva: así Kekulé, Dyson, Howe..., por no remontarnos al “eureka” de Arquímedes antes de cerrar la digresión. La capacidad de crear o innovar resulta hoy esencial en la economía del conocimiento, y caracteriza el perfil del trabajador experto ideal).

De modo que el alto rendimiento y la deseable satisfacción profesional dependen ciertamente de muchos factores; unos factores que, si no siempre podemos gestionar bien, sí que debemos identificar y hacerlos propicios en la medida posible. Pero tras esto hemos de subrayar que la capacidad de actuar viene del conocimiento, y que sin la dosis necesaria no cabe esperar resultados: el aprendizaje permanente viene a ser inexcusable.

Una reingeniería de la formación continua

Acorde con la emergente economía del conocimiento y la innovación, hemos de desarrollar competencias específicas de diversa naturaleza, y ello, junto al impulso de nuevos métodos y canales, nos permite hablar de una cierta reingeniería de la formación continua; especialmente si consideramos además elementos culturales propios de la evolución de la sociedad. En definitiva, parecen surgir focos de atención en lo que a la formación continua se refiere. Entre los elementos a considerar:

1. La asunción de iniciativa y protagonismo por todos nosotros, en el aprendizaje permanente (y en el desempeño en general).
2. La necesidad de que cultivemos el autoconocimiento en todas sus dimensiones, así como el afán de mejora.
3. La difusión del movimiento de las competencias entre todos los directivos y trabajadores expertos.
4. La doble aproximación del individuo al puesto y de éste a aquél, tras los mejores resultados individuales y colectivos.
5. La evolución cultural de los departamentos de formación de las empresas, para percibir al usuario como cliente interno.
6. La necesidad de seguir el avance de las TIC, además de atender al progreso técnico en cada campo.
7. La especial importancia de las competencias informacionales (incluido el pensamiento crítico), así como de las conversacionales.
8. El valor de la inteligencia emocional en el autodomínio y en las relaciones interpersonales.
9. La ayuda de la intuición en la comunicación, la innovación, la toma de decisiones, la detección de oportunidades, la percepción de realidades y el propio aprendizaje.
10. Las posibilidades y ventajas del *e-learning*, que nos permite sortear condicionantes espaciotemporales.
11. La alineación de los esfuerzos formativos con los objetivos estratégicos de cada organización.
12. La necesidad de difundir —compartir— en cada organización los conocimientos que cada individuo adquiere.

Quizá el principal elemento de la “revolución” de la formación continua es el protagonismo de las personas ante su propio aprendizaje y desarrollo profesional. Las empresas son soberanas al organizar su funcionamiento pero, cuando las circunstancias lo permitan, a esta tendencia —mayor protagonismo de las personas— parecen orientarse los nuevos tiempos.

El e-learning: la tecnología al servicio del aprendizaje

Los contenidos ofrecidos en la formación continua se han ido enriqueciendo en los últimos años al consolidarse el movimiento de las competencias. Ya todos aceptamos que nuestro perfil competencial —el que orienta la actividad formativa— consta, básicamente, de:

- Conocimientos.
- Destrezas técnicas.
- Recursos cognitivos.
- Fortalezas personales.
- Habilidades interpersonales.
- Sentimientos.
- Creencias y valores.

- Actitudes y comportamientos.

Dicho de otro modo, a nuestro *background* de conocimientos, experiencia y valores, hemos de añadir la inteligencia cognitiva requerida, también la emocional e incluso la intuitiva, sin olvidar los hábitos y conductas adecuadas: todo ello, si responde a las exigencias del puesto, predice buenos resultados. Las correspondientes iniciativas de formación y desarrollo pueden orquestarse mediante diferentes métodos conocidos:

- Formación tradicional en aula.
- Formación a distancia con apoyo tutelar.
- *Workshops* tradicionales y mayéuticos.
- *On the job training*.
- *E-learning*, con o sin apoyo tutelar.
- *Coaching*.
- *Mentoring*.
- *Shadowing*.
- *Outdoor*.
- Autodidactismo.
- Asistencia a conferencias y eventos similares.
- Otros.

Obsérvese que el *e-learning*, si bien concebidos los cursos, parece ser la fórmula más cercana al deseado “más efectivo, más rápido, más cómodo”: ¿por qué? Porque recoge las ventajas de la enseñanza programada, sorteando algunos de sus inconvenientes; porque el individuo no padece tiempos muertos, y puede saltar conocimientos ya poseídos; porque el método elude, en general, condicionantes de tiempo y lugar.

No obstante, lo ideal puede ser una combinación de métodos (*blended learning*), para asegurar la necesaria, en su caso, comunicación persona-persona, y materializar así el aprendizaje. De este modo se suele orquestar el desarrollo de las habilidades sociales, sin descartar los temas técnicos de elevada complejidad.

Y no olvidemos el autodidactismo, del que la historia nos muestra aleccionadores ejemplos. Todos hemos de ser autodidactos en alguna medida, y podemos serlo sin abandonar el campo conceptual del *e-learning*. Podemos acceder a gran cantidad de información a través de nuestro PC, aunque, para una buena traducción de la misma a conocimiento valioso y aplicable, precisaremos buena dosis de pensamiento crítico (que es cosa distinta de la criticidad o el escepticismo), sin olvidar la capacidad de establecer conexiones, analogías, inferencias y abstracciones.

Para terminar, y siendo todos ya *lifelong learners* —quizá *lifelong e-learners*—, no olvidemos que, como concepto, el *e-learning* se solapa con la gestión del conocimiento en las organizaciones, y por ello con la inteligencia colectiva. Si hace tiempo que hablamos del trabajo en equipo, no olvidemos tampoco aprender en equipo cuando hacerlo resulte enriquecedor.

Javier Lozano
Director General
Nanfor Ibérica