

## E-Learning: El Nuevo Reto de Recursos Humanos

Alfredo Esponda Espinosa  
www.incavir.com

Allá por 1980, recién estrenada la ley que hacía obligatoria la capacitación, tuvimos que enfrentar el enorme reto de convencer a la gente para que quisiera tomar algún curso.

Las empresas estaban un poco renuentes a capacitarse y sólo una ley podía obligarlas.

De modo que comenzó la lucha: Capacitadores que ofrecían sus servicios, empresas que se negaban a contratar y trabajadores que se resistían a encerrarse en un aula. De este modo, la pugna era de dimensiones enormes.

Yo venía de impartir cursos de superación personal donde lo común era que cada persona se inscribiera y pagara por su propia cuenta. No como es hoy: si la empresa no paga, no toma ningún curso, y como la empresa paga, la mayoría toma cursos de manera obligatoria.

En una ocasión recuerdo que mi vendedora estrella (mi esposa) y yo nos enfrentamos a un líder sindical que se oponía a dejarnos entrar a la empresa, después de una gran discusión y manejar mis mejores argumentos sobre lo que hacía valer a la capacitación parecía ganar la cerrazón, hasta que ella le preguntó ¿dígame qué puesto ocupa? y él contestó: “soy tornero”, y ¿desde cuándo? “soy experto, no necesito que nadie venga a decirme cómo hacer mi trabajo, tengo 20 años haciendo lo mismo”.

Ella muy hábilmente le contestó: “ya ve, si nosotros hubiéramos venido a dar capacitación hace 10 ó 15 años usted sería hoy supervisor o gerente”.

El tipo se quedó pasmado y ello hizo que nos permitiera pasar y a partir de allí, tuvimos un poderoso aliado que permitió convencer al empresario. Con el tiempo, la capacitación se fue imponiendo y logró una posición que hoy es indiscutible.

Hace unos días la prensa nos proporcionó varias noticias: el 60% de los alumnos reprobó en matemáticas y español, otro tanto de los profesores y aún más, el 60% de los policías.



Después de eso queda preguntarnos qué pasaría si aplicáramos pruebas sobre sus respectivas especialidades a diputados, senadores, gobernadores, etc., aún más, ¿qué pasaría si lo aplicáramos a supervisores, gerentes y directores de empresa?

Muchos consultores que visitan empresas estarían de acuerdo conmigo: Han tomado cursos de planeación estratégica pero no pueden formular una estrategia, han participado en cursos de liderazgo y no son líderes, etc.

En la apertura de un curso de planeación estratégica con la plana mayor de un corporativo trasnacional, me encantó el discurso del presidente de ese corporativo: “señores, bienvenidos, sólo quiero decirles que nos reunimos aquí los próximos tres días para cumplir nuestra responsabilidad más importante: definir el rumbo de esta empresa, establecer sus prioridades y los proyectos con los cuáles habremos de conseguir nuestros propósitos. Allá en la planta hay 1250 trabajadores que esperan nuestra guía y nuestra inspiración”.

A este punto, me pregunto: ¿Cómo es que los Bancos, dicen impartir más de 1'000,000 horas de capacitación al año y recibimos tan mal servicio? ¿Cómo es que la Secretaría de Economía brinda varios miles de millones de pesos al año para las PYMES y aún así tenemos niveles tan bajos de productividad?

¿Por qué siendo el país número 13 en Producto Interno Bruto (PIB) del mundo, ocupamos el lugar 56 en competitividad?

¿Qué sucedió desde el año 2000 en que ocupábamos el lugar 32 y por qué nos derrumbamos?

Hace apenas un par de semanas estuve con una empresa inglesa que tiene 3 plantas en América Latina, el Director de Calidad me dijo: “Tengo 6 meses en el puesto, vengo de Bogotá y me sorprende de que aquí en la planta de México no tenemos el Seis Sigma implantado. En las plantas de Colombia y Venezuela tenemos 4 años utilizándolo y me envían aquí porque resulta inexplicable el alto costo con que estamos produciendo, dicen que hace un par de años estuvieron intentando implantarlo durante ocho meses, pero no lograron nada, yo pienso que lo que les falló es que quisieron hacerlo solos en vez de contratar a un experto externo que los ayudara”.

Otro caso reciente es una entrevista que tuve con un Director de Administración y Finanzas que pedía un Plan Integral de Capacitación a 3 años.

Me limité a preguntarle: ¿Qué sucedió con el ISO 9000 que les cotizamos hace un año? Su respuesta fue muy simple: “encontramos a alguien que nos lo hacía a mitad de precio y en tan sólo 2 meses”.

Yo terminé con la pregunta lógica: “¿y desde cuando están certificados? La respuesta esperada: “no nos hemos certificado y después del año, paramos el proyecto”.

En fin ¿a qué viene todo ello? Es para reconocer que los oferentes de capacitación serios hemos investigado y trabajado duro para brindar resultados medibles y concretos. Sin embargo, ha tenido más éxito la capacitación- show, la que entretiene y divierte.



Esto no es un fenómeno únicamente mexicano, el escritor Tim Hurst afirma: “El entrenamiento (training) o capacitación, de la forma como se practica en muchas de las empresas de Norteamérica, representa un asombroso desperdicio de recursos. La realidad es que no es posible entrenar a alguien en un día; es posible enseñarle algo, pero no es posible capacitarlo. El entrenamiento requiere la creación de un cambio de comportamiento, y esto no sucede de la noche a la mañana”.

Este problema es genérico, apenas en diciembre de 2008 el gran gurú Bill Gates declaró: “Es una paradoja que Estados Unidos haya tenido tanto éxito con una educación tan terrible, sin embargo, él sostiene que sólo un 20% ha recibido una educación adecuada, pero esto “tiene que terminar ante un mundo globalizado, la competencia es cada vez más feroz y la única solución es que haya una mejor educación; por ello nuestra fundación donará 2000 millones de dólares a escuelas públicas y 2000 millones para becas”.

En síntesis, hay un mal de raíz y éste es el hecho de que las preferencias están en los programas de televisión o el You Tube, que divierte y entretiene, aquello que de manera pasiva el individuo se coloca como espectador y dejando de lado la posibilidad de convertirse en actor de su propia vida, en creador de su propia historia.

E-learning se convierte en el nuevo reto, especialmente porque nos exige habilidades de autoestudio. Dichas habilidades son las más escasas del mercado y con un propósito muy claro, fomentar el autoaprendizaje. Es un *déja vu*, lo mismo que se vivió en México en los 80s, tenemos que sortearlo exitosamente y en menor plazo en esta década.

En el pasado no había directores de recursos humanos, eran gerentes y jefes departamentales hoy en cambio, los Directivos de Recursos Humanos tienen una posición sólida y muy respetable. Antes su función principal era la de pelearse con los sindicatos y negociar contratos colectivos de trabajo, hoy es el desarrollo de recursos humanos.

Viene al caso recordar que el ícono de la dirección de fines de siglo XX, Jack Welch, consideraba al Director de Recursos Humanos como su brazo derecho y su mayor orgullo el Instituto Crotonville, del cual surgieron Directores Generales que al tocar techo en General Electric, se fueron a dirigir otras empresas.

De este modo, los directores de recursos humanos tienen enormes posibilidades de impulsar esta nueva etapa de la formación y el desarrollo de los Recursos Humanos. De ellos dependerá que tan rápida será la evolución de esta nueva etapa.

En el ejemplar de septiembre de 2006 de Proyección del Capital Humano, la autora Rocío Cuentas, presenta el modelo educativo avanzado que se aplica en e-learning y es que cuando los cursos virtuales son elaborados profesionalmente conducen al desarrollo de las competencias laborales propuestas en el diseño instruccional del curso.

La principal cualidad del e-learning es, a la vez, su talón de Aquiles, me refiero al hecho de que el e-learning exige más seriedad, dedicación y concentración que la capacitación presencial o que leer o ver televisión, o jugar Wii, o escuchar ipod o peor aun, que el trabajo mismo. En resumen, esta falta de concentración en lo que hacemos, permite que subsista el fatídico “ai se va” que provoca el terrible índice de productividad que caracteriza a la planta productiva mexicana y que nos coloca tan bajo en la tabla de competitividad mundial.



En e-learning cada persona decide su ritmo personal de avance, cada quien escoge el momento, el lugar y la duración de su estudio. Lo más importante, tiene la oportunidad de repasar tantas veces como le sea necesario hasta dominar la materia objeto del aprendizaje. El hecho de que el aprendiz pueda enfrentarse al nuevo conocimiento de manera aislada y solitaria hace factible lograr altos niveles de aprendizaje, haciendo posible la capacitación asíncrona.

Conforme pasa el tiempo, se hace más evidente que el error básico de la capacitación presencial fue el haberse limitado a las evaluaciones de reacción y olvidarse de las otras tres etapas de Kirkpatrick; por ello ahora el e-learning se vuelve mucho más poderoso desde el momento que conforme avanza, plantea preguntas que hacen pensar al capacitando y que para pasar de un módulo a otro, exige una calificación que obliga a repasar hasta aprender. En la capacitación virtual no hay necesidad de aplaudirle a ningún instructor y por tanto, el instructor no distorsiona su curso para provocar la aprobación de los capacitandos.



Gracias al avance de Internet es posible aplicar la capacitación síncrona en donde las herramientas de colaboración (Web 2.0) hacen posible la presencia a distancia de un experto llamado tutor y el intercambio de experiencias y puntos de vista entre los participantes de un curso.

A todo esto ¿qué es e-learning? Es una modalidad de capacitación a distancia que surge con el desarrollo de las nuevas tecnologías de información e Internet. No debemos desaprovechar las oportunidades que nos brinda la era de la información en línea.

Sugerimos poner en práctica alguna de las siguientes ideas:

- Dejar de subestimar al personal operativo, por supuesto que sí puede aprender con e-learning, aun cuando sus habilidades de cómputo sean escasas y su escolaridad básica.
- Impulsar una cultura de aplicación de exámenes periódicos, al menos de conocimientos básicos indispensables en la realización de actividades críticas, el área de capacitación debe desarrollar habilidades para elaborar esos exámenes conjuntamente con los expertos.
- Habilitar un par de computadoras en la empresa para que todo mundo tenga acceso a cursos virtuales, no sólo los empleados que tienen asignada una computadora en forma permanente.
- Incluir de forma obligatoria que mandos medios y superiores tomen cursos constantemente de habilidades de supervisión, gerenciales, directivas, interpersonales, etc. en e-learning y preferentemente establecer periodos de reforzamiento.
- Aprender a buscar fuentes alternas de capacitación virtual y cómo evaluarlas, para incluirlas en sus programas.

El e-learning es una herramienta del siglo XXI, mientras que “las herramientas de ayer, sirven para resolver los problemas de ayer”. Que no nos suceda lo que decía Vasconcelos: “México, siempre llega tarde al banquete de la modernidad”.