

KnowledgeWorks 



*“Actualmente, la era de la innovación nos demuestra que el aprendizaje no puede seguir aislado y no queda otro camino que incorporarlo dentro de los procesos: trabajar y aprender tienen que ser lo mismo (...)”*

## Las 3 razones por las que la formación está herida de muerte

(COMENZAMOS UNA NUEVA ETAPA EN [KNOWLEDGE WORKS](#) TRAS 15 APASIONANTES AÑOS EN [CATENARIA](#))

*Muchos gerentes generales y gerentes de finanzas están convencidos de que la mitad del dinero que gastan sus empresas en marketing es un desperdicio, pero no saben qué mitad... (John Wanamaker)*

Esta lapidaria frase acuñada en su momento para cuestionar el valor del marketing resulta perfectamente aplicable para el caso de la formación. Lo contradictorio es que hoy, ya nadie discute que aprender es imprescindible. En todas las empresas, una de las principales demandas que los colaboradores exigen recurrentemente es “más y mejor formación”. De la misma forma, el auge de la industria educativa sigue creciendo cada año: se imparten miles de cursos, diplomados y

masters de las más variadas temáticas y millones de personas invierten tiempo, dinero y energía en reciclarse y tratar de aprender nuevas competencias.

En todas las organizaciones de un cierto tamaño, existe un departamento de formación que cuenta con presupuesto anual y que elabora el correspondiente plan de formación. Al revisar un organigrama típico, es sencillo identificar al responsable de formación, encuadrado dentro del área de RRHH. La formación hace ya tiempo que se incorporó dentro de las actividades regulares de la empresa. En realidad, la formación es la herramienta de gestión del conocimiento más conocida y una de las más antiguas. Su razón de ser es indiscutible: en todas las empresas existen personas con mejor desempeño que otras porque saben hacer cosas que las otras no saben. Si conseguimos que los que saben menos aprendan de los

mejores (internos o externos), su desempeño debiese mejorar y la organización saldrá claramente beneficiada. Para ello, se requiere que los que más saben transfieran su conocimiento al resto. Si bien la lógica de este razonamiento es indiscutible, los resultados en general dejan bastante que desear. Bastan un par de ejemplos:

- Recortes:** en periodos de crisis, la formación es casi siempre el primer candidato en ser sacrificado, es el lugar por donde comienzan los recortes de presupuestos.
- Credibilidad:** Es frecuente escuchar a los responsables de las áreas operativas protestar acerca del tiempo (y el dinero) que los miembros de sus equipos “gastan” en capacitación (hacer cursos). Se quejan de que, en ocasiones, las temáticas no son pertinentes y al regresar de los cursos,

POR JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO  
Socio Gestión del Conocimiento de Knowledge Works  
[javier@knowledgeworks.cl](mailto:javier@knowledgeworks.cl) y [javier.martinez@knoco.com](mailto:javier.martinez@knoco.com)

Twitter: @javitomar



pocas veces son capaces de aplicar lo supuestamente aprendido y mejorar su rendimiento. En el caso de la formación interna (que juega un papel capital en todas las organizaciones que cuentan con conocimiento especializado y difícil de encontrar en el mercado), no basta con que alguien sepa mucho para asumir que [sabr  cómo hacer que otros aprendan](#). Mucho esfuerzo para poco resultado.

¿Por qué existe la formación? Ya hemos hecho [suficiente hincapié](#) en que, durante mucho tiempo, las organizaciones cambiaron muy lentamente. Cuando se diseñaron las empresas modernas, las personas eran solo un recurso más que acompañaba a las máquinas y cuyo rol era hacer siempre lo mismo (trabajo repetitivo y carente de creatividad). En ese contexto est tico, la clave para que un negocio fuese eficiente era producir siempre lo mismo y para ello, bastaba formar a las personas cuando se incorporaban a la empresa para que aprendieran a ejecutar y obedecer. Dado que el entorno se mantendría estable, con ese entrenamiento inicial, y alguna mínima dosis de mantenimiento, era más que suficiente. A medida que la velocidad del cambio se incrementa, las empresas perciben que ya no basta con producir impecablemente lo que siempre fabricaron. La velocidad hace que el conocimiento caduque cada vez más rápido y que la organización tenga que ir aprendiendo las cosas que no sabe si quiere sobrevivir: se empieza a hablar de la innovación, que no es otra cosa que aprender continuamente. Las organizaciones se dan cuenta de que ya no alcanza con formar a los colaboradores al comienzo de su etapa laboral, sino que se requiere incluir procesos de aprendizaje puntuales también a lo largo del ciclo de vida del negocio. Aparecen los planes de formación que ofrecen un amplio menú de cursos, sobre todo técnicos, para que las personas traten de actualizarse con los conocimientos que la empresa requiere. El aumento exponencial de la velocidad coloca a las empresas en una rutina de transformación permanente que deja obsoletas sus estructuras y sus procesos. Las áreas de formación sufren para mantener el ritmo del

*“La formación ya no puede ser un hecho programado de antemano, sino que tiene que ser permanente, continua, dinámica. Aprender es trabajar y trabajar obliga a aprender (. . .)”*



cambio. Es curioso que en el momento que mayor necesidad tienen las empresas de aprender, es cuando más dañada se encuentra la reputación de las áreas de formación y de los tradicionales servicios que estas prestan. ¿Cómo es posible que hayan caído en un cierto descrédito? Hay 3 razones que lo explican:

1. La formación está diseñada como una actividad puntual y episódica, desligada del flujo del trabajo. Retomando la [metáfora del cubo Rubik](#), la oferta formativa de cualquier organización todavía considera que la empresa y sus integrantes harán siempre lo mismo: basta con aprender a resolver el cubo y con eso tendrás para toda la vida ya que el cubo nunca cambiar . Bajo ese modelo mental, es suficiente con entrenar a las nuevas incorporaciones y ofrecer algunas actualizaciones ocasionales al resto de colaboradores. El “producto” idóneo para aprender son los cursos y quien decide las temáticas sobre las que se capacitar  pocas veces son los usuarios. La planificación o la metodología de impartición de las actividades formativas se escogen en base a criterios arbitrarios: lo que sea más barato, más rápido, cuando resulte más cómodo o cuando haya salas disponibles. . . . Sin embargo, para mostrarse estratégico, el aprendizaje tiene que estar incorporado dentro de los procesos, se tiene que fundir con el trabajo. Los cursos no son necesariamente la solución más adecuada. La formación ya no puede ser un hecho programado de antemano, sino que tiene que ser permanente, continua, dinámica. Aprender es trabajar y trabajar obliga a aprender.

2. La formación que se imparte en las organizaciones está dirigida al individuo casi en su totalidad. [Como ya vimos](#), que aprendan las personas no significa que automáticamente aprenda la empresa. Y [una organización que no aprende, desaparece](#). En una época de cambios permanentes en que el conocimiento caduca vertiginosamente y los desafíos son cada vez más complejos, la colaboración entre personas con conocimientos diversos y complementarios se vuelve la única estrategia posible ya que nadie tiene todo el conocimiento que se necesita. Por tanto, formar a los individuos es condición necesaria pero claramente insuficiente. Sin embargo, cuando se analizan las actividades de formación que se imparten en cualquier organización, se comprueba que en un 95% de los casos se dirigen a mejorar las habilidades de los individuos y en los pocos casos que se trata de abordar el aprendizaje colectivo, se utilizan metodologías tipo teambuilding orientadas al entretenimiento pero que aportan muy poco valor al conocimiento de la empresa. Eso sin contar con que la mayoría de los recursos se invierten en formar a los líderes. Por más que se introduzcan enfoques novedosos como el 70/20/10 que promueve que la mayor parte del aprendizaje ocurre de manera informal, en el puesto de trabajo y entre pares, el foco sigue centrado en el individuo. Si el conocimiento de una empresa depende de la riqueza y densidad de las relaciones que establecen sus miembros, el 95% de los esfuerzos de aprendizaje deben estar dirigidos a consolidar dichos vínculos. Este [mail interno de Tesla](#) enviado por [Elon Musk](#) refuerza la urgencia de [colaborar](#) y evitar los silos.



*“Si bien formar a sus empleados no es el negocio de ninguna organización, el aprendizaje colectivo se ha vuelto parte de su estrategia (. . .)”*

elementos: **gestiona el conocimiento** que tiene (tanto internamente como administrando su red de colaboradores externos ya que nadie sabe más que todo el mundo) y además **aprende** porque los entornos **VUCA** hacen que el conocimiento caduque. La empresa asume que deben existir procesos para aprender igual que existen para producir.

El desafío consiste en demostrar los beneficios que tiene el aprendizaje para lograr los objetivos de la empresa o en caso contrario, los perjuicios que acarrea no aprender. Si bien formar a sus empleados no es el negocio de ninguna organización, el aprendizaje colectivo se ha vuelto parte de su estrategia. Mientras que aprender es imprescindible, la formación pierde protagonismo porque sigue prisionera de un modelo dieciochesco donde la oferta sigue decidiendo qué aprender, cómo, cuándo y dónde. ❖

El 7 y 8 de mayo, en el palacio de congresos Euskalduna de Bilbao, participaremos en el congreso “Anticipándose al futuro de la educación” organizado por **Erkide** con la charla “El rol del aprendizaje y los docentes en el SXXI”

El 16 de mayo en Barcelona participaremos en la IV Jornada CEFJE/EDO “**Aplicaciones prácticas de la gestión del conocimiento en las organizaciones**” en una mesa redonda sobre el factor clave del éxito de las experiencias de GC consolidadas.

**KnowledgeWorks** 

[www.knowledgeworks.cl](http://www.knowledgeworks.cl)  
Santiago (Chile) - San Sebastián (España)

Si no desea continuar recibiendo nuestro Newsletter, envíe un correo a la siguiente dirección: [javier@knowledgeworks.cl](mailto:javier@knowledgeworks.cl)

3. Las metodologías que se utilizan para la formación son inadecuadas. Sabemos que **aprender sin hacer no es aprender** sino que por el contrario, se requiere practicar, equivocarse, reflexionar, corregir, volver a intentarlo, etc. A pesar de ello, las áreas de formación de las organizaciones siguen copiando sin pudor las mismas **metodologías que ya hemos comprobado que no funcionan** en un sistema educativo que está en crisis. Continúan basadas en el antiguo paradigma del profesor que prepara contenidos, reúne a los alumnos en el aula, y dado que son ignorantes, les cuenta lo que sabe mientras estos escuchan y a veces, toman apuntes y más esporádicamente aun, hacen preguntas. El viejo modelo de “Yo sé, tú no sabes, yo te cuento” que resulta más barato y más sencillo (hablo con conocimiento de causa, acabo de padecer un curso de formación obligatorio de 4 horas en seguridad que incurre en todos esos errores a rajatabla). El objetivo de aprender no es saber (acumular información) sino saber hacer... Maquillar la formación **añadiendo tecnología** (e-learning) no la mejora si no revisamos profundamente el proceso: qué estamos enseñando y cómo. No es de extrañar que muchos líderes se resistan a enviar a sus colaboradores a que malgasten el tiempo.

CONCLUSIONES: Si la educación es cara, prueba con la ignorancia (*Derek Bok*)

Venimos de una larga historia en la

que se podían identificar 2 etapas claramente diferenciadas: Una primera época pensada para que las personas aprendiesen (educarse/estudiar) y que comprendía sus primeros 15, 20 o 25 años de vida. Y una segunda etapa diseñada para trabajar y poner en práctica lo aprendido en la primera y que se extendía hasta el final del ciclo laboral y muchas veces vital. Cuando la sociedad aceleró el ritmo de los cambios y se empezaron a producir desajustes, se introdujo la formación continua mediante pequeñas intervenciones puntuales, pero manteniendo siempre el aprendizaje y el trabajo separados el uno del otro: se hablaba de “salir a hacer formación”, se impartía en lugares apartados del trabajo o incluso en horario posterior a la jornada laboral. Actualmente, la era de la innovación nos demuestra que el aprendizaje no puede seguir aislado y no queda otro camino que incorporarlo dentro de los procesos: trabajar y aprender tienen que ser lo mismo. Hay quien habla de ambidestreza, es decir, hacer dos cosas a la vez en lugar de una como hacíamos antes: **explotar** el conocimiento que tenemos para mantener las operaciones de hoy y **explorar** para hacer mejor eso que hacemos y sobre todo, dejar de hacerlo cuando ya no sea sostenible y empezar a hacer cosas distintas (**desaprender**). Es a lo que Eduardo Briceño se refiere en esta **charla TED como zona de aprendizaje y zona de desempeño**. Por eso decimos que una organización demuestra ser inteligente cuando toma decisiones adecuadas a partir de esos 2