

Hacia una nueva cultura de aprendizaje en la organización: abandonando modelos tradicionales

Dra. Irene Carracedo Gil y Dra. Maite Martínez González -Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), Carmen.martinez.gonzalez@uab.cat

Dr. Francisco Javier López Crespo - Universidad de Barcelona (UB) y EAE Business School

1. Introducción

En la actualidad, inmersos en una sociedad digital, la innovación tecnológica se expande a todos los campos sociales (Inteligencia Artificial, Big Data, Machine Learning). Nos basta echar una mirada al pasado para comprobar que el cambio ha dejado de ser una opción. A medida que la tecnología evoluciona, la sociedad también lo hace (Castell, 2005) y con ella la actividad laboral y los procesos derivados. Se hace imprescindible evolucionar acorde con la innovación que exigen los tiempos.

La tecnología ha posibilitado la aparición de prácticas laborales (teletrabajo, robotización...) que han dado pie a los diferentes departamentos, a reflexionar sobre sus procesos y su idoneidad. Las organizaciones han encarado el reto de llevar la transformación a plantillas altamente diversas y con diferentes grados de manejo digital y, en consecuencia, con mayor aceptación o resistencia al cambio.

La implantación tecnológica ha posibilitado el acceso al conocimiento desde cualquier dispositivo (móvil, Tablet, PC) reconfigurando el modelo de aprendizaje tradicionalista en un modelo innovador, inclusivo y digital. Son numerosas las aportaciones que proponen reescribir la formación y abandonar el modelo tradicionalista (Acaso, 2013).

En recientes estudios llevados a cabo por Deloitte (2016), se pone en evidencia la existencia de numerosas organizaciones aún rezagadas en su apertura a otro tipo de aprendizaje. Un 61% de los ejecutivos encuestados señalaban, en dicho estudio, que todavía supone un reto para sus organizaciones enfocarse hacia un modelo de aprendizaje digital y autodirigido por los propios trabajadores. Igualmente, el 66% de los directores de recursos humanos manifiestan problemas a la hora de conseguir un compromiso por parte de los empleados y empleadas con la formación que se les ofrecen.

En la actualidad es muy posible encontrar en los departamentos de Formación, la convivencia de cursos en formato presencial y virtual. Cursos virtuales que reproducen

el formato presencial mediante grabaciones de vídeo y entornos digitales poco estimulantes, sin potenciar las ventajas de una comunidad virtual de aprendizaje, como la interacción, los foros de discusión y el desarrollo del PLE (Personal Learning Environment) señalado por diversos autores (Moore & Kearsley 2012).

Es el momento de reflexionar si el cambio propiciado en los entornos formativos organizacionales es el adecuado, así como la manera en que se ha llevado a cabo.

2. Metodología

Presentamos una experiencia llevada a cabo por el departamento de Formación de una Multinacional española. El contexto del que partimos es una plantilla de trabajadores y trabajadoras altamente diversa en relación a edad, formación, experiencia y conocimiento tecnológico.

Con este punto de partida, la empresa decide emprender una experiencia piloto sobre formación virtual y autoaprendizaje. Este proceso piloto facilitaría la toma de decisión y planificación de un posible futuro proyecto de transformación.

El proyecto comprende un período de 2 meses, (Julio-septiembre 2018). Este período es elegido precisamente por corresponder a un momento “valle” de actividad.

El proyecto se estructura en tres fases:

-Fase 1: Proceso de selección y formación de los dinamizadores/as.

Se seleccionaron 8 personas certificadas como formadores/as presenciales

-Fase 2: Desde el inicio de la experiencia hasta su finalización, se mantuvieron reuniones semanales entre el departamento de Formación y el equipo dinamizador, (11 reuniones). Estas reuniones operativas tenían por objeto planificar el número de impactos, su formato, así como su distribución.

-Fase 3: A la finalización de la experiencia, se mantuvieron 2 reuniones posteriores para evaluar la experiencia y mantener un intercambio de impresiones.

En cuanto a la oferta formativa, las áreas temáticas ofertadas son:

- Digital: cursos basados en la tecnología y cómo impacta en los procesos.
- Habilidades: cursos orientados a trabajar habilidades personales.
- Estrategia: cursos de obligado cumplimiento y de valores corporativos.
- Idiomas: cursos de idioma extranjero.

Para esta experiencia se ofertaron un total de 28 cursos, ya disponibles en la compañía.

Los participantes en la experiencia son, los formadores, que harán función de dinamizadores, y el colectivo de trabajadores a quién se destina la formación.

Se pone en conocimiento de la plantilla la oferta formativa y disponibilidad de cursos virtuales en la plataforma de la compañía, mediante un correo electrónico con impacto visual (postal). El mensaje se destina a toda la plantilla nacional, aproximadamente 10.000 empleados/as, colectivo destinatario de esta experiencia.

3. Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la prueba piloto fueron sorprendentes. Los datos analizados aportaron la siguiente información:

1.Incremento espectacular de cursos realizados y finalizados: de los 28 cursos ofertados, se alcanzan cifras superiores a 5000 cursos realizados y finalizados, entre los cuales 1000 son estratégicos.

2.Posterior a toda acción formativa -curso presencial u online-, se evalúa el índice de satisfacción. Los resultados obtenidos en esta experiencia ofrecieron un índice del 80% en “muy satisfactorio”.

3.El proceso de acompañamiento transformó la experiencia y la percepción con respecto a la formación online de los usuarios/as, con un incremento en el grado de satisfacción nunca alcanzado para este tipo de formatos hasta la fecha.

4. Conclusiones

Los encuentros post-formación permitieron un análisis cualitativo del proceso que nos llevaron a conclusiones sobre el mejor formato de acompañamiento, calidad de los cursos ofertados, así como la combinación de estilos de dinamización.

El único elemento innovador en esta oferta formativa fue que los cursos online fueron acompañados de dinamizadores. A nivel de dinamización es importante planificar el proceso y hacer un seguimiento semanal del colectivo de dinamizadores con el objetivo de generar sinergias entre los diferentes grupos y compartir las experiencias y puntos de vista.

La dinamización de los cursos debe realizarse con un mínimo de 2 dinamizadores por curso y que exista coordinación entre ambos. Mejora el funcionamiento combinar perfiles de dinamizadores variados con la finalidad de contrastar estilos y sumergirse en formas de interactuar diferentes. A nivel de calidad de los cursos se demostró la necesidad de ofertar cursos virtuales actuales, que resulten atractivos e innovadores en cuanto a diseño.

El aprendizaje debe tener una combinación equilibrada entre lo pedagógico y lo estimulante, por lo que es fácil que un curso deje de resultar apetecible.

Las conclusiones de esta experiencia piloto hicieron tomar conciencia sobre la necesidad de dedicar mucho tiempo y esfuerzo para impulsar una nueva cultura de aprendizaje online, así como una cultura de autoaprendizaje. Cambiar el paradigma de la formación en la empresa no es algo que se improvisa.

Palabras clave: Formación, Digitalización, RRHH, Autoaprendizaje, Dinamización

5. Referencias

Acaso, M. (2012). *Pedagogías invisibles. El espacio del aula como discurso*. Catarata: Madrid.

Acaso, M. (2013). *REDUvolution hacer la REVOLUCION en la EDUCACION*. Paidós: Madrid.

Castells, M. (2005). *La era de la información. Economía, Sociedad y cultura I. La sociedad red*. Alianza Editorial: Barcelona.

Deloitte, (2016). *Tendencias Globales de Capital Humano: La nueva organización: Diferente por diseño*. Deloitte University Press.

<https://www2.deloitte.com/uy/es/page/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-Capital-Humano-2016.html>

Moore, M. G. & Kearsley, G. (2012). *Distance education: a systems view of online learning*. 3a ed. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.

Moschella, D. Neal D., Opperman P. and Taylor J. (2004) *The 'Consumerization' of Information Technology*. Position Paper..Designed and produced by CSC's UK Marketing & Communications department