

METAMORFOSIS DEL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

ÒSCAR DALMAU,

Gerente de Unió Consorci Formació.

La metamorfosis es mucho más que un proceso de transformación. En cada estadio del mismo el resultante del cambio es una mutación armoniosa que, sin embargo, deviene en radical cuando en ciclo se completa. En esta nueva mirada del aprendizaje corporativo los elementos de la cápsula del viaje en sí -la tecnología y las metodologías- se eligen, se combinan y se diseñan para que la experiencia de *upskilling* y/o *reskilling* sea real, útil y, además, bien disfrutada.

#aprendizaje #desarrollo #formacion
#experienciasdeaprendizaje #aprendizajeinmersivo
#metaaprendizaje #upskilling #reskilling #
chieflearningofficer #culturadeaprendizaje

Durante los últimos tiempos vemos, escuchamos, leemos que el ámbito de la formación y el desarrollo dentro de las organizaciones está cambiando y se está transformando. *Online, mobile, micro-learning*, itinerarios y trayectorias, gamificación, *videolearning*, transmedia, omnicanalidad, experiencias únicas, inmersivas y memorables. Del foco en el aprendizaje y el conocimiento, la co creación, la colaboración, entornos abiertos y ecosistemas, empoderando al talento interno, desarrollando a equipos y líderes como *drivers* de valores y de una nueva cultura.

De la innovación, la digitalización, los facilitadores tecnológicos, la transformación de la propuesta de valor... para verdaderamente poner a las personas en el centro. Y todo ello en un incesante y trepidante *continuum* que sucede en el día a día de apoyo a los equipos y profesionales, y de anticipación a las necesidades derivadas del *reskilling* y del *upskilling* motivados por los cambios y transformaciones que se impulsarán.

La distancia entre lo que hacemos y lo que está cambiando es como una brecha que se agranda y se ahonda; entre lo que nos ata y nos libera; entre la realidad y lo que podríamos ser capaces de crear, generar, proponer, multiplicar. Y todo va muy deprisa, muy rápido, muy ágil, y a menudo no sabemos ni tan siquiera cómo ni por dónde empezar, ni cómo ordenar todo lo que está llegando y todo lo que está cambiando.

No podemos considerar que solo se trata de "cisnes negros" (eventos altamente improbables), igual que no podemos quedarnos parados ante un "rinoceronte gris" (grandes tendencias que vemos venir, pero que nos paralizan y nos bloquean). Tenemos que ser capaces de comprender e interpretar todas estas tendencias, de conectarlas con nuestros propósitos y emprender un camino de cambio y transformación en nuestras maneras de hacer, más distintas, pero también con mayor valor.

De esto trata nuestro viaje. De avanzar hacia una nueva cultura de aprendizaje.

Alicia: "¿Por qué corriendo tanto no avanzamos?"
Reina Roja: "Aquí si corres mucho te quedas donde estás. Si quieres avanzar tienes que ir el doble de rápido".

Alicia a través del espejo



...sentimos protagonistas del viaje.
 ...Desposesión.
 ...reciclar, reciclar i reutilizar.
 ...reciclaje, recuperar, reutilizar.
 ...confidencialidad, predictibilidad...
 ...ine learning, big data, robótica...
 ...n e impacto en el trabajo y el empleo.
 ...personalización, Km 0, menos es más...
 ...Cultura de la inmediatez pero también slow life.
 ...Realidades mezcladas, entornos líquidos.
 ...Transhumanismo, vida retransmitida.
 ...Soluciones abiertas, open y "co".
 ...Inteligencia colectiva.
 ...Salud y bienestar integral.

DE LA CURIOSIDAD A LA TIERRA DE LA AVENTURA]

Son muchas las mega tendencias, macro-tendencias y tendencias en general que, desde los ámbitos económicos, sociales, medioambientales, también tienen una incidencia directa en el ámbito de la formación y del aprendizaje en las organizaciones. Cuando, por ejemplo, hablamos de vehículos autónomos o de la cultura *maker* o *do it yourself* lo podemos conectar rápidamente a profesionales y personas empoderadas que auto lideran sus propios procesos de aprendizaje y desarrollo personal y profesional (por ejemplo, aprovechando la riqueza y diversidad de recursos hoy existentes en internet: MOOC's, NOOC's, manuales, tutoriales, guías, conferencias... de expertos y referentes de todos ámbitos, así como también redes sociales, grupos de interés y comunidades de práctica y/o de aprendizaje específicas en cada tema o ámbito concreto).

O también cuando en logística hablamos de los problemas de entrega de la última milla, o de comprar productos agroalimentarios km 0, y eso lo podemos conectar con la riqueza de contar con expertos, referentes y docentes internos de la organización; personas que traducen y conectan tendencias, metodologías y experiencias externas a la realidad de la propia organización, y lo hacen conectándolo además como conductores de cultura y conocimiento corporativo.

Por tanto, la metamorfosis empieza despertando en nosotros una actitud y una mirada curiosa para acercarnos a las tendencias de cambio con interés y con la inocencia de querer buscar esas conexiones de todas ellas hacia nuestro ámbito de trabajo y acción. Y si nos fijamos veremos que existen, y muchas.

Todo en formato *cloud* (como las plataformas formativas con los contenidos en la nube), la hiperpersonalización de los servicios y productos en general (y cómo cada vez más en educación continua nos centramos más y más en esa personalización), *design thinking* y la persona en el centro (el participante en el centro de los procesos de aprendizaje, desplazando al docente y al contenido del centro), el mundo

de las experiencias (igual que buscamos experiencias de aprendizaje inmersivas, digitales, memorables..., a través de la gamificación, la narrativa, las soluciones transmedia, el uso de facilitadores digitales, etc.).

Todas esas tendencias son cada vez más y van más rápidas, y nos conectan con el pasaje de Alicia a través del espejo donde la Reina Roja le decía que, para avanzar, había que correr el doble.

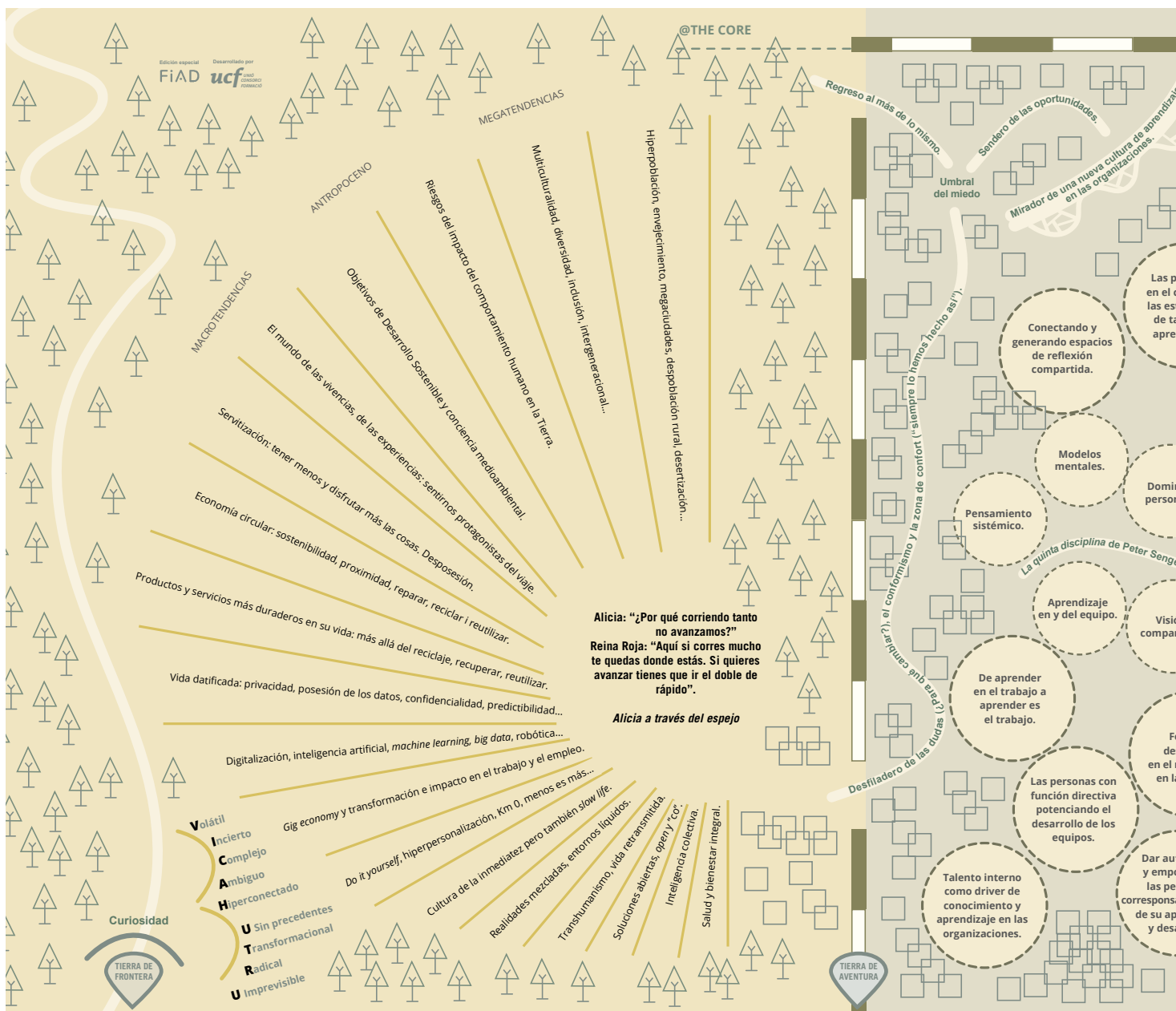
Hoy la necesaria flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, así como también la audacia y agilidad en las respuestas, nos obligan a ir más rápido (en una mentalidad Lean de la que haré referencia más adelante).

Con esa curiosidad e inquietud, y esa mirada a todas las tendencias, debemos ser capaces de adentrarnos en un desfiladero en el que aparecen todas nuestras dudas en el ámbito profesional: ¿Para qué cambiar si lo que hago ya funciona? ¿Aportará más valor esas nuevas maneras de hacer? ¿Estoy preparado/a para gestionar esta nueva realidad? ¿Lo está mi organización y la cultura organizativa?...

Desde ahí podemos regresar al más de lo mismo, a continuar con lo que venimos haciendo sin más, pensando que ya llegará el momento de hacer cambios cuando verdaderamente sea el momento, cuando se valore o recozca más el papel y el valor de la educación continua, o cuando se requiera por parte de la dirección general.

O, por el contrario, podemos asumir que este marco de necesidad de *reskilling* y *upskilling* competencial, en este entorno de redefinición de nuevos roles y perfiles profesionales, en esta transformación (no solo digital) de las organizaciones y de la sociedad, la cultura de aprendizaje se convierte en un agente estratégicamente clave para ser capaz de dar respuesta constante a este entorno VUCAH (Vulnerable, Incierto, Cambiante, Ambiguo e Hiperconectado) en el que estamos inmersos, y para el que se requiere agilidad, audacia, y una nueva cultura del aprendizaje, de la innovación y de la mejora continua.

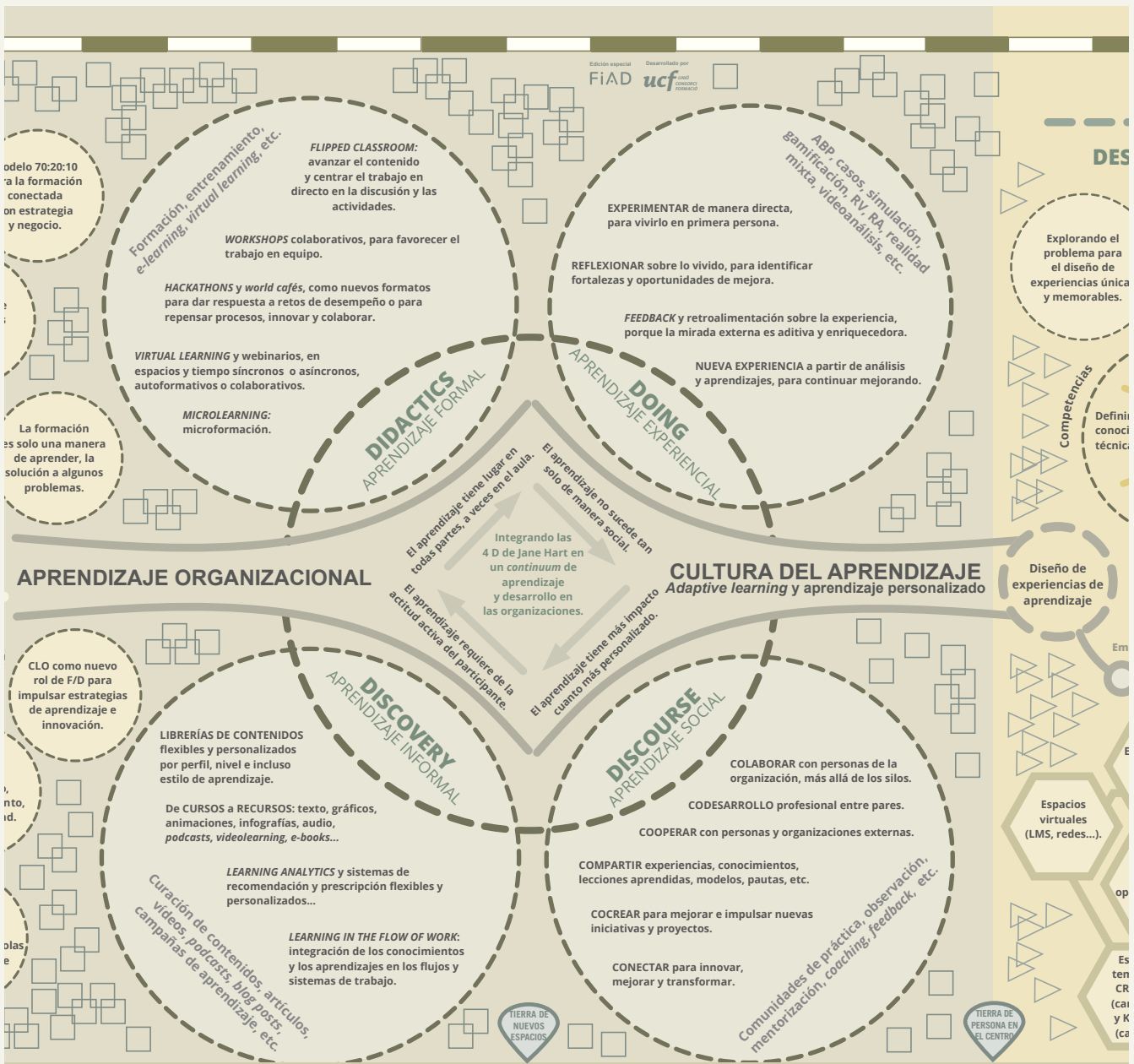
La metamorfosis empieza despertando en nosotros una actitud y una mirada curiosa para acercarnos a las tendencias de cambio con interés y con la inocencia de querer buscar sus conexiones con nuestro ámbito de trabajo ●



Si es este el camino que queremos explorar en esta aventura veremos que empezamos a deconstruir el mundo de la formación dentro de las organizaciones en diferentes elementos y partículas, que van adquiriendo y dando forma a nuevas concepciones, miradas, concepciones quizás complementarias a las que hasta ahora habíamos visualizado.

Vemos, así, la necesidad de un diseño basado en 100 (10% formal, 20% social, 70% en el puesto de trabajo), orientado a empoderar personas para que se auto responsabilicen de sus propios desarrollos, incidiendo en la competencia desarrollo de personas y equipos en los líderes y responsables, que no tienen integrada esta competencia en su rol profesional.

Asimismo, aflora la idea de aprender en el trabajo a aprender es el trabajo, donde cada experiencia profesional debemos convertirla en oportunidades, buenas prácticas, lecciones aprendidas, y donde el talento interno multiplica y las conecta con la gestión del conocimiento y las propias maneras de ser y hacer de la cultura y la organización, en un nuevo *mindset* donde las personas son el centro de las políticas de talento y aprendizaje en la organización. Es desde esta deconstrucción que podemos acercarnos a un nuevo escenario, a un rediseño de nuestra función de responsables de formación y desarrollo (hacia un rol de Chief Learning Officer) y configurar un nuevo tablero de juego del aprendizaje en las organizaciones.



En la transformación de las organizaciones y de la sociedad la cultura de aprendizaje es un agente estratégico para dar respuesta constante a un entorno que requiere agilidad, audacia y una nueva cultura de aprendizaje, de innovación y de mejora continua .

TIERRA DE LOS NUEVOS ESPACIOS]

Son diferentes las corrientes que contextualizan este escenario y conectan diferentes espacios de aprendizaje dentro de las organizaciones, por ejemplo:

- Desde el instituto 70:20:10 (en esa necesidad de diseño integrado basado en 100).
- Desde el modelo de Jane Hart (que conecta 4 espacios: el de Didáctica, el del Discurso o social, el del aprender haciendo o *Doing*, y el del Descubrimiento o aprendizaje informal).

Es en cada uno de estos ámbitos desde donde podemos identificar estrategias, espacios, modelos distintos (más allá del aula) para

aprender y desarrollarnos: comunidades de práctica, aprendizaje entre pares, *mentoring* y *shadowing* (incluso inverso), *peer learning*, *hakathons*, *worlds* cafés, simulación, realidad extendida (RV, RA, realidad mixta), curación de contenidos, librerías de contenidos (interactivos, podcasts, ...), Moocs, Noocs, ...

Toda esta mirada nos tiene que abrir el espacio de oportunidades de formación y desarrollo en el marco de una nueva cultura, con un aprendizaje más adaptativo y personalizado a cada persona, y donde:

- Nuestro rol como responsables de formación y desarrollo evolucione (de *push* a *pull*, de servir "cursos" a comprender problemas y acercar metodologías y estrategias para dar respuesta a las mismas).

Las personas con función directiva desarrollen un estilo de liderazgo menos de control y jerarquía, y más de *coach* y facilitación para el desarrollo de personas y equipos, proveyendo de espacios de reflexión y aprendizaje (como se recoge en el manifiesto culturaprendizaje.org).

- Empoderemos y corresponsabilicemos a las personas de su propio liderazgo en su desarrollo profesional; que tengan más autonomía, más responsabilidad, más herramientas para continuar aprendiendo y desarrollándose más allá de los cursos obligatorios de la organización.

En este nuevo escenario, la analítica de datos (*learning analytics*) puede proveernos de sistemas de recomendación y prescripción de contenidos formativos de manera personalizada, en función de los intereses, necesidades, del rol profesional o de la evolución de cada persona, de su contribución, rendimiento o performance a la organización.

Es a partir de este marco que el diseño de experiencias de aprendizaje, guardan un nuevo sentido, de manera conectada e integrada a esos otros espacios y oportunidades de aprendizaje, en el marco de esa mentalidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Ahí, las experiencias (más allá de los cursos o programas de capacitación) deben servir también para despertar actitudes, conectar con emociones, movilizar conocimientos y habilidades, tanto individuales como en equipo, y orientarnos hacia la acción y a la mejora continua, a partir de los resultados de proceso o resultados obtenidos.

TIERRA DE LAS EXPERIENCIAS]

Todo el trabajo que desarrollamos tiene que poner a las personas verdaderamente en el centro. Ellas son las verdaderas protagonistas, desde el diseño hasta la realización.

Así, y en la fase consultiva de análisis de los problemas y necesidades, desde la definición de los propósitos y los objetivos de aprendizaje y desarrollo de las acciones y experiencias, es preciso diseños centrados en ellas.

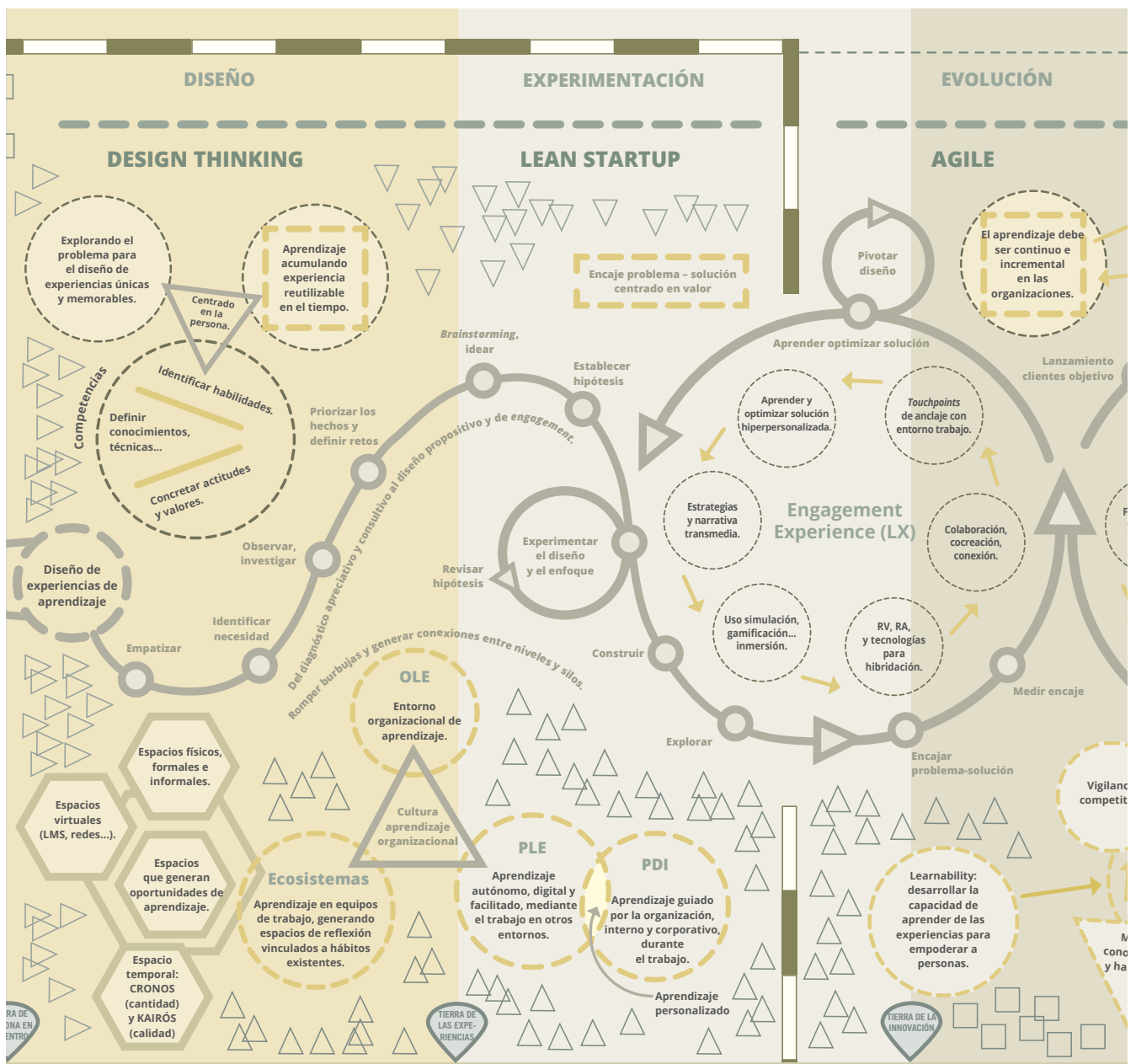
Todo ese trabajo de investigación, de documentación y análisis, nos llevará a una priorización de retos y objetivos a partir de los que hacer nuestra propuesta de diseño instruccional.

Conectando el *design thinking* con la mentalidad *lean*, debemos ser capaces de probar, experimentar esos diseños instruccionales y rápidamente, si fuera preciso, repensar y pivotar los mismos a partir de su evaluación.

Este diseño debemos ser capaces de integrarlo en el marco de un ecosistema de aprendizaje (tanto personal, como del equipo y de la organización), así como conectarlo con las estrategias de *engagement* que buscamos para potenciar su experiencia de aprendizaje.

Estas experiencias pueden buscar todo el poder de la narrativa (*storytelling*, *storylearning*...) para pretender la adherencia del participante hacia el contenido formativo, interrelacionando y conectando diferentes estrategias e incluso herramientas tecnológicas. Por ejemplo, podemos hacer un diseño donde:

- La acción inicial me permita empatizar con una situación, viviéndola a través de un vídeo inmersivo 360° (por ejemplo, en el caso de las organizaciones de salud, un vídeo para vivir la experiencia de atención en urgencias de una mujer maltratada por violencia machista) que despierten y me hagan consciente que no sé que no sé.
- Este vídeo inmersivo inicial puede formar parte de una campaña de aprendizaje en la que se incorporen otros elementos: pequeñas cápsulas y micro contenidos vía intranet, posters en diferentes paredes o paneles de mi organización, etc.
- Desde esa sensibilización puedo adentrarme a un estadio de mayor comprensión (sé que no sé) a través de estrategias de gamificación con *feedback* formativo, integradas o conectadas con talleres o sesiones for-



APRENDIZAJE

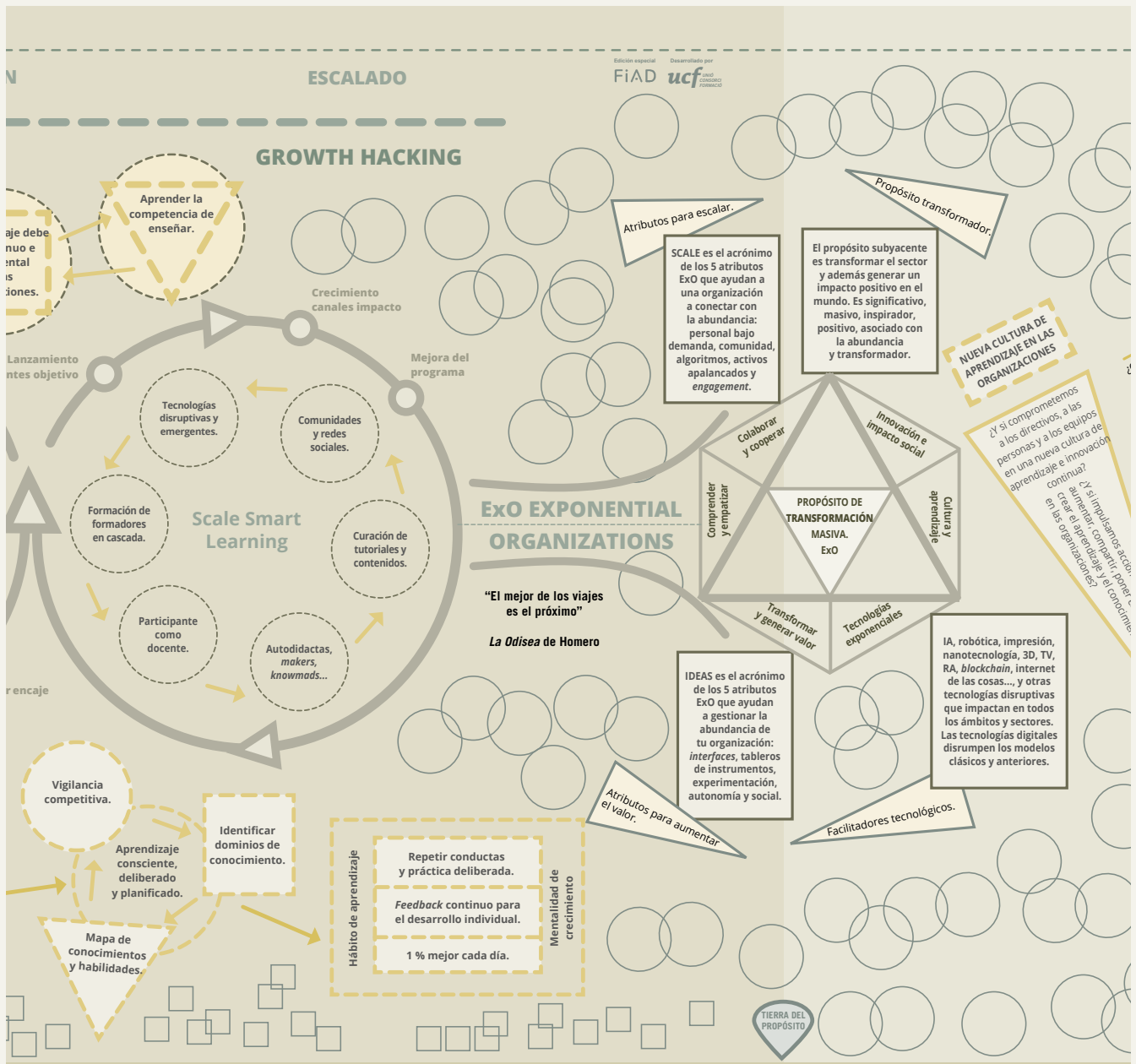


mativas (presenciales, online o mixtas). El entorno de gamificación, de prueba y error, me permite explorar, descubrir, todo lo que concierne a este ámbito de trabajo.

- Una vez profundizado en este conocimiento, puedo practicar (sé que sé), por ejemplo, a través de sesiones de simulación (presencial u online). La práctica deliberada, la reflexión después de la práctica, me permite tomar conciencia de mis propias habilidades y conocimientos en acción para hacer frente a esa situación simulada.
- Por último, incluso desde la realidad, incorporando cámaras en el propio entorno real de trabajo, podría revisar mi práctica profesio-

sional (y la del equipo) para poder mejorarla; e incluso conectarla a través de una comunidad de práctica con las de otras personas (en este caso de otros hospitales) para compartir experiencias, otros casos, otros modelos de abordaje, etc.).

En definitiva, el diseño de experiencias de aprendizaje no consiste en el uso solo de la tecnología porque sí, sino en sacar el mayor provecho de ellas y de diferentes estrategias pedagógicas y metodológicas (aprendizaje basado en casos, aprendizaje entre pares, ...) que conduzcan a un aprendizaje significativo, útil, y cuya experiencia por parte de la persona sea más allá de ser un receptor pasivo de un contenido encapsulado.



TIERRA DE LA INNOVACIÓN Y DEL PROPÓSITO]

Esos diseños verdaderamente centrados en la persona, experienciales y con un aprendizaje significativo, debemos conectarlos con metodologías ágiles y con estrategias multicanal que nos permitan ponerlos rápidamente a disposición de todas las personas de la organización.

Hoy día las empresas son cada vez más globales y nuestro conocimiento debe llegar rápidamente a todos los profesionales, pero también a toda nuestra cadena de suministro y valor, incluso también a nuestros clientes o a la sociedad en general (de manera vinculada

a responsabilidad social corporativa y alineada con los ODS2030). Para ello, la incorporación de estrategias como *scale* y *growth hacking* deben permitirnos escalabilidad en el marco de esas organizaciones exponenciales.

Y no es solo el uso intensivo de tecnologías y estrategias multicanal, que también, sino, por ejemplo, la vinculación de prescriptores que puedan divulgar, conectar, transferir nuestro conocimiento y aprendizaje al conjunto de cada comunidad, territorio o entorno.

Esta mentalidad de crecimiento constante y también la voluntad de conectar la abundancia de talento y conocimiento interno con los

problemas y las necesidades sociales globales, son lo que nos permite pensar de manera diferente respecto a cómo las áreas de formación y desarrollo pueden contribuir a la organización hacia retos y propósitos más globales, más conectados con esos compromisos sociales.

Lo vemos cuando grandes empresas, desde sus universidades corporativas y academias, impulsan iniciativas (muchas de ellas gratuitas) para capacitar y preparar personas (incluso que puedan estar en situación de desempleo), generando oportunidades en el ámbito de la

digitalización: Google, Amazon, IBM, Microsoft..., a nivel de formar programadores, desarrolladores tecnológicos, técnicos o expertos en ciberseguridad, *cloud computing*, marketing digital, SEO, SEM, comercio electrónico, desarrollo web, apps, arquitectura de datos, analítica de datos, IoT, *machine learning*...

En España, por ejemplo, a través de FUNDAE se ha recopilado un conjunto de programas de capacitación y acreditaciones gratuitas que se han puesto a disposición del conjunto de la sociedad: <https://www.fundae.es/digitalizate>

EN DEFINITIVA]

En definitiva, más allá de repensar nuestra función como responsables de formación y desarrollo en las organizaciones, y de rediseñar el tablero de juego desde donde favorecer esa nueva cultura de aprendizaje e innovación que necesitamos en las organizaciones, podemos y debemos contribuir desde el talento y el conocimiento de nuestra organización al *reskilling* y *upskilling* de otras personas y de la sociedad en general. Ese propósito y contribución social debe formar parte intrínseca de nuestra labor en el área de personas, pero también conectarse con la responsabilidad social de la propia organización y de sus líneas de trabajo en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible 2030. Esa mirada más divergente, más abierta, más comprometida, nos permitirá conectarnos con todo el potencial de las organizaciones exponenciales y nos ayudará a repensar y a mejorar nuestra contribución personal y profesional hacia la sociedad.

En definitiva, hemos realizado un *zoom in - zoom out* a lo largo de todo este viaje de transformación y cambio de las áreas de formación y desarrollo y del aprendizaje y la educación continua dentro de las empresas y organizaciones. Y si lo miramos desde la distancia, podemos conectar todos esos elementos que, desde la mentalidad abierta y curiosa, desde la comprensión de las tendencias y cambios, desde la deconstrucción de las moléculas de la formación, nos deben ayudar a dar forma a un nuevo tablero de juego y escenario de la educación continua en las organizaciones, desde donde diseñar experiencias verdaderamente centradas en las personas, digitales, ágiles, memorables, inmersivas, escalables, y que se conecten con nuestro propósito y compromiso social.

Esa debe ser la actitud creativa e innovadora que debe inspirarnos, y desde allí hacer aflorar nuestro compromiso de acción para experimentar, probar, para hacer distinto, con más significado y mejor.]

ENTENDIENDO EL MAPA DE LA METAMORFOSIS DEL APRENDIZAJE]



MATERIALES ADICIONALES



Mapa "Metamorfosis del aprendizaje"
https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/metamorfosis_aprendizaje.pdf



Video de presentación del mapa en FIAD 2021
<https://www.foroaprendizaje.org/sesiones-2021/>

