

Congreso EDO: La formación en las organizaciones de la era digital

Barcelona acogió por segundo año el ‘Congreso Internacional EDO’, una cita cuyo lema fue ‘La Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa’. El aprendizaje informal en el puesto de trabajo, las Comunidades de Práctica como nuevos espacios de diálogo y la labor facilitadora de las TIC fueron algunas de las cuestiones analizadas.

Alex Barrera-Corominas

Anna Díaz Vicario

Miren Fernández de Álava

Investigadores del Departamento de Pedagogía Aplicada de la UAB



El primer Congreso Internacional EDO, cuyas principales conclusiones en torno a las ‘Nuevas Estrategia Formativas para las Organizaciones’ pueden consultarse en el número ocho de esta revista, tuvo lugar en 2010. En la segunda edición del encuentro, que organizaron en 2012 el equipo de Desarrollo Organizacional de la Universidad Autónoma de Barcelona (EDO) y el Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada de la Genera-

litat de Catalunya, las principales líneas de trabajo desarrolladas tuvieron que ver con el aprendizaje informal, las comunidades de práctica, las redes y clústeres como generadoras de conocimiento y el aprendizaje social. Para ello, se estructuró el Congreso alrededor de cinco grandes conferencias que iban acompañadas de simposios para profundizar en la temática desde el punto de vista de la Administración Pública, las instituciones educativas y el sector empresarial.

Las conferencias que se desarrollaron fueron:

Cómo las organizaciones pueden reforzar el Aprendizaje Informal que tiene lugar en el puesto de trabajo.

VICTORIA MARSICK (Columbia University)

Las organizaciones son una conversación.

DAVID GURTEEN (Gurteen Knowledge Community)

El aprendizaje social y en el puesto de trabajo desde la óptica del 70:20:10.

CHARLES JENNINGS (Duntroun Associates)

Los clústers y la gerencia del conocimiento: ¿Cooperar o competir?

MÓNICA DE ARTECHE (UADE - Argentina)

El aprendizaje en el marco de la sociedad en red.

JAVIER ECHEVARRÍA (Universidad del País Vasco)

La Dra. Victoria Marsick, profesora de la Universidad de Columbia (EEUU) y autora de obras como *Informal and Incidental Learning in the Workplace e Informal Learning on the Job – Advances in Developing Human Resources*, fue la encargada de abrir el Congreso con una ponencia que profundizaba en cómo se genera el aprendizaje informal (AI) en el puesto de trabajo y cómo pueden actuar las organizaciones para enfatizar el uso de estos aprendizajes. Bajo esta perspectiva, presentó el AI como algo que sucede de forma incidental y fortuita, fuera de un contexto específicamente formativo y dirigido por la propia persona, que debe aprender sin mediación externa. En este sentido, recaló la importancia de enfatizar la motivación de los empleados respecto a su actividad profesional para que se genere el impulso que les lleve a aprender.

Según Marsick, los factores que pueden ayudar a gestionar el AI que surge en el puesto de trabajo tienen que ver con las aptitudes personales, el entorno, los factores empresariales y las características de dicho puesto de trabajo. Sin embargo, la interacción de los diferentes factores debe considerarse sin contemplar de manera aislada dichos factores y sus variables asociadas.

Siguiendo la línea abierta por Marsick, otras aportaciones dirigieron su atención al análisis del AI, es-

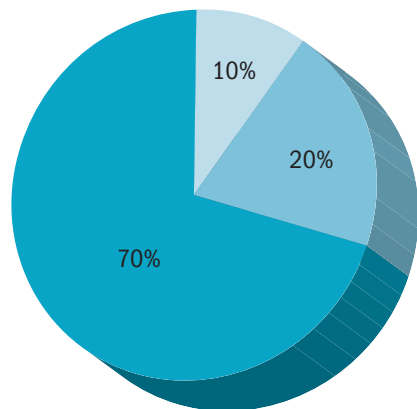
pecialmente hacia aspectos que pueden contribuir al reconocimiento oficial de estos aprendizajes para que tengan validez de cara a procesos selectivos o de promoción interna. Así, se resaltó la necesidad de fomentar mecanismos que contribuyan a la certificación de los aprendizajes generados en entornos no formales (donde se produce a partir de acciones formativas con una mínima estructura y objetivos) e informales (se genera de forma espontánea en situaciones con una estructura más difusa). Sería el primer nivel a la hora de concienciar sobre la importancia del conocimiento tácito de los miembros en las organizaciones para favorecer su desarrollo.

Charles Jennings, socio fundador de Duntroun Associates, siguió analizando aspectos vinculados con el AI que se genera en el marco de las organizaciones. Según él, las vías de formación tradicionales no son válidas en la sociedad actual, donde la imperante necesidad de renovación de los conocimientos hace que el aula y el formador resulten poco ágiles. En este contexto, remarcó la necesidad de contar con profesionales flexibles y con recursos suficientes para aprender día a día a través de lo que desarrollen en su trabajo, mediante el contacto con sus proveedores y clientes. Jennings presentó así un modelo de aprendizaje basado en el patrón 70:20:10. Según este patrón, los aprendizajes que adquiere una persona a lo largo de su vida profesional se basan en tres grandes rasgos, teniendo cada uno un porcentaje de influencia diferente sobre el individuo (*ver gráfico pág. 7*).

El 70% de los aprendizajes que utiliza un profesional los ha adquirido en su puesto de trabajo sin necesidad de que haya mediado ninguna otra persona

¿Cómo se genera el aprendizaje? Siguiendo este esquema, el 70% de los aprendizajes que utiliza un profesional han sido adquiridos en su puesto de trabajo, sin necesidad de que haya mediado ninguna otra persona ni institución. Para explicarlo, Jennings relaciona este hecho con las teorías de Hermann Ebbinghaus, quien demostró que si el aprendizaje y el contexto no se relacionan firmemente las personas pierden un 50% de lo que se les ha enseñado en la

¿Dónde se genera el aprendizaje?



- Puesto de trabajo
- Contacto con otras personas
- Asistencia a Cursos, libros,...

primera hora. Bajo esta premisa, se justifica que el aprendizaje que se realiza en el mismo puesto de trabajo y fruto de la propia actividad laboral será el más perdurable.

Otro 20% de los aprendizajes se generan por contacto con otras personas. En el caso de las organizaciones, los aprendizajes se producen, sobre todo, cuando hay contacto entre los directivos y los empleados, y cuando los primeros dan oportunidades de desarrollo personal y profesional a los segundos.

Por último, el 10% restante es el que se produce mediante procesos formativos formales, ya sea a través de actividades formativas, revisión de documentación, asistencia a conferencias, etc.

El EDO coordinó por su parte un Simposio titulado Nuevos Enfoques de la Formación. En él se presentaron diferentes estrategias a desarrollar en el marco de las organizaciones, todas ellas basadas en experiencias enriquecedoras que fomentan la reflexión sobre la actividad profesional y posibilitan la transferencia de aprendizajes al puesto de trabajo.

En cuanto a los nuevos espacios para la creación de conocimiento, se habló de las Comunidades de Práctica (CoP). Éstas son una herramienta útil para que el personal de una organización pueda actualizarse a partir de un diálogo en el que se intercambian conocimientos y experiencias y que permite encontrar soluciones a problemas compartidos. Bajo esta línea se propuso un instrumento que permite analizar el

La metodología de trabajo ‘Knowledge Café’ parte de la idea de que el aprendizaje se construye de forma social, fomentando el cara a cara

grado de desarrollo de una CoP, así como diferentes estrategias que pueden contribuir al éxito de las mismas en las organizaciones y factores que, por el contrario, pueden conducir las al fracaso. Entre los elementos organizativos que contribuyen a su desarrollo se citaron los siguientes:

- Organizar los horarios laborales promoviendo espacios de tiempo para dedicarse a la CoP.
- Fomentar una cultura de confianza que promueva el aprendizaje individual y colectivo de los miembros de la organización.
- Implicar a superiores jerárquicos en el funcionamiento de las CoP, haciéndolos partícipes de los procesos y resultados conseguidos.
- Crear un sistema de incentivos que evite el individualismo y promueva el trabajo colectivo y en equipo.

El aprendizaje social. Desde un enfoque menos estructurado, David Gurteen presentó la metodología de trabajo *Knowledge Café*, que ha aplicado en organizaciones de diferente tipología a lo largo de los últimos años. Parte de la idea de que el aprendizaje se construye de forma social, fomentando el “cara a cara” al mantener una conversación en grupo. El objetivo es que afloren conocimientos evitando debates poco productivos con puntos de vista que generen frustración y fracaso.

Siguiendo unas líneas de trabajo parecidas a las que expuso Gurteen, el equipo de Gestión del Conocimiento de la Agencia de Protección de la Salud de Catalunya presentó su experiencia de trabajo con el Mercadillo del Conocimiento. Se trata de una estrategia mediante la cual se pone en el mismo círculo y a un mismo nivel a profesionales de la organización para que puedan discutir temas propios. Lo que pretenden es facilitar un espacio donde compartir inquietudes sobre el trabajo que desempeñan día a día, e iniciar, a partir de las mismas, CoP que sirvan para desarrollar conocimiento y mejorar su práctica profesional.



El cultivo de la confianza entre sus miembros y el uso intensivo de las TIC son condiciones básicas para que se comparta conocimiento en las Comunidades de Práctica

Por su parte, Mónica de Arteche, profesora de la Universidad Argentina de la Empresa, analizó cómo los clústers actúan como catalizadores del conocimiento. Para ello destacó el papel de las CoP. Según Arteche, para que éstas sirvan para compartir conocimiento es necesario crear unas condiciones básicas. Entre ellas destacan el cultivo de la confianza entre sus miembros, el desarrollo del capital relacional, un liderazgo fuerte, la contextualización histórica, cultural y nacional y el uso intensivo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Hubo otros congresistas que presentaron experiencias vinculadas al uso de clústeres y redes institucionales que favorecen el desarrollo de la innovación y la educación. En esta línea se presentó el Centro de Tecnologías Ituarte de la Fundación Joan XIII, entre cuyos objetivos está promover la cultura emprendedora a través de las TIC entre los ciudadanos y las empresas de su entorno más próximo. La Red Universitaria de Emprendeduría Social se dio a conocer asimismo como una estrategia de trabajo colaborativo entre países desarrollados y países en vías de desarrollo. En su caso se trata de generar tejidos empresariales que además de favorecer el desarrollo

económico permiten conseguir simultáneamente beneficios comunitarios y sociales.

Por último, Javier Echevarría, profesor de sociología de la Universidad del País Vasco, cerró el Congreso aportando su enfoque sobre el sistema educativo y la imperiosa urgencia de que las escuelas trabajen en red con otras instituciones para dar respuesta a las necesidades formativas de sus estudiantes. Para Echevarría una escuela-red no es aquella que dispone de nodos que la vinculen con otras organizaciones, manteniendo una relación de colaboración para organizar y desarrollar actividades y proyectos con unos fines compartidos. Las escuelas-red son aquellas que tienen un amplio componente tecnológico a través del cual se facilita el acceso del alumnado a múltiples fuentes de información útiles para su autoaprendizaje. Asimismo, este uso intensivo de las TIC está provocando un cambio en las relaciones que se establecen entre los estudiantes, que interactúan cada vez más a través de las redes. A corto plazo influirá también en las relaciones y comunicaciones entre profesores y alumnos.

Prestando especial atención a las nuevas metodologías que facilitan el aprendizaje y autoaprendizaje de los discentes tanto dentro como fuera del aula, el equipo Didáctica y Multimedia de la UAB, coordinado por el profesor Pere Marqués, presentó un simposio en el que se mostró cómo el uso adecuado de las TIC ayuda a enseñar con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, habló de una premisa básica: que la introducción de las TIC en las aulas no ha comportado ni comportará, como algunos profesionales creen, que el alumnado aprenda más o de forma diferente, sino que será el uso que se haga de estas tecnologías lo que permitirá mejorar los resultados del aprendizaje.

Principales conclusiones del Congreso. El Congreso fue útil para hacer aflorar diferentes ideas y debates en torno a las líneas generales planteadas previamente, a partir de las cuales se llegó a las siguientes conclusiones (Gairín, 2012):

- El aprendizaje informal y el aprendizaje entre iguales pueden aportar nuevas perspectivas para la comprensión del aprendizaje organizacional, especialmente si se abordan de manera conjunta.
- La institucionalización del aprendizaje informal puede reforzar estructuras de poder complejas, dadas las diferentes oportunidades de interacción

que se establecen en función de los status y roles de las personas dentro de una organización.

- Los sistemas de reconocimiento y acreditación de la experiencia constituyen, en el fondo, una aplicación práctica del principio de aprendizaje a lo largo de la vida en la medida en que significan reconocer y certificar los aprendizajes informales.
- A nivel de los sistemas formativos, cabe remarcar la labor facilitadora de las TIC para el funcionamiento de redes inter e intrainstitucionales, y como instrumentos promotores del cambio y la mejora organizacional.
- A nivel de las organizaciones se ratifica el consenso que las considera como depositarias (también promotoras, si trabajan para ello) del conocimiento organizacional. Conseguirlo depende tanto de las condiciones de las estructuras y procesos que lo alientan como del apoyo explícito de los directivos y de las convicciones que, al respecto, tengan todos los miembros de la organización.
- Las CoP son realizaciones que pueden catalizar la creación y gestión del conocimiento colectivo, mejorar los procesos y resultados de la organización, favorecer el desarrollo de la inteligencia colectiva y dinamizar el potencial innovador de la organización, al mismo tiempo que mejoran los niveles de implicación y satisfacción del personal.
- Un liderazgo de las CoP basado en la comunicación y el diálogo potencia la efectividad en el trabajo efectivo siempre que mantenga y desarrolle actividades relacionadas con el liderazgo político y comunitario.
- A nivel operativo, se considera que los contextos organizativos estimulantes facilitan el desarrollo de las CoP y de las competencias profesionales de tipo cognoscitivo, afectivo y comportamental, siempre y cuando se combinen diversas propuestas de contenido y metodologías. ■

Referencia:

Gairín, J. (2012). Conclusiones generales del Congreso. Disponible en <http://goo.gl/EDuc1> (consulta: 29/10/2012).



Aleix Barrera-Corominas

Aleix Barrera-Corominas es licenciado en Pedagogía y en Ciencias del Trabajo, además de graduado en Relaciones Laborales y Diploma de Estudios Avanzados en Calidad e Innovación Educativa. Actualmente desarrolla su actividad profesional como Técnico Superior de Investigación en el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona, siendo su línea de investigación la evaluación de la transferencia e impacto de la formación en las organizaciones.

Anna Díaz Vicario

Anna Díaz Vicario es licenciada en Pedagogía y Máster de Investigación Educativa. Actualmente desarrolla su actividad profesional en el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona mediante un contrato de Formación de Profesorado Universitario del Programa Nacional de Formación de RRHH de Investigación del Ministerio de Educación. Su línea de investigación prioritaria se centra en el análisis de la seguridad integral en los centros educativos.

Miren Fernández de Álava

Miren Fernández de Álava es licenciada en Traducción e Interpretación (francés/inglés), Certificado de Aptitud Pedagógica (francés) y Máster de Investigación Educativa. Actualmente desarrolla su actividad profesional como Personal Investigador de Formación en el Departamento de Pedagogía Aplicada de la Universidad Autónoma de Barcelona, donde su línea de investigación se centra en las comunidades de práctica como mecanismos de aprendizaje informal y su posible reconocimiento y certificación.