

La evolución de la formación: la clave es la participación

Los cambios que los departamentos de Formación y la propia formación están teniendo en el interior de las organizaciones centraron un debate que se celebró en IL3-UB, el Instituto de Formación continua de la Universidad de Barcelona. Tres de sus profesionales, Anna Rubio, Belén Romero y Oscar Dalmau, pusieron en común sus conocimientos y experiencias en este campo en el que desarrollan su labor día a día y codo a codo con los responsables de Formación de las empresas.

Los cambios en los departamentos de Formación tienden a fomentar la externalización de funciones a partners externos. ¿A qué creen que se debe esta evolución?

Oscar Dalmau (O.D.): Los departamentos de Formación están externalizando cada vez más aquellos procesos que entienden que no aportan valor añadido a la organización, centrándose así en una función más cercana a negocio. Intentan diseñar soluciones desde una perspectiva de consultoría para que sean realmente palanca de generación de resultados o de consecución de objetivos de negocio. El desarrollo del producto se externaliza a especialistas, en learning office o en empresas, que transforman esa necesidad en una solución tangible, sea virtual o sea presencial.

Anna Rubio (A.R.): Y en esa aportación de valor, creo que convertir una necesidad en un curso y acompañar al trabajador para ayudarle a conseguir la transferencia al puesto de trabajo puede considerarse otro producto de formación.

O.D.: Efectivamente. El concepto se amplía, y se extiende del aprendizaje al conocimiento, donde la formación sería una de las líneas de trabajo, más centrada en la formación formal (cursos, etc). Actualmente con la utilización de redes sociales o comunidades de prácticas se está evidenciando que la interrelación entre participantes, entre colaboradores, entre profesionales de la organización, hace aflorar un conocimiento tácito que hasta ahora era difícil de hacer surgir por otros mecanismos. Y ese conocimiento informal tiene un peso en términos de valor mucho mayor del que hasta ahora se ha estado otorgando a la formación más clásica, más formal.

Estamos hablando de productos de conocimiento, que siguen siendo formación, pero desde otra perspectiva, la del output o resultado más que la del instrumento o proceso. Ése es el cambio de enfoque.

¿Ha cambiado también la figura de la persona que imparte la formación?

A.R.: Sí, porque se atribuyen al profesional interno capacidades de formación que normalmente no se le

Hay que ayudar a los expertos internos a que sean capaces de transmitir ese conocimiento que tienen al resto del equipo y contribuir así desde una perspectiva más pedagógica

daban. La idea de que el experto es el que viene de fuera ya no es verdad, a lo mejor el experto es una persona que está aquí al lado y a la que sólo que hay que atribuirle ese rol.

O.D.: Ésa es una tendencia cada vez mayor y que supone un gran cambio. Durante muchos años se confiaba el expertise o conocimiento a profesionales externos y ahora se está viendo que sí que aportan cosas –porque no deja de ser gente que conoce otras realidades y esa diversidad enriquece los procesos de formación–, pero creo que las organizaciones cada vez más buscan respuestas más concretas y más vinculadas al puesto de trabajo, al desarrollo del negocio real, y es difícil que venga alguien de fuera a enseñar cómo se vende, cómo se trabaja, o cómo se gestiona en esa empresa en concreto. Me puedo enriquecer con otras experiencias, pero realmente el mayor experto en el desarrollo de mi negocio está dentro de mi organización.

Belén Romero (B.R.): Pero aquí también tiene un papel muy importante la cultura corporativa de cada empresa.

O.D.: De ahí la importancia de la red de formadores internos que ya tienen la mayoría de las grandes compañías y que las medianas también están creando. No sólo implican encontrar a un especialista en esa materia concreta que está dentro de la organización y no fuera, sino que además éste se convierte en un transmisor de la cultura, de los valores y del oficio de esa organización, cosa que desde fuera es difícil de impulsar. Ahí lo que tenemos que hacer es ayudar a estos expertos internos a ser capaces de transmitir ese conocimiento que tienen al resto del equipo y por lo tanto contribuir más desde la perspectiva más pedagógica, más didáctica.

¿Y cómo deben ser esos formadores internos?

B.R.: Es necesaria la formación previa para que cada uno sepa cómo encauzar la formación dentro de la organización y por eso figuras como la del editor on line o la del tutor on line van cobrando cada vez más importancia. De hecho, en los últimos meses tenemos muchas peticiones en este sentido tanto internacionales como dentro del ámbito catalán y español.

Además, también con la proliferación de la web 2.0, las redes sociales han facilitado también que una persona sea capaz de hacer aflorar el conocimiento con

mayor facilidad. Gracias a que tienes herramientas que te permiten ilustrar qué es lo que sabes y compartirlo con los demás es más fácil identificar a las personas que son más capaces o hábiles en según qué temas...

O.D.: Facilitan no sólo acceder la información en el momento justo, sino el conocimiento concreto para esa cuestión específica. Eso es lo que facilita una herramienta como las comunidades de prácticas o las redes sociales corporativas.

Entonces, en el campo de la formación ¿la tendencia es a centrarse en solucionar problemas concretos del negocio más que contribuir al desarrollo de las personas?

A.R.: En el fondo, la finalidad última de los departamentos de Formación de las empresas es desarrollar a las personas para mejorar el negocio...

O.D.: Ése es el objetivo final, por tanto cuantas más o

mejores estrategias tengas para asegurar ese objetivo final, mejor; y es verdad que durante mucho tiempo se ha enfocado hacia un tipo de formación más formal, en aula presencial o virtual, y se ha estado hablando de cómo intentar hacer tangible el impacto de esa formación, cuando a lo mejor podía haber otras estrategias más adecuadas, como el aprendizaje informal, los grupos de mejora...

¿Cuál es el objetivo de este aprendizaje informal?

B.R.: El reto en este tipo de formación es cómo conseguir que este conocimiento tácito sea explícito y compartido por el resto de empleados. La solución que hoy en día es más típica es la de la comunidad de prácticas, que consiste en crear entornos facilitadores para que las personas que tienen este conocimiento puedan compartirlo y gestionar desde este entorno el conocimiento. Es importante la participación de todos, el trabajo colaborativo, compartir, porque seguramente hay miles de libros que explican cómo atacar una cuestión concreta, pero a lo mejor el compañero de al lado, que ya ha pasado por esto, es quien mejor puede transmitir la manera de afrontar un problema...

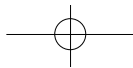
O la más adecuada a mi problema concreto en la empresa...

B.R.: Aquí sí que es importante que haya una o varias figuras claves que se encarguen de encauzar la participación, de reconducir el debate, de orientarlo o destacar los puntos fuertes y débiles de cada una de las aportaciones. El reto de la organización es encontrar esta figura que tenga la capacidad y el reconocimiento por parte de todos los participantes. Y a veces la figura del experto externo ayuda a dotar de mayor empaque la participación, que sea el disparador de la participación. Creemos que puede ayudar a que haya una fidelización, un primer acercamiento al entorno.

¿Hacer más atractiva la participación?

B.R.: Sí, pero después son los propios trabajadores los que pueden ayudar a que esto vaya a más. En todo caso, la evolución de las comunidades de prácticas no es inmediata sino que necesita un tiempo para que todo el mundo en el entorno vea esa referencia que realmente aporta al trabajo diario. Las comunidades no se hacen de un día para otro.





Y el conocimiento que surge en esas comunidades de prácticas ¿cómo se registra?

B.R.: Hay varios *outputs*, como por ejemplo que hagas un protocolo de actuación para atacar según qué cuestión o un recopilatorio de buenas prácticas. **O.D.:** Un manual, una guía de uso, un *checklist*, es decir, herramientas muy centradas en esa cuestión práctica sobre la que se está debatiendo, que se está analizando, por lo tanto son respuestas a esa cuestión o son herramientas para dar respuesta a esa cuestión. **A.R.:** Y lo más importantes es que tienen la garantía de haber sido trabajadas en grupo, todo el mundo se identifica con el *output* porque todo el mundo, de una manera u otra, ha participado en su creación.

O.D.: Y esto se retroalimenta, es decir, en el momento en que una buena práctica se pone en marcha y se extrapola a todos se vuelve a retroalimentar, a compartir y a mejorar, con lo cual cada práctica se convierte en otra nueva de tal manera que el proceso es cíclico. De hecho, la maduración en comunidades de prácticas estamos hablando de que se da cuando llevan funcionando unos cuatro años.

La función del dinamizador no sólo es reorientar siempre hacia el objetivo final sino recopilar y recoger todo aquello que vaya surgiendo dentro del debate y que realmente se pueda facilitar en un producto.

B.R.: En este sentido, también la presencialidad acaba jugando un papel clave porque ayuda a crear lazos, ya que estamos hablando de organizaciones que tienen múltiples sedes o en las que la gente participa no porque pertenezca a una compañía sino porque comparte una práctica común. La presencialidad refuerza la virtualidad, aunque es la virtualidad la que facilita el proceso y la participación, porque no hay un límite temporal, ni físico, sino que cada uno a su tiempo y a su ritmo puede participar.

A.R.: Facilita el aquí y ahora. Todo esto nos llega también con el tema de los dispositivos móviles, que permiten participar desde cualquier lugar y en cualquier momento.

¿Y como se controla después la transferencia de ese conocimiento al puesto de trabajo?

O.D.: Al ser un producto o el resultado de un proceso que está tan vinculado a la actividad profesional es

Lo que nos define es que damos respuestas ad hoc a las compañías en función del nivel de sus empleados, de la finalidad última del aprendizaje y de las necesidades propias de la empresa

algo que se tiene muy por la mano; es decir, si lo que genera esa comunidad de prácticas es un manual de actuación ante un problema, en el momento que surja ese problema iré a buscar ese manual de actuación y por lo tanto estaré aplicando aquello en lo que he trabajado dentro de esa comunidad de prácticas.

Pero quizás lo que algunos hacían no es lo que ya se ha consensuado. ¿Cómo reciben entonces esa "imposición"?

O.D.: No lo verá como una imposición. Como ha participado en el proceso, a pesar de que lo que se recoja al final no sea lo que él hacía inicialmente, lo consensuado no le viene impuesto, ha contribuido a la solución, con lo cual lo entiende como algo suyo. Lo hace propio.

B.R.: Y es importante que el empleado también vea en la comunidad una oportunidad para su desarrollo profesional y personal. Si conseguimos esto, lo otro ya viene rodado.

Han hablado de dispositivos móviles. ¿Cuál sería su aplicación en este contexto?

O.D.: La inmediatez que te da un dispositivo móvil parece ser una buena herramienta, un buen instrumento de acceso al conocimiento.

A.R.: Pero no para hacer lo mismo on line que en el teléfono. Estamos obligados a repensar qué hacemos y cómo lo hacemos y desde qué dispositivo hacemos cada cosa. Para mí, la clave podría

estar en la estrategia de Facebook: tú no accedes al Facebook entero desde el móvil, pero sí puedes hacer una foto y publicarla o un comentario. Ésa es para mí la clave: ahora tengo algo que decir, lo escribo y lo publico. Pues traslademos lo mismo a la formación: tengo una aplicación que me permite entrar en la comunidad de prácticas y no ver todas las aportaciones ni bajarme todos los recursos ni el power point que ha colgado mi compañera, pero en cambio sí puedo realizar mi aportación.

B.R.: Antes hablábamos de la arquitectura de la información y ahora es la arquitectura de la participación. Tanto las comunidades de prácticas como el papel que ahora juega el móvil en nuestras vidas lo que dice es: "Soy un usuario y puedo participar, puedo aportar...". Es un nuevo concepto, un nuevo paradigma y otra manera de pensar tanto el aprendizaje como la formación. Ahora todos tenemos algo que decir.

Ante esa tendencia, ¿la formación clásica y presencial desaparece?

O.D.: Yo creo que la presencialidad seguirá conviviendo con la virtualidad. Otra cosa es el modelo de clase magistral dentro del curso presencial; eso sí que creo que cada vez irá a menos.

¿Se estructurará de forma diferente? ¿Quizás el tener un tutor al lado será una formación presencial y no la típica clase magistral?

B.R.: Claro, porque ahora el alumno es el centro de aprendizaje y no el profesor. Si antes se centraba más en los materiales y en la figura del docente que impartía su clase magistral, ahora el alumno cobra otro rol y por lo tanto se transfiere a la web y al aula física.

Si el alumno es el centro de la formación ¿los contenidos también varían en su concepción y formato?

B.R.: Hay que tener en cuenta que ahora ya estamos en una generación de nativos digitales, así que los contenidos deben repensarse, deben ser atractivos, la gente no aguanta delante de una pantalla horas sino que tiene que haber una cierta interactividad, tiene que haber un planteamiento más llamativo, más creativo visualmente, con un diseño gráfico que ayude...

O.D.: Más audiovisual...

B.R.: Puedes tener un complemento textual al lado, pero si quieres retener y quieres que haya un seguimiento claro y que la gente disfrute aprendiendo tienes que garantizar que el material llega de una manera atractiva.

¿Cómo entra ahí el proveedor, cómo consigue transformar ese conocimiento que le traspasa la empresa en algo atractivo realmente?

B.R.: Aquí está en juego el papel del pedagogo para dar forma y también introducir elementos atractivos para que el contenido llegue de manera efectiva y que no se pierda la gente por el camino. Es el reto de los proveedores. En muchos casos incluso tendrá que repensarse por completo el contenido, por ejemplo, en vez de partir de un contenido y luego una actividad, promover que la gente empiece por casos prácticos y que luego se vaya al contenido como documentación adicional para quien no ha podido solucionar el caso práctico. Y en función de cada cliente y de las necesidades del usuario final tiene que buscarse el modelo más adecuado.

Es decir, que las soluciones estándar mueren...

B.R.: Nosotros vamos a soluciones a medida, lo que nos define es que damos unas respuestas ad hoc a cada compañía dependiendo de cuál es el nivel de los empleados, cuál es la finalidad última del aprendizaje y de las necesidades propias de la empresa.



Eso requiere un conocimiento profundo de la empresa a la que se va a dar servicio ¿no?

O.D.: Sí, y cuanto más conoces la empresa, más contribuyes a aportar valor a la solución, si es más estándar es más difícil...

B.R.: Hay que huir de los contenidos asépticos. Si quieres que realmente el empleado se lo crea tienes que estar superimpregnado de la cultura corporativa de esa empresa.

Supongo que eso también lleva a que los proveedores sean partners estratégicos a largo plazo...

O.D.: Por eso las grandes empresas lo que están buscando es partners estratégicos, esas learning office que lo que hacen es tener un conocimiento muy profundo a partir de la relación con esa empresa a lo largo de los años, del carácter y de la realidad de esa organización, y que son especialistas en transformar una necesidad en una solución formativa, on line, que combine o que tenga las herramientas didácticas, pedagógicas y gráficas y multimedia y audiovisuales necesarias.

Y dado que el departamento de Formación está evolucionando ¿cómo debe adaptarse el proveedor a ese cambio?

O.D.: Sí, sí sin duda cambia la relación entre ambos, pero también es verdad que no son procesos separados, es decir el proveedor cambia incluso de rol, ya no es un proveedor, es un departamento más dentro de la organización, es un socio más y por tanto el proceso de construcción de esa solución es colaborativa entre las personas de la organización y los profesionales de fuera.

¿Por dónde continuará ese cambio que está experimentando el departamento de Formación?

O.D.: En mi opinión, los departamentos y responsables de formación evolucionarán hacia responsables del aprendizaje corporativo. Serán los responsables de estimular el conocimiento dentro de la organización, y más allá de aquella formación formal, presencial o virtual que hasta el momento han gestionado, ahora favorecerán el aprendizaje informal.

Para ello, se utilizarán comunidades virtuales y entornos 2.0 que facilitan la comunicación, participación e interrelación entre usuarios y participantes, así como la organización y tangibilización (outputs del conocimiento) de los resultados del trabajo colaborativo y del aprendizaje informal.

En este sentido, y respecto al rol del responsable de formación, deberá continuar evolucionando en la función, pasando de la de consultor interno, a la de gestor del conocimiento y del aprendizaje dentro de la organización, y uno de los primeros retos es el de impregnar a los profesionales de esta nueva cultura 2.0, que favorece nuevas maneras de trabajar, de relacionarnos, pero también de aprender y de enseñar ■