

Agentes facilitadores del aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones

Existe en los últimos años una tendencia en las organizaciones a interiorizar, en buena medida, los procesos de formación y desarrollo de sus equipos humanos.

Esta cuestión ha fomentado la consolidación de dos aspectos clave:

- la existencia en numerosas empresas de un equipo docentes (formadores internos, más o menos ocasionales) encargado de realizar una actividad formativa a partir de su propio conocimiento y experiencia profesional. La utilización de este equipo de formadores ha venido propiciada no tan sólo por el ahorro de coste respecto a proveedores externos, o la inmediatez en el acceso al conocimiento, sino especialmente por entender que el formador interno en sus procesos de enseñanza-aprendizaje incorpora elementos de cultura y oficio que difícilmente pueden aportarse fuera.
- la utilización de entornos virtuales de aprendizaje. Estos entornos no sólo dan cabida a la más que consolidada e-learning (que se aventura los próximos años como una pieza fundamental en la capacitación de profesionales), sino que además se están redescubriendo (en especial a partir de la incorporación de herramientas 2.0) como ecosistemas de gestión del conocimiento corporativo y del aprendizaje informal entre iguales.

Es bueno señalar que el aprendizaje informal representa aproximadamente un 80% del aprendizaje dentro de las organizaciones. Actualmente los entornos virtuales y las redes sociales corporativas están permitiendo hacerlo tácito y visible, así como facilitar la gestión de este conocimiento, el cual difícilmente podría haberse gestionado anteriormen-

El equipo de formadores internos ha evolucionado para ser facilitadores del aprendizaje

te desde el departamento de Formación y Recursos Humanos.

Podríamos afirmar que ambas tendencias no sólo han ido creciendo los últimos meses, sino que además se han interrelacionado. En la actualidad el equipo de formadores internos ha evolucionado hacia lo que podríamos denominar un equipo de agentes mediadores y facilitadores del aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones, donde coexisten numerosas funciones profesionales:

- **Formadores:** generalmente de carácter presencial. Mayoritariamente realizan su función formativa adicionalmente a la función profesional técnica correspondiente. De facto, desde la organización se entiende la función formativa como el mayor grado de desarrollo de su función técnica profesional (la mejor manera de aprender es enseñar).
- **Mentores:** es una función clásica dentro de las organizaciones, muy vinculada a empresas industriales y de producción, incluso vinculada al perfil de aprendiz.
- **Tutores:** durante los últimos años esta función profesional se ha vinculado especialmente a los tutores de cursos on line, alejándose de los tutores de empresa que tradicionalmente acompañaban en el desarrollo de las prácticas profesionales a alumnos que se incorporaban en las empresas. Dentro de los programas on line, los tutores asumen diferentes funciones profesionales: orientar, acompañar (a lo largo del proceso formativo), resolver (dudas, cuestiones, preguntas), transferir (potenciar la incorporación de elementos que vinculen los conocimientos con la actividad profesional real), estimular (animar a los participantes, especialmente en procesos formativos de larga duración), etc.
- **Dinamizadores:** a raíz de la consolidación del e-learning como un entorno vivo de aprendizaje (y

no respecto al modelo clásico de e-reading), se incorpora la función del dinamizador como un responsable de fomentar, gestionar y orientar, la participación e interrelación de los participantes dentro de los programas de formación on line o de los entornos virtuales de aprendizaje. Esta función se ha profesionalizado evolucionando hacia la figura de los community managers, con un rol de gestión integral de los entornos.

- **Autores:** los materiales formativos (sean para nutrir los contenidos de píldoras y cursos on line,

o para desarrollar guías o manuales formativos en otros soportes), son generalmente elaborados por expertos y técnicos de las materias o especialidades correspondientes. De todos modos, las tendencias actuales, y mayoritariamente en un futuro, se orientan a que los contenidos sean resultado de la interacción entre participantes y no un recurso inicial dispuesto en la acción formativa, entendiéndose entonces el material formativo como output del conocimiento.

- **Editores, correctores y maquetadores:** son los profesionales que, conjuntamente con pedagogos, transforman el conocimiento técnico del experto en un material mediante el cuál se podrá aprender (y enseñar, en el caso de manuales para formadores, etc.)
- **Consultores:** en Recursos Humanos hemos incidido en el cambio de función de parte del equipo hacia la consultoría interna, para entender y captar las necesidades de las diferentes áreas de negocio de la organización (muy especialmente las directamente vinculadas a negocio). Esto ha hecho posible el diseño y desarrollo de soluciones que sean palanca de consecución de objetivos corporativos.
- **Coach internos:** más allá de la formación característica de los programas de liderazgo y desarrollo directivo, la metodología y las estrategias de coaching, pueden resultar claves en la consolidación y desarrollo de equipos profesionales, incidiendo especialmente en el manager como responsable del desarrollo de su equipo. Los últimos meses hemos tenido la oportunidad de formar y llevar a cabo iniciativas de formación en coaching para equipos del área de Formación y desarrollo, que se convertirán en coach internos de, por ejemplo, aquellos profesionales con alto potencial en la organización (identificados a partir de assessment, de las escuelas de liderazgo de las univer-



sidades corporativas o de los programas de gestión empresarial).

- Los propios managers, como hemos señalado, como responsables de la formación y el desarrollo de sus propios equipos profesionales.

En definitiva, un equipo de agentes mediadores y facilitadores del aprendizaje y el conocimiento en las organizaciones cada vez mayor, más vivo, más activo, y más profesional. Por ello las empresas y organizaciones extienden el modelo de formación y desarrollo también hacia estos profesionales. En este sentido y desde IL3 – Universidad de Barcelona estamos participando en procesos vinculados a:

A) Definición de las competencias profesionales de estos colectivos.

Demasiado a menudo los formadores internos han sido seleccionados por su expertise y conocimiento técnico en alguna materia y por sus dotes más o menos comunicativas en público. Es cierto, que de manera bastante habitual, han tenido oportunidad de participar en algún tipo de taller de formación de formadores, pero sin haber trabajado desde una perspectiva de perfil competencial. A modo de ejemplo, si hacemos referencia a la función del formador, deberemos tener en cuenta las funciones vinculadas a la planificación de la formación, la preparación de la acción formativa, la propia impartición y la evaluación de los resultados.

Un ejemplo de definición de una competencia aplicable en sus distintos niveles a varios de los agentes mencionados podría ser:

Éste sería sólo el ejemplo de desarrollo de una de las competencias didáctico-pedagógicas de los formadores internos.

los aprendizajes? ¿Podemos no incidir en el propio desarrollo profesional de los formadores si con su ejecución incidirán en la correcta, o no, preparación de los participantes?

B) Selección y evaluación competencial

Intentar responder a algunas de las cuestiones anteriormente planteadas está llevando a algunas empresas a plantearse formalizar la selección del cuerpo de formadores y agentes facilitadores del aprendizaje y el conocimiento. En este sentido, y especialmente en grandes organizaciones con rutinas formativas muy asentadas (debido al alto grado de cursos o formación interna), cada vez es más

El aprendizaje informal representa alrededor del 80% del que se lleva a cabo en las organizaciones

habitual plantearse la selección por competencias de estos profesionales, así como la realización de una evaluación competencial de los mismos.

El proceso puede incorporar entrevistas previas, e incluso un taller de formación – acción que, a modo de assesment, permita identificar, el potencial, como formadores, y se está convirtiendo en una herramienta fundamental para asegurar la consolidación de un cuerpo de agentes de forma-

agentes facilitadores del conocimiento y el aprendizaje corporativo es una herramienta fundamental para poder establecer un plan de formación y desarrollo a medida de cada participante. Así, a partir de los gaps identificados, podemos planificar un itinerario formativo personalizado que incida en su desarrollo competencial.

D) Acompañamiento al desarrollo de su función

Además, podemos impulsar iniciativas que acompañen a la consolidación de este cuerpo especializado en la mediación del aprendizaje y el conocimiento en la organización.

En este sentido la creación de una comunidad de práctica entre ellos, o por perfil profesional (la comunidad de los formadores), debe permitir:

- el intercambio de materiales, contenidos y recursos formativos a utilizar en los procesos de formación (casos, actividades, presentaciones en diapositivas, trozos de películas, podcast, etc.)
- compartir experiencias profesionales (por ejemplo respecto a cómo gestionar un conflicto en el aula, cómo se ha desarrollado una actividad concreta, etc.)
- la propia formación y actualización como facilitadora del aprendizaje (por ejemplo, a partir de alguna actividad que incida en la utilización de nuevos recursos tecnológicos para favorecer maneras de aprender y enseñar más significativas).
- acceder a información asociada (por ejemplo, recursos y herramientas para preparar casos, plantillas para realizar actividades o presentaciones, etc.)

E) Apoyo y recursos auxiliares

Existen otras iniciativas que pueden favorecer que la acción de todos estos agentes mediadores del conocimiento y el aprendizaje sea más eficiente. Por ejemplo:

- la creación de manuales del formador que, a parte de ayudar, permitirán homogeneizar la formación que diferentes formadores realicen.
- la elaboración de fichas de planificación formativa. Éstas ayudarán a: organizar el conjunto de las tareas y acciones que un formador pueda realizar en un taller, establecer qué recursos utilizará, cuáles son los objetivos que se pretenden con éstas, la vinculación con las competencias profesionales sobre las que se incide, o los indicadores de evaluación que se utilizarán para medir estas competencias.
- el benchmarking con otros agentes formativos u otras instituciones de formación.
- otras.

En definitiva, si se confirma la tendencia de los departamentos de Formación y Desarrollo de las empresas a apoyar su función en una red de agentes internos que faciliten, medien, promuevan, gestionen y desarrollen el aprendizaje y el conocimiento dentro de las organizaciones, resulta clave incidir en su propio desarrollo competencial, para que en su labor aporten aún más valor, no solamente desde la perspectiva de la eficiencia didáctico – pedagógica, sino especialmente desde la vertiente de la transferibilidad e impacto de lo que enseñan.

Por tanto, es imprescindible llevar a cabo acciones e iniciativas que no tan sólo los formen en el desempeño de esta función profesional, sino que sean verdaderas herramientas de su propio desarrollo competencial, y que sean continuas y progresivas en el tiempo para afianzarlo.

Entendemos que esta labor resulta esencial para garantizar la eficiencia de la función de todos estos agentes y que la formación y el aprendizaje no se conviertan en una rutina o en un más de lo mismo ■

Capacidad didáctica: planificación de la formación

Capacidad para planificar las sesiones de formación, definir objetivos didácticos y determinar las acciones y actividades a llevar a cabo para conseguir los objetivos definidos, teniendo en cuenta los recursos y el tiempo disponibles.

Categoría	Nivel	Evidencias de comportamiento
A	1	Define de forma clara los objetivos didácticos asociados a la formación a impartir.
	2	Identifica contenidos y actividades que le permiten conseguir los objetivos didácticos definidos.
	3	Utiliza una guía didáctica. Planifica y organiza la formación a impartir identificando los objetivos didácticos, los recursos pedagógicos, la metodología a utilizar, los recursos necesarios, el tiempo parcial y acumulado, evaluación, etc.
B	1	Solicita información sobre las características del grupo antes de iniciar una acción formativa.
	2	Adecua la programación de la acción formativa al ritmo del curso y al nivel de los alumnos.
	3	Se anticipa a los posibles cambios, prevé diferentes escenarios y recursos que le permiten adaptar las sesiones a las necesidades y características de los alumnos.
C	1	Prevé el material que necesitará para realizar la formación y se asegura que ésta estará disponible.
	2	Prepara los materiales didácticos (apuntes, ejercicios, actividades) con suficiente antelación. Además, prepara diferentes tipologías, para prever más o menos profundidad, más o menos dificultad, etc.
	3	Selecciona diferentes soportes pedagógicos en función de los objetivos didácticos y contenidos a trabajar.

¿Podríamos asegurar que hoy en día nuestros formadores internos muestran todas las evidencias de comportamiento señaladas? ¿También respecto a otras competencias didáctico-pedagógicas? ¿Y aquellas vinculadas a la transferencia de

ción verdaderamente profesional (más allá de que luego desempeñen en la organización otras funciones técnicas).

C) Impartición de formación y desarrollo profesional

La evaluación competencial de los diferentes