

TRANSICIÓN HACIA UN NUEVO MODELO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Olga Herrero García y Oscar Dalmau Ibàñez

Unió Consorci Formació/Barcelona

Herrero García, O. & Dalmau Ibàñez, Ò. (2023). “Transición hacia un nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo”. En Gairín Sallán, J. & López-Crespo, S. (Coords.), *Aprendizaje e inteligencia colectiva en las organizaciones después de la pandemia*, Capítulo 3.3, 137-151. Madrid: Praxis-La Ley

3.1. Contexto

Los cambios económicos, sociales, políticos y culturales que se están produciendo en la sociedad impactan de forma significativa en el marco de las competencias de los profesionales en las organizaciones.

También lo hacen las transformaciones y cambios que de forma interna están sucediendo a nivel corporativo, a partir de la estrategia de poner a la persona (sea ciudadano, cliente, paciente, empleado, etc.) en el centro de todas las políticas organizativas con la implementación de nuevas soluciones y de mayor valor.

En todo este proceso de transformación se hace imprescindible repensar el papel del aprendizaje, la formación y el desarrollo profesional en las organizaciones, en diferentes ámbitos:

- la creación y el desarrollo de experiencias formativas,
- ofrecer respuestas en clave reskilling y upskilling competencial,
- asegurar la transferencia de los aprendizajes en una formación basada en evidencias,
- integrar la digitalización como una oportunidad de tejer y de extender las estrategias de conocimiento y de multiplicar la capacidad de aprendizaje continuado desde la experiencia y el día a día de todas y todos los profesionales.

Este cambio de paradigma requiere, como condición necesaria, una transición de modelos de formación centrados en la actualización profesional, hacia otros mucho más abiertos, centrados en las competencias y las funciones, y capaces de transitar de forma fluida del aprendizaje a la formación, al desarrollo, y a la innovación, y viceversa: de la investigación aplicada a la autoevaluación de competencias y conocimientos.

Y como señalaba Ismael Peña-López en el capítulo anterior, modelos, que no tan solo permitan la transferencia de aprendizajes, sino que sean generadores de ellos.

3.2. Modelo de Aprendizaje y Desarrollo

Para sustentar un modelo de aprendizaje y desarrollo profesional a nivel corporativo identificamos 5 grandes atributos que deberían inspirar el conjunto de las actividades de

formación, aprendizaje y desarrollo que las organizaciones deberían impulsar, y que se conectan además con diferentes líneas y tendencias de formación y aprendizaje en las organizacional.

3.2.1. Empoderador

Atributo

Hace referencia a los destinatarios, a los “Para quién”. Hablamos hoy día de experiencias de aprendizaje y diseño centrado en el participante, fomentando su aprendizaje autodirigido como motor de responsabilidad en su propio desarrollo profesional.

Debemos entender al participante como miembro de un colectivo y agente capaz de un mayor o menor impacto sobre la transformación de la organización y la sociedad mediante su actividad profesional.

Este impacto no sólo pasa por la adquisición de conocimientos, sino también por la mejora de las habilidades y el trabajo sobre las actitudes de los destinatarios del aprendizaje.

Y, muy especialmente, por la metacognición: por la conciencia y control del propio proceso de aprendizaje.

Tendencia

Este elemento se conecta con las tendencias de aprendizaje autónomo, abierto y personalizado, que están caracterizando, por ejemplo:

- Librerías de contenido y recursos digitales de aprendizaje.
- Orientado a la creación de entornos personales de aprendizaje (**PLE**).
- Promotor de cualidades como la aprendibilidad (learnability o capacidad de aprender a aprender) y la corresponsabilidad (responsabilidad conjunta de profesionales y mandos en el propio crecimiento continuado y el desarrollo de personas y equipos).

Además, se está conectando con sistemas de prescripción y recomendación de contenidos, a partir de assessments digitales o rediseño de marcos competenciales para cada rol y función profesional (**Learning Analytics** y **Data Driven**).

3.2.2. Competencial

Atributo

Incide en el “Qué”. El aprendizaje debe ser útil, práctico, integrado en el puesto de trabajo.

La adquisición y mejora de las competencias de las personas y equipos es un factor clave para potenciar su eficiencia y su adaptabilidad a los nuevos retos.

Diversos atributos configuran este aprendizaje centrado en las competencias:

- Integrado en el espacio de trabajo, donde debe detectarse la necesidad e implementar las nuevas formas de hacer, haciendo seguimiento de la adecuación de las mismas.
- Ágil, accesible y disponible en el momento y situación donde se requiera: just in time y just in case.

- Extendido, superando las limitaciones de espacio y tiempo que caracterizan el aprendizaje más formal.
- Interiorizado a través de la práctica deliberada, la reflexión activa en torno a esta práctica y la retroalimentación de docentes, mandos y/o pares.
- Orientado al desarrollo, contemplando tanto la ampliación de las competencias requeridas por el puesto de trabajo (upskilling) como la adquisición de nuevas competencias (reskilling) que permitan un cambio de rol y mejoren la empleabilidad del profesional y su competitividad.

Tendencia

Este atributo se centra en un modelo de aprendizaje orientado al desempeño profesional, poniendo más énfasis en el desarrollo, que en la formación “formal”.

El Instituto 702010¹ ya incide en la necesidad de una entrega de valor y una movilización del conocimiento y el aprendizaje hacia el desempeño profesional, igual que el propio Learning and Performance Institute².

También se conecta con otra tendencia que Josh Bersin³ ya identificaba en el año 2018 la tendencia del aprendizaje integrado en el flujo de trabajo (*Learning in the Work of Flow*).

Es cierto que Josh Bersin ponía el énfasis en esta integración desde una perspectiva digital y tecnológica, para facilitar y promover que desde las estaciones de trabajo y mediante el uso del software habitual de la organización la persona tuviese acceso inmediato y en el momento al conocimiento experto necesario para realizar de manera adecuada esa labor o función.

Incluso, y conectando con el atributo social que veremos después, poniendo en contacto al profesional con la red interna de expertos y referentes.

3.2.3. Experiencial

Atributo

Vinculado al “Cómo”.

Poniendo de relieve la necesidad de impulsar experiencias inmersivas, vivenciales, emocionales e incluso memorables.

Demasiado a menudo en los últimos tiempos cuando hablamos de experiencias ponemos el énfasis en la tecnología, para hablar de experiencias inmersivas, memorables, y de impacto.

La apuesta por un aprendizaje experiencial y vivencial va más allá de aprender haciendo y supone aprender reflexionando sobre lo que se ha hecho.

¹ 702010 Institute, <https://702010institute.com/>

² LPI - <https://www.thelpi.org/>

³ Josh Bersin, <https://joshbersin.com/2018/06/a-new-paradigm-for-corporate-training-learning-in-the-flow-of-work/>

El propio círculo de aprendizaje a través de la experiencia de Kolb y el Instituto de Aprendizaje Experiencial⁴ pone de relieve el desarrollo de un proceso de aprendizaje que interrelacione la experiencia concreta, con una reflexión consciente, pensando en cómo mejorar la práctica para hacerla más eficiente, segura, mejor. Y de ello, llevar a cabo una nueva experiencia activa, para transformarla y hacerla extensiva al propio entorno profesional.

Tendencia

Este atributo se conecta actualmente con tendencias como **Aprendizaje inmersivo y experiencial**, y el paso de **LMS⁵ a LXP⁶**

Quizás es donde la literatura experta ha puesto más el foco en los últimos tiempos conectándolo con el diseño instruccional, y en formatos más digitales e híbridos.

Más allá de modelos como ADDIE o ASSURE, o del uso de templates como Learning Persona para facilitar el diseño, diferentes y nuevas propuestas, también conectadas con el mundo del entretenimiento y el ocio (por ejemplo un modelo de diseño instruccional basado en Disney⁷), han extendido el concepto de experiencia más allá del espacio formal de aula, incidiendo en la comunicación y compromiso previo del participante, así como en la parte posterior del seguimiento y desarrollo de la aplicación de las competencias en el puesto de trabajo.

También se conecta con tendencias como el *mobile learning*, *game based learning*, *social learning*, *microlearning*, *aprendizaje basado en simulación*, etc. para ofrecer entornos de práctica digital que ofrezcan feedback personalizado (learning analytics).

3.2.4. Social

Atributo

“Con quién”. Favoreciendo el trabajo en red, en quipos, colaborando, cooperando y co-creando.

Uno de los objetivos debe ser el conectar más a los profesionales con la red de referentes, docentes, mentores, tutores y expertos internos en la organización.

La creación de redes, formales e informales de conocimiento, también a través de comunidades de práctica, deben ser motor en la creación de nuevo conocimiento.

Pero también pone el foco, más allá del aprendizaje autónomo, en fórmulas de aprendizaje colaborativo y social a través de grupos, de pares o de la intervención de los propios mandos (no en vano cuando ponemos el atributo competencial, no podemos obviar ni olvidar que las competencias se deben mostrar en el propio puesto de trabajo, que es dónde la persona responsable puede hacer seguimiento y favorecer el desarrollo del profesional).

Tendencia

⁴ <https://experientiallearninginstitute.org/resources/what-is-experiential-learning/>

⁵ *Learning management system*, o sistema de gestión de la formación

⁶ *Learning experience platform*, o plataforma de gestión de la experiencia

⁷ <https://factorhuma.org/es/actualitat/noticias/13717-la-chispa-de-disney-en-el-diseno-de-experiencias-formativas-memorables>

El atributo nos conduce a tendencias como **Aprendizaje participativo y colaborativo**, pero también a la creación de Redes dentro de un **Ecosistema** de aprendizaje.

El aprendizaje en red, con sus múltiples concreciones (aprendizaje entre pares, grupos de trabajo, equipos naturales, trabajo por proyectos, comunidades de aprendizaje o comunidades de práctica, entre otros) es una herramienta clave para conseguir propósitos de cambio y transformación.

El aprendizaje supera las acciones de sensibilización, y busca también la adquisición de conocimientos y la práctica de habilidades a través de espacios de relación, de colaboración, para la resolución de necesidades y mejora del sector mediante la co-creación de soluciones.

Además, este atributo se relaciona con nuevas herramientas y plataformas digitales que facilitan un trabajo colaborativo que quizás con anterioridad era más difícil de desarrollar a través de las LMS clásicas.

3.2.5. Transformador

Atributo

El propósito, el “Para qué”.

Entendemos los nuevos modelos aprendizaje, formación y desarrollo como impulsores y facilitadores de cambios en las organizaciones, la administración y la sociedad.

En este sentido las características de este atributo deben ser:

- Analítica, conocedora de los retos sectoriales, capaz de captar las problemáticas actuales y anticipar sus futuras oportunidades.
- Facilitadora, aporta orientación y propósito a la transformación, así como a las diferentes categorías de instrumentos, materiales y humanos, necesarios para que se haga realidad.
- Reflexiva, eje de equipos de trabajo con capacidad para indagar en las causas y condicionantes que determinan los principales desafíos de la función pública e interpretarlos desde el conocimiento actualizado de las experiencias y tendencias del sector a nivel nacional e internacional.
- Activadora de soluciones disruptivas, out of the box, a menudo resultado de la implicación de agentes multidisciplinares que forman parte de su red.
- Ágil para llevar a la práctica estas soluciones mediante pruebas piloto que se escalarán en caso de éxito.
- *Data driven*, capacitada para la recogida y análisis de datos que fundamenten sus apuestas de actuación y propuestas de solución.

Tendencia

Esta transformación se conecta en la actualidad con **Innovación y Aprendizaje basado en retos**, entre otras.

Ya no es entender la formación como un mecanismo para acercar nuevas metodologías, herramientas, para generar nuevos marcos mentales, para desarrollar nuevas competencias, para

impulsar nuevas maneras de hacer (más eficientes, más seguras, más ágiles, de mayor valor para el cliente), que también.

Sino se trata de entender el espacio de aprendizaje como un entorno de diseño, pilotaje, experimentación, y validación de nuevas propuestas. Es un momento en que se consolida innovación y aprendizaje como la misma moneda.

Y es desde estas nuevas experiencias, nuevos prototipos, nuevas experimentaciones y productos mínimos viables, desde donde se genera nuevo conocimiento.

Conocimiento en base al aprendizaje de los resultados, del valor aportado (versus esperado), y desde donde se pueden impulsar nuevas acciones de innovación (para continuar mejorando esa práctica) o también nuevas acciones de formación y aprendizaje (para extender y diseminar esas nuevas maneras de hacer y sus resultados al resto de profesionales y la organización.

Por tanto conectamos con tendencias como *Lean Startup* (en la idea de ciclos de valor, probar y aprender) y *Growth Hacking* para escalar el aprendizaje rápidamente.

3.3. Dos ejemplos aplicados de estos nuevos modelos de Aprendizaje y Desarrollo en las organizaciones.

3.3.A. El nuevo modelo de aprendizaje y desarrollo de la EAPC

El modelo está enmarcado en tres principios rectores:

- Integridad: asegurando que toda la actividad sea ética, responsable, transparente y con valores.
- Digitalización: utilizando intensivamente las diferentes tecnologías emergentes.
- Innovación: impulsando nuevas maneras de hacer, para un aprendizaje y desarrollo de más valor.

Desde los principios se configura una matriz de dos ejes:

En el eje horizontal se establecen 3 niveles de actividad:

- Nivel 1. Adquisición. Conocimiento abierto y aprendizaje autónomo.
- Nivel 2. Aplicación. Aprendizaje colaborativo y competencial.
- Nivel 3. Transformación. Investigación y aprendizaje basado en retos.

En el eje vertical se identifican 3 capas para el diseño de las iniciativas:

- Capa de aprendibilidad. “Comprendo”. Activar la necesidad y corresponsabilizar y compromete al participante respecto a su aprendizaje.
- Capa de acciones e instrumentos. “Puedo”. Facilitar herramientas (contenidos, materiales, recursos, etc.) para dar respuesta a los nuevos y más dinámicos y complejas realidades.
- Capa de entorno. “Hago”. Impactar positivamente en la comunidad y el ecosistema.

La matriz de 3 niveles de profundización y 3 capas de diseño nos genera 9 palancas activadoras de aprendizaje y cambio.

En definitiva, el modelo constituye un marco de referencia y una guía de apoyo al diseño centrado en las personas, orientada a configurar un ecosistema de aprendizaje y conocimiento alrededor de la EAPC, integrado con los propios entornos personales de aprendizaje.

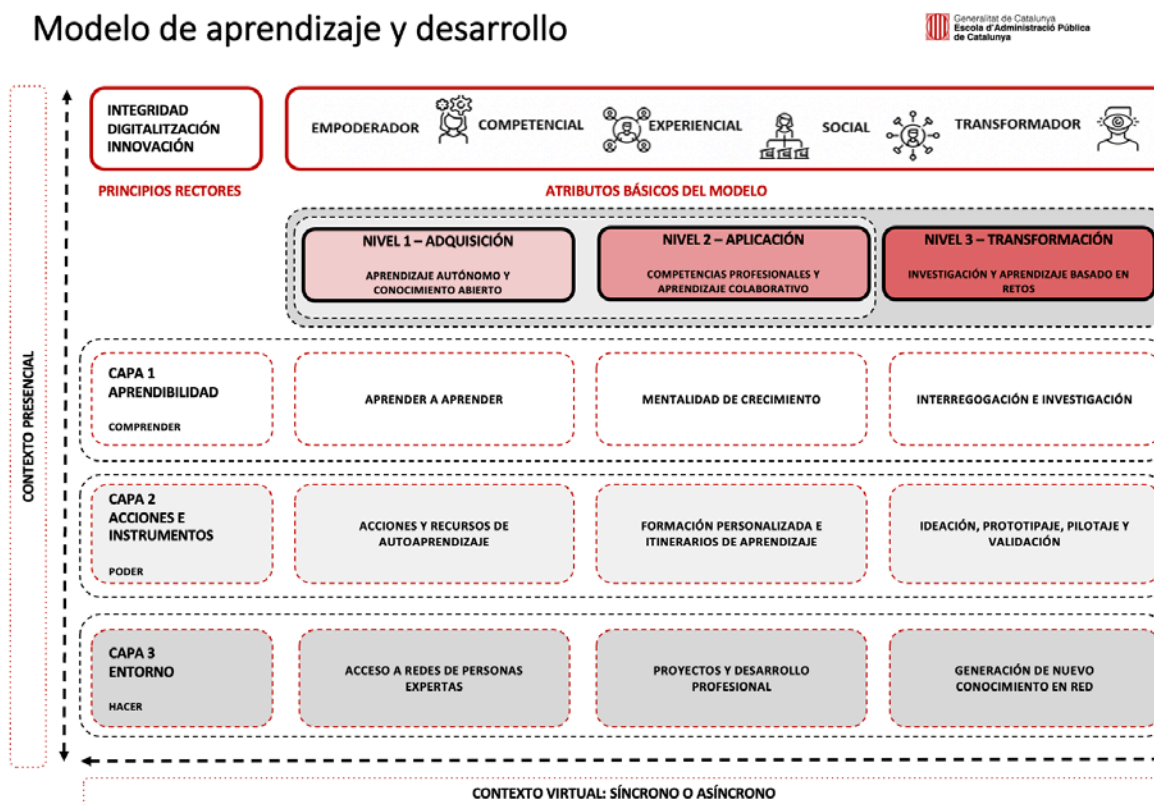


Tabla 2. Escola d'Administració Pública de Catalunya

3.3.B. El nuevo modelo de aprendizaje de UCF – Unión Consorcio Formación (centro de formación que pertenece a la Unión Catalana de Hospitales y al Consorcio de Salud y Social de Cataluña).

De entrada, señalar que UCF es más un proveedor de aprendizaje del sistema de salud público en Cataluña (al que pertenece), que no una entidad específicamente capacitada (a nivel legal) para en transformar de manera directa, como sí lo es la EAPC hacia el entorno público.

Por este motivo el modelo se plantea como un contínuum de aprendizaje y desarrollo donde fruto de la estrategia perseguida o como resultados de los procesos impulsados, se considere importante iniciar una nueva acción en el mismo nivel o en otro nivel que le dé continuidad.

El modelo coexiste y se fomenta la autonomía y la libertad de cada participante respecto al acceso a recursos formativos en abierto, con el despliegue de iniciativas, itinerarios o trayectorias más dirigidas, que buscan el desarrollo de las competencias profesionales (primero desde la práctica deliberada, luego hacia el acompañamiento al puesto de trabajo). El último elemento se orienta al rediseño, la experimentación y el desarrollo de nuevas maneras de hacer más innovadoras y de mayor valor.



Tabla 3. Unió Consorci Formació

En el continuum propuesto, la persona participante:

- Conoce y descubre a partir de despertar la necesidad
- Aprende, acercándole errores comunes y buenas prácticas, nuevos modelos y marcos conceptuales, problemas y soluciones.
- Practica y aplica, a partir de la toma de decisiones, de la práctica deliberada (también en entornos digitales donde se diseñan simulaciones en línea), con reflexión y feedback personalizado.
- Transfiere, a través de planes de acción, de guías y pautas para el desarrollo, pero especialmente con el acompañamiento, evaluación y mejora continua en el puesto de trabajo (a través de pares, referentes o los propios mandos y directivos).
- Explora y rediseña, mediante el pensamiento y análisis crítico sobre la propia acción, también a través del pilotaje de rediseños y prototipos, y el aprendizaje desde esta acción (learning by living and designing).
- Colabora, co-crea, coopera, está en contacto con la red de personas expertas, también a través de comunidades de aprendizaje, de práctica y de innovación.

Conectar la aplicación del modelo propuesto, con el uso intensivo de plataformas y tecnologías para el aprendizaje y el conocimiento, debe favorecer la personalización, el desarrollo de aprendizajes adaptativos, la transición e integración en los puestos de trabajo, la toma de decisiones a partir de los datos, y el impulso de estrategias más innovadoras que faciliten, promuevan y acompañen la transformación y el cambio.

"La estabilidad es para seguir estando. La adaptabilidad es para seguir viviendo. La creatividad es para seguir conociendo." (Jorge Wagensberg).

REFERENCIAS

- Anderson, James. (2019). *The learning Landscape* .Hawker Brownlow Education
- Beevers, K., Rea, A. Hayden, D.. (2020). *Learning and Development practice in the workplace*. KoganPage
- Casamayor, G. Ramos, T. coord..(2019). *Ecosistemas de Aprendizaje*. Ed. UOC.
- Collison, Chris, Pacell, Geoff (2004). *Learning to Fly. Practical knowledge management from leading and learning organizations*. Capstone Publishing Limited
- Gaines Robinson, D., Robinson, James C., Phillips Jacks J., Pulliam Phillips, Patricia, Handshaw, Dick (2015). *Performance Consulting. A strategic process to improve, measure and sustain organizational results*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Kirschner, Paul, Hendrick, Carl (2020). *How Learning Happens. Seminal works in educational psychology and what they mean in practice*. David Fulton Book.
- Neelen, Mirjam. Kirschner, Paul. (2020). *Evidence-Informed Learning Design*. KoganPage
- Ramos, T coord.. (2017). *Universidades Corporativas: el reto digital*. Ed. UOC
- Ruiz Martin, Héctor (2020). *Aprendiendo a Aprender* Ed. Vergara.
- Sarder, Russell (2016). *Building an innovative learning organization. A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth*. Wiley Publishing
- Shackleton-Jones, Nick (2019). *How People Learn. Designing education and training that works to improve performance*. KoganPage.
- Weise, Michelle R. (2021). *Long Life Learning. Preparing for jobs that don't even exist yet*. Wiley Publishing