

GESTIÓN

¡Barreras fuera!

Según el director general de la FUOC, Òscar Aguer, con el sistema de aprendizaje aplicado se rompen cinco barreras:

- La barrera del tiempo, ya que el estudio, los foros o las discusiones no tienen hora.
- La barrera del espacio, ya que

se ahorran viajes y costes.

- El aprendizaje es continuo a lo largo de todo el año, ya que hay un seguimiento del individuo.
- Permite medir los resultados.
- Este aprendizaje supone un modelo educativo de personalización masiva.

CÓMO MEJORAR EL NEGOCIO

Objetivo: compartir el saber

Las comunidades de aprendizaje transfieren el conocimiento al trabajo cotidiano de la empresa

Jordi Goula

Desde que se nos ha dicho que la formación continua es necesaria para afrontar un entorno cada vez más cambiante, nos hemos hinchado a hacer seminarios, cursos, posgrados... Pero a la hora de la verdad, nos damos cuenta de que en el trabajo de cada día aparecen dudas muy serias y no siempre tenemos a quien recurrir. Descubrimos que hay un *gap* entre lo que nos han enseñado y las necesidades cotidianas de la organización. Al mismo tiempo, reparamos en que a la empresa no le interesa tanto un título más o menos en nuestro currículum, sino que seamos capaces de añadir valor final con nuestro trabajo. Algo falla. ¿Cómo vehicular el saber a la práctica cotidiana? ¿Qué aprendizaje se precisa? Las cuestiones no son fáciles de responder mientras en muchas empresas se siga midiendo la formación por el número de cursos impartidos y luego no haya una valoración del rendimiento real de los resultados en el trabajo.

“Cuando miramos como enfocar el aprendizaje, nos damos cuenta de que el 80% de lo que conocemos lo hemos aprendido en el puesto de trabajo a través de un aprendizaje muchas veces informal. En cambio, vemos que las empresas siguen estando muy preocupadas por el conocimiento que han de tener las personas y muy poco por cómo este se transfiere al puesto de trabajo, que es donde se aporta el valor”, comenta Francesc Fàbregas, director general de GEC, consultora líder en formación virtual de valor en España. El reto que se plantea es que el enfoque de transferencia que aplicar debe ser muy pragmático y ligado al contexto.

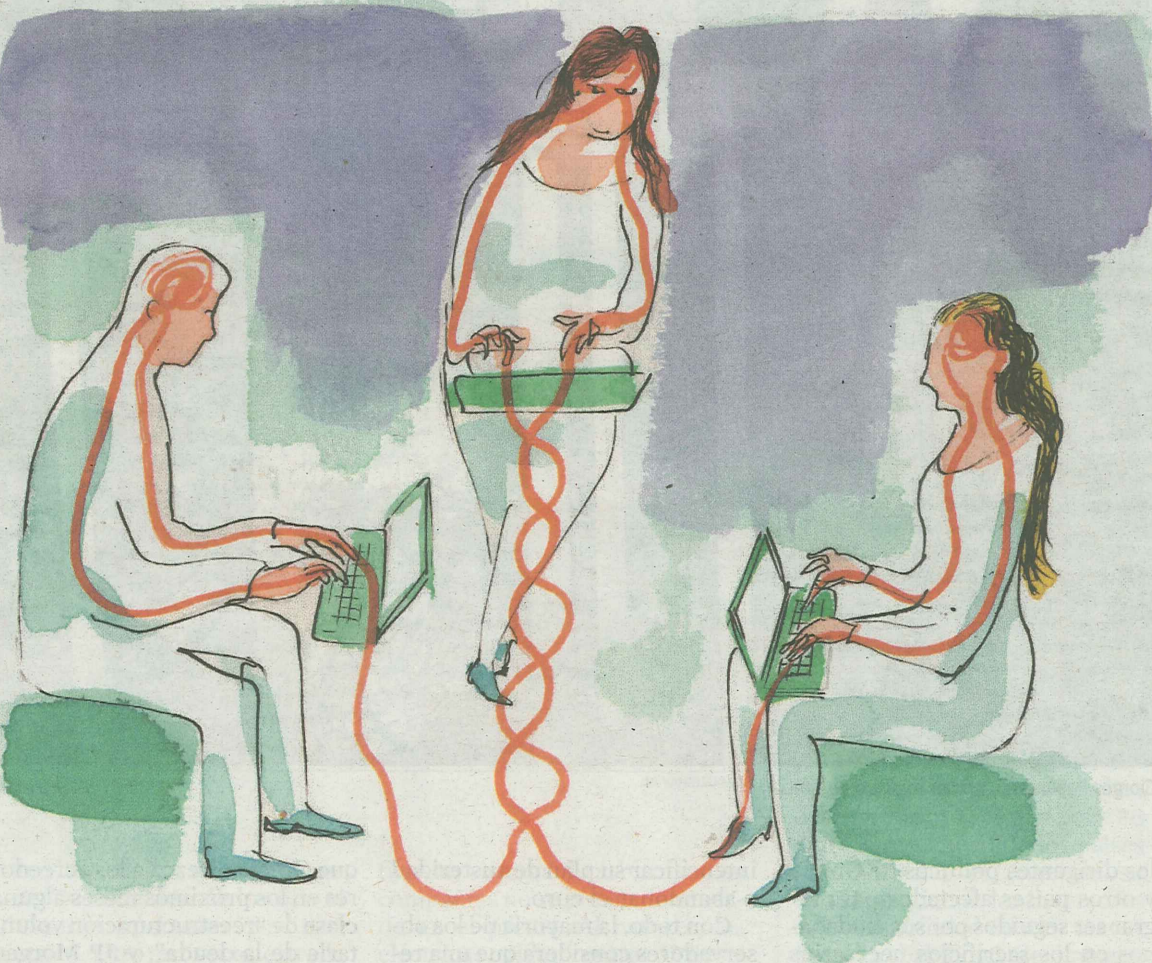
Uno de los vehículos que se utilizan para transferir la teoría a la práctica es la comunidad de aprendizaje. “Hoy tenemos en funcionamiento 25 comunidades, algunas llevan ya seis o siete años, en las que la gente comparte sus conocimientos”, dice Fàbregas. A la pregunta de si funcionan bien, no duda al afirmar: “Porque cuando alguien entra en un departamento y se encuentra con una lista de veinte *best practices*, lo agradece y se plantea colaborar. Si recibo, doy, piensa. Es un arma potentísima”. Y por parte de la empresa,

Apuesta por el ‘value learning’

“La actividad desarrollada por GEC tiene como fin crear valor para las empresas mediante el diseño e implementación de herramientas personalizadas y adaptadas a las necesidades comunicativas y formativas de cada compa-

ñía”, comenta Francesc Fàbregas. “Hemos apostado por el denominado *value learning*, que es un concepto que representa un modelo formativo sostenible que toda empresa debería tener a disposición de sus empleados para alcanzar un

equilibrio óptimo formación-crecimiento-coste”, prosigue. Según este enfoque, la formación ideal podría dividirse de la siguiente manera: 40% de formación virtual, 30% de formación presencial y 30% de comunidades de práctica.



cia... Se escogen los aprendizajes más críticos e identifican los expertos internos o externos en dichos conocimientos.

Estos dos primeros pasos son presenciales, mientras que el tercero ya es virtual.

El tercer paso es formar una comunidad con todos ellos y tratar un aprendizaje nuevo cada mes. Además del experto/compañero que dinamiza, habrá un tutor de la consultora externa. La comunidad tiene uno o dos foros virtuales al mes en los que discuten sobre el curso y aportan sus ideas para mejorar el tema. Por ejemplo, el curso -por ordenador- puede ser sobre mejorar la gestión del tiempo. Esto se aprende y la comunidad ayuda a transferir a base de mezclar la explicación con la experiencia. La teoría y la práctica van haciendo un conglomerado que acaba derivando en una o más *best practices*. Fàbregas destaca el hecho de que, al margen de la supervisión del tutor, “ viniendo el resultado de

El 80% de lo que conocemos lo hemos aprendido en el puesto de trabajo a través de aprendizaje informal

un compañero y no de un externo, gana en credibilidad”. En los meses siguientes se siguen abordando los temas restantes con la misma metodología. “La ganancia de tiempo en comparación con lo aprendido y su puesta en práctica es muy alta”, prosigue.

La diferencia con un curso tradicional es manifiesta, no sólo en la forma, sino en el fondo. Para Òscar Aguer, director general de la Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC), “antes se hacía un curso de gestión comercial, ahora el aprendizaje es sobre los valores que ha de tener la gestión comercial en esta empresa concreta. En resumen, son cursos a medida y a través de la discusión unos aprenden de otros”.

Es por ello que se está produciendo un cambio de chip en los departamentos de formación apoyado por la dirección, ya que ha de ser proactivo para identificar los conocimientos clave de valor de un colectivo y construir un itinerario formal e informal para llegar a los objetivos de negocio. Antes se ponía énfasis en la impartición de cursos y ahora en cómo transferir estos conocimientos para la mejora del negocio.

El futuro en cuatro áreas

Para el director general de la FUOC, Òscar Aguer, se perfilan cuatro sectores de futuro con recorrido y con rentabilidad:

- Hace años, en la sociedad de la información, la gente entraba en el mundo del trabajo a los 24 años, ahora lo hace alrededor de los 30 y con un entorno variable. Este entorno de la sociedad del conocimiento obliga a una formación continua para mantener el puesto de trabajo. Al no haber tiempo para desarrollarla, el e-learning se aventura como área de futuro de suma importancia.
- Hoy las personas viven más años y cada vez los cuidados que se requieren son mayores. Los

sectores de la alimentación y la salud son el futuro.

- Hace unos años hubo una crisis tecnológica y no económica. Hoy es al revés. Las TIC se aventuran como sector clave de futuro.

- Vamos hacia nuevos modelos de turismo. Hasta ahora se planteaban las vacaciones en términos de ¿dónde vamos? Hoy hay menos tiempo y se plantean desde el prisma del ¿qué hacemos? Ello hará nacer nuevos productos especializados en el futuro.

el pensamiento que debe privar es que “si hacemos un foro que dura una hora y media y aparece una *best practice* que nos hace duplicar las ventas de un producto, las cifras hablan por sí solas...”.

Bien, pasemos a la práctica. En principio se piensa en empresas más bien grandes. ¿Qué son y cómo se montan las comunidades de aprendizaje? Fàbregas explica que el primer paso consiste en agrupar a gente de una empresa con trabajo parecido; por ejemplo, ventas. El siguiente paso es definir el mapa de valor del departamento en función de tres aspectos: *más ventas, menos costes y más eficiencia*. Para ello, se identifican con los referentes de este colectivo (vendedores) las principales iniciativas de aprendizajes para aumentar las ventas, eficien-

JOMA