

Website: <http://www.tdd-online.com>

Date: 16/02/2010

Press category: RR.HH.

Country: Spain

Training & Development Digest

13:07:03
Lunes, 1 de Marzo 2010



Training & Development Digest On-line :: www.tdd-online.com 1 de marzo de 2010



37/58

E-LEARNING

Aprendizaje a través de la experiencia

Última actualización 16/02/2010@17:56:08 GMT+1

Charles Jennings.

El auge de la tecnología durante los últimos veinte años no sólo ha cambiado nuestra manera de comunicarnos, interactuar y dirigir negocios; más importante aún, ha cambiado la manera en que adquirimos aptitudes. La "nueva frontera" de hoy en día requiere métodos innovadores para desarrollar mentes ágiles. Entre estos métodos se encuentra el "aprendizaje a través de la experiencia": gracias a escenarios personalizados de prácticas en directo y en entornos de aprendizaje virtual por Internet. Jérôme Wagnier, Business Consulting Director de CrossKnowledge - empresa dedicada al desarrollo de soluciones de alineamiento estratégico y desarrollo de habilidades de gestión y liderazgo aplicando las nuevas tecnologías de aprendizaje-, se ha asociado con Charles Jennings, director ejecutivo de Duntroon Associates - una firma de consultoría especializada en soluciones tecnológicas para el aprendizaje-, con el objetivo de explorar los conceptos y prácticas del aprendizaje gracias a la experiencia.



Aprendizaje a través de la experiencia en organizaciones interactivas

La mayoría de lo que aprendemos proviene de nuestras 'experiencias' y requiere una exposición constante a nuevas situaciones y prácticas, oportunidades de interactuar con otras personas, y lo que es más importante, tiempo para reflexionar. Por lo tanto, el aprendizaje puede producirse en cualquier momento y en cualquier lugar, y a menudo cuando menos nos lo esperamos. El aprendizaje moderno debe concentrarse en la acción y en la productividad de la persona, no en la información. Eric Kandel, de Columbia University, quien obtuvo el Premio Nobel por su trabajo sobre el aprendizaje y la memoria, describe el aprendizaje como: "La capacidad de adquirir nuevas ideas a partir de la experiencia y de retenerlas en la memoria"(1). Uno de los mayores inconvenientes que existen en la actualidad es que una gran parte del aprendizaje y del desarrollo derivan de la impartición de contenidos y conocimiento, seguido de evaluaciones a los participantes para comprobar si han retenido esa información en la memoria a corto plazo. Sin embargo, para comprobar si el aprendizaje se ha producido realmente, es necesario ir al entorno de trabajo varios meses más tarde, para así comprobar si se han producido cambios en el comportamiento y si en definitiva el rendimiento ha aumentado.

El aprendizaje combina cuatro elementos básicos: las experiencias que tenemos, las oportunidades de practicar e inscribir estas experiencias en nuestra memoria a largo plazo, las conversaciones e interacción con otras personas y la reflexión; aprendemos mediante lo que hacemos, lo que vemos y lo que escuchamos. Si reflexionamos en las experiencias de aprendizaje más importantes que hemos tenido en la vida, es probable que la mayoría de ellas hayan surgido de los errores que hemos cometido. Normalmente procuramos evitar repetir esos errores a toda costa, lo que significa que nuestro comportamiento ha cambiado y hemos 'aprendido'. El aprendizaje a través de la experiencia es la llave que permite desarrollar una mayor aptitud, y gira en torno a la acción más que a la mera información. Es una potente herramienta que debe estar presente en toda organización que integre la formación; cualquier organización sensata procurará adquirirla y utilizarla.

La nueva frontera

Se solía decir que el 'conocimiento es poder'. En la actualidad, el acceso al conocimiento y la capacidad de encontrar, interpretar, comunicar y convertir el conocimiento en acción son los diferenciadores clave. Más que almacenar grandes cantidades de información en la cabeza, necesitamos ser capaces de encontrarla... y de hacerlo rápidamente. El nuevo lema debe ser 'encontrar es mejor que almacenar'. Robert Kelley y su equipo de Carnegie-Mellon University pusieron de relieve una cuestión muy pertinente que confirma esta idea: durante 20 años han estado preguntando a los trabajadores del sector del conocimiento una pregunta muy sencilla: "¿Qué porcentaje del conocimiento que necesita para hacer su trabajo tiene almacenado en la mente?". La reciente respuesta a esta pregunta es orprendente, pero refleja el panorama de nuestra actual sociedad de la información. En 1986 el porcentaje era de un 75%, en 2006 había descendido drásticamente al 8-10% (2). En consecuencia, tenemos que dar prioridad a técnicas esenciales como la aritmética básica, las aptitudes analíticas, conceptuales y de comunicación, así como las que requieren nuestro ámbito específico. Estando 'preparados sin saberlo', podemos encontrar la información correcta cuando la necesitemos y transformarla en acción. Teniendo en cuenta la tecnología actual, en especial la Web 2.0, resulta obvio que contamos con las herramientas necesarias para respaldar este tipo de método.

Enriquecimiento frente a alcance

La obra "Blown to Bits – How the new economics of information transforms strategy"ⁱⁱⁱ, escrita por Philip Evans y Thomas S. Wurster hace 10 años, echa por tierra completamente los modelos de negocio tradicionales, ya que muchos de ellos se basaban en una solución de compromiso entre el enriquecimiento y el alcance. La relación entre enriquecimiento y alcance es sumamente relevante para el desarrollo del aprendizaje. Anteriormente, los proveedores de educación y formación tenían que elegir entre proporcionar experiencias de aprendizaje enriquecedoras o bien poner el aprendizaje al alcance de personas geográficamente dispersas. No existía la posibilidad de combinar ambos objetivos. Si pensamos en un aula tradicional dando clase, ésta es una experiencia que puede resultar muy enriquecedora y válida, basada en el modelo de un tutor y un estudiante o una cantidad pequeña de estudiantes que interactúan entre sí. El problema es que este tipo de entorno no puede ampliarse a muchas personas ni tiene un gran 'alcance'. Por otro lado, la enseñanza a distancia tradicional ofrecía un gran alcance pero una riqueza muy limitada. Desde entonces, gracias en especial a la revolución de las telecomunicaciones, la relación mutuamente excluyente entre la riqueza y el alcance ha pasado a la historia. Lo cierto es que disponemos de experiencias muy enriquecedoras y de alcance mundial, y si las combinamos con el uso inteligente de la tecnología y el aprendizaje a través de la experiencia, obtenemos entornos extremadamente fértiles para el aprendizaje. Empresas como CrossKnowledge han encontrado la fórmula para aprovechar el uso inteligente del aprendizaje a través de la experiencia y de la tecnología para maximizar el "alcance" sin limitar la "riqueza".

Nuevos métodos

La investigación ha demostrado que la mitad de lo que aprendemos se olvida en un plazo de aproximadamente 40 minutos, a menos que el conocimiento o aptitud que se haya adquirido se refuerce, se aplique o se practique. La necesidad de práctica con respaldo (la modalidad ideal para obtener el aprendizaje real) pone de relieve la importancia de que los líderes y directivos se impliquen en el proceso. Deberán dar al personal la oportunidad de practicar, de experimentar cosas nuevas, de aprender sobre ellas y de reflexionar sobre ellas. Algunas empresas son conscientes desde hace tiempo de la importancia de que los directivos participen en el proceso de aprendizaje y aplican un método innovador y de vanguardia. En el escenario ideal, antes de lanzar un curso de capacitación, se utilizan soluciones de aprendizaje remoto para fijar objetivos específicos a los directivos de la empresa y se les invita a participar en la capacitación. Asisten a una reunión de lanzamiento y reciben capacitación específica para respaldar a sus equipos (orientación, feedback, desarrollo...). Éstos a su vez ayudan a los participantes a fijar prioridades asociadas a los objetivos, evaluaciones...).

A medida que los participantes de la empresa adquieren nuevos conocimientos y los ponen en práctica, los directivos hacen un seguimiento y una tutoría según sea necesario. En esta etapa, pueden participar en talleres como patrocinadores y/o formadores, lo cual facilita el proceso de transferencia. A medida que los participantes mejoran y comparten las aptitudes y el conocimiento recientemente adquiridos, los directivos determinan las mejores prácticas y fomentan el intercambio, ya sea en seminarios en los que se dan informes de lo sucedido o en talleres. Cuando se invita a los participantes a medir su progreso, los directivos participan personalmente y recompensan el buen rendimiento. Una vez que los participantes se han evaluado y han establecido nuevas prioridades, los directivos les ayudan a definir un nuevo plan de acción u objetivos de tipo 'Vayamos más allá'. Al concluir el curso de capacitación, los directivos pueden prolongar el proceso de aprendizaje y asegurarse de que se mantengan las nuevas aptitudes adquiridas proporcionando orientación en el trabajo, aportando feedback continuo, organizando reuniones y utilizando una cuadrícula de evaluación; todas estas acciones refuerzan y maximizan la asimilación. Tiempo después, los directivos pueden hacer un seguimiento de la rentabilidad de la inversión en lo que respecta a las mejoras empresariales y al crecimiento del valor mediante evaluaciones, planes laborales, así como en términos de remuneración y de prestaciones laborales.

Cuando se habla de la necesidad de adoptar un nuevo método de aprendizaje, conviene mencionar el modelo 70:20:10. Esta teoría está basada en estudios que demuestran que el 70% de nuestro aprendizaje proviene de la experiencia. El 20% se adquiere a través de otras personas y sólo el 10% proviene de cursos y programas estructurados. Por tanto, el aprendizaje por la experiencia representa el 90% de todo nuestro aprendizaje. El '70' y el '20' pueden adquirirse mediante el aprendizaje social (experiencias compartidas), el aprendizaje en el entorno de trabajo y el refuerzo del rendimiento, liveLabs y escenarios (situaciones del día a día) y "simulaciones de inmersión". Jerome Coignard, Director de Innovación de CrossKnowledge, ha desarrollado una herramienta especialmente innovadora que favorece el "aprendizaje de otras personas", con una serie de portales sociales en los que las comunidades de conocimiento pueden intercambiar ideas y compartir experiencias. Ofrecen contenidos como "Intercambio de mejores prácticas", "Consulta a un experto", "Compártelo con un amigo" y "El éxito al alcance de la mano", presentados en un boletín con entrevistas mensuales a directivos. Esto confluye con las campañas estratégicas y operacionales y permite poner de relieve el compromiso de los directivos a la hora de compartir experiencias.

En definitiva, ¿qué implicaciones tiene todo esto en el aprendizaje? Lo cierto es que el compromiso con el aprendizaje continuo y con el cambio resulta vital para el éxito individual y el éxito de las empresas. En el nuevo mundo, el aprendizaje forma parte del trabajo y el trabajo debe considerarse como una serie de experiencias de aprendizaje. Unas experiencias enriquecedoras, grandes dosis de práctica, las conversaciones con otras personas y la reflexión sobre lo que funciona y lo que no, son los mejores métodos para aumentar las competencias del personal. Las empresas que lo entiendan así y que incorporen los métodos del aprendizaje a través de la experiencia estarán mejor situadas para estimular y mantener la excelencia y la innovación de sus empleados. En nuestra economía del conocimiento, las empresas inteligentes estarán llamadas a prosperar, y las ignorantes a desaparecer.

Charles Jennings
Director ejecutivo de Duntroon Associates.

(1) Kandel ER (2001) The molecular biology of memory storage: a dialogue between genes and synapses. Review. Science 294: 1030-1038.

(2) Robert Kelley's longitudinal study with knowledge workers: Robert Kelley, Carnegie-Mellon University

(3) Evans P & Wurster TS (1999) Blown to Bits – How the new economics of information transforms strategy", Harvard Business School Press.