



La formación desde la **experiencia**, estímulo de **instituciones** formativas

El imparable avance y desarrollo tecnológico que caracteriza la sociedad actual genera un cambio continuo y acelerado que afecta de manera directa y compleja a las organizaciones empresariales y a su desarrollo económico. Este flujo conduce a la necesidad de disponer de una plantilla de profesionales cualificados, profesionales que sean capaces de afrontar de manera competente las nuevas exigencias del mercado.

OSCAR DALMAU, consultor de Soluciones Corporativas IL3-UB

Durante los últimos años hemos observado cómo la utilización de recursos internos para llevar a cabo formación dentro de las empresas es cada vez mayor. En el transcurso de un reciente congreso sobre universidades corporativas,

y con anterioridad en un encuentro con responsables de formación y recursos humanos de empresas, se ha constatado la evolución de esta tendencia: en la mayoría de empresas más de la mitad de la formación se está impartiendo con profesionales propios; abarcando, en alguna gran organización, hasta el 80 por ciento de la misma.

¿Cuáles son los principales argumentos para impulsar este modelo de formación desde la experiencia interna?

- **La cada vez mayor vinculación de la formación y el desarrollo** con aspectos directos de negocio corporativo (productos, comercialización y ventas, procesos vinculados a gestión clave, a relación con clientes o *stakeholders*, etc). Por tanto, entendiendo que la formación es esencial como herramienta que incidirá de forma directa sobre el negocio de la organización, ésta entiende que debe ser gestionada por expertos internos y conocedores de la misma.
- **Mucha de la formación que se realiza dentro de la organización es una formación on the job.** En este

FICHA TÉCNICA

Autor: DALMAU, Oscar.

Título: La formación desde la experiencia, estímulo de instituciones formativas.

Fuente: Capital Humano, nº 226, pág. 60. Noviembre, 2008.

Resumen: El imparable avance y desarrollo tecnológico que caracteriza la sociedad actual genera un cambio continuo y acelerado que afecta de manera directa y compleja a las organizaciones empresariales y a su desarrollo económico. Este flujo conduce a la necesidad de disponer de una plantilla de profesionales cualificados, profesionales que sean capaces de afrontar de manera competente las nuevas exigencias del mercado. De esta forma, el papel de la formación cada vez adquiere mayor relevancia, convirtiéndose en una estrategia más para el desarrollo. Muchas empresas ya son conscientes de que es un instrumento útil para el éxito de los esfuerzos de adaptación que deben realizar para aclimatarse al ritmo del desarrollo y se plantean la necesidad de elaborar un plan de formación interna que integre toda una serie de acciones bien coordinadas.

Descriptor: Formación Interna / Gestión del Conocimiento / Aprendizaje Corporativo / Diseño Formativo.



sentido, si es realizada por un compañero o por un anterior profesional que ocupaba ese puesto, posiblemente ya se ha enfrentado a las dificultades y retos del puesto, y conoce con profundidad la casuística y las interioridades del mismo, pudiendo orientar y dar pautas de actuación muy precisas y útiles para el “aprendiz”.

- **La inmediatez, el just in time.** La facilidad de acceso al conocimiento y a la experiencia en el momento justo en que se precisa (ante la dificultad o la toma de decisiones correspondiente), no sólo a través de herramientas de última generación sobre gestión del conocimiento, sino también a través de canales convencionales (teléfono del experto, o *contact center* en grandes organizaciones).

Ambos aspectos (la formación centrada en el puesto de trabajo y la inmediatez) tienen mucho que ver con el concepto de “píldoras formativas” que a menudo leemos o utilizamos para referirnos a pequeñas dosis de contenidos formativos, generalmente desplegados en entornos virtuales, intranets, etc. Pero las “píldoras formativas” adquieren mayor significado

dentro del contexto corporativo y con el uso de recursos internos de la misma, dado que verdaderamente incorporan de forma entrelazada el conocimiento vinculado a la actividad profesional, en la medida y en la profundidad que el usuario necesita.

- **Reducción de costes.** Aspecto nada desdeñable en tiempos de crisis como los actuales, donde los presupuestos del departamento de formación pueden resentirse, frente a la necesidad de impulsar más y mejores programas formativos que incidan en la productividad empresarial. La utilización de un recurso que ya existe en la organización (a pesar que en numerosas ocasiones se compensa de alguna manera) suele ser más económico que la utilización de agentes externos a la misma.
- Es importante también señalar que **la utilización de profesionales y expertos de la entidad como formadores o tutores** de la misma, es un instrumento que desde RR.HH. permite incidir sobre la mejora de su motivación (por el reconocimiento que representa), su compromiso y se convierte en una herramienta de retención y atracción.

La utilización de profesionales y expertos de la entidad como formadores o tutores de la misma es un instrumento que desde RR.HH. permite incidir sobre la mejora de su motivación y su compromiso

- Además, y también desde RR.HH., que estos profesionales adquieran el rol de formadores internos, facilita que adquieran el **grado máximo en el desarrollo de esas competencias o conocimientos** (no en vano, no es lo mismo saber una cosa, que saber enseñarla), a la vez que estimulará su interés por estar permanente actualizados y al día respecto a los mismos (lo que verdaderamente los convertirá en especialistas de la materia).

Por tanto, los argumentos y beneficios son importantes, por lo que la tendencia en el uso de recursos internos en el desarrollo del talento corporativo será cada vez mayor (más aún con la señalada crisis económica), y no sólo serán utilizados como formadores internos: ya se forman equipos para ser consultores internos de la organización, a mandos y directivos para ser *coach* de sus colaboradores, a tutores de empresas para tutelar a nuevos profesionales, a dinamizadores para gestionar entornos virtuales de aprendizaje, a editores para producir contenidos, etc.

UN NUEVO ROL

Pero, ante este reto, ¿cuál será el papel clave que deben asumir las instituciones formativas, proveedoras en el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje corporativo?

Sin menospreciar la continuidad en el papel de desarrolladores de programas de formación a medida para empresas (presenciales, semipresenciales u online), en los que los formadores y consultores, ajenos a la organización, aportan conocimientos actualizados, modelos y experiencias que pueden resultar muy enriquecedores (“savia nueva”), sí es verdad que la actividad clave del futuro pasa por la asunción de otras funciones y responsabilidades hacia el contexto social y empresarial:

- Uno de los retos principales será **acompañar a las empresas desde una perspectiva más pedagógica y**

metodológica para asegurar que aquellos programas o acciones que quieran impulsarse desde la perspectiva formativa, de desarrollo competencial y del talento, verdaderamente responda a las necesidades inherentes, a las especificidades propias de la organización y a la necesidad de cambio (que debe formar parte del diseño para asegurar su transferibilidad) y produzca resultados reales y medibles.

El rol, en este caso, será enfatizar los aspectos clave del diseño formativo (a los que los últimos años hemos dado a menudo la espalda para centrarnos en la parte central del contenido) como por ejemplo: concretar la demanda formativa, establecer objetivos de aprendizaje, encontrar modalidades que aseguren el impacto de la acción, desarrollar recursos y materiales que se precisen, crear actividades que potencien la transferencia al puesto de trabajo, definir los instrumentos de evaluación del proceso y del resultado, medir su transferencia al puesto, etc.

- En esta línea, un papel fundamental será el de **formar y tutelar a los equipos internos de la organización** que deberán llevar a cabo toda esta actividad de gestión, formación y desarrollo del talento (formadores, tutores, consultores, *coach*, etc.), incidiendo no tan sólo en las habilidades de relación clave (comunicación, dinámica de grupos, etc.) sino especialmente en los aspectos pedagógicos clave de la formación de adultos y de la formación continua en las organizaciones.

Acompañando esta función, además, podemos tener todas las tareas de elaboración, preparación y desarrollo de contenidos y materiales formativos (en diferentes soportes y canales como manuales, juegos didácticos, simulaciones, etc.) que transformen la información y la experiencia del experto en conocimiento para el usuario final.

- Respecto a las organizaciones que impulsen desde el seno de su organización una universidad corporativa, **las instituciones formativas pueden convertirse en su business partner** acompañándolas en la implantación y desarrollo del modelo, abriendo parte de la actividad al mercado y a la sociedad y avalando los propios programas formativos.

- Otra función clave será la de **investigar e innovar en aspectos metodológicos y de aprendizaje**, especialmente aprovechando ahora el impacto de las tecnologías y de los sistemas de información.

En este sentido, la investigación, estudio y análisis científico permanente sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje de adultos a partir del uso de entornos virtuales, o de la interacción de estos con nuevos dispositivos móviles (pda's, teléfonos, etc), o la implementación de programas de formación a partir de juegos o videojuegos (*serious games*, juegos convencionales, simulaciones, etc.), o de la utilización de nuevos canales (TDT), son un ámbito clave en el papel futuro de las instituciones formativas en la sociedad del conocimiento (no en vano es la función natural de nuestro I+D+I).

- De forma inherente a toda esta vertiente de investigación y análisis, también debemos asumir el liderazgo en la **realización de pruebas piloto y acciones innovadoras** de carácter experimental (por ejemplo, siendo las primeras en utilizar entornos como *Second Life* para llevar a cabo actividades de formación de

carácter inmersivo, o la utilización de videoconsolas para el desarrollo de nuevos modelos de aprendizaje), a partir de las cuáles podamos orientar y acompañar a empresas y organizaciones en su utilización e implementación.

- La web 2.0, la web social, está favoreciendo también una revolución del modelo de formación hacia un **modelo de autogestión del aprendizaje** (conocido como **Personal Learning Environment** (PLE) o Entorno Personal de Aprendizaje).

Las instituciones formativas pueden ser los referentes para las organizaciones, tanto en los espacios de aprendizaje formal de los PLE (a partir de actividades formativas, aulas virtuales, etc.), como en el aprendizaje informal (equipos de trabajo, listas de distribución, blogs de programas, etc.).

- Por último, debemos hacer referencia al **papel clave que se debe asumir respecto a la gestión competencial de las organizaciones**: desde el impulso de itinerarios formativos que verdaderamente favorezcan el desarrollo de las competencias profesionales, pasando por las tareas de reconocimiento y convalidación de la formación y experiencia previa de los participantes, y acabando por acreditación y certificación de los conocimientos y las competencias adquiridas, a partir del marco de calificaciones profesionales y del espacio europeo de enseñanza superior.

Para asumir con éxito todas estas tareas, una de las claves será la transformación de los equipos internos de las organizaciones formativas (a menudo de carácter administrativo encargados de tareas logísticas y de coordinación global) en equipos profesionales pedagógicos más centrados en los aspectos de diseño formativo, desarrollo metodológico, acompañamiento "del aula" al "puesto de trabajo", etc. (de administrativos y gestores, a consultores y desarrolladores).

Este cambio debe representar que las instituciones formativas evolucionen de la gestión de la formación (que es el medio) a la gestión del aprendizaje (que es el fin), llevando a cabo una actividad de mayor valor añadido, lo que potenciará y afianzará su alianza y colaboración con las empresas y organizaciones. ▲

