

docebo

Cierre el círculo del aprendizaje

**Obtenga más de su tecnología de aprendizaje para alinear
sus metas empresariales con la capacitación y el desarrollo**

Pero, ¿Qué es una organización de aprendizaje?

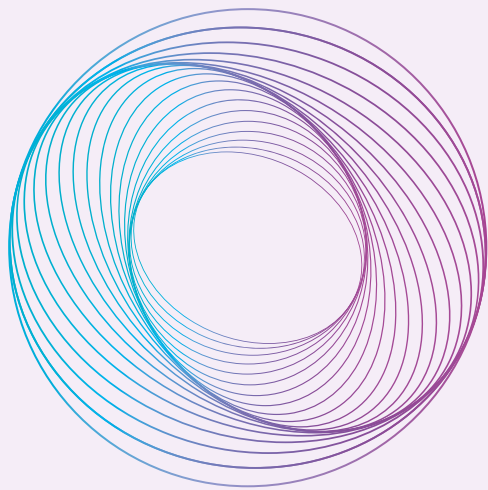
Definir claramente el aprendizaje en el ámbito de la empresa (y señalar su valor comercial) ha resultado ser difícil de alcanzar. Tal vez el síntoma de un escenario de “demasiados cocineros en la cocina”, académicos, teóricos de la organización y líderes de negocios haya complicado el significado de la organización de aprendizaje.

Algunos ven el aprendizaje de la organización como un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo y lo vincula con la adquisición de conocimientos para amplificar el desempeño individual y organizacional. Algunos creen que el valor depende únicamente del cambio de comportamiento, mientras que otros sugieren que “nuevas” formas de pensar son suficientes. ¿Es el procesamiento de la información como un mecanismo de aprendizaje suficiente para obtener valor o la organización de aprendizaje depende del intercambio de conocimientos, las rutinas organizativas rígidas o incluso la memoria?

En aras de la discusión, y para el propósito de este documento, consideremos a la organización de aprendizaje como una que está capacitada para crear, adquirir y transferir conocimientos al mismo tiempo que modifica su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y perspectivas.

Las 3 etapas del aprendizaje organizacional

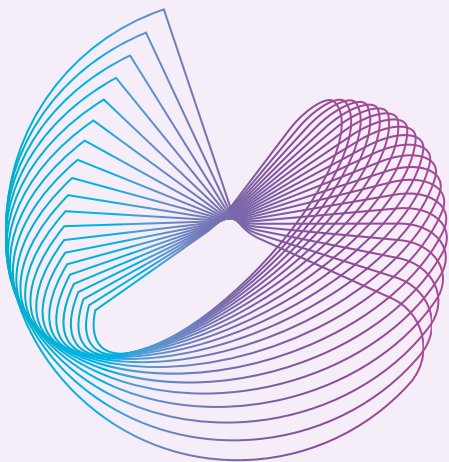
En 1993 en un artículo para el Harvard Business Review, el profesor David A. Garvin sugirió que el aprendizaje organizativo se rastrea a través de tres etapas superpuestas.



ETAPA 1

Cognitivo

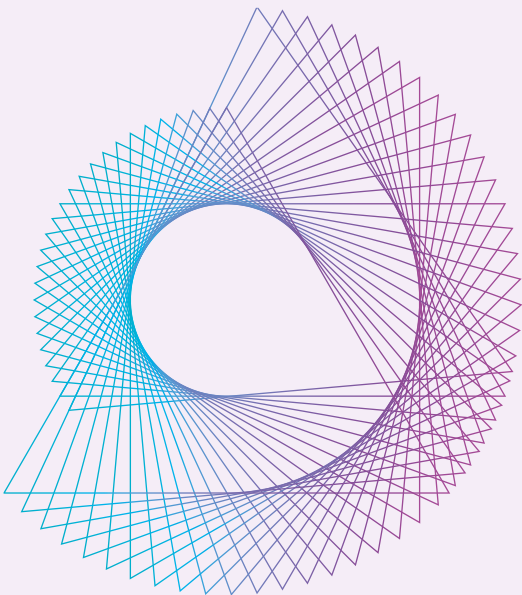
Miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, desarrollan su conocimiento sobre un tema determinado y comienzan a pensar de manera diferente.



ETAPA 2

Comportamiento

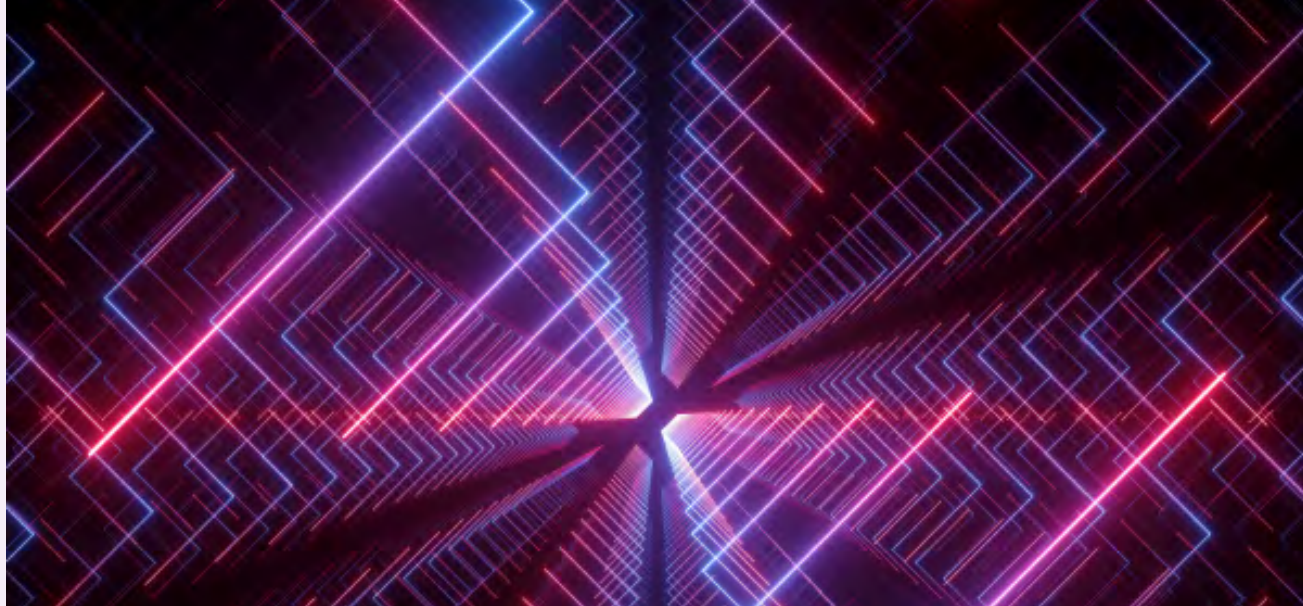
Los empleados comienzan a internalizar nuevas percepciones y alteran su comportamiento como resultado.



ETAPA 3

Mejora de rendimiento

Los cambios en el comportamiento comienzan a producir mejoras mensurables, como calidad superior, mejor entrega de capacitación y desarrollo, mayor participación de mercado, etc.



Si bien la investigación de Garvin puede tener 25 años, sus fundamentos aún se aplican. Solo hoy, la tecnología es el mecanismo que une estos pasos superpuestos en el entorno digital de hoy. Es el ingrediente más importante de esta combinación compleja porque permite a la organización de aprendizaje concentrar estos insumos en un entorno centralizado, a través de medios descentralizados (formal, social, modalidades experienciales) y mide los resultados para proporcionar valor continuamente al alumno y la organización.

Sin aprender, el cambio nunca se apega; las mejoras son de corta duración. De hecho, el aprendizaje desempeña un papel crucial en varias funciones empresariales, como el desarrollo de nuevos productos o procesos de reingeniería, por ejemplo. Una idea es solo que hasta que se actúe, solo una idea puede desencadenar una mejora. Y aunque todo esto es de naturaleza muy aspiracional, las ideas no son suficientes para establecer una organización de aprendizaje. Para ello, la organización debe considerar la función del aprendizaje desde una perspectiva diferente y reconocer los procesos y herramientas necesarios para que sea más efectivo.

Al final de este documento, definiremos qué es una organización de aprendizaje, cómo se ve y cómo evolucionan las tecnologías, incluyendo su plataforma de aprendizaje y la Inteligencia Artificial (IA), que harán que esa organización de aprendizaje sea aún más sólida - y le dará un asiento más grande a la capacitación y desarrollo en la mesa de decisiones de su empresa.

Los 5 rasgos que todas las organizaciones de aprendizaje comparten

Las organizaciones de aprendizaje capacitan a los empleados (y socios) para resolver problemas de manera autónoma y beneficiarse del conocimiento de sus compañeros. Al permitir que los empleados compartan ideas y perspectivas libremente, en un ecosistema de aprendizaje centralizado, se establece una manera formal de expandir el conocimiento informal y luego trabajar juntos para resolver problemas / objetivos comunes. Si bien este enfoque produce beneficios mensurables para el desarrollo profesional individual, la organización es, en última instancia, el benefactor clave de este enfoque experimental y de pensamiento libre.

Las organizaciones de aprendizaje fomentan el aprendizaje a lo largo de toda la vida y la colaboración continua para impulsar el éxito de la organización a la vez que elevan el valor del aprendizaje empresarial y la satisfacción de los empleados con sus roles, lo que genera beneficios para promover un mayor compromiso con los programas de aprendizaje de su organización. Mejor aún, las tecnologías inteligentes como la IA pueden aprovechar ese compromiso para producir experiencias de aprendizaje más profundas y personalizadas, que contribuyen a que los resultados de la capacitación y desarrollo sean cada vez más constantes a medida que se usen más.

Según Peter Senge, un científico estadounidense de sistemas y profesor titular de la MIT Sloan School of Management en Cambridge, Massachusetts, las organizaciones de aprendizaje comparten cinco rasgos idénticos:

1

Cultura de aprendizaje colaborativo (pensamiento sistémico)

Las organizaciones de aprendizaje exitosas están respaldadas por una cultura de aprendizaje colaborativo, en la que cada persona desempeña un papel importante en el marco general.

En el principio del pensamiento sistémico, Senge sugiere que las organizaciones están formadas por unidades más pequeñas. Los líderes de la capacitación y el desarrollo deben entender el sistema como un todo, pero también cada componente involucrado. Por ejemplo: reconocer cómo el cumplimiento y la política de la empresa fomentan un lugar de trabajo más eficiente. Mientras tanto, las culturas colaborativas prosperan en diferentes puntos de vista, alentando a los alumnos a respetar y discutir las ideas de sus compañeros.

2

Mentalidad de “aprendizaje de por vida” (dominio personal)

Las organizaciones de aprendizaje requieren una mentalidad progresista.

Los alumnos deben adoptar una perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida al valorar y comprender la importancia del crecimiento continuo (es decir, las mejoras continuas en las habilidades prácticas y el conocimiento, y aplicarlos en entornos de la vida real).

3

Espacio para la innovación (modelos mentales)

Los alumnos corporativos deben evaluar y asesorar la inteligencia existente a través de la auto-reflexión para desafiar las creencias que se interponen en el camino del progreso. Si lo hace, les da a los alumnos una manera de entender cómo encajan en la “imagen general” y cómo pueden servir al “bien mayor”. Se les debe alentar a probar nuevas teorías y enfoques. Senge concluye que los modelos mentales deben ser reconocidos y desafiados para ir más allá de comportamientos y suposiciones desfavorables.

4

Liderazgo con visión de futuro (visión compartida)

Potencie a líderes con la capacidad de pensar hacia el futuro comprometidos con el proceso, que tengan una “visión compartida”, desafíen las suposiciones, fomenten la auto reflexión y establezcan un ejemplo para los miembros del equipo. Los errores que construyen la experiencia del mundo real deben ser alentados y luego discutidos para evitar repetirlos en el futuro. Aproveche su plataforma de aprendizaje como una forma de centralizar esta información al curar el contenido a través de grabaciones de seminarios web, presentaciones de blogs, videos de entrevistas cortas, etc., como una forma de revisar soluciones si surgen problemas similares nuevamente.

5

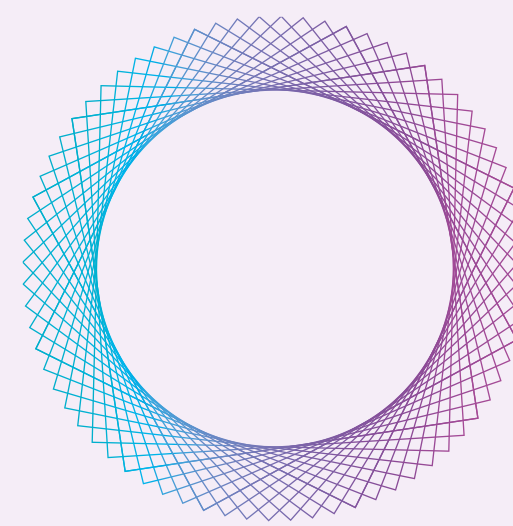
Intercambio de conocimientos (aprendizaje en equipo)

Cada miembro de cada equipo debe conocer los objetivos de aprendizaje de la empresa y los resultados deseados, y trabajar de manera colectiva para alcanzar los objetivos. Esta función requiere una ubicación centralizada en la que los miembros del equipo pueden compartir y consumir el contenido de aprendizaje generado por el usuario. Hacerlo permite a todos y cada uno de los miembros del equipo beneficiarse de la experiencia de sus compañeros más cercanos y profundizar su propia comprensión, ya que la función implica recordar activamente la información y luego reforzarla.

Consideraciones para la estructura óptima de la organización de aprendizaje en la era digital.

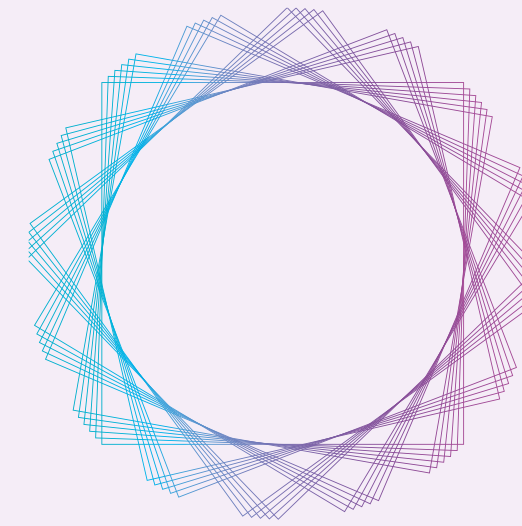
Según el gurú de la capacitación y el desarrollo, Josh Bersin, solo entre el 10 y el 15% de las empresas tienen programas de aprendizaje bien desarrollados y alineados adecuadamente con la estrategia y los resultados comerciales deseados. Este solo hecho representa una apertura bien definida para que los líderes de aprendizaje influyan en la estructura organizativa, optimizándola de manera que amplifique el valor comercial de la función la capacitación y el desarrollo, mejore la alineación y ejecute las prioridades empresariales mientras reduce los costos generales vinculados con la capacitación, mediante su conexión con las ganancias organizativas).

De hecho, la estructura ideal incluye no sólo un esquema del organigrama, sino también los vínculos entre ellos y la estrategia y los objetivos del negocio, además de cómo ejecutarlos. Al hacerlo, las organizaciones de capacitación y desarrollo pueden ofrecer resultados consistentes al mismo tiempo que demuestran el valor de su función.



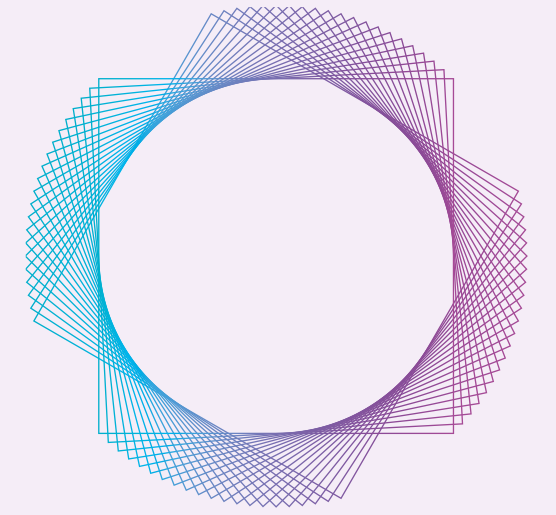
**Comience con un
“ideal” en mente**

No inicie ningún esfuerzo de reorganización sin tener en mente un resultado ideal para la organización capacitación y desarrollo. Trate de comprender cómo una nueva estructura puede ofrecer mejor valor comercial a través de una alineación más fuerte. Comprender dónde la función de aprendizaje apoya las estrategias y los objetivos del negocio.



**Define fortalezas +
oportunidades y cómo
aprovecharlas**

La estructura organizativa no se trata solo de personas, sino que también debe comprender los puntos fuertes y las oportunidades, y las mejores formas de aprovecharlas.



**La reorganización
requiere realineación**

Los líderes del aprendizaje deben considerar los mecanismos informales que permiten las relaciones entre el equipo y los socios comerciales, incluyendo conversaciones informales en la oficina, herramientas de aprendizaje social, amistades, estructuras de reportes anteriores, etc.

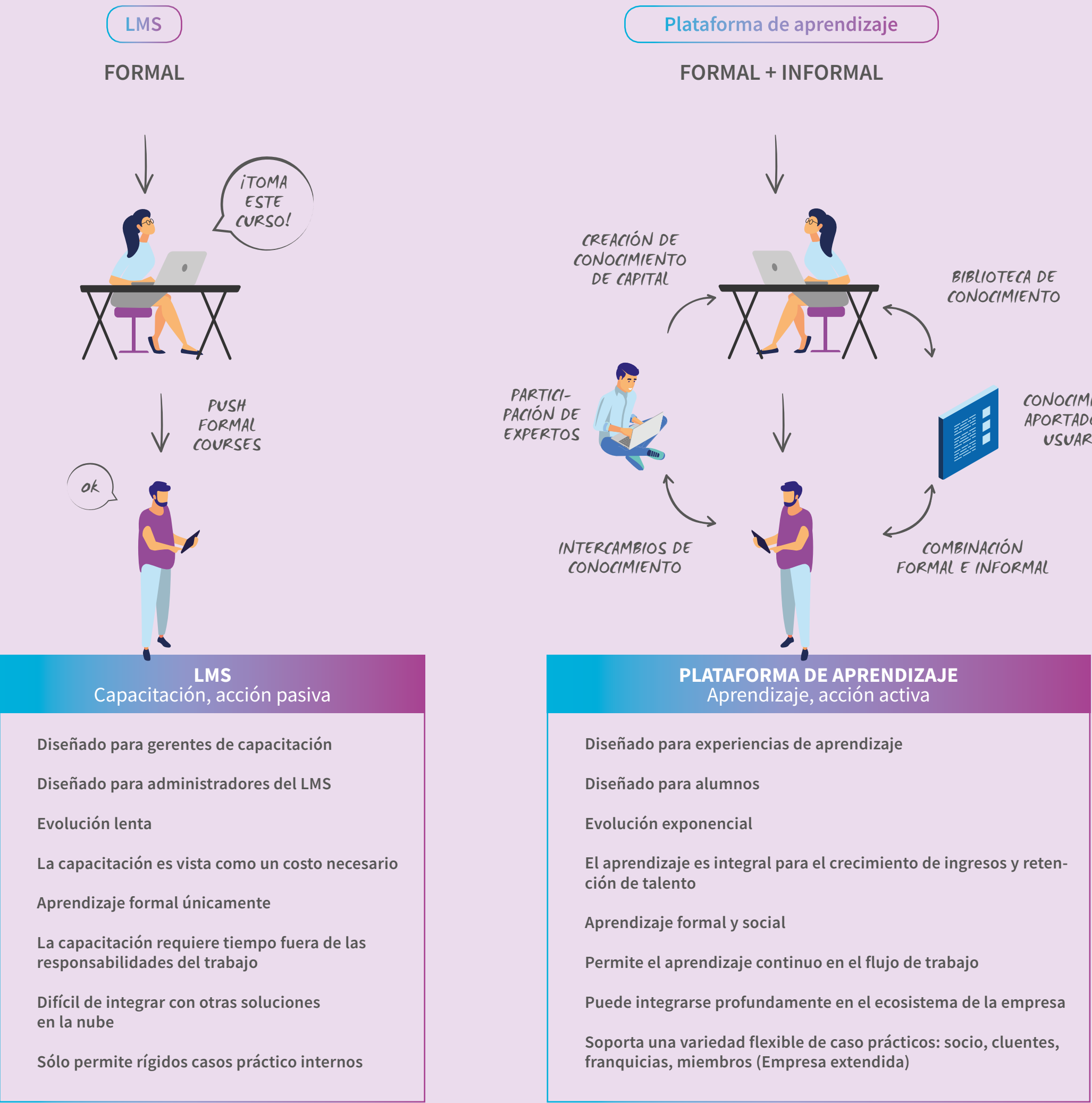
Estos rasgos se prestan a los desarrollos en el campo de la tecnología del aprendizaje, en los que las herramientas necesarias para hacer del aprendizaje una parte de la cultura organizacional han pasado de la gestión del aprendizaje a la facilitación del aprendizaje. Considera la siguiente ilustración:

LMS vs. Plataforma de aprendizaje: ¿Cuál es la diferencia?



Facilitates a holistic approach to enterprise learning, with an LMS at its core, to enable formal, social and experiential learning, as well as skills management, to link learning to overall organizational performance.

LMS tradicional vs Plataforma de aprendizaje moderna



“Re-arquitectura” de la organización de aprendizaje para impulsar el valor empresarial

Hablando tradicionalmente, hay cuatro niveles dentro de las organizaciones de aprendizaje que deben estar alineados y optimizados para conectar los vínculos entre la capacitación y el desarrollo, la estrategia empresarial y el valor deseado.



Estrategia organizacional

Alinee la función de la capacitación y el desarrollo con la estrategia y los objetivos comerciales para abordar las necesidades de los diversos grupos de partes interesadas mientras tiene una visión, propósito, propuesta de valor, plan de negocios de aprendizaje, presupuesto anual y prioridades trimestrales.



Capacidades organizacionales

Las organizaciones de capacitación y desarrollo de alto rendimiento optimizan las capacidades de aprendizaje en torno a la excelencia estratégica, financiera y operativa (más las capacidades definidas: alineación empresarial, estructura organizativa, excelencia de procesos, tecnologías de aprendizaje, medición y evaluación, finanzas y planificación, previsión y gestión de la demanda).



Competencias de las personas

Los equipos de capacitación y desarrollo necesitan campeones internos con competencias tanto generales como especializadas, incluyendo la visión empresarial, la mejora del rendimiento, el diseño instruccional, la gestión de proyectos, la habilitación del cambio, las tecnologías de aprendizaje y la facilitación de la capacitación.

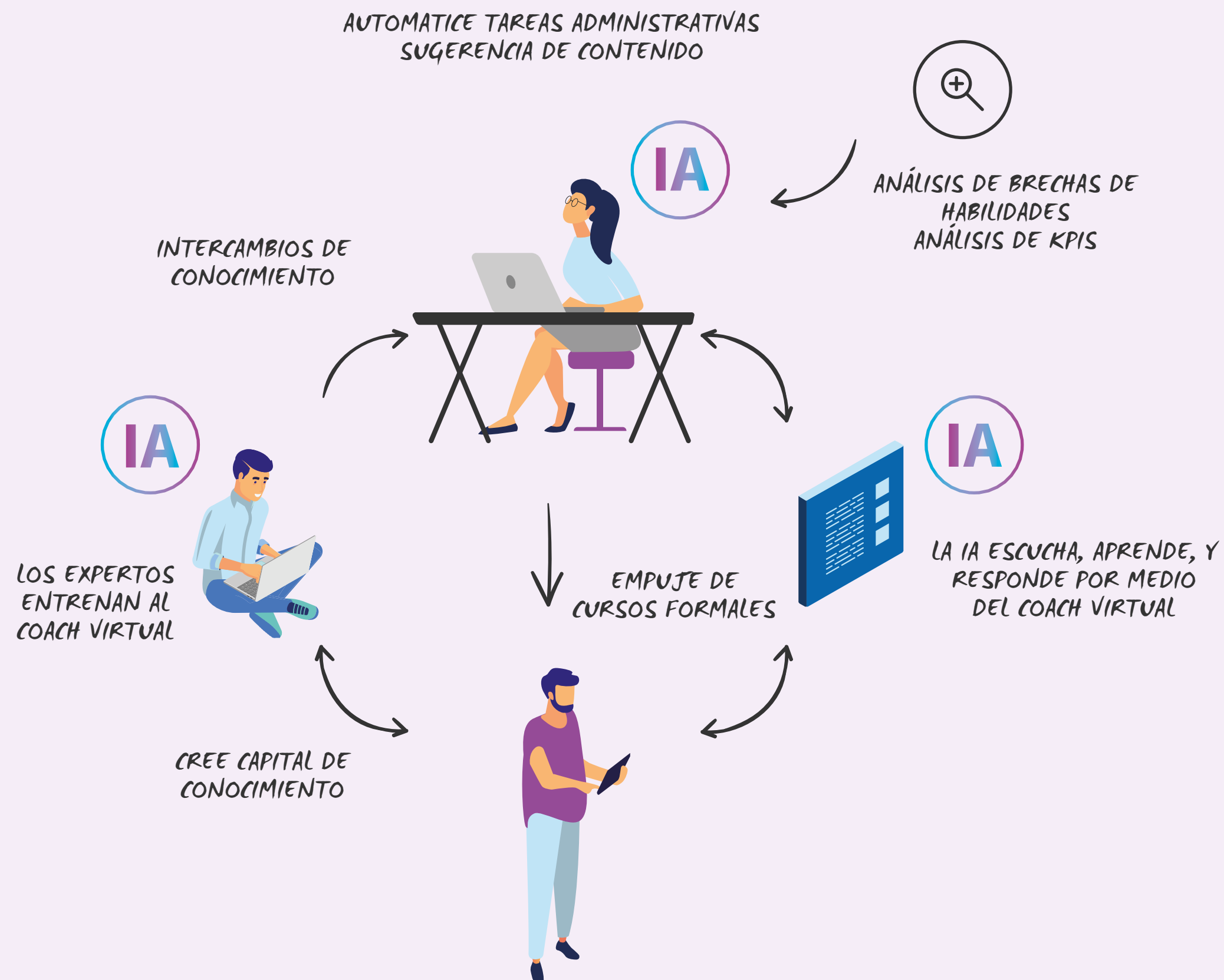


Métodos de ejecución

Cómo se realiza el trabajo: las metodologías deben definirse claramente y optimizarse a lo largo del tiempo para producir resultados consistentes.

Los métodos incluyen la forma cómo una organización ofrece garantía de calidad, aprendizaje social e informal, diseño educativo, gestión de programas, gestión de cambios, desarrollo técnico y capacitación.

PLATAFORMA DE APRENDIZAJE IMPULSADA POR LA IA



El auge de la IA en la capacitación y el desarrollo se produjo en un momento increíblemente oportuno. A medida que las nuevas generaciones de alumnos, que ponen énfasis en las oportunidades para aprender en el trabajo, crecen en número a través de la fuerza laboral global, las organizaciones deben hacer del aprendizaje un componente cultural fundamental para atraer y retener talento de calidad. Para las organizaciones de aprendizaje, estos cambios generacionales, además de la creciente necesidad de colocar tecnologías más inteligentes en el centro de sus operaciones, significa que la tecnología de aprendizaje y la IA desempeñarán un papel clave en la conexión de la capacitación y el desarrollo con el valor empresarial.

La inteligencia artificial y el aprendizaje automático (no, no son lo mismo) ayudarán a los líderes de capacitación y desarrollo a comprender mejor los comportamientos de los alumnos y proporcionar las herramientas necesarias para predecir las necesidades al recomendar y posicionar el contenido según el comportamiento pasado (aprendizaje adaptativo). El aprendizaje personalizado para el individuo es una forma poderosa de involucrar a la fuerza laboral de hoy: dar sentido a los datos derivados de estas máquinas permitirá a la capacitación y el desarrollo descubrir nuevas formas de impulsar el valor empresarial con el aprendizaje.

Sin embargo, para que estas soluciones se afiancen, debe haber un reconocimiento de que las tecnologías, como la IA, no son un reemplazo para los humanos. En lugar de alejarse de la evolución digital, debe aceptarse como una oportunidad para mejorar la experiencia del administrador de la capacitación, ya que les permite centrar la atención y la energía en tareas gratificantes y desafiantes, como soluciones creativas y estratégicas.

Invertir en nuevas tecnologías ya no es una opción, es una necesidad, especialmente cuando se trata de mejorar la forma en que las personas trabajan y aprenden. Deje que la tecnología realice las tareas manuales y repetitivas, y aprenda a aprovechar los conocimientos basados en datos que proporciona la IA para que la experiencia del alumno sea más efectiva y más personalizada. Hacerlo produce mejores resultados de aprendizaje, alinea mejor a la capacitación y el desarrollo con el desempeño de empresarial y amplifica su valor para el negocio.

Además de la calidad del aprendizaje, la IA también presenta una solución extremadamente valiosa para la capacitación y el desarrollo en empresas con altas tasas de dinamismo. Por ejemplo, las organizaciones que requieren que el contenido se actualice continuamente se beneficiarán de los entornos de aprendizaje adaptativos que produce la IA al predecir con precisión cómo ese material debe mejorar y cambiar a medida que consume y procesa más datos a lo largo del tiempo (satisfaciendo los cinco rasgos de la organización de aprendizaje de Senge). Estas capacidades de adaptación también permitirán la creación de una personalización completa del aprendizaje, en la que el motor de inteligencia artificial recopila datos de alumnos individuales y los refine según su comportamiento, a lo largo del tiempo.

La IA tocará cada uno de los cuatro niveles de la estructura de la organización de aprendizaje y actuará como el catalizador que un supuesto 85% de las empresas necesita para alinear adecuadamente los programas de aprendizaje con la estrategia y los resultados comerciales deseados.

Haga el aprendizaje su ventaja competitiva

Únase a las 1,500 organizaciones globales que utilizan Docebo y la inteligencia artificial para cambiar la forma en que sus personas aprenden, producir mejores resultados de aprendizaje y generar valor empresarial medible.

CONTÁCTENOS



Para más información, visite www.docebo.com/es



www.facebook.com/DoceboLATAM/



twitter.com/doceboLATAM



www.linkedin.com/company/docebo-latam