



Libro El nuevo aprendizaje social

Una guía para transformar organizaciones a través de los medios sociales

Marcia Conner y Tony Bingham
ASTD Publications, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Recomendaciones

En el epílogo de este manual sobre medios sociales para negocios, los autores Tony Bingham y Marcia Conner explican que tratan el tema en una “delgada línea ... entre ser alarmistas y simplemente expresar entusiasmo por los cambios radicales que ocurren”, debido a la gama de instrumentos de comunicación social disponibles para los negocios. Los autores emanan una confianza tranquila y sagaz que atrae al lector. Aquí encontrará historias aleccionadoras, ideas para revitalizar al personal y temas para hablar de las inquietudes de los escépticos. El libro simplifica algunos de los costos iniciales, tanto tangibles como intangibles, de la implementación del cambio corporativo a través de medios sociales, pero también detalla las iniciativas tomadas por la Agencia Central de Inteligencia de EE.UU. (CIA, por sus siglas en inglés) e IBM. Bingham y Conner recomiendan su libro a altos ejecutivos y gerentes porque los medios sociales no deben estar separados del funcionamiento interno del negocio mismo. *BooksInShort* lo recomienda especialmente a profesionales en recursos humanos y especialistas en aprendizaje corporativo que podrían ayudar a sus organizaciones a proporcionar vías de acceso a los medios sociales.

Ideas fundamentales

- Los medios sociales pueden transformar su negocio y difundir su historia.
- Los medios sociales se convierten en aprendizaje social cuando ayudan a los empleados a procesar información o a compartir de manera innovadora.
- Permitir a los empleados que compartan perfiles al mencionar sus cargos, sus intereses y sus especialidades une a una compañía.
- Las comunidades en línea proporcionan respuestas en tiempo real.
- Compartir medios dentro de una compañía ayuda a los líderes a liderar y a los empleados a aprender.
- “Microcompartir” extiende la influencia que usted tiene, crea relaciones, responde preguntas y explora temas a través de nuevos enlaces – en 140 caracteres o menos.
- Conéctese a Twitter cuando pueda, busque buenas ideas y siga a un selecto grupo de gente.
- Google Docs y otras herramientas similares ayudan a colaborar y a hacer que su equipo sea más inteligente.
- Los “ambientes de inmersión” permiten a la gente practicar habilidades en mundos virtuales.
- Crear “canales secundarios” (*backchannels*) puede mejorar la experiencia cara a cara.

Resumen

Los medios sociales, el aprendizaje social y el cambio organizacional

Para aprovechar los medios sociales como herramienta de aprendizaje en su organización, debe superar dos suposiciones iniciales: 1) que los medios sociales existen para conectarse con amigos que no ha visto desde que salió de la escuela y 2) que la capacitación y la distribución de nuevas ideas sólo ocurre mediante programas educativos convencionales. Las personas necesitan aprender de nuevas maneras; hay demasiada información que se acumula rápidamente. Sus empleados aprenden mejor en formas que se adaptan a sus estilos de aprendizaje, estilos de vida y ubicación. Los medios sociales satisfacen tanto la necesidad anterior como el deseo posterior.

“Debemos aspirar a crear un lugar de trabajo que use los talentos de todos, y los conecte de maneras significativas”.

El uso de Internet que hacen los medios sociales ofrece el motor perfecto para un “aprendizaje social” natural y sin tiempos. Ya sea en un salón de clases o en un café, las personas aprenden unas de otras. Los medios sociales promueven nuevo aprendizaje social al proporcionar una plataforma de intercambio sin restricciones de tiempo ni de geografía. La palabra clave aquí es “intercambio”. No debe pensar en los medios sociales como una forma de “proporcionar” un fin educativo, sino más bien de permitir una gran mezcla de ideas que ayudan a tomar decisiones, crear un equipo, resolver problemas y expresar su visión; los medios sociales le enseñan algo sobre el contexto en el que se da su trabajo.

“Comunidad en línea” – conexión de personas e ideas

Una comunidad que quiere interactuar en línea debe empezar por alentar a sus participantes a crear perfiles sólidos. Estos perfiles deben reflejar personas reales, e incluir una fotografía, la ubicación del trabajo y cuánto tiempo ha estado el empleado en la organización. Permitir a las personas participar en *blogs* dentro de la comunidad en línea amplía la influencia que tienen.

“Las tecnologías emergentes permiten un nuevo ... ecosistema de creación de conocimientos con personas en su centro”.

Las comunidades en línea, debidamente diseñadas, demuestran su valor rápidamente. Ofrecen a los empleados nuevos un espacio que los ayuda a establecer conexiones con empleados que comparten antecedentes similares. Ofrecen a todos los participantes la oportunidad de compartir conocimientos e identificar rápidamente las especialidades de otros. ¿Tiene una tarea que requiere saber una lengua que usted no sabe? Vea los perfiles de su comunidad en línea. ¿Tiene un problema o se encontró con algo que lo detiene? Haga una pregunta y vea como recorre su comunidad en línea y se forja nuevas conexiones a medida que avanza.

“Aprenda como lo hace usted. Interésese en vez de huir. Prospere en vez de sólo sobrevivir. Éste es el aprendizaje social en su máximo esplendor”.

SabreTown, la comunidad en línea de Sabre Holdings, usa “software de modelado predictor” para conectar las preguntas internas con las personas que más probablemente puedan responderlas. Esta red en línea ahorró a la compañía más de US\$500.000 en el primer año. Best Buy tiene una versión de SabreTown a la que llama BlueShirt Nation. Los empleados de toda la compañía desarrollan ideas juntos a través de la comunidad en línea. En el 2000, Nokia creó Jazz Café, un “foro de discusión” en el que todos los empleados podían hacer preguntas del departamento de recursos humanos. “Este sitio se convirtió en uno de los destinos en línea más populares de la compañía, y sigue activo al día de hoy”.

“Cuando se involucra con la gente, construye su propia visión sobre lo que está en discusión”.

Las comunidades en línea ayudan a descubrir la variedad de conocimientos que ya está en la organización y permiten identificarlos y usarlos. Los efectos secundarios menos tangibles de unirse a comunidades en línea y participar en ellas incluyen:

1. **Crear un espacio de reflexión** – Para actualizar a su comunidad en línea sobre sus acciones, debe detenerse y conceptualizar lo que hace. Compartir ayuda a dar forma a sus ideas.
2. **Establecer bases para las relaciones** – Conocer a alguien en línea antes de conocerlo en la realidad ayuda a crear una historia. Al conocerse en persona por primera vez, simplemente parte de lo último que hizo en línea.
3. **Obtener experiencia valiosa con nueva tecnología** – Cuando participa en una comunidad en línea, gana experiencia en ciertas herramientas que lo ayudan a interactuar con sus clientes.

“El aprendizaje social se ve incrementado por ... Facebook, Twitter, YouTube, *blogs* y *wikis* y con ... aplicaciones como Socialtext, Socialcast, Newgator y Lotus Connections”.

Podría usted pensar que participar en una comunidad en línea llevará a la gente a distraerse o a ser improductiva. El hecho es que quien se distrae fácilmente en línea también se distrae fácilmente fuera de línea. Y aquellos empleados que usan los medios sociales productivamente para buscar nuevos contactos o ideas son los mismos empleados que usaron las generaciones anteriores de herramientas (correo electrónico o teléfonos) para hacer lo mismo. En vez de ver los medios sociales con ojo crítico, dirija el ojo crítico al producto laboral de sus empleados.

“Compartir medios” – historias, historias, en todas partes

Si trabaja en TELUS – una compañía de telecomunicaciones con sede en Vancouver – y se le presenta un problema en el trabajo, puede aprovechar el intercambio para “compartir medios” de la compañía. ¿Por qué? Porque si usted envía un video rápido del problema a través de la red, recibirá aportaciones de sus colegas que ofrecen nuevas perspectivas. La compañía también podría etiquetar y almacenar ese video para su uso posterior, tal vez para capacitación.

“Si debe hacerse algo en persona, no trate de hacerlo virtualmente”.

Compartir medios puede acabar con las jerarquías. Si cualquiera puede publicar un video, entonces cualquiera puede ayudar a mejorar la compañía. Si, como en el ejemplo de TELUS, el video de cualquier empleado puede ayudar a otros a aprender, también cualquiera puede capacitar. Compartir medios puede ayudar a los encargados a transmitir su visión. Los líderes pueden usar videos para dirigirse al personal que está en todo el país o en distintos países.

“El relato de historias ... ahora viaja a través de nuevas formas de medios que nos ayudan a aprender unos de otros y a conectarnos”.

Cuando habla de compartir videos con colegas informalmente, aparecen señales de alerta. ¿Qué pasa si surge algo inapropiado? Afortunadamente, las comunidades en línea cuentan con una retroalimentación rápida y útil. Si usted publica algo ofensivo, se enterará. Para efectos de medición, revise la analítica secundaria de una plataforma para compartir medios. Puede observar la conducta de cada visitante para entender el impacto que tienen o no tienen los videos.

“Microcompartir” – minimizar caracteres, maximizar beneficios

Twitter, Socialcast y Yammer ofrecen la opción de microcompartir. Microcompartir permite a la gente comunicarse en “ráfagas cortas”. En intercambios de 140 caracteres (usualmente), las personas comparten ideas y se enlazan a las preguntas, respuestas e incluso imágenes y videos de otros.

“Las personas que podían ver a otras personas en línea para solicitar apoyo ... se quedaban con su empleador más tiempo y producían mejores resultados”.

Las herramientas para microcompartir son fáciles de usar y generan un flujo constante de beneficios. Ayudan a los empleados a conectarse y a saber cosas de los demás. Es verdad que, ocasionalmente, podrían extraer información de la vida personal de otro, pero también los ayuda a estar al día de los proyectos de sus colegas. Cuando la mayor parte de la empresa participa, las herramientas para microcompartir pueden funcionar como un tipo de “boletín” institucional.

“Las herramientas de medios sociales están cambiando la forma de trabajar de las personas, usualmente al eludir por completo la capacitación formal”.

Por lo general, la manera en la que uno se pone al día en los sitios para microcompartir revela el tipo de valores que se dan a partir de este proceso. Si pide ayuda en un buen sitio, la recibirá “sobre la marcha”. Si habla acerca de lo que aprende, contribuye a una conversación mayor. Si pide retroalimentación o comparte su trabajo, podría recibir sugerencias que valgan la pena. Cuando dice a las personas lo que hace, podría crear una conexión.

“Las personas en organizaciones en todo el mundo usan los medios sociales para colaborar y aprender”.

Microcompartir también sirve de plataforma de enseñanza. Kelly Forrister, vicepresidenta de aprendizaje interactivo en David Allen Company, enseña a sus seguidores de Twitter con el libro de David Allen *Organízate con eficacia*; esto le permite asesorarlos a lo largo del proceso de aprendizaje.

“Los medios sociales han llegado ... hágase a un lado o participe en ellos”.

Aunque puede tomar mucho de su valioso tiempo o amenazar con sumarse a su ya agobiante flujo de mensajes, microcompartir puede ser una herramienta de trabajo útil para compartir perspectivas o ampliar su influencia. Y si está del lado receptor de una enorme cantidad de micromensajes, no sienta la necesidad de ver cada uno de ellos. Use herramientas como Twitter para lo que son – “motores para descubrir cosas por casualidad” que puedan despertar nuevas ideas o crear nuevas relaciones.

“Una creciente inteligencia colectiva”

Los seres humanos colaboran de manera natural; las “herramientas colaboradoras” como Google Docs o DimDim pueden ayudar a cultivar ese proceso en el entorno laboral. Además, esas herramientas pueden garantizar que el trabajo que produce no quede en el olvido. Por ejemplo, publicar un documento en *wiki* permite que exista como “contenido vivo” que otros pueden actualizar continuamente.

“La innovación y el aprendizaje vienen de los pequeños momentos entre actividades que antes considerábamos como trabajo ‘real’”.

Como resultado de esa interacción, su base de conocimientos se volverá “más amplia, más profunda o más innovadora” de lo que sería si se la hubiera guardado para sí mismo, hubiera trabajado solo, y hubiera tratado de resolver todos los problemas solo y desamparado. Las organizaciones también se benefician de las mejores oportunidades de colaboración. A medida que los líderes aprenden a hacer que la inteligencia grupal esté a la disposición del personal más rápidamente, se benefician todos los que trabajan en la empresa.

“El aprendizaje social es un cambio fundamental en la forma de trabajar de las personas – aprovecha la forma en la que siempre hemos trabajado, pero ahora con nuevas herramientas para acelerar y ampliar el alcance individual y organizacional”.

Al incursionar en la inteligencia colectiva, seguramente se tropezará con la discusión entre el “contenido completo” y el contenido incompleto que se genera en *wikis* y *blogs*. Estos últimos ayudan a la síntesis, el debate y el aprendizaje – componentes muy importantes del proceso de trabajo. Los primeros se benefician de los últimos. A fin de cuentas, los dos tipos de trabajo son significativos y merecen un lugar en la mesa de la compañía.

“Ambientes de inmersión”

Los ambientes de inmersión “virtuales” conectan a las personas y les permiten interactuar en el mismo espacio, incluso cuando están lejos geográficamente. Ya que las experiencias dentro de estos espacios se consideran reales – realmente vive a través de ellas –, una organización puede usarlas con una gran variedad de propósitos. Los ambientes de inmersión virtuales generalmente tienen uno o todos de los siguientes elementos:

- **“Mundos virtuales”** – Uno se mueve por un mundo virtual como se mueve en el mundo físico. Puede estar presente con sus colegas y trabajar con ellos en tiempo real. Cuando se va (es decir, cuando cierra la sesión), el mundo virtual continúa sin usted.
- **“Juegos”** – Mucha gente puede jugar a la vez. Se pueden desarrollar habilidades para liderar su organización, hacer planes para su empresa o resolver problemas.
- **“Simulaciones”** – Cuando se trabaja en una simulación, se practica la toma de decisiones sobre situaciones que se podrían encontrar en la vida real. Los grupos que quieren aprender de sus decisiones pueden darles seguimiento y estudiarlas. También se pueden discutir sus opciones más tarde – adquirir conocimientos sin aumentar los riesgos.

Los ambientes de inmersión virtuales le ofrecen una ventaja sobre la realidad – usted puede prestar atención a los detalles, escenarios o entornos de aprendizaje que, en el continuo movimiento del tiempo en el mundo real, están fuera de alcance. Tal vez sus colegas estén muy lejos. Tal vez el aprendizaje sea demasiado costoso o riesgoso. Algunas aplicaciones prácticas incluyen: practicar las habilidades de ventas u otra habilidad complicada, o ver realmente a través de los ojos de alguien muy distinto a usted (tal vez alguien de otra raza o género, o quizá alguien con una enfermedad mental).

El Oréal utiliza un ambiente virtual para reclutar empleados potenciales y prepararlos para el proceso de entrevista. El Ejército de Estados Unidos utiliza ambientes

virtuales para reclutamiento y capacitación. IBM involucra a miles de empleados en distintos tipos de escenarios de una “segunda vida”, en la que colaboran en proyectos o aprenden acerca del mundo virtual.

La tecnología se encuentra con la presencia cara a cara

Muchas de las herramientas del nuevo aprendizaje social son relevantes para las reuniones frente a frente. De hecho, pueden mejorar dichas reuniones. Si ha asistido a una conferencia, o presentado una ponencia en una conferencia, quizá haya notado que algunos miembros del público están mucho más interesados en sus computadoras personales o en sus teléfonos inteligentes que en el conferenciante. Algunos de ellos podrían estar distraídos, y otros podrían estar usando “canales secundarios” (*backchannels*) – es decir, son los miembros del público que se comunican entre sí o con personas que ni siquiera están presentes en la conferencia.

“Muchas personas usan tareas secundarias para mantenerse interesadas y concentradas”. Se comunican a través de aplicaciones como Twitter para hablar de la presentación en el momento en el que está ocurriendo. Esto podría distraer al conferenciante, pero puede ser revelador para el público. En los canales secundarios, los participantes comparten enlaces que se relacionan con el tema, y también nuevas ideas. Adicionalmente, esas prácticas pueden hacer que las presentaciones cara a cara sean más fáciles.

Sobre los autores

Tony Bingham es presidente y director ejecutivo de la Asociación Americana para la Capacitación y el Desarrollo (American Society for Training & Development).

Marcia Conner es socia en Altimeter Group, miembro numerario de Darden School of Business y columnista de *Fast Company*.
