



Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos

Aprendizaje Informal en las Organizaciones

Cómo crear una cultura de aprendizaje continuo

Robin Hoyle



RESUMEN EJECUTIVO

Robin Hoyle, experto en formación y desarrollo (F & D), explica en su libro por qué las organizaciones necesitan administrar el aprendizaje informal y cómo pueden hacerlo bien.

La planificación y la gestión funcionan bien para proyectos "formales" como la instrucción en el aula, pero no para el aprendizaje informal, que es ad-hoc y sin restricciones.

La solución es trabajar con la contradicción inherente entre el aprendizaje improvisado, sin guion, y el grado de estructura que una empresa necesita. Hoyle enseña cómo organizar a sus empleados, y cómo rastrear lo que saben y lo que están aprendiendo.

La mayoría del aprendizaje es informal, no formal

El aprendizaje no se limita a las aulas ni a los entornos de e-learning de alta tecnología utilizando sofisticados módulos en línea. El aprendizaje informal tiene lugar en cualquier lugar, entre todos los empleados, en todos los formatos, en cualquier etapa de un proceso y todo el tiempo.

Algunas personas consideran la instrucción en el aula como la forma de aprendizaje más tradicional. Pero a lo largo de la historia, el aprendizaje informal ha sido la principal forma en que la gente se educa. Los seres humanos aprenden principalmente a través del descubrimiento, no siendo enseñados. El aprendizaje informal beneficioso y eficiente requiere planificación, organización, gestión y apoyo.

Los profesionales del aprendizaje y el desarrollo (F & D) y sus organizaciones pueden habilitar el aprendizaje informal proporcionando un enfoque para éste, motivando a los estudiantes, respondiendo positivamente a sus aspiraciones, creando estándares ambiciosos, así como consultando y deliberando sobre cuánto tiempo deben pasar aprendiendo y cómo hacerlo.

Aprendizaje Informal

El aprendizaje informal es el proceso de "adquirir conocimiento, comportamientos, habilidades o valores nuevos, o modificar los ya existentes". El aprendizaje informal resiste la definición fácil, pero para entenderlo, considere este modelo de cinco etapas:

- 1) Las personas aprenden observando
- 2) Imitan lo que ven
- 3) Desarrollan métodos y reglas a través de la experiencia
- 4) Construyen experiencia y luego innovan

5) Articulan lo que han aprendido, contando a otros acerca de ello o creando manuales de instrucciones para referencia futura.

En el aprendizaje informal, los estudiantes, no los instructores, están a cargo del proceso. Ellos establecen sus propias metas y métricas de calidad. El aprendizaje informal a menudo avanza a través de prueba y error, a medida que los estudiantes modifican sus actividades y las personas con conocimiento les proporcionan información y recursos especializados.

El aprendizaje informal se divide en tres subconjuntos:

1. **Implícito:** el estudiante asocia aleatoriamente experiencias y acontecimientos anteriores con los que están ocurriendo.
2. **Reactivo:** el estudiante reflexiona, cuestiona y analiza experiencias y acontecimientos anteriores.
3. **Deliberativo:** el estudiante habla de experiencias y eventos con otros y aplica ideas de estas discusiones para planear acciones correctivas y eliminar cualquier deficiencia.

La relación 70:20:10

Los profesionales de F & D pueden dividir su trabajo de acuerdo con la fórmula 70:20:10 desarrollada por McCall, Eichinger y Lombardo del Center for Creative Leadership (Centro de Liderazgo Creativo). Ellos encontraron que el 10% del aprendizaje organizacional ocurre formalmente (por ejemplo, en aulas y talleres), el 20% cuando los colegas comparten información y el 70% de forma práctica, realizando un trabajo real.

La proporción 70:20:10 sólo funciona si los tres elementos están presentes y funcionan juntos. Además explican que el componente "realizando el trabajo" de 70% no ocurre orgánicamente o sin dirección. Requiere planificación estratégica y gestión.

Formal Versus Informal

Cada año, las empresas de todo el mundo gastan alrededor de \$300 mil millones en capacitación. La mayor parte de este dinero financia eventos de aprendizaje formal ya sea a través de la instrucción en el aula o el e-learning.

Una encuesta que pedía a empleados del sector privado calificar las actividades de aprendizaje encontró que el entrenamiento en el aula ocupaba el sexto lugar detrás de 1) la colaboración de compañeros de equipo, 2) reuniones de negocios, 3) conversaciones de trabajo ad hoc, 4) búsquedas en Google y 5) asistencia de gerentes de línea.

La mayoría de los empleados cree que el aprendizaje informal es

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: www.resumido.com

la forma más efectiva de aprender y lo encuentran más natural que el aprendizaje formal. Pero muchos profesionales de F & D confían, equivocadamente, principalmente en actividades de aprendizaje formal. El índice de tendencias de aprendizaje del Reino Unido de 2014 informa que a pesar de una "fuerte dependencia de los cursos de capacitación... el entrenamiento formal no siempre es el enfoque más efectivo para satisfacer las necesidades de aprendizaje".

Combinando Aprendizaje Informal con Trabajo

En el lugar de trabajo, la mayor parte del aprendizaje ocurre después de la instrucción en el aula, cuando los empleados se enfrentan a problemas prácticos de trabajo, abordan problemas reales y trabajan en su desempeño.

Es importante darles a los empleados que completan un entrenamiento formal, tareas de seguimiento con las que puedan practicar lo que aprendieron en clase. Incluya asignaciones difíciles que desafíen a los estudiantes y les obligue a pensar cómo ejecutarlas en sus trabajos. Reflexionar sobre la experiencia es la mejor forma de aprender en el trabajo.

El Plan de Acción de Aprendizaje Informal

No deje el aprendizaje informal al azar. Prepare un plan de implementación con los siguientes componentes:

Preparación

Determine el estado actual del aprendizaje informal en su organización preguntándose:

- ¿Cómo ocurre?
- ¿Cómo ocurre el "onboarding" (integración de nuevos empleados)?
- ¿Cómo las actividades formales de aprendizaje apoyan el aprendizaje informal?
- ¿Tiene una plataforma técnica que promueva el intercambio de conocimientos?
- ¿Pueden todos los empleados publicar en esta plataforma?
- ¿La mayoría de los empleados recurren a su intranet para encontrar información o dependen de Internet?
- ¿Qué le disgusta sobre cómo se desarrolla actualmente el aprendizaje informal?
- ¿Cómo sería el aprendizaje informal óptimo?
- ¿De quién es el apoyo que necesita para implementar un plan de acción de aprendizaje informal?
- ¿Cuáles son los beneficios en calidad, cantidad, costo y tiempo que obtendrá la empresa?

La Estrategia

Escriba su estrategia en una página, de manera que sea fácil de usar. Para desarrollar una declaración concisa, incluya:

1. Objetivo: indique su objetivo principal.
2. Actividades: enumere las necesarias para lograrlo.

3. Audiencia: identifique a las personas que participarán.
4. Evaluación: planifique cómo medirá los resultados.
5. Acciones: a ejecutar para poner el programa a funcionar.
6. Asistencia: ofrezca la ayuda que los estudiantes necesitarán.

Proyecto Piloto

Inicie su programa de aprendizaje informal con un proyecto piloto que incluya:

- Compromiso de apoyo de gerentes y altos ejecutivos.
- Estándares básicos y avanzados.
- Proyección que ilustre cómo mejorará el aprendizaje.
- Personal experto para ayudar a educar a los empleados.
- Planes de desarrollo personal (PDP) para cada empleado.

Plataforma online

Cree un sitio web para proporcionar elementos críticos de su programa de aprendizaje informal, incluyendo:

- Enlaces a información útil relacionada con el trabajo.
- Blogueros designados para poner en movimiento las cosas.
- Un gerente de blogs y materiales de Internet.
- Proceso de revisión dirigido a los resultados del aprendizaje.
- Mecanismo que proporcione respuestas rápidas a preguntas básicas y complejas sobre la experiencia de aprendizaje, así como oportunidades de colaboración para los empleados.

Implementación

Una vez que su proyecto piloto esté funcionando, informe a su personal sobre la disponibilidad de estos nuevos recursos.

Haga seguimiento del desempeño de los miembros participantes y comparta sus historias de éxito. Modifique su programa y su combinación de actividades según sea necesario. Extienda los elementos que funcionan mejor más allá de la etapa piloto e implemente su programa.

Midiendo el Aprendizaje Informal

Muchos profesionales de F & D no se sienten responsables de planificar y administrar el aprendizaje informal en el lugar de trabajo. Algunos de ellos lo ignoran porque prefieren tareas cuyos resultados puedan medirse matemáticamente. Es decir, se sienten más cómodos contando cosas como a) número de sesiones de aprendizaje formal, b) cantidad de empleados asistentes y c) número de módulos de e-learning disponibles.

El aprendizaje informal no genera indicadores claros. Sin embargo, se pueden medir tres factores que demuestran un mayor rendimiento derivado del aprendizaje informal:

1. Calificaciones en evaluaciones 360 grados: ¿cómo ayudan sus gerentes a los empleados en el aprendizaje en el trabajo?
2. Sesiones de revisión posteriores a la implementación y después de la acción: solicite a los empleados información

sobre lo que han aprendido y cómo.

3. Planes de desarrollo personal: los empleados deben tener un PDP con las nuevas habilidades que cada uno quiere adquirir.

Administre el Aprendizaje Informal

Para planificar y administrar el aprendizaje informal, los profesionales de F & D deben perseguir varios objetivos:

- Claridad de roles: los gerentes deben entender que promover el aprendizaje informal es parte importante de su trabajo.
- Reconocer a aquellos que comparten su experiencia y ayudan a otros: recompensar a aquellos que ayudan a sus colegas a desarrollarse.
- Reconocer a los que hacen preguntas y tratan de mejorar: en las evaluaciones de rendimiento, pregunte qué han aprendido y qué colegas se esfuerzan más por mejorar.
- Reconocimiento del equipo para los gerentes de línea que más han mejorado: el aprendizaje informal de los gerentes de línea puede no generar datos medibles como el formal. Desarrolle programas para rastrear el aprendizaje informal y recompensar a los empleados que progresan.

Utilice su intranet corporativa para apoyar el aprendizaje informal. Tecnológicamente, puede configurarla como una plataforma transaccional que ofrezca contenidos y manuales seleccionados para tareas específicas o como una plataforma de resolución que proporcione un recurso de "comunidad de práctica" para la colaboración de los empleados.

Social Media

Su red social permite compartir información a través de blogs, tweets, videos y otros recursos de aprendizaje de información. El contenido en línea es fácil de generar, pero a menudo carece de investigación, preparación o veracidad. Las redes sociales promueven copiar, no aprender. Desafortunadamente, muchos de los que recurren a Internet y a las redes sociales para obtener información duplicarán su contenido para su uso posterior.

El verdadero aprendizaje requiere que la gente piense y actúe de

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Gerencia y negocios



Recursos Humanos y Empleo

manera independiente. Sea cauteloso en el uso de las redes sociales y de Internet para promover el aprendizaje informal.

Muchos administradores restringen el uso de los medios sociales de los empleados por ser una pérdida de tiempo. Hacer comentarios banales como, "Cool, esto es realmente útil", y hacer clic en muchos "me gusta", no suma para el aprendizaje informal. Serán necesarios grandes cambios en la cultura y el comportamiento de los usuarios antes de que los medios sociales puedan apoyar positivamente el aprendizaje y el desarrollo.

Para muchos, las redes sociales significan construir un volumen de seguidores. Desarrollar una gran comunidad en línea puede ser valioso para la autopromoción o para mostrar el conocimiento y la experiencia de una persona. Pero demasiadas conexiones en línea pueden ser abrumadoras e ir contra el intercambio eficaz de conocimiento. En lugar de recolectar seguidores, aconseje a los miembros del personal que se concentren en conectarse con un grupo selecto de personas en relaciones "significativas" que apoyen el aprendizaje. Estas relaciones son similares a las relaciones cara a cara, pero se realizan a través de la web.

Aprender a través del trabajo

Educarse a sí mismo mientras se trabaja es el punto máximo del aprendizaje informal. Ayuda al empleado a ampliar sus capacidades profesionales, sus conocimientos y experiencias. Aprenden aprovechando al máximo la intranet corporativa y otros recursos, reflexionando sobre su trabajo, discutiéndolo con colegas y extrayendo todo el significado que puedan.

El aprendizaje informal es la forma natural en que la gente aprende. Cuando los profesionales de F & D combinan el aprendizaje formal tradicional con el aprendizaje informal planificado, los beneficios pueden ser una mejora continua y notable del conocimiento, las capacidades, el rendimiento y la productividad de los empleados hoy y en los próximos años.

Planifique y administre el aprendizaje informal para maximizar sus efectos beneficiosos a medida que lo integra con las asignaciones de trabajo y los objetivos estratégicos de su empresa

Título original: Informal Learning in Organizations - How to Create a Continuous Learning Culture

Editorial: Kogan Page

Publicado en: Septiembre de 2015

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.