



docebo



70

PARTNER

20

10

INSTITUTE

# Participación mediante el aprendizaje en el trabajo

Jos Arets & Charles Jennings  
70:20:10 Institute

## PARTICIPACIÓN MEDIANTE EL APRENDIZAJE EN EL LUGAR DE TRABAJO

La importancia del aprendizaje en el lugar de trabajo para el rendimiento y el compromiso

Tiene sentido comercial enfocarse en la explotación del aprendizaje en el lugar de trabajo<sup>4</sup>.

Aprender en el lugar de trabajo no solo aumenta el rendimiento y la productividad de la organización, sino que también aumenta la participación y la retención.

La evidencia sugiere que el aprendizaje en el lugar de trabajo es incluso más importante que el aprendizaje formal para crear valor para nuestras organizaciones.

Estas no son ideas nuevas, pero cada vez es más necesario abordarlas a medida que aumentan la velocidad y la complejidad del negocio, y las demandas de las soluciones correctas que se entregan en el momento adecuado se vuelven aún más críticas.

El reporte Estado del lugar de trabajo estadounidense de Gallup (5) halló que los niveles de participación de los empleados estaban en su punto más bajo: informaron que solo el 33 por ciento de los empleados estadounidenses estaban ‘comprometidos’ con el 70 por ciento en las mejores organizaciones del mundo. Gallup identificó 12 elementos que impulsan el compromiso, todos los cuales se pueden abordar a través de un enfoque en el aprendizaje en el lugar de trabajo (el “70” y “20” en el marco de rendimiento 70:20:10) y el apoyo de los gerentes.

### **12 elementos de compromiso de Gallup**

SÉ LO QUE SE ESPERA DE MÍ EN EL TRABAJO.	EN MI TRABAJO, MIS OPINIONES PARECEN IMPORTAR.
TENGO LOS MATERIALES Y EQUIPO QUE NECESITO PARA HACER MI TRABAJO DE MANERA CORRECTA.	LA MISIÓN O PROPÓSITO DE MI EMPRESA ME HACE SENTIR QUE MI TRABAJO ES IMPORTANTE.
EN EL TRABAJO, TENGO LA OPORTUNIDAD DE HACER TODOS LOS DÍAS LO QUE HAGO MEJOR.	MIS ASOCIADOS O COLEGAS ESTÁN COMPROMETIDOS DE LLEVAR A CABO TRABAJO DE CALIDAD.
EN LOS ÚLTIMOS SIETE DÍAS HE SIDO RECONOCIDO POR HACER UN BUEN TRABAJO.	TENGO UN MEJOR AMIGO EN EL TRABAJO.
MI SUPERVISOR, O ALGUIEN EN EL TRABAJO, LE PAREZCO IMPORTAR COMO PERSONA.	EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES, ALGUIEN EN EL TRABAJO ME HA HABLADO SOBRE MI PROGRESO.
HAY ALGUIEN EN EL TRABAJO QUIEN MOTIVA MI DESARROLLO.	ESTE ÚLTIMO AÑO, HE TENIDO LA OPORTUNIDAD EN EL TRABAJO DE APRENDER Y CRECER.

## EL APRENDIZAJE EN EL LUGAR DE TRABAJO FUNCIONA

En el 2009, la Junta Ejecutiva Corporativa publicó encontrando<sup>3</sup> un aumento del 300 por ciento en el rendimiento y un aumento del 262 por ciento en el compromiso (según informaron los gerentes) de los empleados que estuvieron expuestos a altos niveles de oportunidades de aprendizaje en el trabajo contra aquellos que no estuvieron expuestos o no aprovecharon tales oportunidades. Los “niveles altos” se definieron como once o más actividades de aprendizaje en el trabajo en el mes anterior al estudio.

En el 2010, Bersin & Associates (ahora Bersin by Deloitte) informó (2) que:

*ESTAS ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE CON VISIÓN DE FUTURO ENTIENDEN QUE LA MAYOR PARTE DEL APRENDIZAJE EN LOS LUGARES DE TRABAJO ACTUALES OCURRE DE MANERA SUTIL E INFORMAL.*

## LA ECONOMÍA DEL APRENDIZAJE EN EL LUGAR DE TRABAJO

La investigación desde fuera de la esfera de recursos humanos / Capacitación y desarrollo ha descubierto que apoyar el aprendizaje del trabajo es fundamental para el aprendizaje y la mejora de la organización.

Críticamente, la investigación llevada a cabo por economistas apunta al hecho de que aprender del trabajo es tan importante, si no más importante, que la capacitación formal tanto para el compromiso como para el desempeño.

El Centro de Investigación para la Educación y el Mercado de Trabajo (ROA), un organismo europeo de investigación en los Países Bajos, ha estado estudiando los roles y el impacto del aprendizaje en el lugar de trabajo formal e informal desde el 2004 y también ha descubierto que la mayoría del aprendizaje ocurre en el flujo de trabajo.

La investigación de ROA (2) encontró que los trabajadores pasan un promedio de veintiuna horas al año en cursos formales y otra capacitación, y 484 horas en aprendizaje informal, una división de 96 a 4 por ciento en términos de tiempo. Esta gran diferencia por sí sola hace que sea obvio que el aprendizaje informal es más relevante. Pero en el estudio de ROA, los encuestados también informaron que aprendieron lo mismo de ocho horas de capacitación formal a partir de ocho horas de aprendizaje informal. En otras palabras, el rendimiento de aprendizaje es el mismo en ambos casos.

Como resultado, De Grip<sup>4</sup> concluye que con igual producción de aprendizaje y una proporción de 96 a 4 por ciento, el aprendizaje informal es mucho más importante que el formal. De Grip dice:

*ESTUDIOS RECIENTES ENCUENTRAN QUE GRAN PARTE DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES RECIÉN CONTRATADOS SE BASA EN APRENDER HACIENDO O APRENDIENDO DE SUS COMPAÑEROS O SUPERVISORES EN EL LUGAR DE TRABAJO. LOS DATOS DESCRIPTIVOS MUESTRAN QUE LOS TRABAJADORES APRENDEN MUCHO DE LAS DIVERSAS TAREAS QUE REALIZAN EN EL TRABAJO ... EL APRENDIZAJE INFORMAL ES MUCHO MÁS IMPORTANTE PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LOS TRABAJADORES QUE LOS CURSOS FORMALES DE CAPACITACIÓN*

Estos hallazgos, junto con otros que llegan a las mismas conclusiones, son demasiado importantes como para ignorarlos.

Otros economistas han informado sobre la importancia del aprendizaje en el lugar de trabajo durante décadas.

*EL APRENDIZAJE ES EL PRODUCTO DE LA EXPERIENCIA. EL APRENDIZAJE SOLO PUEDE TENER LUGAR A TRAVÉS DEL INTENTO DE RESOLVER UN PROBLEMA Y, POR LO TANTO, SOLO TIENE LUGAR DURANTE LA ACTIVIDAD.*

**Kenneth Arrow**

*“Las implicaciones económicas del aprendizaje en práctica”  
Premio Nobel Ciencias Económicas (1972)*

*APRENDEMOS HACIENDO. APRENDEMOS CÓMO PRODUCIR DE MANERA MÁS EFICIENTE PRODUCIENDO, Y A MEDIDA QUE PRODUCIMOS, OBSERVAMOS CÓMO PODEMOS HACERLO DE MANERA MÁS EFICIENTE.*

**Joseph Stiglitz**

*“Creando una sociedad de aprendizaje”  
Premio Nobel Ciencias Económicas (2001)*

La experiencia es nuestro mejor maestro, y si no creamos formas efectivas de aprender de nuestras experiencias de trabajo, estamos limitando el potencial para el aprendizaje organizacional: esa es la capacidad de nuestras organizaciones para responder rápidamente a las circunstancias cambiantes, comportarse de manera ágil, prever oportunidades potenciales y desafíos basados en experiencias pasadas, y así sucesivamente.

Sin embargo, la mayor parte del gasto todavía está en entrenamiento formal. Con base en su propia investigación y en los datos de la Oficina de Análisis Económico de los EE. UU., La Industria de Capacitación informó que el gasto mundial de capacitación (10) en 2016 fue de \$ 359.300 millones<sup>7</sup>. Los datos sugieren que el gasto en capacitación en EE. UU. Aumentó un 32 por ciento en 2017<sup>9</sup>.

En pocas palabras, no sabemos cuánto del gasto en capacitación formal y desarrollo está aportando valor a nuestras organizaciones. Los ensayos controlados aleatorios son poco comunes en la educación corporativa, por lo que las únicas medidas útiles que podemos usar se basan en las métricas y opiniones de los interesados directos. Las personas están capacitadas, el desempeño organizacional mejora (o no). Suponemos que la capacitación tuvo impacto (o no). Luego seguimos adelante, a menudo para hacer lo mismo que hemos estado haciendo en el pasado.

## 'REFORMULANDO' SERVICIOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO PARA EL IMPACTO Y COMPROMISO INTERNO

Cada vez está más claro que el status quo no es una opción en un mundo donde los líderes esperan que sus departamentos de Recursos Humanos y la capacitación y el desarrollo contribuyan a un mejor desempeño comercial y una mayor participación de los empleados de una manera tangible.

La capacitación y el desarrollo sólo tendrán éxito para cumplir con estas dos expectativas al volver a enfocarse en aprender a trabajar. Se requieren cambios significativos para lograr este objetivo.

## EL PAPEL DEL MODELO 70:20:10 EN EL APRENDIZAJE AL TRABAJAR

El modelo 70:20:10 ayuda a este proceso de cambio al mover el enfoque del aprendizaje al rendimiento. Esto se explica mejor con los nuevos Cuatro modelos de negocios de la capacitación y el desarrollo 11) desarrollados por Arets con sus colegas en el Instituto 70:20:10.



La mayoría de las prácticas de la capacitación y el desarrollo se centran en el lado izquierdo del modelo. Esto no es sorprendente ya que la capacitación y el desarrollo se ha enfocado, hasta hace poco, en la creación de “soluciones de aprendizaje” y en la búsqueda de medir el “valor de aprendizaje” más que el valor comercial.

El modelo de negocio 1 anterior (el tomador de órdenes) funciona de esta manera al proporcionar

soluciones formales de aprendizaje en respuesta a ‘pedidos’ de clientes internos. Bajo el lema “Si lo quieres, lo tenemos”, la capacitación y el desarrollo asegura que las soluciones de aprendizaje estén disponibles para satisfacer la demanda del cliente.

El tomador de órdenes también hace que la provisión del servicio sea lo más simple y eficiente posible, sin ofrecer un análisis de capacitación complejo, modelos teóricos o evaluaciones, sino un catálogo profesional detallado de las soluciones formales de aprendizaje disponibles.

El modelo de negocio 2 (Habilitador de aprendizaje) utiliza el asesoramiento educativo como núcleo de los servicios de capacitación y desarrollo. El habilitador del aprendizaje es responsable de organizar los procesos de admisión, análisis, implementación y evaluación necesarios para mantener la calidad profesional de la provisión de aprendizaje. El habilitador de aprendizaje entabla un diálogo con el cliente, utilizando un análisis educativo para establecer si una solución de aprendizaje formal o de otro tipo es la mejor respuesta a la pregunta. El análisis de aprendizaje efectivo también establece las necesidades del grupo objetivo y lo combina con estas necesidades.

Además de un catálogo profesional, el habilitador del aprendizaje a menudo también trabaja en paisajes de aprendizaje o en un ecosistema de aprendizaje y rendimiento. En la práctica, la principal fortaleza del habilitador del aprendizaje radica en la provisión de aprendizaje profesional, formal en línea y fuera de línea. El enfoque es claramente estratégico, asegurando que la provisión de aprendizaje refleje las prioridades generales de la organización. Esta es la mejor manera de conciliar el aprendizaje con el desarrollo organizacional.

El modelo de negocio 3 (Habilitador de desempeño) implementa las prioridades operativas y de otro tipo del negocio. Los servicios prestados se centran exclusivamente en ayudar a equipos e individuos a trabajar mejor, hacer mejoras continuas y aprender de estos. El énfasis en el negocio es el resultado de adoptar una perspectiva de trabajo y aprendizaje que no es puramente educativa. Muy pocos departamentos de capacitación y desarrollo actualmente trabajan de esta manera, aunque muchos creen que sí.

El Habilitador de desempeño analiza los sistemas de la organización y no considera las soluciones de aprendizaje como la única respuesta a los problemas u oportunidades comerciales. El Habilitador de desempeño está estrechamente relacionado con los cinco roles dentro de la metodología 70:20:10<sup>1</sup>.

El modelo de negocio 4 (El creador de valor) funciona al expandir el servicio a todo el espectro de la disposición 70:20:10. El creador de valor implementa las prioridades estratégicas de la administración, ofreciendo más que soluciones formales de aprendizaje y co-creando con la gestión y los artistas ejemplares para hacer una contribución medible para mejorar el desempeño organizacional.

El creador de valor es un centro de ganancias para la administración, con ingresos y valor agregado que exceden los gastos. Esta es también la norma para todas las demás partes de la organización que se requieren para contribuir a su rentabilidad. El creador de valor actúa completamente en línea con el modelo 70:20:10 utilizando la metodología 70:20:10.

## AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE DESDE EL TRABAJO

Al volver a enfocar desde el aprendizaje formal al aprendizaje en el lugar de trabajo, y de aprender a trabajar para aprender del trabajo, es probable que los niveles de compromiso mejoren en varias dimensiones.

**Mayor compromiso de los profesionales de la capacitación y el desarrollo:** Al comprender y alinearse con los objetivos comerciales en lugar de con los objetivos de aprendizaje, los profesionales de la capacitación y el desarrollo agregan una gama emocionante de nuevas ofertas de servicios a su cartera. Estas ofertas proporcionan beneficios comerciales tangibles. Al pasar del lado izquierdo de los Cuatro modelos comerciales a la derecha, la capacitación y desarrollo ingresa a un nuevo mundo de desafíos y soluciones comerciales, volviéndose más relevante e importante para lograr resultados organizacionales exitosos.

**Mayor compromiso de los clientes internos:** con la mayor capacidad de la capacitación y el desarrollo para entregar soluciones exitosas de valor agregado para satisfacer las necesidades comerciales, los clientes internos (líderes de equipo, gerentes y líderes organizacionales) encontrarán que los niveles de participación aumentan rápidamente. El cliente interno clave de una empresa (8) que utilizó la metodología 70:20:10 informó recientemente una mayor participación de los interesados con cinco proyectos 70:20:10 que entregan aproximadamente 200.000 euros de valor comercial y el enfoque desempeña un papel clave en la seguridad y la producción programas.

**Mayor compromiso de la fuerza de trabajo general:** confianza de que el aprendizaje en el lugar de trabajo (5) es apoyado personalmente por cada empleado, y que aprender de las metodologías de trabajo puede ser exitoso, incrementando no solo la participación general de la fuerza laboral, sino también los niveles de desempeño de la fuerza laboral.

### **CINCO ACCIONES para aumentar la participación y el desempeño organizacional a través del aprendizaje en el lugar de trabajo**

- 1. Revise su estrategia de capacitación y desarrollo:** la mayoría de las estrategias de capacitación y desarrollo comienzan con el 10 y comprometen la mayoría de los recursos y el esfuerzo con las soluciones formales de aprendizaje. Mientras que el aprendizaje informal ha demostrado ofrecer un mayor valor.
- 2. Vuelva a enfocar sus prácticas de capacitación y desarrollo de “empuje y atracción”:** alinee con los objetivos comerciales de su organización y “comience con los 70” cuando desarrolle soluciones de capacitación y desarrollo.
- 3. Vuelva a enfocar sus enfoques de capacitación y desarrollo del aprendizaje al rendimiento:** revise su enfoque actual y determine cómo puede pasar al lado derecho de los Cuatro Modelos Comerciales para la capacitación y el desarrollo, al menos en parte.
- 4. Comprenda los desafíos clave de sus partes interesadas:** trabaje con sus partes interesadas clave para alinear las soluciones de capacitación y desarrollo con sus desafíos clave. No hay nada mejor para aumentar su compromiso en general, y su compromiso con usted, que ofrecer soluciones exitosas para resolver sus problemas.
- 5. Aliente a los líderes y gerentes a apoyar el aprendizaje en el lugar de trabajo:** las investigaciones han demostrado que los gerentes que se enfocan en brindar excelencia operacional y en desafiar y apoyar a sus empleados para mejorar sus tareas laborales tienen equipos que superan a los demás en más del 25 por ciento. Los trabajadores de alto rendimiento están más comprometidos <sup>3</sup>.

## BIBLIOGRAFÍA:

1. Arets et. al. *70:20:10 Towards 100 Percent Performance*. 2016. Sutler Media. ISBN 978-90-823978-2-6
2. Borghans, L., D. Fouarge, A. de Grip, and J. Van Thor. *Werken en leren in Nederland*. Maastricht University ROA-R-2014/3, 2014. Online at: [http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/05/ROA\\_R\\_2014\\_3.pdf](http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/05/ROA_R_2014_3.pdf)
3. Corporate Executive Board. *Learning & Development Roundtable On-the-Job Learning Survey*. 2009.
4. De Grip, A. 'The importance of informal learning at work'. IZA World of Labor 2015: 162 June 2015
5. Gallup. 'State of the American Workplace'. 2017. [www.gallup.com](http://www.gallup.com)
6. Mallon, David. 'High Impact Learning Culture: the 40 best practices for creating an empowered enterprise'. June 2010. Bersin & Associates Industry Study.
7. Not including consumer spend for training programs (individuals taking training courses for personal or non-work-related development); revenues of educational institutions (universities and for-profit educational companies) or revenues of community colleges from students paying tuition.
8. Seamless Support Formula Factory – FrieslandCampina. Winner of the 2017 Learning Technologies Gold award for Best Learning Technologies Project – International Commercial Sector. <http://www.learningtechnologies.co.uk/learning-technologies-awards-winners-2017>
9. <https://www.statista.com/statistics/788521/training-expenditures-united-states/>
10. <https://www.trainingindustry.com/wiki/entries/size-of-training-industry.aspx>
11. <https://702010institute.com/new-book/>



## ACERCA DE DOCEBO

Docebo es un sistema SaaS (software como servicio) global empresarial para la gestión del aprendizaje (LMS) usado en más de 80 países y ofrecido en más de 30 idiomas. Establecido en el 2005, Docebo ofrece un ecosistema de aprendizaje para empresas y sus empleados, socios y clientes y ha sido diseñado para aumentar el desempeño y la motivación del aprendizaje. Docebo es una tecnología enfocada en el usuario, aceptada por su facilidad de uso, elegancia y capacidad de mezclar asesorías con el aprendizaje social y formal. No hay duda del porqué Docebo ha sido galardonado por PCMag.com como “La mejor plataforma de aprendizaje en línea del mercado”. Visite [docebo.com](http://docebo.com) para aprender más.



Para más información, visite [www.docebo.com/es](http://www.docebo.com/es)



[www.facebook.com/DoceboLATAM/](http://www.facebook.com/DoceboLATAM/)



[twitter.com/doceboLATAM](https://twitter.com/doceboLATAM)



[www.linkedin.com/company/docebo-latam](http://www.linkedin.com/company/docebo-latam)

## ¿Quiere saber más sobre cómo Docebo le puede ayudar a alcanzar sus metas empresariales

Comience su prueba gratuita por 14 días o póngase en contacto con nosotros

PRUEBA GRATUITA

PROGRAMME UNA DEMOSTRACION