docebo

70 20 10 INSTITUTE

El estado del aprendizaje empresarial para empresas

Cómo apoyar el aprendizaje en un mundo cambiante, habilitado por la tecnología.

Charles Jennings, ***70:20:10 Institute***

La exigencia del cambio

EL CAMBIO ES LA COSA MÁS NATURAL.

EL CAMBIO TAMBIÉN PUEDE SER INCÓMODO.

La cita anterior de N.R. Narayana Murthy, el 'padre del sector de tecnología en India' hace hincapié en este punto.

Narayana Murthy también menciona que la alternativa al cambio es aún más incómoda.

Los profesionales del aprendizaje y el desarrollo se enfrentan a crecientes fuerzas de cambio. Las nuevas tecnologías y la aparición de inteligencia artificial tienen importantes implicaciones en la forma en que la capacitación y el desarrollo proporciona servicios a sus partes interesadas y clientes internos. La nueva comprensión del poder del aprendizaje social e informal está influyendo en el papel que debe desempeñar la capacitación y el desarrollo. Las crecientes presiones del liderazgo para que la capacitación y el desarrollo entregue un valor tangible exigen soluciones nuevas y más efectivas. La transformación digital está en la parte superior de la agenda de todos y está ocupando la mente y los recursos de capacitación empresarial.

No hay opción de quedarse quieto.

"El cambio es doloroso.
Pero nada es más doloroso que quedarse estancado en donde no se pertenece."

N.R Narayana Murthy,
Presidente, Emeritus of Infosys

El estado de la industria

En su Encuesta de tendencias HR / L&D del 2019, The Ken Blanchard Companies identificó más de 100 iniciativas en las que se centran profesionales de liderazgo, aprendizaje y desarrollo de talento.

Al abordar esto, los encuestados identificaron seis modalidades de aprendizaje que pretenden explorar / utilizar:

33%

PLANEAN ENFOCARSE EN **EL APRENDIZAJE EN EL PUNTO DE TRABAJO**: RELACIONADO CON LOS MODELOS 70:20:10 Y EL APRENDIZAJE JUSTO A TIEMPO CENTRADO EN BRINDAR SOLUCIONES PRÁCTICAS A LAS SITUACIONES QUE ENFRENTAN LOS EMPLEADOS EN EL MOMENTO.

33%

PLANEAN ENFOCARSE EN EL **APRENDIZAJE ADAPTATIVO**: INCLUYENDO EL USO DE ALGORITMOS PARA ORGANIZAR LA INTERACCIÓN CON EL ALUMNO PARA OFRECER RECURSOS PERSONALIZADOS Y ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE QUE ABORDEN LAS NECESIDADES ÚNICAS DE CADA ALUMNO.

31%

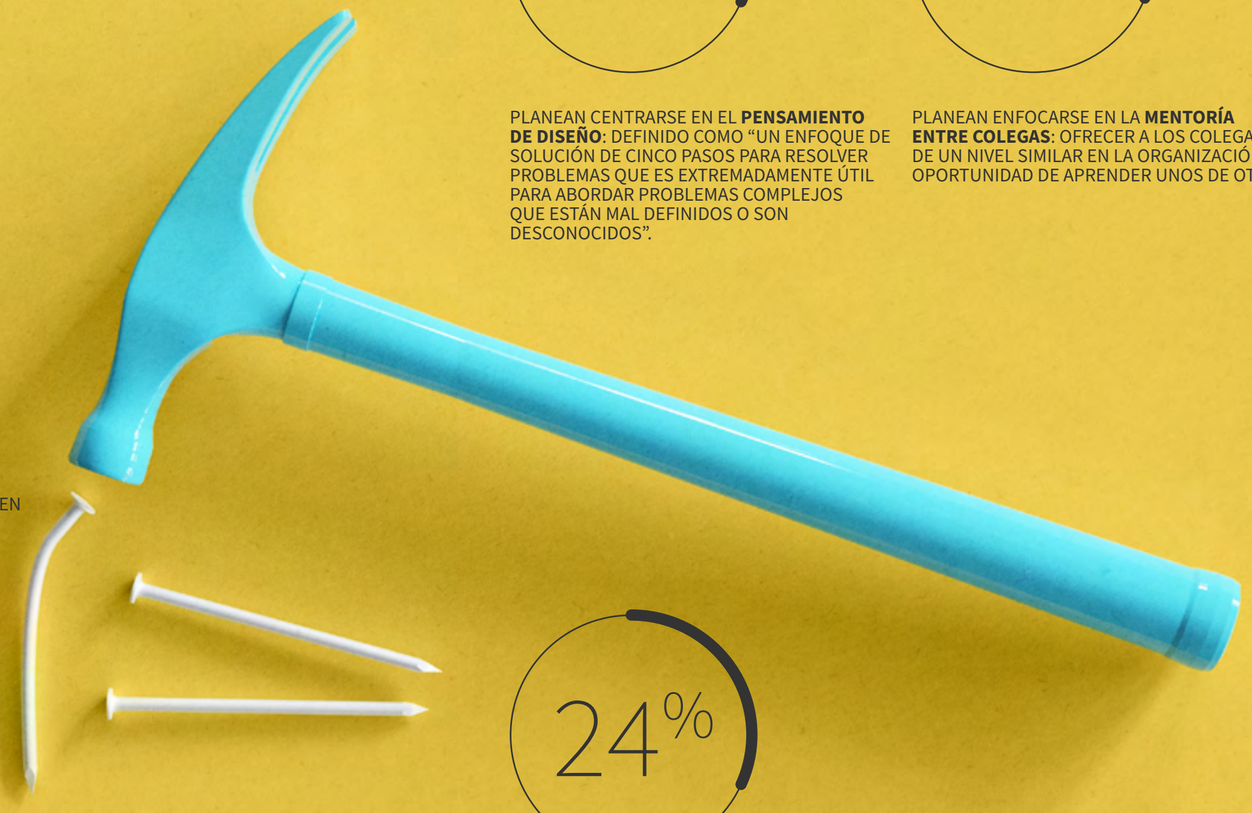
PLANEAN CENTRARSE EN LA **DIGITALIZACIÓN**: INCLUYENDO EL APRENDIZAJE EN LÍNEA, REALIDAD AUMENTADA, MICROAPRENDIZAJE, APRENDIZAJE ADAPTATIVO, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y CURSOS EN LÍNEA MASIVOS Y ABIERTOS.

30%

PLANEAN CENTRARSE EN EL **PENSAMIENTO DE DISEÑO**: DEFINIDO COMO “UN ENFOQUE DE SOLUCIÓN DE CINCO PASOS PARA RESOLVER PROBLEMAS QUE ES EXTREMADAMENTE ÚTIL PARA ABORDAR PROBLEMAS COMPLEJOS QUE ESTÁN MAL DEFINIDOS O SON DESCONOCIDOS”.

29%

PLANEAN ENFOCARSE EN LA **MENTORÍA ENTRE COLEGAS**: OFRECER A LOS COLEGAS DE UN NIVEL SIMILAR EN LA ORGANIZACIÓN LA OPORTUNIDAD DE APRENDER UNOS DE OTROS.



Si bien los resultados de esta encuesta sugieren que los profesionales de la capacitación y el desarrollo están considerando una amplia gama de enfoques para satisfacer las demandas actuales y futuras, sigue existiendo la pregunta de si los departamentos de Recursos Humanos y de la capacitación y el desarrollo están bien posicionados para explotar completamente su papel como agentes de mejora continua en sus organizaciones. A pesar de la intención de la capacitación y el desarrollo de ampliar las soluciones de aprendizaje formal, en el mundo de hoy, la la capacitación y el desarrollo también debe adoptar el aprendizaje informal para adaptarse a un entorno en constante cambio y en constante movimiento donde el aprendizaje y el trabajo están cada vez más interrelacionados y donde el aprendizaje del trabajo es igualmente importante. Si no más, que aprender a trabajar.

24%

PLANEAN CENTRARSE EN EL **APRENDIZAJE ESPACIADO**: DESCRITO COMO “CONTENIDO DE APRENDIZAJE ALTAMENTE CONDENSADO QUE NORMALMENTE SE REPITE TRES VECES CON DOS PAUSAS DISTRACTIVAS DE 10 MINUTOS”.

Aprender del trabajo

La importancia del lugar de trabajo como agente de aprendizaje se explica bien en la investigación de Andries de Grip y sus colegas en el Centro de Investigación para la Educación y el Mercado Laboral en los Países Bajos.

La investigación del profesor De Grip informa que "*el aprendizaje en el trabajo es más importante para el desarrollo del capital humano de los trabajadores que la capacitación formal*".

Este trabajo también destaca la importancia de mantener actualizadas las habilidades de los trabajadores a través del aprendizaje informal en el lugar de trabajo cuando las demandas de habilidades cambian con frecuencia debido a las innovaciones tecnológicas y organizativas.

Ivestigaciones adicionales de de Grip y sus colegas han identificado nuevas formas de trabajar que se relacionan positivamente con el aprendizaje informal de los colaboradores. En otras palabras, la naturaleza cambiante y cada vez mayor de la tecnología del trabajo requiere que los profesionales de la capacitación y el desarrollo apliquen un mayor enfoque en el aprendizaje informal que el que se ha aplicado hasta la fecha.

Las nuevas formas de trabajar (habilitadas por la tecnología) requieren nuevas formas de aprendizaje.

El aprendizaje informal, por supuesto, no es "nuevo", pero la aplicación de principios de aprendizaje informal para brindar un mejor valor comercial es nuevo para muchos profesionales de la capacitación y el desarrollo.

[1] *Marsick y Watkins definen el aprendizaje informal en términos generales como el aprendizaje que ocurre "donde las personas tienen la necesidad, la motivación y la oportunidad de aprender". Hoy en día, el aprendizaje informal se asume como todo aprendizaje que sucede fuera de los constructos formales de aprendizaje: aprender haciendo, aprendiendo desde una perspectiva no interpersonal. Fuentes, y aprender de los demás.*

 COPYRIGHT © 2019 DOCEBO - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. | WWW.DOCEBO.COM

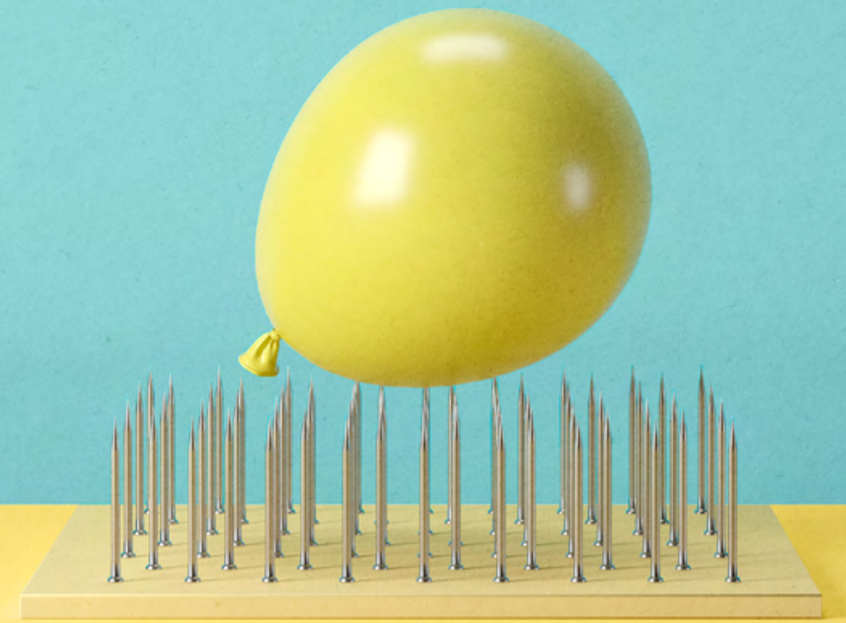
La burbuja de la capacitación

En el libro '*702010 Hacia el 100% de rendimiento*', mi colega Jos Arets describió la influencia de Fredrick Winslow Taylor en la separación actual entre aprender y trabajar. La teoría de la administración científica de Taylor, publicada en 1,911, se centró en la eficiencia económica y se suponía que la eficiencia se realizaba mejor mediante altos niveles de estandarización en organizaciones altamente estructuradas. El predominio de intervenciones estructuradas y formales y la falta de atención al impacto del aprendizaje informal es un resultado directo de esta forma de pensar. La "burbuja de la capacitación" surgió del pensamiento taylorista en un mundo que ya ha pasado.

El mundo de hoy es muy diferente. Si bien el propósito de la capacitación generalmente es hacer una contribución medible para mejorar los resultados de la organización, en la práctica a menudo se usa de manera diferente. La "burbuja de la capacitación" crea una confusión entre la meta y el propósito.

Esta pequeña diferencia puede tener grandes consecuencias.

El propósito de la capacitación formal, o cualquier tipo de solución de aprendizaje, generalmente es lograr una mejora medible en el desempeño de la organización. En la práctica, el diseño y la ejecución de las soluciones de capacitación a menudo pierden de vista esto y el objetivo es la entrega y medición de la capacitación en sí. Como resultado, la medición generalmente se enfoca en los resultados de la capacitación utilizando métricas de aprendizaje en lugar de enfocarse en los resultados de desempeño utilizando métricas de negocios.



[2] *Arets, J. Jennings, C., Heijnen, V. 702010 hacia el 100% del rendimiento. 2016. Sutler Media. ISBN 978-90-823978-3-3*
[3] *Taylor, F.W., Los principios de la gestión científica 1911. Routledge, 2003, ISBN 0-415-27983-6*
[4] *ibid*

 COPYRIGHT © 2019 DOCEBO - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. | WWW.DOCEBO.COM

Manteniendose relevante

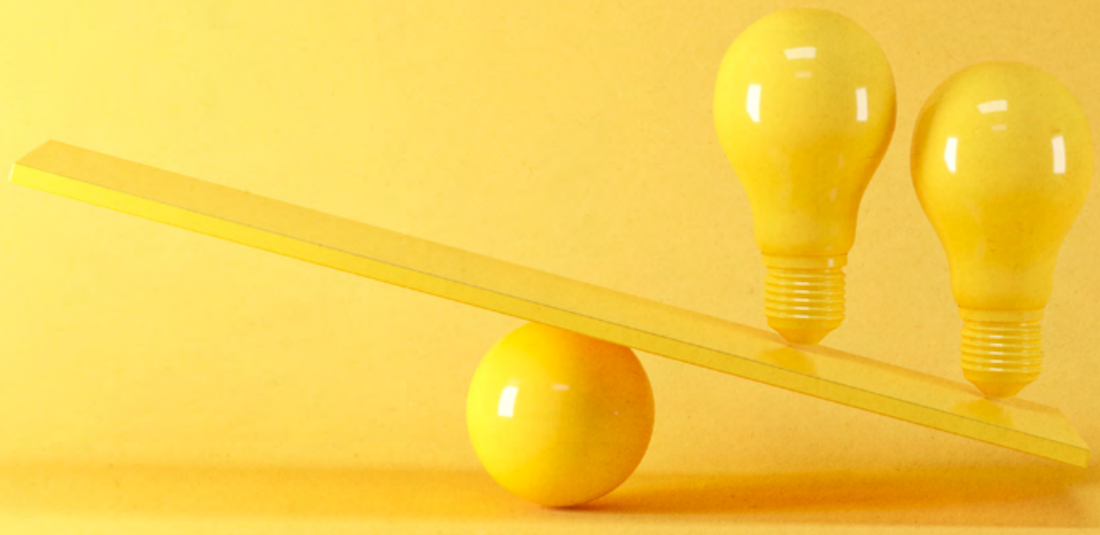
Para que la capacitación y el desarrollo siga siendo relevante, debemos desarrollar formas nuevas, centradas en los negocios y habilitadas por la tecnología para ayudar a los trabajadores a obtener resultados comerciales.

Esto implica explotar nuevas formas de trabajo, nuevas tecnologías e inteligencia de máquinas.

Hace veinte años, los autores Philip Evans y Thomas Wurster describieron la transferencia de información como una “compensación entre riqueza y alcance”. Su innovador libro, Blown to Bits, definió el alcance como referencia a la cantidad de personas que comparten información en particular, siendo la riqueza un concepto más complejo que combina ancho de banda, personalización, interactividad, confiabilidad, seguridad y moneda. Evans y Wurster argumentan que, con el advenimiento de las poderosas tecnologías de la información y la comunicación, este histórico compromiso entre riqueza y alcance, en general, cuanto mayor es el alcance, menor es la riqueza y viceversa, ya no se aplica. Ahora es posible tener cantidades crecientes de ambos.

Las oportunidades para la capacitación y el desarrollo de explotar nuevas tecnologías emergentes y la inteligencia de la máquina para entregar valor comercial son enormes.

Más allá de la automatización, el creciente poder del aprendizaje automático, la realidad aumentada, la inteligencia artificial y otras tecnologías nuevas ofrecen a la capacitación y el desarrollo una multiplicidad de formas para ayudar a mejorar el rendimiento de la organización y apoyar el aprendizaje a “la velocidad de los negocios”.



[5] *Evans, P. and Wurster, T.S., Blown to Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy. 1999. Harvard Business Review Press. ISBN 978-0875848778*

 COPYRIGHT © 2019 DOCEBO - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. | WWW.DOCEBO.COM

Más allá del aprendizaje

El aprendizaje en línea surgió como uno de los primeros pasos para usar la tecnología para romper la riqueza / alcanzar el equilibrio.

La creciente granularización del aprendizaje formal ha sido una extensión del aprendizaje en línea en los últimos 20 años. Si bien esto ha resultado en proporcionar un acceso marginalmente más fácil al contenido de aprendizaje, no logra abordar un problema fundamental; El aprendizaje en línea y el "microaprendizaje" siguen siendo enfoques de aprendizaje formal. Al igual que los sistemas basados en video de mayor ancho de banda y las soluciones de aprendizaje de medios enriquecidos.

No hay duda de que, cuando se usan bien, estos enfoques aumentan el impacto del aprendizaje formal, pero no están explotando todo el potencial de la tecnología para generar resultados comerciales. Para lograr esto, la capacitación y el desarrollo necesita abarcar completamente el aprendizaje informal y el aprendizaje del trabajo.

Apoyando el desempeño: En dónde sucede la mayoría del aprendizaje

La mayor parte de nuestro aprendizaje es el resultado de nuestras experiencias de trabajo y requiere una exposición constante a nuevas situaciones, prácticas, la oportunidad de reaccionar con los demás y, lo que es más importante, tiempo para reflexionar.

Como resultado, el aprendizaje puede ocurrir en cualquier lugar y en cualquier momento y, a menudo, donde menos lo esperamos.

El departamento de la capacitación y el desarrollo de hoy necesita centrarse en respaldar la acción y los resultados, no en la información.

Esto presenta un desafío para muchos profesionales de la capacitación y el desarrollo. Las carreras se han dedicado a diseñar, desarrollar y entregar contenido para ser "consumido" por clientes internos o externos. Durante los últimos 50 años, los profesionales de la capacitación y el desarrollo se han involucrado en el desarrollo de soluciones con una gran experiencia y poco enriquecidas en contenido.

Sin embargo, "aprender" tiene que ver con la actividad y la experiencia.

[6] *Van Weigel (2000) E-Learning and the Tradeoff Between Richness and Reach in Higher Education, Change: The Magazine of Higher Learning, 32:5, 10-15, DOI: 10.1080/00091380009605735*

 COPYRIGHT © 2019 DOCEBO - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. | WWW.DOCEBO.COM

Integrando el trabajo y el aprendizaje

Eric Kandel ganó el Premio Nobel por su trabajo sobre el aprendizaje y la memoria. Kandel describe el aprendizaje como nuestra “capacidad para adquirir nuevas ideas de la experiencia y retener estas ideas en la memoria”. Para Kandel, la experiencia es el desencadenante clave para el aprendizaje.

Uno de los principales desafíos de hoy para los profesionales de la capacitación y el desarrollo es la necesidad de replantear los roles de la capacitación y el desarrollo para enfocarse en habilitar y respaldar el desempeño organizacional, y para hacer esto significa cambiar el enfoque del aprendizaje formal rico en contenido del flujo de trabajo hacia un enfoque integrado donde se ve el aprendizaje como beneficio humano de la mejora continua del trabajo.

Se sabe que cuanto más cerca del punto de uso se produce el aprendizaje, más efectivo será su probabilidad. Esto se muestra en la figura 1 aquí, desde el libro *702010 hasta el 100% de rendimiento*.

Content © 2015 - 70:20:10 Institute
No puede ser usado sin permiso

[7] *Kandel. Eric R., The Molecular Biology of Memory Storage: A Dialogue Between Genes and Synapses. 2001. Science. Vol. 294: 1020. www.sciencemag.org*

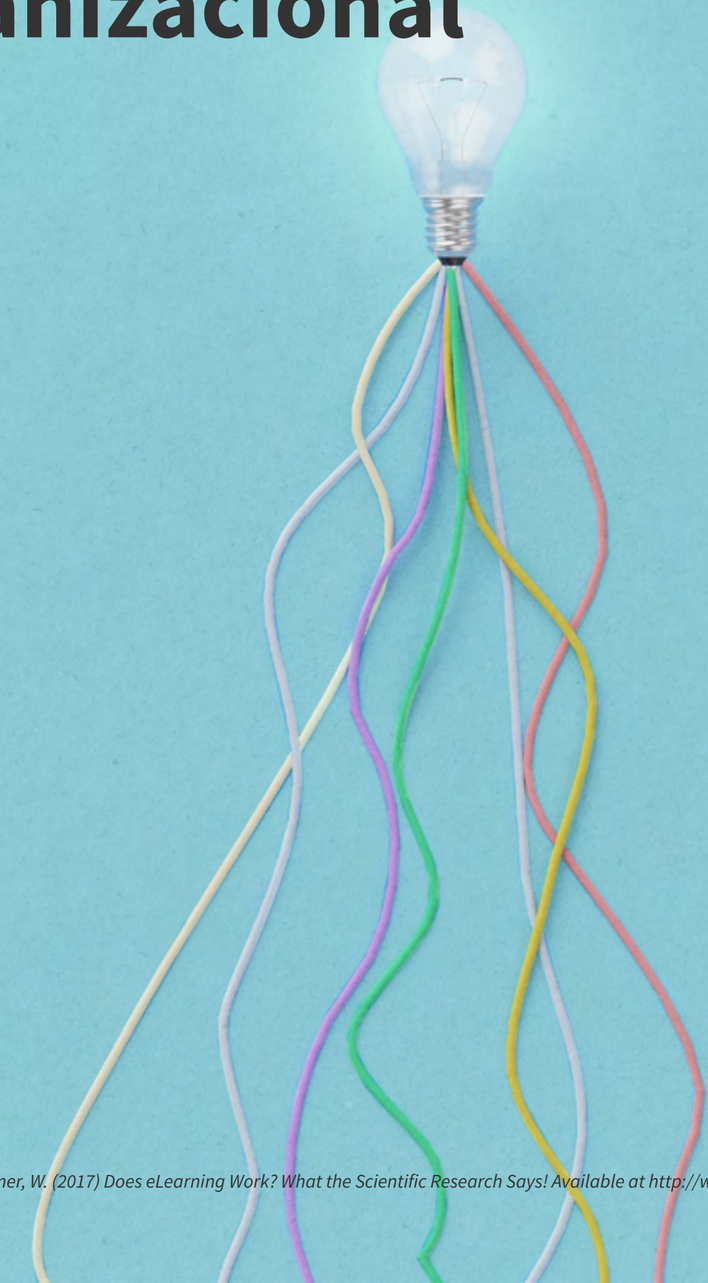
Explotación de nuevas tecnologías, la IA para la mejora del desempeño organizacional

La tecnología ha cambiado todo en nuestras vidas. Sin embargo, los primeros intentos de la capacitación y el desarrollo de mejorar los resultados comerciales mediante la aplicación de la tecnología a las soluciones formales de aprendizaje han arrojado resultados relativamente limitados.

Una publicación del 2017 realizada por Thalheim reportó 'una gran variabilidad en la investigación. El aprendizaje electrónico a menudo produce mejores resultados que la instrucción en el aula, a menudo produce resultados peores, a menudo resultados similares.' Thalheimer informa que la modalidad no es el factor principal para la efectividad del aprendizaje en los casos estudiados, sino otros factores como la práctica, las repeticiones espaciadas, la realidad. - Contextos del mundo y retroalimentación.

Otra pregunta que debe hacerse es el significado de "efectividad". En los estudios académicos de aprendizaje con apoyo tecnológico, la efectividad suele entenderse como la capacidad de recordar información o realizar un conjunto limitado de tareas en un entorno controlado. En otras palabras, usar métricas de aprendizaje para medir los resultados de aprendizaje. Estas medidas no son de particular interés para ejecutivos y directores financieros.

Posiblemente el uso de la tecnología por parte de la capacitación y el desarrollo está siendo visto desde la perspectiva incorrecta. El valor real que se creará no es valor de aprendizaje sino valor de negocio.



[8] *Thalheimer, W. (2017) Does eLearning Work? What the Scientific Research Says! Available at http://www.work-learning.com/catalog.html*

 COPYRIGHT © 2019 DOCEBO - TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS. | WWW.DOCEBO.COM

Procesos inteligentes, tecnologías inteligentes

Cada vez hay más oportunidades para que la capacitación y el desarrollo utilice tanto los procesos inteligentes como las tecnologías inteligentes para generar valor comercial. El soporte de desempeño (en lugar del soporte de aprendizaje) es un buen punto de partida. El viaje desde la capacitación hasta el soporte de desempeño es uno que todos los profesionales de la capacitación y el desarrollo y todos los departamentos de capacitación deberían considerar realizar.

Este viaje se explica en el libro blanco de Docebo, *Soporte de rendimiento: La vía correcta* escrito por Jos Arets. En este documento, Arets explica las oportunidades para expandir el rol de la capacitación y el desarrollo con soporte de desempeño en una amplia variedad de formas.

Con los enfoques de soporte de rendimiento respaldados por tecnologías inteligentes como los agentes adaptables inteligentes, el aprendizaje automático predictivo y las herramientas de realidad virtual y aumentada, la capacitación y el desarrollo tiene la capacidad de crear valor comercial real. El potencial de la capacitación y el desarrollo es enorme.

Haga del aprendizaje su ventaja competitiva

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

CONTÁCTENOS PARA APRENDER MÁS