

De la A a la Z:

aprendizaje corporativo en el mundo digital



La revolución tecnológica mundial está transformando los modelos de negocio y la forma en que pensamos sobre la gestión. ¿Está la comunidad de enseñanza y desarrollo lista para enfrentar los cambios?

Por **Valery Katkalo, Martin Moehrle, Dmitry Volkov**

Vvivimos en una época en la que las tecnologías digitales están integradas en prácticamente todas las esferas de la vida humana. Esta revolución tecnológica está cambiando fundamentalmente los modelos de negocio y nuestros enfoques de gestión.

Primero, las profesiones están cambiando materialmente. Si bien la robótica y la inteligencia artificial sustituirán o aumentarán muchos trabajos tradicionales, los roles de los científicos de datos, especialistas en ventas de productos complejos, ingenieros en mantenimiento de robótica e ingenieros biológicos tendrán una gran demanda.

En segundo lugar, las nuevas competencias claves en las empresas son la velocidad (tiempo de decisión, el producto y el mercado) y la flexibilidad (capacidad de adaptación rápida).

En tercer lugar, la experiencia se está haciendo más popular que la propiedad, lo cual anima a las empresas de dejar de promocionar sus productos para optimizar la experiencia del cliente.

Por último, las redes sociales y los medios de comunicación se están convirtiendo en la principal fuente de información para una nueva generación de consumidores.

Todos estos conductores tienen un impacto significativo en cómo gestionamos el talento.

La falta de talento que se declara regularmente no significa una falta de personas en todo el mundo, sino más bien un desequilibrio entre la demanda y el suministro de habilidades. Las organizaciones y la sociedad requerirán nuevas habilidades y la demanda de conjuntos de habilidades tradicionales disminuirá. Al mismo tiempo, la demanda de los empleados y las empresas para formas de trabajo alternativos crecerá.

La distribución de la información y el consumo están cambiando formidablemente. Las generaciones Y y Z demuestran un deseo de individualismo y multitarea a través de la alta tecnología, por ejemplo, el deseo y la capacidad de cambiar fácilmente la atención entre plataformas de medios como laptops, smartphones, tablets y televisión.

La cantidad de información disponible está creciendo rápidamente, así como la facilidad de acceso a la misma. Como consecuencia, el contenido se vuelve obsoleto muy rápidamente. Además, se vuelve cada vez más difícil encontrar acceso al público objetivo deseado, ya que hay muchas más opciones y personalización del contenido en función de las necesidades y preferencias del usuario.

¿Qué significan todos estos cambios generados por la revolución digital en los negocios y la sociedad para el aprendizaje corporativo?

En primer lugar, las empresas requieren no sólo el desarrollo de habilidades para resolver problemas empresariales actuales y futuros, sino aprender experiencias para dominar rápidamente nuevas habilidades, conformar nuevas mentalidades y el aprendizaje permanente. Estos deben ser proactivos (reducir el tiempo de competencia), personalizados (basados en datos), utilizar tecnologías relevantes (digitales) y, finalmente, ser rentables y transparentes.

El enfoque de las funciones de aprendizaje corporativo en el mundo digital está pasando de la gestión de carteras a la gestión de la experiencia educativa, desde ser un proveedor de aprendizaje, hasta convertirse en un facilitador del aprendizaje.

Las universidades corporativas pueden convertirse en uno de los impulsores clave de la transformación de negocios digitales si establecen una asociación estratégica con el negocio y cooperan cada vez más con la gestión al identificar áreas de desarrollo estratégico.

Ampliar el kit de herramientas de aprendizaje y desarrollo (L&D) para proporcionar servicios de diagnóstico organizativo o la transformación de universidades corporativas en centros de conocimiento no será posible sin identificar los caminos de desarrollo de la empresa. Por lo tanto, la función del L&D no sólo debe ser un socio, sino también estar dentro de las empresas centradas en el impacto del aprendizaje, el logro de los objetivos comerciales existentes y los objetivos de carrera personal del alumno. Por lo



La distribución y el consumo de información están cambiando de forma considerable. Las generaciones Y y Z demuestran un deseo de individualismo y multitarea a través de la alta tecnología, por ejemplo, el deseo y la capacidad de cambiar fácilmente la atención entre plataformas de medios como portátiles, teléfonos inteligentes, tabletas y TV

tanto, las universidades corporativas deben ser capaces de garantizar un proceso perfecto de evaluación de la efectividad del aprendizaje al conectar el análisis de aprendizaje con el rendimiento y la gestión del talento. Las universidades corporativas deben priorizar el diseño proactivo y rápido y de poder ofrecer soluciones de aprendizaje para adquirir nuevas habilidades y dominar nuevas profesiones. Y deben fortalecer la cultura de "una organización de aprendizaje", que es una capacidad clave para la adaptación exitosa a los desafíos de la tecnología.

También deben cultivar un ecosistema educativo y la aceleración de su desarrollo en consonancia con la estrategia de negocio. Los límites del aprendizaje corporativo se están expandiendo y comenzando a seguir las direcciones clave del desarrollo de los negocios, es decir, proveedores y clientes, nuevas áreas de negocio y empleados potenciales. Así, la universidad corporativa se está convirtiendo ahora en una herramienta de marketing estratégico, especialmente para las empresas que se están acercando hacia modelos de negocio basados en plataformas.

Dados estos cambios sociales y tecnológicos, el aprendizaje corporativo tiene que abrazar el aprendizaje informal que durante mucho tiempo han ignorado. Esto implica el diseño de experiencias de aprendizaje que reflejen directamente las necesidades de los estudiantes y sus contextos de trabajo.

El aprendizaje de la era digital también significa una digitalización exhaustiva de los procesos de aprendizaje, que de nuevo requiere cambios en las funciones y cualificaciones de los profesionales del aprendizaje. Un requisito previo básico para un mercado de aprendizaje de autoservicio eficaz, donde los empleados pueden elegir la solución más relevante, será una cultura de aprendizaje distintiva. Las universidades corporativas tienen un papel que desempeñar en la conformación de hábitos de experimentación y retroalimentación en un entorno seguro.

Para resumir, el nuevo modelo de aprendizaje corporativo en el mundo digital implica las siguientes transiciones:

- desde ser un proveedor de servicios educativos a ser un catalizador para el desarrollo de una nueva generación de ejecutivos, gerentes, empleados y socios de la cadena de valor



- desde el desarrollo de contenido hacia el desarrollo de contenido y la curación
- desde un enfoque en el contenido de calidad hasta un enfoque en la personalización de soluciones de aprendizaje para satisfacer las necesidades de los clientes
- de combinar el aprendizaje en clase y a distancia con la combinación de aprendizaje formal e informal (social, colaborativo, experiencial)
- desde la estandarización de la formación hasta la personalización del aprendizaje
- desde la transferencia de conocimientos hasta la construcción y certificación de habilidades

La revolución digital en el aprendizaje corporativo está llevando a la aparición de nuevas tecnologías, métodos, modelos y conceptos. El lenguaje profesional L&D se enriquece con una multitud de nuevas definiciones y términos que a menudo provienen de otras profesiones. Estamos presenciando una aceleración sin precedentes de la renovación en el campo del aprendizaje corporativo. Pero, ¿cómo podemos entender esta nueva lengua que esta impregnando la profesión?



Un primer paso ha sido el Diccionario de referencia Aprendizaje corporativo para el mundo digital, desarrollado y publicado a finales de 2017 inicialmente para un lectores rusos por Sberbank Corporate University (la única institución rusa reconocido por CLIP).

El propósito del diccionario es establecer una comprensión conceptual unificada de las tecnologías modernas de aprendizaje corporativo y una visión concisa de enfoques y métodos avanzados. Esta edición consta de 57 entradas, incluyendo tres apéndices, registrando más de 270 términos básicos sobre aspectos especiales del aprendizaje corporativo en el mundo digital.

Aunque estos conceptos (como el microaprendizaje, el libro de texto electrónico, el aula invertida, la gamificación, la simulación virtual, etcétera) ya se están convirtiendo en una tendencia dominante, la mayoría de ellos fueron algo exótico hace apenas unos años. El libro también tiene como objetivo ampliar los conocimientos conceptuales y prácticos y estimular las ideas y acciones innovadoras de los involucrados en el diseño y la entrega de nuevas soluciones de aprendizaje.

En el desarrollo de este diccionario de referencia, los autores han utilizado material sacado de informes analíticos y conferencias por asociaciones globales líderes en el aprendizaje corporativo, incluyendo aquellos en los que Sberbank CU es o bien un participante activo o un miembro de la gobernanza como EFMD, ATD, ECLF y GlobalCCU.

Otra fuente importante de inspiración ha sido el éxito de 20 sesiones de EduTech, una serie de seminarios metodológicos mensuales organizados por Sberbank CU desde septiembre de 2016 (con hasta 1.000 expertos en aprendizaje del mundo corporativo y académicos que asisten en persona o en línea).

Además, el diccionario contiene ejemplos de innovaciones metodológicas y tecnológicas de aprendizaje en Sberbank y otras empresas europeas de primera con acreditación CLIP. Las alianzas con las empresas de EduTech también fueron muy útiles en la preparación de la publicación.

La naturaleza pionera del diccionario significa que rápidamente ha ganado popularidad en la comunidad rusa L&D y en otros lugares, en particular entre los muchos cientos de profesionales de aprendizaje que participaron en la conferencia internacional anual "más allá del aprendizaje", que Sberbank CU y EFMD han organizado conjuntamente en Moscú desde octubre de 2016. Los principales expertos internacionales, con los que se ha hablado sobre los conceptos dibujados en este diccionario, nos alentaron a considerar publicarlo para una audiencia global.

Nos complace anunciar que EFMD y Sberbank CU publicarán conjuntamente la primera edición internacional del diccionario en inglés a principios de 2019. Esperamos que esta edición internacional sea útil y relevante para la comunidad de aprendizaje profesional en todo el mundo. Aunque muchos casos y ejemplos en este diccionario provienen de Rusia, hemos tratado de dar una visión global, universal e imparcial del tema.

“„

La naturaleza pionera del diccionario significa que rápidamente ha ganado popularidad en la comunidad rusa L&D y en otros lugares, en particular entre los muchos cientos de profesionales de aprendizaje que participaron en la conferencia internacional anual "más allá del aprendizaje", que Sberbank CU y EFMD han organizado conjuntamente en Moscú desde octubre de 2016.

gf

Acerca de los autores

El Prof. Valery Katkalo es el Decano de la Universidad Corporativa de Sberbank y Vicepresidente de EFMD (servicios corporativos); vskatkalo@sberbank.ru

El Dr. Martin Moehrlé es consultor de gestión con sede en Frankfurt y Director Asociado de EFMD. Fue Jefe Global de Talento en UBS y Director de Aprendizaje y Jefe de Desarrollo Global en Deutsche Bank. martin.moehrlé@efmd.org

El Catedrático Dmitry Volkov es el Director de Tecnologías de Aprendizaje Avanzado de la Universidad Corporativa de Sberbank; dvolkov.cu@sberbank.ru

1k

Una fuente de inspiración ha sido el éxito de 20 sesiones de EduTech, una serie de seminarios metodológicos mensuales organizados por Sberbank CU desde septiembre de 2016 (con hasta 1.000 expertos en aprendizaje del mundo corporativo y académicos asistiendo en persona o en línea)