

IV Jornada Anual Premium: La necessària reinvençió de la formació. L'aprenentatge 2.0

Ponents:

María Jesús Salido (Consultora artesana, coordinadora de *The Project* i sòcia-fundadora de *Projectlinkr.com*)

Laura Rosillo (Consultora en creació de comunitats i xarxes internes i *social media trainer*)

Jesús Martínez (Responsable de Nous Programes Formatius del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada del Departament de Justícia)

Montse Herrera (Directora de Desenvolupament/Àrea de Persones de la Universitat Oberta de Catalunya)

24 de novembre de 2011

Sumari

<i>Presentació</i>	<i>3</i>
<i>Les noves formes d'organització a l'era del coneixement.....</i>	<i>4</i>
<i>De mestre a DJ: la reinvençió dels formadors interns</i>	<i>6</i>
<i>Noves arquitectures d'aprenentatge. L'experiència al CEJFE.....</i>	<i>10</i>
<i>Nous models de formació i desenvolupament: el cas de la UOC</i>	<i>12</i>
<i>Torn de preguntes.....</i>	<i>14</i>

Presentació

Abans de començar al jornada, la coordinadora de l'ESEC Toulouse Business School Valérie Picard, dóna la benvinguda als assistents a l'amfiteatre on té lloc la sessió i presenta l'escola de negocis, que compta amb uns 4.000 alumnes i diversos programes d'estudis que combinen la teoria amb les practiques.

Anna Fornés, directora de la Fundació Factor Humà, agraeix a l'ESEC la cessió de l'espai i dóna també la benvinguda als assistents. Comenta que és el tercer cop que la Fundació celebra un acte a l'escola de negocis francesa, ja que es dóna importància al que passa més enllà de les nostres fronteres, i els veïns francesos no en són una excepció.

La Jornada Anual Premium és una sessió que celebra la Fundació un cop l'any dirigida a les persones que volen tenir vincles amb la Fundació sense ser sòcies: les usuàries Premium. Enguany, tracta de la formació, com explica la directora, perquè cal una reflexió profunda com a societat en l'àmbit de l'educació, sobre com estem fent créixer les persones. Agraeix l'aportació dels ponents, tots experts en el tema.

Com diu el títol de la jornada, *La necessària reinvençió de la formació. L'aprenentatge 2.0*, cal repensar la formació a les organitzacions, no només per la crisi econòmica, sinó sobretot perquè els xarxes socials estan fent canviar el model.

Quines són les noves maneres d'aprendre? com ha de ser l'aprenentatge del futur? com estan evolucionant els Departaments de Formació, "gràcies" a la crisi que els està obligant a reinventar-se? quines eines digitals a l'abast de tothom poden ajudar en aquest àmbit? són algunes de les preguntes que s'intentarà respondre a partir de totes les ponències de la jornada.

Les noves formes d'organització a l'era del coneixement

María Jesús Salido (Consultora artesana, coordinadora de *The Project* i sòcia-fundadora de *Projectlinkr.com*)

Anna Fornés presenta la primera ponent, María Jesús Salido, titulada en Enginyeria Tècnica en Informàtica de Gestió i consultora.

María Jesús Salido agraeix a la Fundació la possibilitat de parlar i reflexionar sobre coses tan fascinants i radicals que estan canviant la nostra manera d'entendre el món. Discernir entre la vida privada i la professional és cada cop més difícil i la nostra situació com a individus a la societat s'està transformant, i també com a organitzacions.

La majoria d'empreses actualment estan concebudes amb la mentalitat de la revolució industrial: els artesans conviuen en un espai i treballen plegats en una fàbrica perquè la idea és que per produir valor cal condensar els recursos. Les ciutats, la seva configuració i estructura, estan fortament relacionades amb la forma d'organitzar-nos al voltant de la producció, especialment de la producció massiva des de l'expansió de la indústria.

Però som al 2011, a la societat de la informació, de la xarxa, de l'economia digital. I les empreses segueixen funcionant com fàbriques, malgrat que el sistema econòmic no es basa ja només en la producció de tangibles. Encara es dona molta importància als horaris, la presencialitat, els límits a l'accés a Internet, els sistemes de formació només tradicionals i unidireccionals... És a dir, no estem aprofitant el valor de la societat del coneixement i per això no som prou competitius. La pregunta a plantejar és si la crisi actual és una crisi econòmica o de sistema. El lloc de treball és un concepte obsolet, però ens seguim formant per ser *empleats* a la manera tradicional.

Vivim un canvi d'era el nucli del qual és la *societat en xarxa*. És un concepte del sociòleg Manel Castells i compta amb tres elements:

- Globalització: l'economia és global, i per això competim amb tot el món. La part més positiva és que també tenim recursos a tot el món.
- Explosió tecnològica: amb la digitalització i Internet, la informació ja no és un recurs escàs com abans, sinó que és abundant i es comparteix més o menys a cost zero.
- Coneixement: és la matèria primera i l'*output* de l'acció productiva. Tot funciona al voltant d'allò intangible, que és gran part de la cadena de valor (innovació, logística, màrqueting, etc.) i és el que ens fa competitius.

Aquests tres factors, combinats, tenen un impacte sistèmic sobre totes les estructures dissenyades per a una societat diferent: educació,

desenvolupament, administració, societat, política i cultura, i també empreses i economia.

I si les organitzacions es transformen, té sentit tenir els empleats aïllats en cubicles? La ponent explica tot seguit les característiques que hauria de tenir una *smart company*, una organització 2.0, en tres eixos: coneixement, persones i xarxa.

Vivim en una societat on el que aporta valor és el **coneixement**, però l'inconvenient és que no es pot capitalitzar o gestionar perquè és al cap de les persones, i el que hi ha en un protocol o informe sempre és reduccionista perquè són dades, no coneixement. El coneixement es pot compartir, però no amb un procés unidireccional.

Com a conseqüència, no es pot obligar les persones a produir, no es pot controlar la producció. Suposa un canvi dramàtic però també una gran oportunitat per repensar el model. Ja no val un lideratge basat en el control, sinó que cal seduir més que obligar. Les **persones** només treballaran en un projecte comú voluntàriament. Per això cal un nou enfocament des de Recursos Humans i dirigir els esforços a fomentar les relacions. És important que les persones tinguin un lloc on trobar-se i compartir idees. L'*establishment* organitzatiu perd el control de les relacions. El líder ja no és un canal de transmissió, sinó algú capaç de veure la xarxa de coneixement i connectar-ne els nodes.

També cal revisar les idees sobre la confidencialitat. En molts casos segurament no passaria res si alguna informació deixés de ser confidencial, És necessari acabar amb l'idea que la informació és poder i que és millor guardar-la. El millor per a tothom és compartir-la, perquè sempre aporta valor. Un excés de confidencialitat fa que el coneixement no flueixi, i per això l'accés a la informació hauria de ser el més lliure possible.

D'altra banda, les organitzacions del segle XXI han de substituir les piràmides burocràtiques per una estructura més idònia per transmetre el coneixement: la **xarxa**.

A nivell de xarxa interna, cal fomentar la creació de comunitats, espais on poder compartir el coneixement de forma voluntària (bones pràctiques, dificultats, etc.). Aquestes comunitats no han de tenir un gerent, però sí un líder o moderador, i algunes poden ser productives i d'altres només entorns d'aprenentatge. Quan ajuntem gent apassionada i els recursos necessaris, els resultats poden ser molt bons. Cal perdre la por i abandonar el paternalisme. La ponent posa com a exemple les comunitats de pràctiques que s'han creat a AGBAR.

A nivell extern, cal establir una relació diferent amb l'entorn. Hi ha exemples que demostren que aquesta relació ja està començant a canviar, com els processos d'innovació oberta, que es basen en convidar persones externes a

l'organització a col·laborar-hi. La innovació es fonamenta en una xarxa externa de col·laboració que cal coordinar, però que ofereix resultats de forma més barata, ràpida i efectiva.

En la relació amb l'entorn també hi té un paper fonamental la reputació. I les empreses que estableixen converses amb l'entorn hi guanyen molt. Un dels motius és que ningú es creu la informació que apareix als webs corporatius, i a més la societat no tolera bé la manca de transparència. Cal una comunicació externa més relaxada: no passa res si es cometen errors i s'admeten. La nova reputació corporativa pot anar de la mà del *social marketing*.

En definitiva, les organitzacions necessiten estructures més flexibles. És més pràctic treballar per projectes en xarxes internes i externes de coneixement que tenir sempre contractat tot el coneixement necessari. Cada cop hi ha més talent fora de les empreses, professionals que decideixen anar per lliure. Internet els retorna les eines de producció i els facilita que puguin entrar en contacte amb el seu mercat, els seus clients i altres col·laboradors sense la necessitat d'intermediaris. Cita com a exemple de nova forma d'organitzar-se **The Project**, una xarxa de professionals independents que treballen per projectes d'innovació i coneixement i **ProjectLinkr**, una plataforma online que fomenta el treball en xarxa entre *freelancers* i empreses.

Tot aquest canvi suposa un repte per l'organització perquè cal retenir el talent, però alhora també és una oportunitat perquè les xarxes són una extensió dels recursos que poden fer servir. Moltes organitzacions actualment tenen problemes per trobar talent, i això no és lògic tenint en compte l'elevada taxa d'atur. Probablement es tracta d'un defecte dels sistemes d'intermediació, ja que ara només es busca "feina per empleats," i això no es generarà més ocupació ni les empreses tindran el talent que necessiten.

En definitiva, cal repensar les organitzacions i la forma d'accedir i gestionar talent a la societat del coneixement. Estem davant canvis que tindran un gran impacte en com ens organitzem per generar valor.

De mestre a DJ: la reinvençió dels formadors interns

Laura Rosillo (Consultora en creació de comunitats i xarxes internes i *Social media trainer*)

Anna Fornés presenta la següent ponent, Laura Rosillo, amb més de 25 anys d'experiència en formació a les organitzacions.

La ponent comença la seva exposició afirmant que ha arribat el moment de trencar-ho tot i començar de zero, perquè la gent ja no vol anar a sessions de formació. Cita Isaac Asimov (vídeo YouTube:

<http://www.youtube.com/watch?v=qLEBAPA7yqo>), que fa ja 40 anys deia que no era viable un model de formació amb un instructor i molts oients passius. Però avui encara s'insisteix en reproduir aquest model. Amb l'actual situació econòmica, gran part de les organitzacions han reduït la seva inversió en formació, i del pressupost destinat a la formació, gran part és per ofimàtica. A més, els nous empleats que arriben al mercat laboral ja no són com abans: ara arriba l'*empleat 3.0*

(http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9047).

Laura Rosillo passa a comentar les dades de l'Informe Bersin de prediccions per l'*e-learning* de 2009

(<http://www.bersin.com/blog/post/from-e-learning-to-we-learning.aspx>), que analitza la formació a nivell europeu. El context general és que als anys 90 predominava el model d'aprenentatge tradicional, però sovint amb un suport informàtic. A partir del 2000 guanya terreny l'*e-learning*, i avui dia impera un aprenentatge més col·laboratiu i basat en el talent. És a dir, l'aprenentatge ara es fa més amb els companys que amb un instructor.

Segons l'informe, el 78% dels managers entrevistats creu que el principal repte dels sistemes d'aprenentatge té a veure amb la recerca, distribució i gestió de la informació. El 80% de tot l'aprenentatge empresarial es duu a terme a través d'interaccions en el lloc de treball amb companys i experts. Més del 30% de tots els programes de formació no estan donant cap valor mesurable en termes de productivitat i beneficis. El 90% dels empleats (menors de 35 anys) esperen trobar un portal d'aprenentatge a la carta, com Google o YouTube, a la seva empresa.

A més de la menor inversió a Espanya en formació, segons l'informe es destinen més diners a eines i recursos 2.0 i creix l'aprenentatge autodirigit i col·laboratiu. També apareixen aules virtuals per impartir habilitats *soft* i noves eines d'autor més senzilles. Els formadors interns tendeixen a evolucionar cap a rols més propers al *community manager* o al treballador del coneixement. Per últim, decreix el nombre d'hores que es passen a l'aula, tant presencial com virtual, i augmenta la quantitat de pàgines *wiki*, on els alumnes són creadors de continguts, i també va apareixent tímidament l'aprenentatge a través del telèfon mòbil.

Per la ponent, la formació ha d'orientar-se cap a la **conversa**: deixar l'aprenentatge dels procediments per les sessions presencials o virtuals i adquirir noves habilitats a partir de l'intercanvi amb els altres. D'aquesta manera, cal transformar els formadors interns en *disk-jockeys*, o mescladors, que han de 'barrejar' el coneixement a l'organització.

En l'actualitat conviuen quatre generacions molt diferents a l'entorn de treball: els nascuts a partir de 1955 són *analògics*, però ja són gairebé residuals (un

4%); els de 1965 en endavant són també immigrants digitals, representen un 26% de les plantilles i són els que ara dirigeixen les organitzacions; els nascuts a partir de 1975 són els que hi predominen (51%); i els més joves, nascuts a partir de 1985 són els primers nadius digitals però només representen un 19% dels empleats. De fet, un gran problema a què s'enfronten les empreses en aquest sentit és la baixa presència de joves en els seus equips i, com a conseqüència, el progressiu **envelliment** de les plantilles.

La irrupció d'Internet ha transformat moltes mentalitats, tant dels nadius digitals com de les generacions anteriors. Si abans es tenia la sensació que la Xarxa acabaria sent un Gran Germà que ho controlaria tot, ara resulta que som nosaltres qui exhibim la nostra vida a les xarxes socials com Facebook: hem passat de l'intimitat a l'extimitat. La qüestió no és la privacitat, sinó precisament el contrari: la visibilitat o com aconseguir destacar.

A més, les noves generacions han crescut amb esquemes mentals molt més complexos. Les maneres de treballar i de relacionar-se han canviat molt amb la tecnologia digital: tenim més capacitat pel *multitasking* i fem servir més altres parts del cervell, però alhora som més dispersos i superficials (segons The Atlantic:

<http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/6868/>). Però per la ponent, no és que tinguem menys capacitat, sinó que tenim una altra manera d'accedir al coneixement.

A més, no podem oblidar qui rebrà aquest aprenentatge: persones adultes. I com a tal, no se les pot obligar; només aprendran si realment són conscients de la seva necessitat de fer-ho. D'altra banda, els adults en general s'autoavaluen contínuament, són autònoms, aprenen dels seus errors però són susceptibles al fracàs i els agrada allò que és pràctic i aplicable. Segons un informe recent (<http://diogenes.baylor.edu>), els adults accepten millor l'aprenentatge relacionat amb el seu treball si a més també és rellevant per la seva vida personal, i aprenen dels relats d'experiència i les analogies significatives.

La irrupció de la tecnologia 2.0 suposa grans canvis a les organitzacions que també afecten els processos de formació:

- Els empleats tenen més llibertat per organitzar el seu treball i poden desenvolupar els seus perfils professionals.
- La tecnologia canvia i les TIC envolten tots els processos de treball.
- Els empleats s'integren en comunitats de pràctica.
- El treball en equip és important.
- Les empreses estan involucrades en xarxes denses.

Les **habilitats** que es requereixen al lloc de treball també canvien, sobretot gràcies a un nou entorn tecnològic més automatitzat i global. D'aquesta manera, el treballador del futur ja no tindrà tasques rutinàries però necessitarà noves capacitats. Segons un estudi recent (<http://humanismoyconectividad.wordpress.com/2011/06/27/las-habilidades-del-futuro/>), entre aquestes noves habilitats hi ha la intel·ligència social, el pensament adaptatiu,

competències transculturals, pensament computacional, alfabetització en 'nous' mitjans, transdisciplinarietat, mentalitat orientada al disseny, gestió de la informació i col·laboració virtual.

Les organitzacions són converses, on les persones aprenen a partir del diàleg amb els altres. Per això el formador intern s'ha de convertir en un gestor de conversa: la seva funció és la gestió interna de l'aprenentatge i la facilitació de la construcció de la intel·ligència col·lectiva. Laura Rosillo proposa algunes fórmules per la formació del futur. Una d'elles és el *mentoring*, que és una forma de transmissió del coneixement tàcit, o la maièutica dels antics grecs, que consisteix a fer les preguntes adequades. Les noves tecnologies 2.0 permeten tornar a l'aprenentatge *one to one*.

Fins ara, els departaments de formació sempre s'han considerat prescindibles, una part *soft* de l'organització, i només han treballat sobre el coneixement explícit (digital, presencial...). Però ara necessitem gestionar la transmissió de coneixement tàcit, i només es pot fer conversant, explicant històries.

Les històries són l'essència de l'experiència humana, ens donen el context que ens ajuda a entendre les coses i ens inspiren i empenyen a l'acció. A més l'*storytelling* permet un aprenentatge de doble via, perquè amb la interpretació de cada oient, el narrador aprèn noves òptiques sobre la seva història. A través de les noves tecnologies i l'*storytelling*, s'està transmetent coneixement tàcit a les organitzacions.

El principal objectiu del nou Departament de Formació és permetre que el coneixement flueixi a l'organització, facilitant el treball col·laboratiu entre els treballadors, sensibilitzant els managers perquè ajudin a desenvolupar el treball i les pràctiques emergents i produint eines i processos adequats pels nous sistemes d'aprenentatge. Els treballadors han d'aprendre a aprendre, trobant el seu propi currículum i el millor mètode per cadascú, a través d'Entorns Personals d'Aprenentatge (PLE). Cal deixar que cadascú sigui responsable del seu propi aprenentatge i gestionar el que de veritat importa: la conversa.

Per això molts formadors es convertiran en *curators*, o químics de la informació, amb noves funcions:

- Gestió del coneixement: monitorització de la informació.
- Treball col·laboratiu: dinamització de les comunitats d'aprenentatge.
- Construcció de la intel·ligència col·lectiva: esperit *wiki*.
- Entorn Personals d'Aprenentatge (PLE): passar dels plans de formació als sistemes d'aprenentatge.

Laura Rosillo acaba la seva presentació amb una frase de McLuhan que s'aplica també als Departaments de Formació: "No podem conduir cap al futur mirant únicament pel retrovisor."

Noves arquitectures d'aprenentatge. L'experiència al CEJFE

Jesús Martínez (Responsable de Nous Programes Formatius del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada del Departament de Justícia)

Anna Fornés presenta el següent ponent de la jornada, Jesús Martínez. De la tasca del Departament de Justícia en matèria de formació, destaca el *Programa Compartim*, ideat per promoure l'intercanvi de coneixement entre professionals d'àmbits similars donada la necessitat de trobar solucions diferents a les noves problemàtiques a què s'enfrontaven els professionals.

Jesús Martínez comença la seva exposició amb una cita del poeta Mario Benedetti: "Quan creïem que teníem totes les respostes, de cop, van canviar totes les preguntes." Aquesta **obsolescència del coneixement** de què parla el poeta també passa al Departament de Justícia. Un exemple evident són les presons: en 2 o 3 anys, després de la gran onada d'immigració es van omplir d'estrangers, amb la qual cosa les respostes o les maneres d'actuar, que feien servir els professionals del sector fins aleshores, van quedar obsoletes. Per això el 2007 es va organitzar una jornada per juristes criminòlegs dels centres penitenciaris, on es van intercanviar coneixement persones que treballen cada dia a peu de carrer.

Un altre exemple: el 2010 un grup de professionals van elaborar un informe sobre els infants en perill de caure en la criminalitat, on es feia especial èmfasi en la importància de canviar el diàleg amb els pares. L'informe va suposar una reinvençió de la professió i va tenir una gran acollida. D'exemples com aquests que han acabat plasmats en informes (o noves respostes per a nous problemes) n'hi ha més de vint al Departament de Justícia.

Però què fa possible que en diverses organitzacions, en diferents col·lectius laborals, molts professionals s'impliquin per produir nou coneixement de forma col·laborativa i sense remuneració econòmica? Des del departament de Nous Programes Formatius s'està treballant perquè aquest intercanvi de coneixement es converteixi en un element estratègic que millori el dia a dia de les professions.

Una forma de transmetre coneixement és a través de les **narratives digitals**, i en concret de l'*storytelling* en vídeo. El ponent posa un exemple de les Comunitats de Pràctica dels Monitors Artístics dels centres penitenciaris, que van realitzar un vídeo que es pot consultar a Youtube (http://www.youtube.com/watch_popup?v=V5jBKW6Dri4&feature=player_embedded) explicant la seva experiència. En definitiva, treballant dur i invertint temps, tots aquests professionals aconsegueixen resultats de molta qualitat.

Tot això es concentra al *Programa Compartim*, que cada any aplega fins a 20 grups professionals (unes 1.500 persones) i 22 Comunitats de Pràctica (un total de 250 professionals entusiastes amb la seva feina), s'inverteixen 50 hores presencials i 50 més *online* en tasques formatives i els resultats són unes 25 noves aportacions de coneixement.

L'any 2011, per exemple, hi ha 22 Comunitats de Pràctiques, amb més de 250 integrants actius entre *e-moderadors* (líders que coneixen molt un tema i gestionen el debat, normalment *online*) i els grups de treball. En un segon nivell hi intervenen més de 1.800 persones, que participen en reunions de treball i també treballen *online*, i així generen una discussió que a la llarga produeix productes (documents, informes...) que finalment es difonen i s'avaluen.

Tots aquests professionals estan tan involucrats amb la formació i l'intercanvi de coneixement perquè és el seu treball diari. Cal tornar a posar l'aprenentatge al lloc de treball a través de la tecnologia 2.0, que permet una conversa permanent. El diàleg al voltant de la màquina de cafè, les Comunitats de Pràctica, les Jornades de Bones Pràctiques, etc., són bones eines de formació que cal gestionar. S'ha de conèixer molt bé una organització per saber on introduir-hi la informalitat.

Potser col·laborar és més natural ara que els anys 90, i **compartir** és més rellevant. Potser valorem més altres formats d'aprenentatge, ja que el model instructiu està cremat i per això cal una reconversió al *peer to peer*, i atribuïm més importància als aprenentatges informals. Potser compartir les bones pràctiques sigui eficient, perquè la nostra relació amb la informació i el coneixement comença a ser diferent i ens adonem que el que sabem és important. S'ha *googleitzat* el coneixement i per això és més útil compartir experiències que no pas informació que podem consultar al moment a la Xarxa.

La manera de transmetre i fer fluir tot aquest coneixement és vital. El valor de la part creadora de les persones és expandir-la a tota l'organització. Una bona forma són les **històries**, que són poderoses. Amb les tecnologies 2.0 tenim a l'abast eines gratuïtes que amb una formació mínima per a les persones poden ajudar a explicar aquestes històries, a través de narratives digitals. Jesús Martínez posa l'exemple d'un grup de professionals que treballaven dia a dia avaluant possibles víctimes de violència de gènere i van adonar-se que els manuals que tenien ja no els eren útils. Per això van fer una revisió de la Guia d'Avaluació del Testimoni en Violència de Gènere segons la seva pròpia experiència, i també van fer un vídeo, que es pot veure a YouTube (http://www.youtube.com/watch_popup?v=P9ySPzRkNU4&feature=player_embedded)

Des del Centre d'Estudis del Departament de Justícia es vol donar suport a les Comunitats de Pràctica i a les experiències de treball col·laboratiu, a través de fórmules de remuneració, gestió d'aules, lliurament de certificats, etc. La finalitat última és que cada grup de professionals elabori col·laborativament un producte que es pugui fer arribar i sigui útil per tota l'organització. Cal

empoderar els professionals, que són els que més coneixen la seva feina. Les organitzacions s'han de deixar sorprendre.

Nous models de formació i desenvolupament: el cas de la UOC

Montse Herrera (Directora de Desenvolupament/Àrea de Persones de la Universitat Oberta de Catalunya)

Anna Fornés presenta la següent ponent de la jornada, Montse Herrera. Comença explicant què és la Universitat Oberta de Catalunya: una universitat virtual, en xarxa, intensiva en coneixement, però sobretot un conjunt de persones connectades, interrelacionades, que tenen per objectiu formar i formar-se. Compta amb més de 6.000 aules virtuals en català, castellà i anglès i un total de 56.787 estudiants, 3.404 docents i 491 tècnics de gestió.

El model d'ensenyament – aprenentatge de la UOC posiciona a l'estudiant al centre del procés; de manera que pot determinar el seu propi ritme d'aprenentatge i gestionar el seu propi temps independentment d'on es trobi. El perfil d'estudiant és de majors de 30 anys amb obligacions professionals i familiars, però cada cop hi ha més gent jove que comença a estudiar a la UOC. La UOC és una Universitat que es troba en un procés continu de reinvençió. S'han introduït novetats com la nova plataforma del campus mòbil, el UOC localitzador a través de Google Maps, eines de *microblogging*, l'ús de plataformes de *cloud computing* com el Dropbox o els *blogs* personals.

Pel que fa a la política interna de desenvolupament de persones, es centra en tres eixos fonamentals: la **contribució** de les persones a la universitat, en relació amb la gestió per objectius; el **benestar** a través de polítiques de flexibilitat i beneficis socials; i el **perfil professional** o el desenvolupament que necessita cada persona a cada moment mitjançant la implementació de plans de desenvolupament personals.

Cada pla de desenvolupament es dissenya en funció de la valoració del perfil competencial de la persona, els seus objectius i el grau d'adequació a les funcions del lloc de treball. Per detectar les necessitats individuals, es determina el gap entre el perfil actual i el perfil exigible, s'ofereixen alternatives de desenvolupament a través d'un catàleg d'accions i es defineix un pla d'acció personalitzat.

Des de l'Àrea de Persones s'intenta anar més enllà de la formació tradicional i oferir alternatives de desenvolupament que es puguin adaptar al moment vital de la persona, a les necessitats en relació amb el seu lloc de treball, i elaborar

un model **personalitzat** en funció també del propi estil d'aprenentatge. Es creu en la importància del coneixement construït comunitàriament i la incorporació de les noves tecnologies als plans de desenvolupament. Entenent la formació com un procés, i no com un resultat. És necessari que els departaments de formació a les organitzacions facin el pas de gestionar formació a dinamitzar el coneixement.

Amb el catàleg de formació, la intenció és que es desenvolupin competències transversals, combinant la presencialitat amb mètodes d'aprenentatge d'*e-learning* i *blended learning*. També es realitzen accions de seguiment dels plans d'acció que es defineixen a cada formació per tal d'assegurar la transferència dels coneixements adquirits.

Entre d'altres, la UOC ofereix formació en fins a 7 idiomes, totalment virtual incorporant eines col·laboratives a través de la tecnologia 2.0 com l'*skype* o el *landblog*. També s'ofereix formació en rols professionals, per desenvolupar competències específiques de cada lloc de treball i adquirir coneixements directament relacionats amb la feina diària.

La Universitat també té una escola de lideratge per al desenvolupament directiu, amb píndoles formatives, avaluació 360°, *mentoring*, *coaching*, trobades de gestió del coneixement i comunitats de pràctica.

També s'impulsen accions de *coaching*, *mentoring* i *shadowing* (aprenentatge per observació) que van orientades al canvi d'actituds i al desenvolupament d'habilitats concretes. D'altra banda, la UOC fomenta la realització d'accions de *benchmarking*, amb empreses del territori i a través d'un programa Erasmus per professionals on fan una estada a una Universitat estrangera. La finalitat és fomentar l'aprenentatge i la reinvençió contínua, i té un gran impacte en la motivació de les persones.

Una altra pràctica important està relacionada amb el treball interdepartamental. Aquesta acció està orientada a diferents equips que tenen impacte en un mateix procés. A vegades sorgeixen tensions entre diverses àrees de l'organització perquè se solapen o es dupliquen tasques. Pels diversos equips involucrats en aquesta feina, es va fer un programa per millorar la eficiència, en 5 passos: en primer lloc, cadascú fa un anàlisi de la situació actual de cada equip en relació amb la part del procés que gestionen; després comparteixen experiències i busquen processos de millora contínua de la seva feina a través d'una formació relacionada amb la millora continua i disseny de processos; tot seguit comença un procés de sensibilització amb la feina dels altres en què les persones es canvien d'equip per posar-se en el lloc dels altres i comprendre'n les dificultats; i per últim fan una reflexió conjunta i una proposta de millora del procés.

Una altra acció de formació són les xarxes d'intercanvi de coneixement, una proposta que va sorgir de l'equip de secretàries i que consisteix en gestionar el coneixement a nivell transversal entre persones que desenvolupen un mateix

rol. L'objectiu és intercanviar i generar coneixement compartit, amb un alt impacte en els nivells d'eficiència i innovació.

Per últim, des de la UOC impulsen polítiques de flexibilitat. El temps que s'inverteix a la feina no hauria de ser important, sinó els resultats que se n'obtenen. L'Àrea de Persones ha implementat el programa *e-Treball* en base a dos objectius bàsics: fomentar l'autoprogramació del temps de treball, i fer pedagogia del treball, és a dir, ensenyar a treballar en els nous entorns col·laboratius amb eines 2.0. Pels usuaris suposa desenvolupar habilitats comunicatives i de gestió de l'estrès i la intel·ligència emocional, desenvolupar competències com la planificació, organització, augment de l'autonomia, etc. Els avantatges pels líders són l'augment de la motivació i la productivitat en les persones dels seus equips, la millora dels resultats, la retenció del talent i la reducció dels nivells d'estrès.

Torn de preguntes

Al debat final amb els prop de 80 assistents a la jornada es comenten diversos dels temes que s'han abordat a les ponències. La directora de la Fundació, Anna Fornés, comença agraint el fet que els ponents han deixat molta informació i moltes reflexions sobre com ha de ser la formació del futur.

En primer lloc, es comenta la dificultat de superar les resistències que encara existeixen a moltes organitzacions enfront Internet i la circulació lliure de coneixement. Si bé ja tothom admet que Internet és una revolució, molts encara han de fer un canvi d'actitud per oblidar les pors a les noves tecnologies. Probablement costarà més d'un programa de formació 2.0 fracassat a algunes organitzacions, però aquests fracassos també serviran per anar obrint camí poc a poc. També es menciona que cal ser conscients que la informació ja no es pot retenir, i que és fonamental afavorir que hi hagi espais on les persones es puguin relacionar amb llibertat i fomentar així la seva motivació.

D'altra banda, es planteja una possible contradicció en la implantació de l'aprenentatge 2.0: amb les noves tecnologies tendim a ser més superficials i dispersos, i alhora es recomana als responsables de Formació o de RH que deixin conversar lliurement les persones. Això suposa el risc d'obtenir resultats superficials i de poc valor. Però cal respectar sempre la participació i tenir en compte que no existeixen mals alumnes, sinó alumnes desmotivats. L'acció formativa ha de ser personalitzada i que cadascú sigui responsable del seu propi aprenentatge.

També es reflexiona sobre com implicar la Direcció en el procés d'implantació d'eines col·laboratives 2.0 als plans de formació. Però cada cop és més evident que els Departaments de Formació s'han de reinventar si no volen

desaparèixer. Ara per ara, moltes persones són conscientment responsables del seu aprenentatge i, com que no troben el que busquen a la seva organització, se'n van fora a formar-se.

Per últim, es parla del paper del Departament d'Informàtica en la implantació dels nous programes d'aprenentatge 2.0, ja que en formen part i si estan ben integrats en el procés, poden donar grans resultats, i dels límits entre les funcions de *community manager* i responsable de Formació. El primer gestiona la conversa social de l'organització amb l'exterior, mentre que des del punt de vista de Formació, l'*e-moderador* és un creador, distribuïdor i connector del coneixement intern. La metodologia de totes dues tasques no és diferent, però sí el seu objectiu.

Anna Fornés dóna per acabada la jornada agraint a ponents i assistents la seva participació i recordant que la sessió s'ha inspirat en una Unitat de Coneixement publicada al portal web de la Fundació sobre els Entorns Personals d'Aprenentatge – PLE (http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8930), i que en el seu moment va tenir una molt bona acollida.