



Editorial

L'aprenentatge a les organitzacions en la societat del coneixement

Sumari

Article i entrevista

Una experiència d'implantació de programes d'aprenentatge informal a l'organització

Jesús Martínez Marín

Article i entrevista

Desenvolupar l'aprenentatge organitzacional a l'Administració pública

Joaquín Gairín Sallán

Article i entrevista

9 claus de l'aprenentatge a l'organització del segle XXI

Dolors Reig Hernandez

Breus

Consell de redacció:

Montserrat de Vehí (EAPC)
Margarida Abella (EAPC)
J. Pere Camino (EAPC)
Ruben Garcia (EAPC)



Tots els articles d'aquest butlletí estan subjectes a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>).

Està permès de reproduir-los, distribuir-los i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i se'n reconegui explícitament els autors i les autores, i l'Escola com a editora de la publicació.

L'evolució de la societat del coneixement, Internet i les tecnologies de la informació i la comunicació estan produint canvis profunds en la manera com les persones ens organitzem i ens relacionem, tant en entorns personals com laborals. I l'impacte d'aquests canvis és especialment important en organitzacions intensives en coneixement com les administracions públiques.

En aquest escenari, els experts en la matèria i la mateixa Comissió Europea en algun del seus informes (*The Future of Learning: Preparing for Change*) coincideixen en l'opinió que l'enfocament de la formació que es fa avui a les organitzacions centrat en la formació planificada (cursos, tallers, seminaris...) era útil per a una societat industrial, però ja no és prou adequat ni suficient per a la societat del coneixement, que ofereix a les persones unes possibilitats i un potencial d'aprenentatge (aprenentatge col·laboratiu, autoaprenentatge, gestió del coneixement...) que supera amb diferència el que ofereix la formació planificada.

Tot indica, doncs, que cal un canvi adaptatiu de les organitzacions a aquest nou escenari. Aquest canvi s'ha d'orientar a aprofitar el màxim les possibilitats i el potencial dels empleats públics, en benefici de la seva qualificació professional i amb l'objectiu final d'aportar més valor públic en termes de millora i creació de serveis.

En aquest butlletí presentem tres perspectives diferents sobre aquest nou escenari de l'aprenentatge a les organitzacions en general i, especialment, a les administracions públiques. En primer lloc, Dolors Reig, consultora i assessora experta en aprenentatge a les organitzacions, exposa en el seu article una visió general del futur de l'aprenentatge a les organitzacions i apunta algunes de les possibles línies de desenvolupament. En

segon lloc, Jesús Martínez, responsable de formació del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, exposa una experiència pràctica orientada a explorar i explotar l'aprenentatge en el lloc de treball per mitjà de la creació d'un perfil específic entre els empleats públics. En tercer lloc, Joaquín Gairín, responsable del Departament de Pedagogia aplicada de la UAB i director de l'Equip de Desenvolupament Organitzacional/UAB, exposa les conclusions d'un estudi de recerca sobre l'aprenentatge organitzatiu i l'aprenentatge informal a l'Administració de la Generalitat dut a terme durant el 2013 en el qual hi va col·laborar l'Escola i les unitats de formació dels departaments.

En el seu moment, fa cent anys, l'Escola d'Administració Pública de Catalunya va ser capdavantera en la idea d'institucionalitzar la formació dels empleats públics per capacitar-los degudament. Cal recordar que va ser la segona escola d'aquest tipus a Europa després de la de Düsseldorf. Un segle després, la capacitat dels empleats públics requereix d'un enfocament polièdric en consonància amb la societat a la qual han de servir.

Breument, es pot afirmar que cal passar de 'gestionar la formació' a 'gestionar l'aprenentatge' dins de les organitzacions. Això requereix la implicació de les unitats de formació, dels directius i comandaments, dels docents, de la part social. I, sobre tot, de tots i cadascun dels empleats públics en la mesura que l'aprenentatge és cada vegada més una responsabilitat individual. L'Escola ha previst a curt i mitjà termini diverses actuacions amb tots aquests agents implicats amb l'objectiu de crear un context adequat perquè aquest escenari de l'aprenentatge es desenvolupi amb el màxim potencial.

Una experiència d'implantació de programes d'aprenentatge informal a l'organització



Jesús Martínez Marín

Responsable de Formació Directiva
i Nous Programes Formatius al CEJFE

Resum

En un moment en què les organitzacions estan permetent -i algunes possibilitant de manera activa- l'ús dels mitjans socials i d'Internet per part dels professionals, fent-los cada vegada més autònoms en el seu aprenentatge, són els responsables de formació i de recursos humans els que tenen l'obligació d'adequar els tradicionals programes de formació a la nova realitat. Aquest article planteja una proposta de programa d'intervenció que incorpori aquests nous ingredients que aporten Internet i les xarxes amb l'objectiu de reimpulsar *intencionalment* els aprenentatges informals. El programa es basa en la detecció, formació i posada en marxa d'una xarxa de professionals amb atribucions concretes de creació i dinamització del coneixement intern.

1 Introducció

D'acord amb la investigació més recent (Jenning 2012, Cross 2006, Marsick

2012), si considerem que una part molt escassa de l'aprenentatge corporatiu es produeix en àmbits formals (cursos en aula) i, en canvi, el major percentatge ve de forma no reglada i informal, en interacció amb les persones (aprenentatge social) i en el lloc de treball i fent, les preguntes que sorgeixen poden ser d'aquest tipus:

- Per què no es programen, per part dels departaments de formació i recursos humans, més accions i intervencions en aquest àmbit?

- Per què no es dedica (més) pressupost i temps dels professionals per fomentar-ho?

No ho sabem del cert. En qualsevol cas solen al·legar raons de rutina, comoditat, i fins i tot d'impossibilitat de situar-se cognitivament en nous escenaris diferents als tradicionals.

2 Vers nous programes d'intervenció intencional en aprenentatge informal

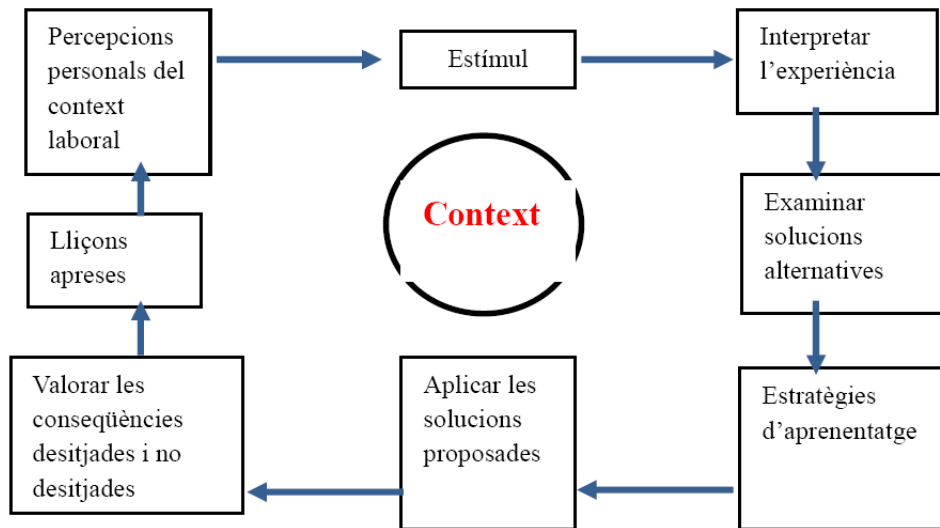
Tal com hem avançat, creiem que una intervenció decidida en aquest camp seria ara molt necessària. A continuació presentem el fonament teòric i algunes de les pautes del programa que estem desenvolupant per al Departament de Justícia, amb l'ob-

jectiu de ser aplicat els propers anys.

2.1 Partir d'un model sòlid d'aprenentatge informal

A aquest efecte ens servim, com a punt de partida, de les aportacions clàssiques de Marsick i Watkins (2001). Com podem apreciar en el diagrama inferior, el procés d'aprenentatge informal es produeix en aquesta seqüència: un estímul, situat en el context laboral, dispara una seqüència comportamental: *estímul - interpretació - reflexió - acció - valoració de conseqüències*-, nova percepció i aprenentatge.





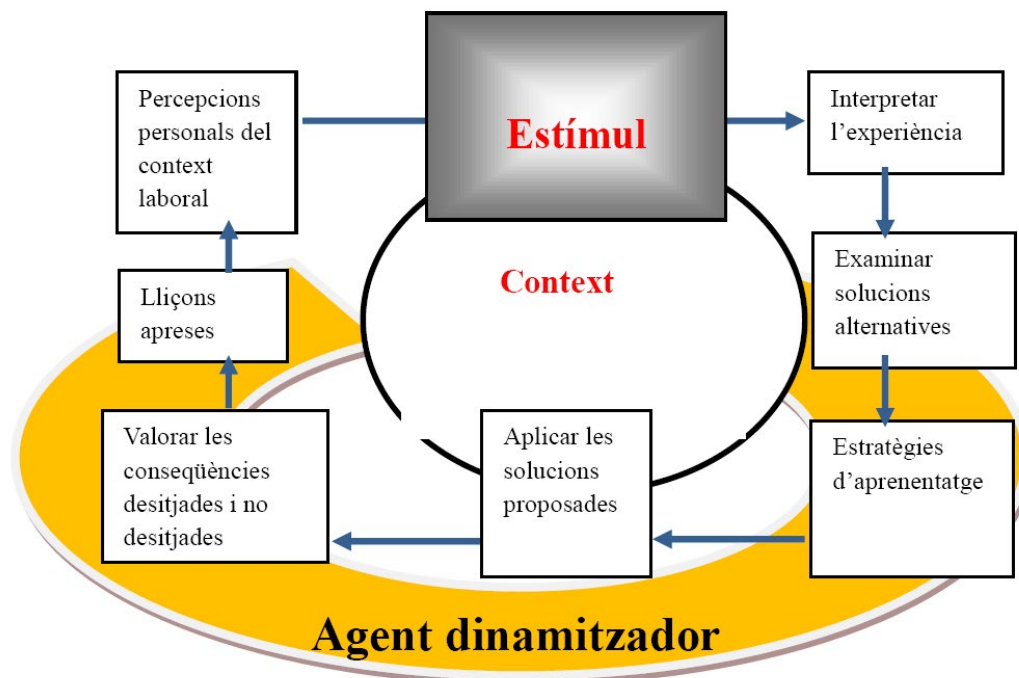
Esquema 1: Model d'aprenentatge informal i incidental basat en els treballs de Dewey, Argyris i Schön i Mezirow (Marsik i Watkins, 2001)

Aquesta proposta la creiem estàtica perquè es basa en un procés d'observació empíric (natural) del que succeeix a les organitzacions.

Reflecteix el procés tal com es dona de forma espontà-

nia i sense el que suposaria de millora afegir-hi intervenció programada. El que es proposa a continuació és un nou circuit d'aprenentatge informal intencional en el qual hem introduït nous elements: per un costat, el

context on se situa pren més protagonisme; i per un altre, introduïm noves figures de dinamització que operen en tot el circuit. L'esquema anterior, per tant, quedaria modificat d'aquesta manera:



Esquema 2: Model d'aprenentatge informal i incidental intencional. Adaptat de Marsik i Watkins, 2000.)

Expliquem a continuació aquests dos nous aspectes introduïts.

3 Enriquiment del context estímul

Les propostes més tradicionals que assenyalaven els aspectes implicats en l'aprenentatge informal provenen d'autors com Espinoza (2000) i ho recullen, entre d'altres, Gairin i Rodríguez (2014). Assenyalen, habitualment, tres aspectes:

- Recursos institucionals per alimentar una cultura que assimili i promogui la formació i inversió en capital intel·lectual (valors, propòsits, objectius, polítiques, plans, projectes)
- El foment d'una estructura organitzacional de tipus bio-funcional on cada unitat de l'organització treballi de forma interconnectada amb altres unitats amb la finalitat d'augmentar la capacitat per enfrontar-se als diversos i variats factors de l'entorn.

- Sistemes tecnològics per a la interconnexió dels agents de producció i gerència de coneixement. Es tracta d'afavorir la creació d'una xarxa d'espais i equips que permetin la comunicació i les transaccions.

Més recentment (Lamontagne, 2011) i, també, amb l'objectiu de sistematitzar tots els elements implicats en el suport organitzatiu a l'aprenentatge informal, es recullen les categories següents en què podia concretar-se una intervenció sistemàtica:

- **Facilitació:** posada a disposició de l'organització d'eines (físiques i electròniques) d'informació i difusió. Posada a disposició de l'organització d'espais de compartició (físics i virtuals) i de temps per a això
- **Formació i acompanyament** en les eines i metodologies de l'apartat anterior
- **Dinamització d'espais i metodologies** per a l'aprenentatge

ge informal

- **Socialització:** promoció de la cultura de la compartició i habilitació d'espais i oportunitats per a això
- **Reforç i suport institucional:** reconeixement públic i provisió d'incentius de les bones pràctiques realitzades.

3.1 Programes específics i ad-hoc

No obstant això, i reconeixent que les contribucions anteriors aporten molts dels elements implicats en el foment de l'AI, creiem que la sistematització encara pot ser més precisa i, per tant, més operativa. Per això fem una nova proposta. La recollim a la taula número 1. Agrupem els elements que la conformen en quatre grans categories, i dins de cadascuna, hi situem les diverses actuacions que es poden dur a terme.

Àrees d'intervenció Actuacions concretes

Cultural	<p>Acreditació i reconeixement del paper dels AI en l'organització</p> <p>Simbiosi entre treball i aprenentatge: treballar de forma més intel·ligent</p>
Infraestructura	<p>Connectivitat física</p> <p>Connectivitat virtual</p> <p>L'estació de treball col·laborativa</p>
Recursos humans	<p>Enriquiment i autonomia dels llocs de treball</p> <p>Els directius i comandaments intermedis com a ensenyants: <i>managers</i> i <i>coachs</i></p> <p>Departaments de formació: de la formació a la gestió del coneixement</p>
Organitzativa	<p>Creació de noves figures i rols per al foment i la dinamització dels aprenentatges informals organitzatius (el REGAL)</p> <p>Foment de les connexions probables i improbables (<i>serendipity</i>) d'aprenentatge</p>

Taula 1. Elements implicats en el suport a l'AI



4 Noves figures de dinamització dels aprenentatges informals en les organitzacions

De totes les actuacions possibles que s'esmenten en el quadre anterior, a continuació passem a desenvolupar la que creiem menys desenvolupada. Es tracta del que anomenem amb l'acrònim REGAL. Significa, literalment, el paper de l'e-moderador com a gestor i agent d'aprenentatge en el lloc de treball. Amb aquest nom hem volgut plasmar el que ja és una realitat en la millora de l'aprenentatge en alguns dels espais de treball on s'ha consolidat l'existència de comunitats de pràctica i la figura del seu dinamitzador (e-moderador en terminologia del programa Compartim (Martínez 2010,2012, 2013).

A partir del coneixement adquirit dels efectes de la intervenció en l'organització de l'e-moderador de les comunitats de pràctica (CoP), creiem que una nova figura que incorpori a les seves

funcions professionals les d'estimular i modelar l'aprenentatge informal al lloc de treball pot facilitar l'evolució cap a un nou paradigma formatiu i d'aprenentatge. Podríem, per aquesta via, estar més a prop del que s'ha descrit com a organitzacions que aprenen (Senge, 1990) i d'una gestió real del coneixement intern.

Es tractava, doncs, de reflexionar sobre com es podria ampliar o millorar aquesta figura inicial del dinamitzador de comunitats, i sumar noves atribucions (accions) en línia del que la literatura recent (Marsick, 2012) aporta com a components clars en el desenvolupament d'ambients on els aprenentatges informals proliferen i són de més qualitat.

Va ser en aquest context anterior i al llarg de diversos mesos, en un grup de treball promogut pel Centre d'Estudis i Formació Especialitzada del Departament de Justícia, on s'ha desenvolupat (dissenyat) aquesta figura.

S'estructura sobre la base d'una sèrie de competències troncales (conductes i accions que ha de desenvolupar en l'organització); i aquestes, al seu torn, se situen sobre una base competencial individual. Presentem, en primer lloc, les competències (rols) que ha de desenvolupar, i a l'apartat següent, s'identifiquen les competències personals que fan possible un desenvolupament efectiu de les competències troncales descrites. Finalment, s'ofereixen pautes i recomanacions de com detectar i impulsar aquestes figures de dinamització en l'organització.

4.1 Els quatre rols del gestor de l'aprenentatge en el lloc de treball

El gestor d'aprenentatge en el lloc de treball desplega el seu paper de dinamitzador incorporant al seu perfil professional 4 rols fonamentals relacionats tots ells amb la detecció i la redistribució del coneixement expert dins de l'organització. Els presentem en la taula següent:

Rol 1	Impulsor d'escenaris de col·laboració i cocreació
Definició	Obre, activa i dinamitza espais perquè les persones puguin conèixer-se, interrelacionar-se, conversar o col·laborar en projectes comuns basats en l'aplicació del coneixement expert.
Algunes conductes associades	Utilitzar de manera habitual escenaris i metodologies que afavoreixen la conversa, el contrast, la col·laboració i la cocreació entre les persones de l'organització
	Cercar informació i formar-se de manera continuada en metodologies de col·laboració i cocreació
	Crear espais, compartir allò que li arriba/cerca que sap que és d'interès per a altres persones/col·lectius, fent la difusió de les informacions per vies formals establertes i conegudes (blog, butlletí, jornada, etc.) però també per vies informals i de vegades personalitzades (parlar amb..., escriure a..., enviar a...)
	Crear espais perquè es desenvolupi el diàleg i fer-ne el manteniment
	Animar els escenaris de diàleg i col·laboració insistint i donant exemple de la importància del feedback i de la reciprocitat en les relacions entre les persones
	Dinamitzar i mantenir els canals de diàleg reconduint les converses i fent-les més fluides compilant opinions i reelaborant les aportacions



Rol 2	Curador de continguts
Definició	Cerca i selecciona informació rellevant per a l'aprenentatge i el desenvolupament professional amb la finalitat d'organitzar-la, fer-la accessible, personalitzar-la i distribuir-la als diferents destinataris als quals pot ser adreçada
Algunes conductes associades	Identificar necessitats i àrees d'interès dels equips i dels llocs de treball singulars
	Monitoritzar informació d'interès professional
	Destriar la informació rellevant per temàtiques i públics objectius
	Ubicar i contextualitzar els continguts en una de les línies narratives de l'organització (estratègia, tendències, operativa, valors, etc.)
	Organitzar la informació en carpetes, arxius, etiquetes i eines de consulta atenent a criteris de facilitat, accessibilitat i usabilitat de la informació
	Sintetitzar, reelaborar, codificar i generar materials amb valor afegit
	Utilitzar i formar part de les xarxes socials i xarxes corporatives per fer-ne difusió entre aquelles persones que puguin estar-hi interessades

Rol 3	Facilitador d'aprenentatges
Definició	Fa visible el coneixement latent, les experiències professionals dels integrants de l'organització, transformant les situacions quotidianes en noves oportunitats d'aprenentatge i encorant il·lusió pel desenvolupament autònom del perfil professional com a actitud personal i com aportació de valor als altres
Algunes conductes associades	Participar en experiències i activitats (reunions, grups de treball...) a diferents nivells per copsar i difondre la informació que pot ser útil per a l'organització
	Identificar el coneixement, expertesa i capacitats en les quals sobresurt cada persona i relacionar-ho amb l'interès col·lectiu
	Relacionar els interessos de les persones amb les fonts o els escenaris d'aprenentatge
	Identificar necessitats de formació i comunicar-les a l'organització
	Formar-se de manera continuada en l'ús de metodologies i tecnologies que apropin, estimulin i facilitin l'aprenentatge autònom de les persones



Rol 4	Connector de persones
Definició	Identifica i relaciona persones amb experiències de desenvolupament comunes, diferents o complementàries de dins o fora de l'organització
Algunes conductes associades	Interactuar freqüentment amb diverses persones de dins i fora de l'organització i d'àmbits professionals diversos
	Participar activament en xarxes socials, copsar els seus interessos i vincular-los als interessos de l'organització i de les seves persones
	Utilitzar elements de les diferents converses per connectar les unes amb les altres
	Seguir i difondre informació referida a jornades, seminaris i actes de trobada entre diferents professionals
	Proposar trobades entre les persones amb coneixements complementaris

4.2. Les quatre capacitats de base del gestor de l'aprenentatge en el lloc de treball

Les accions descrites en el punt anterior poden ser més eficient-

ment desenvolupades per persones amb unes característiques personals específiques. De totes les possibles, n'hem desenvolupat quatre que tenen una especial vinculació amb les accions

que han de desenvolupar. Són aquestes: comunicador, planificador, intraemprenedor i radar / explorador. Les definim en el quadre de sota.

Capacitat	Definició
Comunicador	Genera converses, facilita el trànsit d'informació i fa possible que la resta accedeixi de manera fàcil a la informació de què es disposa
Planificador	Organitza i es dota de procediments per afavorir l'aprenentatge a partir dels interessos de les persones i de valorar els resultats tant dels processos com dels productes finals
Intraemprenedor	Detecta, fa aflorar i lidera iniciatives innovadores dins l'organització, transformant les dificultats en oportunitats de millora i aconseguint la implicació de les persones en el seu assoliment
Radar-explorador	Cerca, detecta i selecciona informació sobre experiències i eines tecnològiques relacionades amb la gestió del coneixement, la col·laboració i la cocreació per tal de nodrir i millorar continuament la gestió de l'aprenentatge en el lloc de treball.



Estem treballant ara en la fase d'operativització d'aquestes conductes esmentades per tal de dissenyar un qüestionari d'autoavaluació que pugui reportar coneixement de les persones que treballen a l'organització i disposin d'aquest perfil: serien candidates clares per formar part d'aquests nous agents de dinamització.

4.3. Recomanacions per a la posada en marxa organitzacional

Per a la implantació d'un programa de caràcter transversal -i tan exigent per a l'estructura en organitzacions jeràrquiques com són les públiques- creiem que pot ser útil seguir un esquema similar al que es va demostrar útil ja en un context similar amb el programa Compartim (Martínez, Soteras i Vives 2009). En aquesta implantació diferenciem dos aspectes: d'una banda, els factors implicats i la seva guia cronològica d'implantació, i de l'altra, els que anomenàvem els factors clau, que eren els elements determinants que feien possible la sostenibilitat de l'experiència. Una adaptació d'aquests poden ser elements d'èxit a tenir en compte per al llançament definitiu d'aquesta nova figura.

5 Bibliografia

CROSS, J. *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways that Inspire Innovation and Performance*. 1a ed. Pfeiffer, 2006.

GAIRÍN, Joaquín (ed.). *Congreso Internacional EDO 2012. Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer España, 2012.

GAIRÍN, Joaquín; RODRIGUEZ, D. *Investigación sobre los factores implicados en el aprendizaje informal de los profesionales de la Generalitat de Catalunya*. 2014 (no publicat).

JENNING, C. «Trabajar de manera más inteligente utilizando el aprendizaje informal y el marco 70:20:10». A: *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo*. Wolters Kluwer, 2012.

LAMONTAGNE, D. (2011) «La systématisation des apprentissages informels» [en línia]. [S. l.: s. n.]. 2011. <http://cursus.edu/dossiers-articles/dossiers/44/savoirs-informels/articles/17653/livre-blanc-systematisation-des-apprentissages-informels/#.VCUZ2Wd_uaQ> [consulta: 11 setembre 2013]

MARSICK, V. «¿Cómo pueden las organizaciones apoyar y facilitar el aprendizaje informal en el puesto de trabajo?». A: *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo*. Wolters Kluwer, 2012.

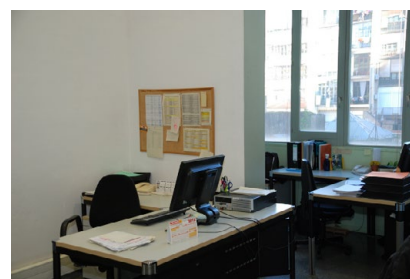
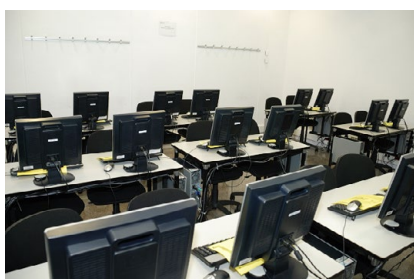
MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. *Informal and incidental learning in the workplace*. London: Routledge, 1990.

MARTÍNEZ, J.; SOTERAS, J ; VIVES, N. (2009). *El treball col·laboratiu a l'Administració. Aportacions del programa Compartim*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2009.

MARTÍNEZ, J. «Nuevas estrategias formativas para las administraciones públicas». A: GAIRIN, J. *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Barcelona: Wolters Kluwer Educación, 2010.

MARTÍNEZ, J. «Aprendizaje en el puesto de trabajo: revalorizando los aprendizajes informales». *Dossier Formación 2.0* [Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales], (2012), p. 51-55.

SENGE, P. *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday, 1990.





Entrevista

Podeu veure l'entrevista [aquí](#)

Jesús Martínez

Responsable de Formació Directiva
i Nous Programes Formatius al CEJFE

Claus de l'entrevista

- 1** A les administracions públiques poden conuiuïre fórmules més transversals d'aprendre fent i que aportin solucions als problemes de l'organització per fer-la funcionar millor.
- 2** Avui les organitzacions han evolucionat molt. Han tingut la necessitat de posar-se al dia. La connexió de les persones és una tendència central. Són canals immensos que generen continguts que abans no existien. Les organitzacions són més flexibles.
- 3** El directiu ha de liderar un bon ambient corporatiu. Hi ha persones que són connectores, que busquen recursos i generen espais de col·laboració. Volen treballar millor per a l'organització. Cal donar possibilitats a les persones per detectar conductes i competències per millorar l'aprenentatge informal.
- 4** Hi ha quatre grans competències bàsiques: filtratge de continguts, connexió i diàleg constructiu, afany d'aprendre i facilitació de l'aprenentatge, i col·laboració i cocreació.
- 5** La comunitat de pràctiques és l'espai natural per trobar-se i generar diàlegs constructius. Vol dir connectar l'interès de les persones per millorar, tot potenciat per l'organització.
- 6** Les persones tenen poder, tenen capacitat de millora. S'han de possibilitar les seves contribucions, per fer les síntesis apropiades i crear un producte codificat i útil per a tota l'organització.
- 7** Per a una comunitat de pràctiques ideal, el nombre de participants ha de permetre una síntesi creativa, i ha de tenir un sentit, amb una conducció (e-moderador).
- 8** Les solucions, ho han de ser per problemes de veritat. El nivell de diàleg compartit farà triomfar les comunitats de pràctiques.
- 9** Les mètriques de procés estan molt treballades i deixen una empremta de com ha funcionat la interacció, però encara no tenim una valoració de l'impacte real de la producció.
- 10** Cal avaluar què ha canviat amb cada projecte. Per tant, s'han d'incorporar mòduls d'avaluació.



Desenvolupar l'aprenentatge organitzacional a l'Administració pública



Joaquín Gairín Sallán i David Rodríguez-Gómez

Dpt. Pedagogia Aplicada. U. Autònoma de Barcelona



joaquin.gairin@uab.cat

david.rodriguez.gomez@uab.cat

1 A tall d'introducció

La preocupació per la innovació és una constant en la majoria d'organitzacions, entre elles, les que queden sota el paraigua de l'Administració pública. Tot i això, les estratègies per promoure aquesta innovació no han estat sempre les més adequades. Durant molts anys, els esforços s'han centrat en la capacitat innovadora de les persones considerades individualment, però aquesta orientació no ha produït els resultats desitjats a la pràctica, ja que les possibles millores, lligades directament a determinades persones, desapareixen en abandonar les institucions o bé en ser diluït el seu esforç per la dinàmica institucional. Cal tenir present que l'actuació dels professionals es du a terme en un

marc institucional que és quelcom més que la suma additiva dels seus components. Aquest enfocament individual no sol aconseguir canvis efectius, ja que les estructures romanen, sovint, intactes, no es transformen, i el que pretén ser un element dinamitzador pot ser vist com una invasió a l'estabilitat existent i generar anticossos respecte al que es pretén.

La innovació s'ha d'entendre com el procés d'institucionalitzar (assumir com a organització) les millors pràctiques, permetent assumir compromisos que garanteixin la permanència d'aquestes pràctiques en el temps, la seva extensió a altres usuaris de l'organització i la rendibilitat d'esforços. La millora és, en aquest context, el resultat

però també l'excusa per fomentar el debat i la reflexió que ajudi a les persones i les organitzacions a millorar i a mantenir els seus compromisos; també és una oportunitat, si volem que les nostres organitzacions treballin per al futur i s'adaptin a la funció social que els correspon.

És la institucionalització la que ens permet parlar d'aprenentatge organitzacional, si tenim la cautela de sistematitzar el que aprenem i la voluntat d'aplicar-ho a noves situacions i moments. Resulta habitual trobar estudis i publicacions que relacionen l'aprenentatge organitzatiu (AO) amb processos de canvi, renovació, transformació i evolució de les organitzacions per afrontar els continus canvis de l'entorn. El desenvolupament



de processos per a la creació i gestió del coneixement (CGC) i la promoció de l'aprenentatge informal constitueixen condició *sine qua non* per a una 'organització que aprèn'. Així mateix, la cultura de l'aprenentatge que es promou des de l'AO, com també els canvis, actituds i competències que es fomenten, resulten fonamentals per al desenvolupament dels processos de CGC.

Aquest estudi tracta de comprendre alguns dels mecanismes que faciliten l'aprenentatge en les organitzacions públiques. Els seus resultats, del quals se'n presenta una part, han de servir per promoure i impulsar un debat sobre el sentit, la utilitat i l'efectivitat dels mecanismes que actualment es relacionen amb la promoció i el desenvolupament de l'aprenentatge a les organitzacions; també per a comprendre noves modalitats de formació i funcionament institucional i per reforçar un canvi de cultura en la nostra forma tradicional de concebre i treballar a les organitzacions.

2 Dades de l'estudi

El propòsit de l'estudi és analitzar els processos d'aprenentatge organitzatiu i informal generats en l'àmbit de l'Administració

pública. Concretament, pretén (1) identificar els punts forts de l'organització i les àrees de major impacte estratègic amb relació a l'aprenentatge organitzatiu i (2) caracteritzar el tipus d'aprenentatge informal desenvolupat a l'Administració pública.

Per concretar-ho, s'ha utilitzat un qüestionari en línia que combina, per una banda, una adaptació del qüestionari sobre organitzacions que aprenen, desenvolupat i publicat per Karen E. Watkins i Victoria J. Marsick el 1993, i, d'altra banda, una adaptació del qüestionari sobre aprenentatge informal utilitzat per Margaret C. Lohman (2005).

L'estudi de camp es va dur a terme en el segon semestre de 2013 i va comptar amb la participació de 943 professionals de tots els departaments de la Generalitat de Catalunya, encara que la representació va ser molt desigual: Empresa i Ocupació, Economia i Coneixement o Justícia tenen una alta representació (35 %, 9,2 % i 8,4 %, respectivament) mentre que els menys representats són Ensenyament, Territori i Sostenibilitat, Salut o Benestar Social i Família (1,4 %, 3,4 %, 4,7 % i 4,7 %, respectivament).

3 Alguns dels principals resultats

L'adaptació que es va fer del qüestionari de Watkins i Marsick s'ha mostrat vàlida pel context català i l'Administració pública, i obre perspectives de dur a terme estudis comparatius de resultats entre contextos diferents i d'analitzar els comportaments de variables específiques.

Els resultats posen en evidència, en el conjunt de l'Administració pública catalana, que encara hi ha molt camí per recórrer en la promoció d'una cultura d'aprenentatge a l'Administració pública, ja que pràcticament cap dels factors relacionats amb **l'organització que aprèn i amb el canvi en el rendiment organitzatiu** amb prou feines superen la puntuació mitjana de l'escala d'1 a 6 considerada, on el 6 seria la situació ideal. La distribució de les valoracions fetes en funció del rendiment financer (estat de la salut financera i recursos disponibles per aprendre), rendiment del coneixement (millores de productes i serveis per a la capacitat d'aprenentatge i coneixements, com a indicadors del capital intel·lectual) i del rendiment organitzatiu (format per la suma ponderada del dos anteriors) varia per departaments, tal com es pot veure a la taula següent.



	Rendiment financer	Rendiment del coneixement	Rendiment organitzatiu
Presidència	3,62	2,95	3,28
Governació i Relacions institucionals	3,20	2,34	2,79
Economia i Coneixement	3,43	2,49	2,97
Ensenyament	3,61	3,34	3,48
Salut	3,34	2,18	2,78
Interior	3,18	2,27	2,73
Territori i Sostenibilitat	3,32	2,63	2,95
Cultura	3,85	2,90	3,33
Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural	3,39	2,50	2,91
Benestar Social i Família	3,13	2,01	2,60
Empresa i Ocupació	3,39	2,57	2,97
Justícia	3,58	2,65	3,11

Taula 1: Valors dels factors relacionats amb el rendiment segons el departament

Considerant l'alta correlació que s'estableix entre la cultura d'aprenentatge i el rendiment organitzatiu, resulta recomanable potenciar la indagació i el diàleg, l'apoderament dels membres de l'organització i l'apropiació dels valors i principis organitzatius. Addicionalment, altres elements que poden ajudar a potenciar aquesta cultura d'aprenentatge, però que segons els resultats de l'estudi tindrien un paper més secundari, són l'existència d'un lideratge estratègic per a l'aprenentatge i el desenvolupament de sistemes de col·laboració i aprenentatge en equip.

Des d'un punt de vista més específic, els resultats mostren clarament uns hàbits i una cul-

tura lleugerament diferents amb relació a l'aprenentatge organitzatiu, segons la categoria professional dels treballadors i, sobretot, entre els tècnics mitjans i els comandaments intermedis o responsables. Així, per exemple:

- ✓ L'ús de la indagació i el diàleg per a l'aprenentatge entre els comandaments és més alt que entre els tècnics mitjans
- ✓ Els auxiliars administratius reconeixen un major ús dels sistemes per capturar l'aprenentatge (ex. reconeixement de les iniciatives, suport a les persones que prenen riscos controlats, construcció d'una visió compartida) que els tècnics mitjans

✓ Els comandaments fan més ús de l'aprenentatge amb la finalitat d'apoderar-se que no pas els tècnics mitjans o tècnics superiors

✓ Els comandaments connecten més amb l'organització mitjançant l'aprenentatge que els tècnics mitjans

✓ La cultura d'aprenentatge està més present entre els comandaments que entre els tècnics mitjans i tècnics superiors.

El segon objectiu de l'estudi es relacionava amb caracteritzar el tipus **d'aprenentatge informal** desenvolupat a l'Administració pública. Sobre aquest tema, cal concloure:



- La cerca a Internet (85,5 %), la col·laboració amb altres companys (77 %), i les xerrades informals amb col·legues (71,6 %) són les activitats que més es duen a terme per aprendre alguna cosa nova a la feina

- L'autoaprenentatge mitjançant cursos externs (46,1 %) i la formació a l'organització (42,9 %) són les activitats que més es ressenten per la manca de temps. Així mateix, aquests tipus d'activitats també es veuen altament determinades per la manca de compensació econòmica i l'escàs reconeixement professional

- Tot i que la major part de les activitats no es veuen perjudicades per la distància amb el lloc de treball d'altres companys, la col·laboració amb altres companys (22,4 %) i les converses generals i reunions (21,1 %) serien les més afectades

- La cerca a Internet i la col·laboració amb altres companys són les activitats vinculades a l'aprenentatge informal que més influenciades es veuen per la motivació dels treballadors, com també per la seva determinació individual a començar i persistir en una activitat

- En aquesta mateixa línia, l'interès pel camp professio-

nal determina en gran mesura l'ús que es fa de la cerca a Internet (81,2 %) i les xerrades informals amb col·legues (79,9 %) per aprofundir en determinades qüestions i/o solucionar problemes vinculats amb el lloc de treball

- Finalment, els resultats evidencien que les activitats professionals d'aprenentatge informal més efectives per al desenvolupament professional són la col·laboració amb altres companys (27 % dels casos) i la formació a l'organització (17 % dels treballadors).

4 A tall de conclusió

Les organitzacions modernes són capaces d'adaptar-se permanentment a l'entorn i de canviar quan canvien les seves exigències. En el cas de les administracions públiques cal afegir-hi, a més a més, la necessitat d'aproximar-se als usuaris dels serveis públics i funcionar de manera eficient. La resposta és que ens calen organitzacions flexibles i capaces d'aprendre permanentment.

Sota un marc d'autonomia de funcionament (vinculat a la rendició de comptes periòdiques) és possible pensar en organitzacions que adapten la seva manera d'actuar a les demandes internes i externes, que analitzen constantment el seu funcionament,

que aprenen dels errors i que són capaces d'instal·lar els nous aprenentatges.

El nivell mitjà d'aprenentatge organitzatiu detectat és coherent amb l'existència d'una Administració massa uniformadora, centrada en les normes i més preocupada pels drets individuals dels ciutadans que per la solució de problemes col·lectius. El repte és avançar en l'apoderament dels professionals que hi treballen com a mitjà per aconseguir les respostes ràpides i efectives que esperen els ciutadans i la societat.

Aconseguir canvis en la direcció senyalada inclou la promoció d'actuacions que promoguin una cultura d'aprenentatge permanent, potenciant un context que afavoreixi l'aprenentatge organitzatiu a partir d'una adequada ordenació dels recursos humans, materials i funcionals existents i de l'existència d'un clima i una cultura favorables al canvi.

5 Referències

LOHMAN, Margaret C. «A Survey of Factors Influencing the Engagement of Information Technology Professionals in Informal Learning Activities». *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, vol. 25, núm. 1, (2009), p. 43-53.





Entrevista

Podeu veure l'entrevista [aquí](#)

Joaquín Gairín

Departament de Pedagogia Aplicada
Universitat Autònoma de Barcelona

Claus de l'entrevista

1 La formació universitària és reglada i és molt diferent a la formació permanent que es dona a les administracions.

2 A les organitzacions no hi ha només sistemes reglats; s'empren també, per exemple, grups de treball.

3 La frontera entre allò informal i allò formal cada cop és menys clara.

4 Els títols haurien de tenir una caducitat. S'haurien d'actualitzar.

5 Hi ha organismes que regulen el valor de l'experiència laboral. Hi ha organitzacions on no miren tant el currículum sinó què pot fer el treballador.

6 La formació és un conjunt d'activitats dirigides a aconseguir que la persona incrementi els seus coneixements o habilitats i canviï les seves actituds.

7 Quan parlem d'aprenentatge parlem d'incloure els coneixements en el bagatge de la persona. Una formació, per ser efectiva, ha de generar aprenentatge.



8 Hem de cercar mecanismes perquè els aprenentatges col·lectius serveixin per millorar l'organització.

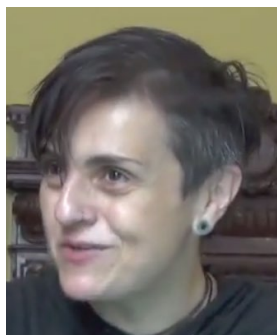
9 Hem de facilitar l'intercanvi d'experiències entre els treballadors i un clima creatiu per fixar l'aprenentatge, promoure la innovació i gratificar l'esforç col·lectiu.

10 La rigidesa de l'Administració no permet respostes ràpides. Hauria de donar als treballadors més autonomia i confiança per trobar solucions més àgils, més adequades a l'usuari i al context.

11 Impulsar l'aprenentatge informal pot topiar amb els mecanismes de control.



9 claus de l'aprenentatge a l'organització del segle XXI



Dolors Reig Hernandez



Consultora a la Universitat Oberta de Catalunya
Responsable d'Innovació en *elearning* d'INESDI

Res millor en moments de canvi que una gestió del talent i el coneixement sostenible, capaç de cobrir de forma ràpida i flexible les necessitats de l'organització.

Per això, la competència essencial del treballador del segle XXI i, per tant, un dels objectius fonamentals de tota organització serà la d'aprendre a aprendre, durant tota la vida, de forma constant en el treball, en cada actuació laboral i no només en esdeveniments de formació concrets.

No és una qüestió complicada per als treballadors habituats a treballar amb eines tecnològiques, xarxes socials, etc., caracteritzades per estar des de fa uns anys en una beta permanent que implica un tipus d'aprenentatge gairebé automàtic i inconscient en cada moment del seu ús.

Parlem de les conegudes organitzacions que aprenen

de Peter Senge, i que ho fan en l'actualitat seguint una sèrie de tendències:

-Aprenentatge informal però planificat, com diria Jay Cross en el seu moment: cal planificar menys esdeveniments de formació concrets i fomentar més actituds, ocasions i entorns planificats per a l'aprenentatge permanent. Les comunitats de pràctica, xarxes socials corporatives, etc. serien instruments que caldria potenciar i desenvolupar.

-Càpsules disponibles a demanda i en qualsevol moment. Seran opcions curtes, comprimides, amb menys temps d'instrucció en classe i en línia. Així, podem arribar a passar de les 2 hores dels típics recursos a càpsules curtes al voltant dels 15 minuts, interval òptim de l'atenció humana.

-Amb predomini cada vegada

més d'àudio i vídeo, fins i tot de formats més enriquits, tal com els dels jocs, les simulacions, els entorns immersius, recursos 3D, etc. Aquests són els tipus de llenguatge "naturals" per a les generacions digitals, en més mesura si volem motivar-los a l'autoaprenentatge.

-Gamificació (ludificació) de processos d'aprenentatge, incorporació d'elements típics del joc a situacions d'entrada no lúdiques. Insígnies, punts i altres elements que ajudin a la motivació pròpia i al seguiment de l'aprenentatge poden estar en aquest apartat. Cal fer-ne, no obstant això, un ús racional, sense substituir el que han de ser les autèntiques motivacions per a l'aprenentatge: el desig de ser competents i autònoms.

-Social, en comunitats, elevant les oportunitats d'aprenentatge mitjançant la col·laboració. En aquest sentit són molts



els estudis que tenen èxit: les iniciatives que consisteixen en l'elaboració de coneixement en petits equips col·laboratius de solucions a problemes o necessitats reals.

-Participatiu, experiencial, autònom: No hi ha dubte ja, més si ens referim a les noves generacions, participatives des dels primers moments de la seva socialització, que l'aprenentatge més significatiu és el protagonista. Es parla fins i tot, en educació, de models de "classe invertida", en els quals el temps de permanència a classe es dedica a la resolució de casos pràctics o a l'elaboració pròpia i normalment col·laborativa de continguts, mentre que el temps que abans es dedicava a aquestes tasques es dedica al visionat de tutorials que substitueixen les exposicions magistrals dels professors.

-Mòbil: Es parla ja de la era post-pc, on resulta important que els elements instrumentals de l'aprenentatge suportin múltiples dispositius (lectors d'ebooks, tauletes, smartphones, ulleres de realitat augmentada en un futur, etc.)

-Entorns d'aprenentatge organitzacionals: implica la posada en marxa d'entorns personals (aquí elaboràvem una proposta organitzacional per

a l'Administració de justícia), amb múltiples recursos web 2.0, corporatius, etc. organitzats en un lloc comú i a més personalitzable per a cadascú.

La idea és configurar, per part dels responsables de formació de les organitzacions i els treballadors mateixos, espais "curats" o amb continguts i sobretot fonts (blogs, revistes científiques, comptes de referents a xarxes socials, etc.), entorns que a l'estil dels lectors RSS tradicionals, es vagin actualitzant amb les últimes informacions de valor disponibles.

-Generalista: en temps de canvi com els que vivim prenen valor els perfils professionals amplis, no limitats a una sola especialitat. Abunden els recursos intel·lectuals, les possibilitats d'aprendre per a l'ésser humà a la nova biblioteca (i gairebé universitat) universal de la xarxa. Alhora, davant de tantes dades, tanta informació i en època, com dèiem, de canvi, necessitem professionals que siguin capaços de "donar sentit", d'establir patrons, d'intuir tendències, de cercar respostes que tinguin en compte els molts matisos possibles. Es tracta de nous perfils professionals especialment equipats per desenredar la complexitat (fins i tot caos) del coneixement actual i que prometen, també per

la potència dels instruments que dominen (la xarxa), més possibilitats d'encert que mai.

Són exemple d'aquests nous (o no tant nous, si els comparem amb els que podrien ser els seus antecessors, els manuals bàsics o llibres de text sobre cada matèria) recursos formatius bàsics els MOOC. Parafrasejo, amplio, la definició en un article que publicava fa un temps per al Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB):

Els MOOC (acrònim en anglès de Massive Open Online Courses) són cursos oberts i gratuïts que s'ofereixen a través d'Internet. Les característiques d'aquesta modalitat d'educació a distància-que la major part d'universitats de prestigi internacional han incorporat a la seva oferta en els últims anys-faciliten l'accés a la formació de milers de persones a tot el món. Si bé no constitueixen aproximacions gaire profundes a les diferents àrees de coneixement que abasten, sí que proporcionen guions, a manera de nous llibres de text bàsics des dels quals ampliar segons la necessitat de cadascú, el coneixement que es necessiti.

D'aquesta manera MOOC, blogs, experts-professors de dins i fora de l'organització amb els quals ens relacionem en xarxes socials o corporatives,



la institució responsable de la formació, representen recursos que proporcionen context, sentit a uns continguts que en altres moments eren els protagonistes de l'aprenentatge.

Retorna, d'alguna manera, el clàssic polímata per a l'era digital, el que podríem anomenar el nou "renaixentista digital", especialment format en humanitats i capaç, a partir d'aquest coneixement general bàsic, de filtrar i fer servir d'entre l'abundància de continguts a la xarxa, els més acurats.

Referències:

REIG HERNÁNDEZ, Dolors. «Els MOOC, un nou instrument per a la societat del coneixement» [en línia]. Barcelona: CCCBLAB [blog]. 2013 <http://blogs.cccb.org/lab/article_els-mooc-un-nou-instrument-per-a-la-societat-del-coneixement/>.

REIG HERNÁNDEZ, Dolors. «Entornos profesionales - personales de aprendizaje en las organizaciones: propuesta para la Administración de justicia» [en línia] PLE EDO 2010 <<https://es.scribd.com/doc/31317909/PLE-EDO2010>>.

[REIG HERNÁNDEZ, Dolors. «El futuro de la educación superior, algunas claves» \[En línia\] Revista d'Innovació i Recerca en Educació, vol. 3, núm. 2 \(2010\) p. 98-115. <https://es.scribd.com/doc/34547805/Futuro-de-la-Universidad>.](#)

REIG HERNÁNDEZ, Dolors. «¿También te consideras un Renacentista digital?» [en línia]. Barcelona: El Caparazón [blog]. 2013 <<http://www.dreig.eu/caparazon/2013/12/18/renacentista-digital/>>.





Entrevista

Podeu veure l'entrevista sencera [aquí](#)

Dolors Reig

Consultora a la Universitat Oberta de Catalunya
Responsable d'Innovació en *elearning* d'INESDI

Claus de l'entrevista

1 Estem canviant mitjançant l'ús de les xarxes digitals. Hem d'optimitzar els procediments de gestió del coneixement. La gent ha canviat i hem de canviar la manera de fer les coses.

2 No sé com identificar el talent, però a les administracions públiques és on més es pot identificar mitjançant les xarxes virtuals. Als espais de participació és fàcil descobrir-hi talent. Els treballadors de l'Administració no estan acostumats al fet que se'ls demani mostrar el millor d'ells mateixos, i quan obres xarxes virtuals emergeix aquest talent.

3 És útil planificar espais on la gent pugui col·laborar de manera permanent.

4 La comunitat de pràctica no té perquè ser virtual.

5 Una comunitat és possible quan hi ha un objectiu comú.

6 Sense una formació bàsica prèvia no n'hi ha prou amb una píndola de quinze minuts per aprendre res. Les escoles han oblidat la part de la formació bàsica, que és importantíssima.



7 Quan un estudia per ser funcionari també estudia una cultura, unes maneres de fer. L'actualització de la base comuna hauria de ser el sentit d'una escola d'administració.

8 Siemens deia que les institucions han de proporcionar context. L'aprenentatge significatiu dependrà del fet que les institucions proporcionin aquest context.

9 No hi ha un estàndard metodològic per als MOOC

10 Avui dia un curs obert òptim hauria d'incloure 3 elements: 1) el format vídeo 2) els qüestionaris, que poden ser eines d'aprenentatge més que no pas d'avaluació, i 3) els fòrums de col·laboració o espais amb "curadors".



1



Jesús Martínez

[Slideshare](#)

[Formación en el puesto de trabajo y aprendizaje informal intencional](#)

[Nuevas políticas de desarrollo profesional para empleados públicos. El Centro de Estudios Jurídicos y Formación Especializada \(CEJFE\) del Departamento de Justicia de la Generalitat de Cataluña](#)

[Entrevista Expoelearning](#)

2

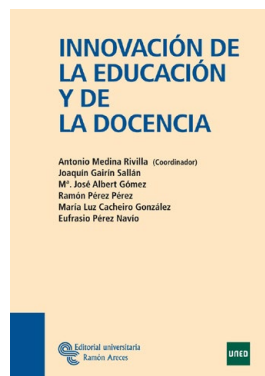


Joaquín Gairín

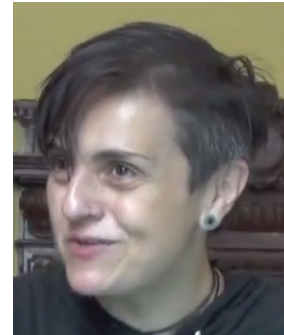
[EDO](#)

[Gestión del conocimiento y escuela 2.0](#)

[Cambio de cultura y organizaciones que aprenden](#)



3



Dolors Reig

EL CAPARAZÓN
desde 2007
ACADEMIA

internet
psicología
educación 2.0
redes sociales
innovación
creatividad



Twitter:
[@dreig](#)

Blog Profesional:
[El caparazon](#)

Servicios profesionales:
[elcaparazon.net](#)

Servicios profesionales:
[elcaparazon.net/cursos/](#)

SANDRA SANZ MARTOS
COMUNIDADES DE PRÁCTICA
EL VALOR DE APRENDER DE LOS PARES

Prólogo de Dolors Reig



EDITORIAL UOC