



**TOWARDS A HOLISTIC TRANSFORMATION OF
ORGANISATIONS INTO LEARNING WORKPLACES**

Coordinator:

MMC Mediterranean
Management Centre

Partners:



CYPRUS
CHAMBER OF
COMMERCE AND
INDUSTRY



Cámara
Valencia



Αναπτυξιακή Ένωση
Επιχειρηθίου Λάρισας



FH JOANNEUM
University of Applied Sciences

FUNDACIÓN **equipo humano**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information

Contenido

Taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje.....	5
<i>Directrices para los formadores</i>	5
Información general	5
Realización de una prueba de actitud previa al taller (20').....	6
Introducción al taller (25').....	6
Actividad para romper el hielo: <i>Dibujar nuestras experiencias comunes de aprendizaje</i> (en grupos)	6
Presentaciones	7
Reglas	8
Finalidad y objetivos.....	8
Estructura	8
Sección 1 - Lugares de trabajo de aprendizaje: ¿Qué es un lugar de trabajo de aprendizaje? (90')	9
Actividad: <i>Mi viaje de aprendizaje</i> (individual)	9
Definición de lugares de trabajo de aprendizaje y aprendizaje en/en/para el lugar de trabajo	10
Beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje.....	11
Obstáculos para el aprendizaje en el lugar de trabajo.....	11
Sección 2: Diferentes tipos de aprendizaje en el lugar de trabajo (60')	12
Definiciones de aprendizaje formal, no formal e informal	12

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Actividades (individuales).....	12
1. <i>Aprendizaje formal: ¿Qué palabra crees que está relacionada con el aprendizaje formal?</i>	13
2. <i>Aprendizaje no formal: ¿Podría dar ejemplos de actividades no formales?</i>	13
3. <i>Aprendizaje informal: ¡Votemos! ¿Crees que estas actividades son actividades de aprendizaje informal?</i>	13
Vídeo: <i>¿Cuánto tiempo se tarda en adquirir una nueva habilidad?</i>	14
Ejemplos de aprendizaje en el lugar de trabajo.....	14
Actividad: <i>¿Ha realizado alguna de estas actividades?</i> (individual).....	14
Definición de aprendizaje de adultos.....	15
Definición de educación y formación profesional (EFP).....	15
Sección 3: Impacto positivo de los lugares de trabajo de aprendizaje (60').....	16
Buenas prácticas en el aprendizaje en el lugar de trabajo.....	16
Actividad (en grupos).....	16
Beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje para los empresarios.....	21
Los lugares de trabajo de aprendizaje como herramienta de motivación y compromiso..	22
Vinculación del aprendizaje en el lugar de trabajo con los objetivos estratégicos de las organizaciones.....	22
Sección 4: Establecimiento de una estrategia de aprendizaje en el lugar de trabajo (135') ..	22
Elementos de la formación de adultos en el lugar de trabajo.....	22
Identificación de formas de aplicar los bloques de construcción al sistema de aprendizaje de las organizaciones.....	23
Actividad (en grupos).....	23
Diseñar actividades para incluirlas en el sistema de aprendizaje de una organización	24

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Actividad (en grupos)	24
Pasos para la transformación de una organización en un lugar de trabajo de aprendizaje	24
Implementación de actividades de transformación para las organizaciones.....	25
Actividad (en grupos)	25
Aprendizaje en el lugar de trabajo: Un enfoque holístico	25
Revisión (10').....	25
Realización de una prueba de actitud DESPUÉS del taller (10').....	26
Evaluación del taller (10').....	26
Clausura del taller	27
Apéndice 1 (Sección 1)	28
Plantilla de <i>mi viaje de aprendizaje</i>	28
Apéndice 2 (Sección 3)	29
Fichas de buenas prácticas de aprendizaje en el lugar de trabajo.....	29
Apéndice 3 (Sección 4)	31
Fichas sobre los bloques de construcción del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo	31
Apéndice 4 (Sección 4)	32
Plantilla para diseñar una actividad que se utilizará en el sistema de aprendizaje de las organizaciones.....	32
Apéndice (5 Secciones 1-2)	33
Notas para el formador en la presentación de PowerPoint	33

Taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje"

Directrices para los formadores

Información general

Este conjunto de directrices se ha preparado para **facilitar la realización de los Talleres para el Desarrollo de una Actitud Positiva para los Empleadores sobre la Importancia de la Transformación de las Organizaciones en Lugares de Trabajo de Aprendizaje** y se utilizará en combinación con la presentación de PowerPoint elaborada para estos talleres. En este documento, el formador puede encontrar instrucciones paso a paso sobre cómo llevar a cabo el taller, información adicional y aclaraciones sobre el contenido de las diferentes diapositivas de la presentación, consejos sobre la realización de las actividades con los alumnos y recursos importantes.

El taller se divide en 4 secciones:

1. Lugares de trabajo de aprendizaje: ¿Qué es un lugar de trabajo de aprendizaje?
2. Diferentes tipos de aprendizaje en el lugar de trabajo
3. Impacto positivo de los lugares de trabajo de aprendizaje
4. Establecer una estrategia de talleres de aprendizaje

A continuación se presentan las cuatro secciones, así como las partes de introducción y conclusión del taller, acompañadas de directrices para el formador.

Además de lo que se indica a continuación, se han añadido notas del ponente a determinadas diapositivas de la presentación, que el formador podrá leer para su comodidad. Para iniciar la presentación y ver las notas en el modo "Vista del presentador", el formador deberá seguir las instrucciones que se facilitan en el siguiente enlace: Inicie [la presentación y vea sus](#) notas en la vista del presentador. Si el taller se realiza a través de Zoom, el formador deberá seguir las instrucciones proporcionadas en el siguiente enlace: [Uso de la vista de presentador de PowerPoint con una sola pantalla en una reunión de Zoom \(Windows\)](#). Todas las notas del ponente se encuentran también en [el apéndice 5](#) de este documento.

5

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Este conjunto de directrices puede utilizarse tanto para talleres presenciales como en línea.

Realización de una prueba de actitud previa al taller (20')

Antes de que comience el taller, todos los participantes tienen que rellenar el **Test de Actitud para Empresarios**. Las respuestas proporcionadas en este test mostrarán la comprensión de los empresarios del concepto de lugares de trabajo de aprendizaje, su impacto y sus beneficios, así como la actitud de los empresarios hacia la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje **ANTES de asistir al taller**. Las respuestas recogidas se compararán con las respuestas que proporcionarán los mismos participantes DESPUÉS de la finalización del taller.

Las pruebas de actitud pueden distribuirse a los participantes en forma impresa o como formularios de Google a través de un enlace que se les enviará para completar la prueba en línea. Las pruebas de actitud completas deben recogerse antes de que comience la presentación. En el caso de que se pida a los participantes que rellenen un formulario de Google, el formador (o un ayudante del formador) debe comprobar y asegurarse de que todos los participantes han presentado sus formularios antes del comienzo del taller. Además, hay que asegurarse de que los documentos recogidos o los formularios presentados se hayan marcado como "Pruebas de actitud para los empleadores ANTES del taller".

Los participantes disponen de **20 minutos** para completar la prueba de actitud. El formador debe destacar que deben ser sinceros en sus respuestas a las preguntas que se les formulen.

Introducción al taller (25')

Al principio de la presentación se seleccionó una cita de Mahatma Gandhi sobre la importancia del aprendizaje permanente para resumir el mensaje general transmitido por el taller (*diapositiva 2*).

Actividad para romper el hielo: *Dibujar nuestras experiencias comunes de aprendizaje* (en grupos)

Para involucrar a los alumnos y familiarizarlos con el grupo, el formador comienza el taller realizando una **actividad para romper el hielo**. La actividad "Dibujar nuestras experiencias comunes con el aprendizaje" invita a los participantes a recordar las experiencias comunes que han tenido con el aprendizaje y a hacer dibujos de ellas en grupo. Los dibujos de todos los grupos

permitirán debatir, comparar y elaborar lo que se define como aprendizaje, cuándo y dónde tiene lugar el aprendizaje, etc.

Los participantes se dividen en grupos de igual número (preferiblemente formados por 3-4 participantes como máximo; aunque esto puede variar, dependiendo del número total de participantes). En el caso de que el taller sea presencial, se distribuyen a los grupos papeles de tamaño A3 y rotuladores (un juego para cada grupo) para que realicen sus dibujos. En caso de que los participantes asistan al taller en línea, se les asigna a las salas de reunión de Zoom, de nuevo en grupos iguales, y comienzan a dibujar su experiencia de aprendizaje en una de las celdas de la tabla de la *diapositiva 4* de la presentación (a cada grupo se le asigna una celda de la tabla antes de entrar en las salas) utilizando la respectiva función de Zoom, mientras la diapositiva específica se proyecta en sus pantallas. El Zoom permite dibujar simultáneamente utilizando la opción "Anotar" que aparece en la barra principal de la pantalla mientras la presentación está en modo compartido; cada vez que un usuario deja de dibujar, lo que ha dibujado hasta entonces se muestra en la pantalla. En el caso de que haya más de cuatro grupos, el formador deberá añadir más celdas a la tabla de la *diapositiva 4*.

En cuanto todos los grupos terminan con sus dibujos, los participantes intentan adivinar de qué trata cada dibujo. Después, un representante de cada grupo explica lo que representa su dibujo y cómo los miembros de su grupo llegaron a la conclusión de dibujar la experiencia de aprendizaje específica. Lo mismo ocurre con todos los grupos.

Esta actividad permite crear un equipo y presentar a los participantes entre sí. En general, debe durar **unos 15 minutos**.

Presentaciones

Tras un intercambio inicial de ideas y pensamientos a través de la actividad anterior, en esta parte del taller se pide a los participantes que **se presenten BREVEMENTE**, proporcionando alguna información sobre su puesto de trabajo, la organización a la que representan, su formación y su trayectoria profesional, así como sobre lo mucho que valoran el aprendizaje. Además, pueden comentar por qué han decidido asistir al taller en concreto.

Algunas preguntas orientativas podrían ser *¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su organización y su posición en la misma? ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene (en general, en el puesto específico)? ¿Por qué ha elegido asistir a este taller? ¿Cuáles son sus expectativas sobre el taller?* etc. El formador debe elegir sólo algunas de estas preguntas.

Se sugiere que el formador se presente primero.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Reglas

Antes de presentar a los participantes el tema principal del taller, el formador debe establecer algunas **normas comunes relativas a la realización del taller**, como el uso de teléfonos móviles, los requisitos previos y las restricciones relacionadas con Covid (por ejemplo, el uso de máscaras mientras se está sentado en el caso de los talleres presenciales), cuándo se pueden plantear preguntas o hacer comentarios, si las cámaras deben estar encendidas, cuándo deben estar abiertos los micrófonos (en el caso de los talleres en línea), etc. (*diapositiva 5*).

Las reglas pueden cambiar dependiendo del formato del taller (presencial/online) así como de las reglas específicas que el formador quiera establecer.

La comprensión común de estas normas es importante para la buena ejecución del taller.

Finalidad y objetivos

La finalidad y los objetivos del taller (*diapositivas 6 y 7*) introducen a los participantes en el tema del taller y los preparan para las principales secciones de la presentación.

Este taller de un día (7 horas) presenta el concepto de lugares de trabajo de aprendizaje, los beneficios del aprendizaje en/en/para el lugar de trabajo, y cómo los participantes pueden formar parte de las actividades que conducen a la transformación de un lugar de trabajo en un lugar de aprendizaje.

En *la diapositiva 6*, se plantean algunas preguntas para presentar el **objetivo del taller**, que los participantes pueden tener ya en mente y ser la razón por la que participan en el taller. Hay que invitar a los participantes a dar algunas respuestas iniciales a estas preguntas, pero de forma breve.

La diapositiva 7 proporciona los resultados de **aprendizaje** más importantes del taller, que reflejan los **objetivos del mismo** y el contenido de las cuatro secciones siguientes de la presentación. En el programa del taller se enumeran más resultados de aprendizaje en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, y el formador puede añadirlos a la presentación si desea presentar una lista más detallada de resultados de aprendizaje.

Estructura

La **estructura del taller** (*diapositiva 8*) ofrece una hoja de ruta para las cuatro secciones principales de la formación. Teniendo en cuenta esta hoja de ruta desde el principio del taller, los participantes sabrán qué esperar del taller, cuyo contenido se habrá definido con bastante antelación.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

En esta fase, el formador también debe informar a los participantes sobre el **programa del taller**, es decir, la hora de inicio y de finalización del taller, el número, la hora y la duración de las pausas (pausas para el café y el almuerzo), la duración aproximada de cada sección del taller, etc. Este es el momento de hacer arreglos internos, en caso de que, por ejemplo, los participantes necesiten que el taller termine antes, lo que podría lograrse con pausas más cortas, etc.

Sección 1 - Lugares de trabajo de aprendizaje: ¿Qué es un lugar de trabajo de aprendizaje? (90')

Actividad: *Mi viaje de aprendizaje* (individual)

Esta sección comienza con una actividad que invita a los participantes a recordar el camino "recorrido" por ellos hasta este momento en relación con **el aprendizaje en/en el lugar de trabajo durante su vida profesional** (*diapositiva 10*). El objetivo de la actividad es recoger las primeras ideas de los alumnos sobre los términos clave del taller antes de proporcionar sus definiciones.

El formador pide a los participantes que completen la plantilla *Mi viaje de aprendizaje* (véase el apéndice 1 de este documento), que se les distribuye en forma impresa o se carga en un SharePoint de antemano.

Declaraciones/preguntas orientativas:

1. *"Aprendizaje en el lugar de trabajo" o "Aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo". Escriba todo lo que se le ocurra en 2 minutos. '*
2. *¿Cuáles cree que son los beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje? Tienes 2 minutos más'.*
3. *¿Ha experimentado el aprendizaje en/en el lugar de trabajo hasta ahora? ¿Qué actividad de aprendizaje en el lugar de trabajo destacaría como especialmente útil? Por favor, proporcione su respuesta y la descripción de la actividad en 2 minutos".*

En cuanto todos los participantes completen la plantilla, el formador les pide que lean sus respuestas. Más de un participante debe comentar cada pregunta de la plantilla. El formador anota las respuestas en un papelógrafo o en un Google Jamboard en caso de que el taller se imparta en línea, para agrupar las respuestas proporcionadas sobre la definición del término, los beneficios del aprendizaje en el lugar de trabajo y las diferentes experiencias de aprendizaje de los participantes, que pueden utilizarse como puntos de referencia más adelante. A

continuación, se debate sobre los resultados para llegar a **conclusiones sobre el aprendizaje en el lugar de trabajo y su valor** (*diapositiva 11*).

En general, esta actividad debería durar **unos minutos 20**.

La *diapositiva 12*, en la que se citan las palabras del Comisario Europeo de Empleo, Asuntos Sociales, Capacidades y Movilidad Laboral, que subraya las cuestiones que son importantes al hablar del aprendizaje, sirve de "puente" entre la actividad introductoria de la sección y las diapositivas que definen los términos correspondientes.

Definición de lugares de trabajo de aprendizaje y aprendizaje en/en/para el lugar de trabajo

En este punto, el formador proporciona la **definición de "Lugar de Trabajo de Aprendizaje"**. Además, explica y compara el **aprendizaje EN/EN el lugar de trabajo con el aprendizaje PARA el lugar de trabajo** (proyectando las definiciones proporcionadas por la Comisión Europea), con el objetivo de aclarar lo que puede ser un Lugar de Aprendizaje. Debe distinguir entre ambos, pero también destacar que son complementarios entre sí (*diapositivas 13-15*). Los empresarios deben ser conscientes de que los empleados no sólo deben aprender cosas relacionadas con lo que están haciendo actualmente (PARA el lugar de trabajo), sino que también deben adquirir habilidades y competencias que pueden no necesitar en su trabajo actual (EN el lugar de trabajo). Dado que los requisitos de su trabajo pueden cambiar, los empleados deben estar mejor preparados para los retos futuros y también para los retos no relacionados con el trabajo que puedan afectar a su vida laboral (y personal). En la *diapositiva 13*, el formador puede preguntar a los interlocutores su comprensión de los dos términos, antes de proporcionar sus definiciones en las *diapositivas 14-15*.

La discusión anterior sobre los resultados de la actividad (*diapositiva 11*) puede ayudar a aclarar los dos términos.

La *diapositiva 16* proporciona información adicional sobre la definición de los lugares **de trabajo de aprendizaje**, centrándose en los **seis requisitos más importantes para que una organización se convierta en un lugar de trabajo de aprendizaje**. Aquí, el formador puede preguntar a los participantes si creen que estos requisitos previos ya se cumplen en sus organizaciones.

En las *diapositivas 17-19*, se muestran **estadísticas** de estudios relacionados con el aprendizaje organizativo para mostrar **lo que es importante para los empresarios en relación con el aprendizaje, los cambios en el aprendizaje dentro de las organizaciones y la participación de los adultos en el aprendizaje dentro de la UE**. Para explicar estas diapositivas y proporcionar más información a los participantes, los formadores deben consultar la sección "Notas" de estas diapositivas en el modo "Vista del presentador" o el anexo 5 de este documento. Se pedirá a los

10

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

participantes que comenten los gráficos proporcionados y que lleguen a breves conclusiones. El formador también puede preguntar a los participantes sobre el significado de los términos seleccionados que aparecen en los gráficos y hacer aclaraciones, si es necesario. Estas diapositivas sirven de "puente" para las diapositivas sobre los beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje que vienen a continuación.

Beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje

Las diapositivas 20-22 presentan los **beneficios de un lugar de trabajo de aprendizaje para 1. los empleados, 2. los directivos y toda la organización, y 3. la sociedad**. El formador deberá utilizar las notas que acompañan a estas diapositivas al comentar los beneficios en los tres niveles.

Puede empezar o terminar el debate sobre los beneficios del aprendizaje en el lugar de trabajo pidiendo a los participantes que echen un vistazo a los resultados de la actividad anterior (*Mi viaje de aprendizaje*) y que comenten los beneficios ya enumerados en el rotafolio o en el Google Jamboard. Se sugiere que el formador empiece en lugar de terminar con los resultados de la actividad.

Las diapositivas 24-28 explican con **más detalle y desde otro punto de vista los beneficios** de los lugares de trabajo de aprendizaje, tal y como han sido enumerados por la Comisión Europea. Se pedirá a los participantes que comenten cada una de estas diapositivas.

Obstáculos para el aprendizaje en el lugar de trabajo

El debate sobre los obstáculos a los lugares **de trabajo de aprendizaje**, que sigue al de los beneficios, comienza con una actividad en la que se pide a todos los participantes que **hagan una lluvia de ideas** y escriban individualmente tres **factores que puedan ser obstáculos para la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje** y/o para el aprendizaje en el lugar de trabajo. Como alternativa, el formador puede utilizar la aplicación "Mentimeter" para recoger las opiniones de los participantes.

A continuación, se discute qué barreras son las más comunes, las más difíciles de superar, etc.

Esta actividad debe durar **unos 10 minutos**.

Las diapositivas 30-31 incluyen algunas **barreras importantes para los empleados** y la diapositiva 32 algunas **estadísticas sobre las barreras para los empresarios y las organizaciones**. Para estas diapositivas, el formador también puede consultar la información proporcionada en la sección "Notas" de la presentación o en el apéndice 5 de este documento.

Sección 2: Diferentes tipos de aprendizaje en el lugar de trabajo (60')

Definiciones de aprendizaje formal, no formal e informal

Esta sección comienza con una serie de preguntas que pretenden **distinguir los diferentes tipos de aprendizaje** (en el trabajo y en general) pidiendo a los participantes que recuerden sus experiencias con el aprendizaje y, posteriormente, que las relacionen con uno de los tres tipos de aprendizaje: 1. aprendizaje formal, 2. aprendizaje no formal y 3. aprendizaje informal. Los participantes dan sus respuestas a cada una de las preguntas que se plantean a continuación y el debate se produce a continuación:

1. *¿Cómo ha sido tu progreso de aprendizaje en el trabajo hasta ahora?*
2. *¿Has pensado alguna vez cómo aprendes a través de tus tareas diarias?*
3. *¿Ha aprendido algo recientemente? ¿Ha pensado en cómo lo ha aprendido?*

Esta parte introductoria de la sección 2 debe durar **unos 10 minutos**.

Las diapositivas 35, 37 y 39 incluyen las definiciones de aprendizaje formal, no formal e informal, respectivamente. Cada una de ellas va seguida de una actividad interactiva realizada a través de la aplicación "Mentimeter".

Para acceder y utilizar "Mentimeter", el formador debe hacer clic en el enlace de cada actividad que se encuentra en la sección "Notas" de *las diapositivas 36, 38 y 40* o en la página 14 de este documento, iniciar sesión o firmar en "Mentimeter" (el registro es necesario en caso de que el formador no tenga una cuenta en "Mentimeter"), y elegir la opción "Copiar a su cuenta". Una vez copiado el contenido de la actividad en la cuenta del formador, éste puede compartir el código QR o numérico con los participantes, traducir el contenido, si es necesario/preferible, y comprobar las respuestas proporcionadas por los participantes.

Los participantes deben acceder a "Mentimeter" a través de sus teléfonos inteligentes incluso en el caso de que el taller se desarrolle en línea, ya que navegar por dos pestañas diferentes en sus PCs/portátiles puede resultar confuso.

Actividades (individuales)

Las tres actividades sobre "Mentimeter" se introducen con las siguientes preguntas planteadas a los participantes:

1. Aprendizaje formal: ¿Qué palabra crees que está relacionada con el aprendizaje formal?

En esta actividad (*diapositiva 36*), los participantes comparten el mayor número posible de palabras que consideran relacionadas con el aprendizaje formal (mediante una lluvia de ideas). Como resultado, el formador muestra en la pantalla la "nube de palabras" que han "construido" los participantes, comenta las palabras mostradas, hace aclaraciones si es necesario y discute los resultados con los participantes.

Enlace del entrenador:

<https://www.mentimeter.com/s/c3a0d7f728a9fa961557eba4de91ce2e/d275b2365582>

Esta actividad debe durar **unos 5 minutos**.

2. Aprendizaje no formal: ¿Podría dar ejemplos de actividades no formales?

En esta actividad (*diapositiva 38*), los participantes deben hacer una lluvia de ideas y aportar algunos ejemplos de actividades de aprendizaje no formal que conozcan o hayan puesto en práctica. A continuación, el formador muestra todas las propuestas en la pantalla, las comenta, hace aclaraciones si es necesario y las discute con los participantes.

Enlace del entrenador:

<https://www.mentimeter.com/s/5e4a5da97cddebe2e7168c212efe0793/a53c47862245>

Esta actividad debe durar **unos 5 minutos**.

3. Aprendizaje informal: ¡Votemos! ¿Crees que estas actividades son actividades de aprendizaje informal?

En esta actividad (*diapositiva 40*), los participantes deben responder "Sí" o "No" a las encuestas en función de si creen que las actividades proyectadas están relacionadas con el aprendizaje informal o no. En cuanto se cierre cada encuesta, el formador deberá informar a los participantes sobre la respuesta correcta, comentar los resultados de la encuesta, hacer aclaraciones si es necesario y discutir los resultados con los participantes.

Enlace del entrenador:

<https://www.mentimeter.com/s/e7572af5cae0b2391668d3ad5eb68698/45328e1be8f7>

Esta actividad debe durar **unos 10 minutos**.

Vídeo: *¿Cuánto tiempo se tarda en adquirir una nueva habilidad?*

Como resumen a lo anterior, se muestra el vídeo "Cómo aprender cualquier cosa" de una charla TEDx para explicar los diferentes métodos de aprendizaje (*diapositiva41*). Permite pensar en el "camino del aprendizaje" y en el tiempo que necesita un individuo para adquirir una nueva competencia o habilidad, que depende de la persona y de sus propias necesidades.

El vídeo ayuda a los participantes a entender que un proceso de aprendizaje implica las necesidades del empleado, el método que mejor se adapta a él, las actividades o herramientas a utilizar y las posibilidades del empleado de alcanzar sus objetivos.

La visualización del vídeo es **opcional**. Se sugiere que se muestre **desde el minuto 2 hasta el minuto 16**.

Enlace de vídeo:

<https://www.youtube.com/watch?v=5MgBikgcWnY>

Ejemplos de aprendizaje en el lugar de trabajo

Actividad: *¿Ha realizado alguna de estas actividades? (individual)*

Los participantes ven algunos **ejemplos de aprendizaje en el lugar de trabajo** en el rotafolio (para encontrar los ejemplos de actividades de aprendizaje, el formador debe hacer clic en el enlace "Mentimeter" de la página 16 y copiarlos en el rotafolio; puede añadir más ejemplos y/o eliminar algunos de ellos). Se les proporcionan pegatinas de puntos de colores y se les pide que coloquen una pegatina de puntos azules, una verde, una amarilla y una roja junto a cada ejemplo de actividad de aprendizaje, de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Pegatina de puntos rojos: "Nunca realizo esta actividad de aprendizaje"
- Pegatina de puntos amarillos: "A veces realizo esta actividad de aprendizaje"
- Pegatina de puntos verdes: "Realizo esta actividad de aprendizaje casi todos los días"
- Pegatina de punto azul: "No realizo esta actividad de aprendizaje, pero me parece interesante para añadirla a mi proceso de aprendizaje basado en el trabajo"

A continuación se discute en grupo **cuándo** los participantes **ponen en práctica** estas actividades y **cómo son/pueden ser de valor** para ellos.

Como alternativa, se proporciona a cada participante una tarjeta con todos los ejemplos de aprendizaje en el lugar de trabajo y se colocan junto a cada ejemplo de actividad de aprendizaje sus pegatinas de puntos rojos, amarillos y verdes. A continuación, cada uno de ellos describe cuándo realiza estas actividades de aprendizaje y el valor que tienen para él. Al final de la ronda,

14

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

los participantes añaden también sus pegatinas de puntos azules junto a los ejemplos de actividades de aprendizaje que les parecen interesantes para adoptar y explican por qué.

También se puede pedir a los participantes que comenten **el tipo de aprendizaje con el que se relacionan estas actividades**.

En el caso de que el taller tenga lugar en línea, el formador deberá utilizar "Mentimeter" para crear encuestas para los ejemplos de actividades de aprendizaje. De este modo, cada participante tendrá un código QR o numérico diferente para cada actividad de aprendizaje, a fin de proporcionar su respuesta sobre su frecuencia de aplicación.

Enlace del entrenador:

<https://www.mentimeter.com/s/ffd579a5a150da7f87b53079ffc797e0/9c5dcd37c288>

Esta actividad debe durar **unos 10 minutos**.

Definición de aprendizaje de adultos

En cuanto los participantes distingan entre los distintos tipos de aprendizaje, también deberán **diferenciar el "aprendizaje de adultos" de la "educación y formación profesional"**.

La diapositiva ofrece 43 la definición de "aprendizaje de adultos".

Definición de educación y formación profesional (EFP)

La diapositiva 44 contiene la definición de "Educación y Formación Profesional".

El formador debe aclarar que la "educación y formación profesional" puede clasificarse dentro del aprendizaje de adultos y que conduce a certificaciones formales, mientras que el "aprendizaje de adultos" es un término más amplio, que muchas veces se refiere al desarrollo de habilidades blandas y transversales.

Sección 3: Impacto positivo de los lugares de trabajo de aprendizaje (60')

Buenas prácticas en el aprendizaje en el lugar de trabajo

Actividad (en grupos)

El formador comienza esta sección con una actividad realizada en grupos. Se sugiere tener grupos de 3-4 participantes como máximo (pero esto puede variar dependiendo del número total de participantes). Si se trata de un taller en línea, los participantes se distribuyen en salas de reunión de Zoom.

Se entregan a los grupos tarjetas que hacen referencia a **empresas que están aplicando con éxito diferentes actividades de aprendizaje** y se pide a los participantes que reflexionen sobre la buena práctica descrita en cada tarjeta y discutan sus **beneficios y posibles obstáculos para su aplicación** en sus organizaciones. Además, deben reflexionar sobre el **tipo de aprendizaje** al que se refiere cada buena práctica y mencionar **si están aplicando o han aplicado una actividad similar** en sus organizaciones. Se debe asignar al menos una tarjeta (distribuida en forma impresa/cargada en un SharePoint de antemano) a cada grupo de participantes.

A continuación se presentan ejemplos del contenido¹ de las tarjetas. Aquí se ofrecen más ejemplos que en la presentación, en caso de que participen más grupos en el taller. El formador debe leer antes los comentarios que siguen a la descripción de cada práctica, indicando y explicando el tipo de aprendizaje al que se refiere la práctica y proporcionando otra información útil (puntos que debe destacar el formador, etc.). Para las tarjetas, el formador deberá consultar el anexo 2 de este documento.

Tarjeta Yelp1. (incluida en la presentación, *diapositiva 49*)

Todo el mundo en Yelp tiene funciones que se extienden. Dar a la gente responsabilidades que van más allá de sus capacidades actuales crea una fuerza de trabajo comprometida y una cultura de tutoría. Los empleados son promovidos desde dentro, lo que incentiva tanto el desarrollo personal como el fomento de los demás.

¹ "10 empresas con grandes programas de aprendizaje y desarrollo", Culture Amp, 23 de diciembre de 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/learning-and-development-programs-workplace>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Actividad de aprendizaje informal. Es importante que el formador insista aquí en el hecho de que los empresarios tienen que asegurarse de que sus empleados no empiecen a sentirse cansados y desmotivados debido a la carga de trabajo. La mayoría de las veces, los empleados asumen más responsabilidades debido a su propia curiosidad o entusiasmo, lo que más tarde se convierte en una enorme carga que dificulta su productividad y el rendimiento general de la organización. Los empleados que se sienten responsables están más comprometidos y son promovidos desde dentro, lo que los hace más leales.

Carta 2. Pixar

La Universidad Pixar ofrece formación obligatoria y clases opcionales para diferentes disciplinas. El presidente de Pixar, Ed Catmull, afirma que "la Universidad Pixar ayuda a reforzar la mentalidad de que todos estamos aprendiendo y es divertido aprender juntos", según Harvard Business Review². Apoyan a sus directores dándoles poder de decisión y procurando no socavar su autoridad. Los directores toman el desarrollo en sus manos pidiendo ayuda a un "grupo de expertos creativos" de cineastas, un pilar de su proceso basado en los pares.

Actividad de aprendizaje formal. Los empleados tienen la oportunidad de elegir entre una variedad de clases y desarrollar sus habilidades. Se trata de una oportunidad de aprendizaje a través de la cual el individuo toma en sus manos su desarrollo personal.

Tarjeta Airbnb³. (incluida en la presentación, diapositiva 48)

Las Fireside Chats son una de las formas en que Airbnb muestra su dedicación al aprendizaje. Estos eventos internos reúnen a líderes del sector que comparten sus ideas sobre un tema determinado. Airbnb³ dice: "Desde directores generales hasta músicos, estos líderes siempre tienen algo valioso que enseñarnos".

Las fireside chats fueron una serie de discursos radiofónicos nocturnos pronunciados por Franklin D. Roosevelt, el 32º^o Presidente de los Estados Unidos, entre 1933 y 1944. Roosevelt habló con familiaridad a millones de estadounidenses sobre la recuperación de la Gran Depresión, la promulgación de la Ley Bancaria de Emergencia en respuesta a la crisis bancaria, la recesión de 1936, las iniciativas del New Deal y el curso de la Segunda Guerra Mundial. En la radio, pudo acallar los rumores, contrarrestar los periódicos dominados por los conservadores y explicar sus políticas directamente al pueblo estadounidense.

² "How Pixar Fosters Collective Creativity", Harvard Business Review, 23 de diciembre de 2021, <https://hbr.org/2008/09/how-pixar-fosters-collective-creativity>.

³ "Create a World Where Anyone Can Belong Anywhere", Careers at Airbnb, 23 de diciembre de 2021, <https://careers.airbnb.com/>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Actividad de aprendizaje informal. La charla informal es una gran alternativa al formato tradicional de presentación. Sustituir la presentación tradicional por una charla junto al fuego tiene muchas ventajas. He aquí 5 razones por las que los empresarios deberían adoptarlo:

- Consigue que participen más ponentes de alto nivel. Es más fácil conseguir el "sí" de los líderes empresariales, ya que no tendrán que pasar horas elaborando discursos o presentaciones de diapositivas.
- Ofrece un contenido relevante para la audiencia. El formato de pregunta-respuesta incita naturalmente a la audiencia a pensar en sus propias preguntas. Abordarlas durante la charla obligará a los asistentes a sintonizar con las respuestas.
- Libera la presión sobre el presentador. Una conversación que fluye con naturalidad hará que el orador se sienta más relajado. Con dos personas hablando en el escenario, el orador ya no es el único centro de atención.
- Acerca al orador invitado y al público. La informalidad le ayudará a crear un vínculo íntimo entre el orador y el público. Si se aprovecha bien, puede ayudar al orador a relacionarse con los asistentes y viceversa.
- Revela las historias y las percepciones del invitado entre bastidores. Cuando el invitado se siente cómodo, es más probable que se abra. Como resultado, el orador estará más dispuesto a compartir historias y aprendizajes personales únicos.

Tarjetas Earls4.

El programa Visions + Goals ayuda a las personas de Earls a crear visiones de la vida y comunicar objetivos que les ayuden a ser lo mejor de sí mismos. También incluye retiros ocasionales de la empresa. La formación de los invitados se lleva a cabo mediante una combinación de formación presencial y aprendizaje electrónico.

Actividad de aprendizaje no formal. Las personas que trabajan en Earls se llaman "socios". Crean que las grandes experiencias de los huéspedes comienzan con grandes experiencias de los socios. La experiencia de los socios es uno de los indicadores clave del éxito de la empresa. Se mide el compromiso, el liderazgo, la capacitación, la alineación y el desarrollo de los empleados. Buscan la retroalimentación con frecuencia porque ésta ayuda a impulsar sus estrategias de negocio.

Tarjeta 5. Etsy

La gente tiene la posibilidad de aprender de otros en todos los niveles de la empresa. En la "Escuela Etsy", los empleados enseñan y aprenden en clases sobre una amplia gama de temas, como el claqué o la forma de abordar una conversación difícil. El equipo de Aprendizaje y Desarrollo de Etsy ayuda a las personas a encontrar un enfoque para su desarrollo profesional.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Actividad de aprendizaje no formal. Aprendizaje personalizado según las necesidades de los empleados.

Para esta tarjeta, el formador debe consultar también el sitio web de la empresa en: <https://www.etsy.com/team>.

Tarjeta OverDrive6.

Los empleados disponen de un Plan de Crecimiento Profesional en OverDrive. Esta guía muestra las oportunidades disponibles para el aprendizaje y el desarrollo y ayuda a las personas a decidir qué es lo mejor para ellos. Se anima a los empleados y a los directivos a trabajar juntos y a hacer un seguimiento de los progresos a lo largo del año.

Actividad de aprendizaje informal. Los empleados deciden su propio camino de desarrollo en función de cómo contribuir al crecimiento de la organización y de sus intereses personales.

Del manual entregado: este Planificador de Crecimiento Profesional es una herramienta que ayudará al empleado a planificar su crecimiento y desarrollo profesional en tiempo, recursos y contenido. Permite al empleado ver dónde está ahora, dónde quiere llegar y qué debe hacer para conseguirlo.

Un adagio dice que "quien no sabe a dónde va, ya llegó", y si no definimos a dónde vamos y trabajamos en un plan para lograrlo, estaremos en el mismo lugar de siempre. Un lugar en el que no nos sentimos cómodos, porque sabemos que podemos conseguir más.

Tarjeta Thrive7. Digital

En Thrive Digital se fomenta la aceptación de candidatos de todos los niveles de experiencia. Los miembros del equipo tienen movilidad ascendente para pasar a nuevos puestos incluso si entran con un conocimiento limitado de la industria. Se ofrece formación sobre los canales de búsqueda de pago con los que trabajarán a lo largo del tiempo, y los socios de Thrive suelen ofrecer oportunidades adicionales en sus áreas de especialización.

Aprendizaje no formal.

Tarjeta 18008. GOT JUNK

1800 GOT JUNK creó el Programa de Desarrollo de Jugadores A para el desarrollo profesional. Ofrecen una serie de talleres impartidos por empleados que abarcan diversos temas como el desarrollo de franquicias y la planificación estratégica.

Actividad de aprendizaje no formal.

Cultura de la tarjeta 9.Amp

Cada empleado tiene acceso a un coach profesional a través del ⁴programa Coaching for Everyone. Los empleados reciben sesiones a los 6, 12 y 24 meses y pueden elegir centrarse en objetivos personales o profesionales. Los entrenadores ayudan a evaluar dónde se encuentra la persona y dónde quiere estar, y luego guían a cada persona a través de una estrategia para alcanzar sus objetivos.

Actividad de aprendizaje no formal. Cultura de coaching para el desarrollo.

Tarjeta 10. Océano Digital (incluida en la presentación, diapositiva 47)

En Digital Ocean es importante planificar el desarrollo individual y garantizar que todo el mundo tenga una carrera en la que pueda crecer. La gente traza lo que quiere lograr cada año, viendo cómo sus objetivos profesionales se vinculan a la estrategia empresarial junto con sus objetivos personales.

Actividad de aprendizaje informal.

Tarjeta Optoro 11.

Optoro anima a sus empleados a participar en conferencias, organizaciones y programas de aprendizaje que les mantengan en la cima de su campo. Todos los empleados exentos reciben un presupuesto de desarrollo profesional para utilizarlo a lo largo del año natural. Los empleados trabajan con su gerente y jefe de departamento para determinar qué programas son apropiados para su desarrollo y al mismo tiempo proporcionan un impacto en el negocio. Además de los presupuestos de desarrollo profesional, Optoro ofrece formación de gestión interna a través de una intensa clase de más de 10 semanas. En 2016, más de 40 empleados pasaron por esta serie.

Si quiere saber qué es lo que importa en su empresa cuando se trata de aprendizaje y desarrollo, una encuesta sobre el compromiso de los empleados es un buen punto de partida. Consulta el artículo de Optoro sobre las 20 preguntas⁵ de la encuesta de compromiso de los empleados que toda empresa debería hacer para saber cómo recoger las opiniones de los empleados.

Actividad de aprendizaje no formal.

El contenido anterior se encuentra en el apéndice 2 de este documento en forma de tarjetas (una tarjeta por estudio de caso/buena práctica). El formador deberá imprimir las tarjetas para distribuir las entre los participantes. En el caso de un taller en línea, las tarjetas deben enviarse a los participantes o cargarse en un SharePoint de antemano. Cada grupo recibe al menos una

⁴ "Our Unique Approach to Learning and Development at Culture Amp", Culture Amp, 23 de diciembre de 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/diy-approach-to-ld-at-culture-amp>.

⁵ "20 Employee Engagement Survey Questions You Should Ask", Culture Amp, 23 de diciembre de 2021, <https://www.cultureamp.com/blog/employee-engagement-survey-questions>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

tarjeta, una hoja de papel de rotafolio y rotuladores, y dispone de **minutos15 para responder en viñetas a las siguientes preguntas** (*diapositiva 46*):

- *¿Cuáles serían los beneficios de esta práctica para su organización?*
- *¿Qué tipo de aprendizaje es éste?*
- *¿Qué obstáculos pueden surgir en la aplicación de esta práctica?*
- *¿Podría aplicar esta práctica en su organización? ¿En qué caso?*

En los talleres presenciales, los participantes pueden debatir y anotar sus respuestas en hojas de papel que les distribuye el formador. Si asisten al taller en línea, pueden escribir sus respuestas compartiendo un documento de Word en su pantalla o cada uno de ellos en un documento de Word/hoja de papel por separado.

Un miembro de cada grupo es responsable de presentar las respuestas del grupo.

El formador da tiempo a todos los participantes para que reflexionen y comenten las respuestas de cada grupo.

Esta actividad debería durar **unos 25 minutos en total**.

Beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje para los empresarios

Después de haber realizado la actividad con las tarjetas, se pide a los participantes que **reconsideren los beneficios** de los lugares de trabajo de aprendizaje **para los empresarios** (ya comentados en la sección 2).

Los mismos grupos que se crearon en la actividad anterior tienen que pensar ahora en los beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje para los empresarios y crear un mapa mental en una hoja de papel de rotafolio o en un documento de Word compartido, en caso de que se les haya asignado a las salas de reunión del Zoom (*diapositiva 50*). La **creación de los mapas mentales** debería durar **unos 15 minutos**.

Cómo crear un mapa mental en cinco pasos:

1. Crea (escribe) una idea central. La idea central es el punto de partida del mapa mental y representa el tema que vas a explorar.
2. Añade ramas a tu mapa.
3. Añadir palabras clave.
4. Colorea tus ramas.
5. Incluir significantes visuales (por ejemplo, imágenes).

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

A continuación, cada grupo debe presentar su mapa mental a los demás grupos. Los miembros de cada grupo deben asignar un representante.

Después de cada presentación, se produce un debate y el formador anota en un rotafolio o en el Google Jamboard los puntos clave que todos los grupos han planteado.

Esta actividad debería durar **unos minutos en 25total**.

Los lugares de trabajo de aprendizaje como herramienta de motivación y compromiso

El formador destaca aquí la importancia de los lugares de trabajo de aprendizaje como herramienta de motivación y compromiso (*diapositiva 51*).

También puede pedir a los participantes que mencionen ejemplos de su propia experiencia que muestren cómo una actividad o situación de aprendizaje ha servido como herramienta de motivación o compromiso para los empleados.

Vinculación del aprendizaje en el lugar de trabajo con los objetivos estratégicos de las organizaciones

El formador menciona aquí la importancia de vincular los objetivos estratégicos de una organización con su sistema de aprendizaje (*diapositiva 52*), presentando también los resultados de una encuesta pertinente, y les pide que aporten sus comentarios.

Sección 4: Establecimiento de una estrategia de aprendizaje en el lugar de trabajo (135')

Elementos de la formación de adultos en el lugar de trabajo

En esta sección, el formador presenta a los participantes los **componentes básicos del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo, tal y como los identifica la Comisión⁶ Europea**. Se sugiere que se imprima de antemano el Informe Final del Grupo de Trabajo de Educación y

⁶ Comisión Europea, Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre Aprendizaje de Adultos, *Promoting Adult Learning in the Workplace: Informe final del Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre Aprendizaje de Adultos* (Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2018), <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Formación 2020 2016-2018 sobre la promoción del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo y se distribuya a los participantes o se cargue en un SharePoint, y que los participantes dispongan de algunos minutos para consultarlo brevemente.

Identificación de formas de aplicar los bloques de construcción al sistema de aprendizaje de las organizaciones

Actividad (en grupos)

El formador utiliza **tarjetas que describen nueve** (de un total de diez) **Building Blocks** (BB1-10, excepto BB4). Las tarjetas (véase el apéndice 3 de este documento) pueden imprimirse o cargarse en un SharePoint. A cada grupo de participantes (se sugiere que el formador mantenga los mismos grupos que en las actividades anteriores) se le entregan dos o tres tarjetas y se le pide que discutan la información proporcionada en ellas. Si se trata de un taller en línea, los participantes se distribuyen en salas de reunión de Zoom.

Más concretamente, se pide a los participantes que escriban algunos puntos en una hoja de papel de rotafolio/documento de Word compartido/hojas de papel individualmente sobre su **comprensión de los Building Blocks** asignados a ellos, así como que identifiquen **formas de aplicar los Building Blocks específicos a una organización** que desee transformarse en un lugar de trabajo de aprendizaje. Para este paso, los participantes deberían disponer de **unos minutos20**.

En consecuencia, los participantes de cada grupo dan su opinión sobre las tarjetas que les han sido asignadas y se produce el debate. Los miembros de cada grupo deben asignar un representante.

Las diapositivas 57-65 representan las nueve tarjetas, de modo que el formador las proyecta mientras los miembros de los grupos las comentan.

Al final, puede haber un debate de resumen sobre los bloques de construcción, en el que los participantes pueden hacer preguntas.

Esta actividad debería durar **unos minutos en 40total**.

Diseñar actividades para incluirlas en el sistema de aprendizaje de una organización

Actividad (en grupos)

Para asegurarse de que los participantes tienen una comprensión clara de los nueve componentes básicos, el formador pide a los mismos grupos que **diseñen una actividad** para incluirla en el sistema de aprendizaje de sus organizaciones con el uso de una plantilla proporcionada (véase el apéndice 4 de este documento), **relacionada con el aprendizaje no formal o informal y alineada con uno (o más) de los componentes básicos** (*diapositiva 56*). En el caso de un taller en línea, los participantes se asignan a las salas de reunión de Zoom.

La plantilla de la actividad se distribuye al participante en forma impresa (una o varias copias) o se carga en un SharePoint de antemano.

Los grupos disponen de **unos 20 minutos para diseñar sus actividades**. Antes de empezar, el formador les pide que echen un vistazo a la plantilla proporcionada y que pidan aclaraciones, si es necesario. Durante la actividad, el formador supervisa el proceso que tiene lugar en todos los grupos y ayuda a los participantes, si es necesario.

A continuación, un representante de cada grupo deberá presentar la actividad diseñada a los demás grupos, explicando cómo se alinea con los Building Blocks específicos, cómo puede ser de valor para una organización, así como el tipo de aprendizaje con el que está relacionado.

El formador proporciona información sobre las actividades desarrolladas y su conexión con los bloques de construcción.

Esta actividad debería durar **unos 40 minutos en total**.

Pasos para la transformación de una organización en un lugar de trabajo de aprendizaje

A través de *la diapositiva 66*, el formador presenta a los participantes los **pasos para la transformación de una organización en un Lugar de Trabajo de Aprendizaje**, comentando cada uno de los pasos del proceso de transformación por separado.

Por lo tanto, debe haber un debate sobre lo que piensan los participantes sobre el proceso presentado: si creen que este proceso es fácil de aplicar y/o qué obstáculos pueden encontrarse, en su opinión, al seguir el proceso.

Implementación de actividades de transformación para las organizaciones

Actividad (en grupos)

En esta fase, los mismos grupos tienen la oportunidad de **poner en práctica una de las actividades que** se acaban de diseñar. Alternativamente, el formador puede elegir una de las actividades que ya se han desarrollado dentro del proyecto LEARN para la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje y ponerla en práctica con los participantes.

Se sugiere que se elija una actividad para todos los grupos. Para seleccionar la actividad, el formador debe tener en cuenta el perfil de las organizaciones participantes.

Durante el proceso de aplicación, el formador puede guiar a los participantes y ayudarles en caso de que tengan alguna dificultad.

Al final de la sesión, el formador deberá pedir la opinión de los participantes sobre los **beneficios y el valor añadido de la actividad realizada para sus organizaciones**, y dar su opinión sobre el proceso.

Esta actividad debe durar **unos 40 minutos**.

Aprendizaje en el lugar de trabajo: Un enfoque holístico

Antes de concluir el taller, el formador resume lo que se ha presentado y debatido hasta el momento, destacando que **la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje requiere un enfoque holístico**, que implique a todas las partes relacionadas, diferentes procesos, mucho tiempo e inversión tanto en dinero como en recursos humanos.

Revisión (10')

Al final del taller, hay una **sesión de revisión de diez minutos**, en la que el formador plantea a los participantes las preguntas más importantes que surgen del contenido del taller.

Las preguntas que deben hacerse son las siguientes:

1. *¿Cuáles son las ventajas de los lugares de trabajo de aprendizaje?*
2. *¿Cuáles son los diferentes tipos de aprendizaje? Pon un ejemplo de cada tipo.*
3. *Por favor, nombre y describa algunos de los componentes básicos del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo, tal y como los identifica la Comisión Europea ("Educación y Formación 2020").*
4. *¿Cuáles son los pasos para transformar una organización en un lugar de trabajo de aprendizaje?*

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Queda a discreción del formador añadir cualquier otra pregunta.

Realización de una prueba de actitud DESPUÉS del taller (10')

Antes de finalizar el taller, todos los participantes deberán rellenar **una vez más** el **Test de Actitud para Empresarios**. Las respuestas proporcionadas en este test mostrarán la comprensión de los empresarios del concepto de lugares de trabajo de aprendizaje, así como su actitud hacia la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, su impacto y sus beneficios **DESPUÉS de asistir al taller**. Las respuestas recogidas se compararán con las respuestas que habían dado los mismos participantes ANTES del taller.

Las pruebas de actitud pueden distribuirse a los participantes en forma impresa o como formularios de Google a través de un enlace que se les enviará para completar la prueba en línea. Las pruebas de actitud completas deben recogerse antes de que comience la presentación. En el caso de los formularios de Google, el formador (o un asistente del formador) debe comprobar y asegurarse de que todos los participantes han entregado el formulario antes de que comience el taller. Además, hay que asegurarse de que los documentos o formularios recogidos se han marcado como "Pruebas de actitud para los empleadores después del taller".

El análisis de los resultados de ambos conjuntos de Pruebas de Actitud se realizará a través de una herramienta diseñada para proporcionar datos en diferentes niveles para la información recogida.

Evaluación del taller (10')

La **calidad del taller** se evalúa **recogiendo y analizando los comentarios de los participantes y del formador**.

Los resultados de la evaluación se recogen a través de **cuestionarios** que cubren diferentes aspectos de la acción, como la organización del taller, el contenido y el material del taller, y la actitud de los asistentes hacia los lugares de trabajo de aprendizaje.

Los cuestionarios deben distribuirse a los participantes en forma impresa o enviarse como formularios de Google **ANTES de la conclusión del taller**. El formador debe asegurarse de que todos los participantes han rellenado el cuestionario antes de abandonar la reunión. En el caso de los formularios de evaluación de Google, el formador (o un asistente del formador) debe comprobar y asegurarse de que todos los participantes han enviado los formularios antes de la conclusión del taller. Si algunos participantes tienen que abandonar el taller antes, el formador puede entregarles o enviarles los cuestionarios, pero debe asegurarse de que se encargarán de entregarle los cuestionarios cumplimentados a su debido tiempo.

26

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

El formador tiene que rellenar también un cuestionario (cuestionario de evaluación para formadores), que difiere del de los participantes.

Se elaborarán **dos tipos de informes** a partir de la información recogida:

- Informes de evaluación a nivel del país socio, incluyendo también los resultados de las pruebas de actitud.
- Un informe que incluya los datos agregados de la evaluación y las pruebas de actitud de todos los países asociados, así como recomendaciones para cambiar la actitud de los empresarios hacia los lugares de trabajo de aprendizaje, derivadas de los datos recogidos en todos los países asociados.

Clausura del taller

El formador agradece calurosamente a los asistentes su participación en el taller y les recuerda las próximas actividades del proyecto LEARN y la documentación pendiente que deben aportar para el taller.

Opcionalmente, se pueden preparar **certificados de asistencia** y enviarlos a los participantes con la debida antelación después del taller; si este es el caso, el formador debe informar de ello a los participantes antes de que concluya el taller.

Apéndice 1 (Sección 1)

Plantilla de *mi viaje de aprendizaje*

¿Qué significa para usted el "aprendizaje en el lugar de trabajo"?	¿Cuáles cree que son los beneficios de los lugares de trabajo de aprendizaje son?	Describa una actividad de aprendizaje en la que haya participado (en su vida profesional) y que le haya resultado útil.
→1	→2A	→4A

Plantilla de <i>mi viaje de aprendizaje</i>	 My Learning Journey Template.pdf  My Learning Journey Template.docx
---	--

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Apéndice 2 (Sección 3)

Fichas de buenas prácticas de aprendizaje en el lugar de trabajo

<i>Estudio de caso 1: Yelp</i>	 Yelp.pdf
<i>Estudio de caso 2: Pixar</i>	 Pixar.pdf
<i>Estudio de caso 3: Airbnb</i>	 Airbnb.pdf
<i>Estudio de caso 4: Earls</i>	 Earls.pdf
<i>Estudio de caso 5: Etsy</i>	 Etsy.pdf
<i>Estudio de caso 6. OverDrive</i>	 OverDrive.pdf
<i>Estudio de caso 7: Thrive Digital</i>	 Thrive Digital.pdf
<i>Estudio 8 de caso : 1800 GOT JUNK</i>	 1800 GOT JUNK .pdf
<i>Estudio de caso 9: Cultura Amp</i>	 Culture Amp.pdf
<i>Estudio de caso 10: Océano Digital</i>	 Digital Ocean.pdf

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Estudio de caso 11: Optoro



Optoro .pdf

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Apéndice 3 (Sección 4)

Fichas sobre los bloques de construcción del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo

BB1: Animar a los empresarios a adoptar una cultura de aprendizaje que apoye el aprendizaje a lo largo de la carrera.	 BB1.pdf
BB2: Garantizar que el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo sitúe a los alumnos en un itinerario de aprendizaje permanente (y que esté respaldado por sistemas de orientación y validación del aprendizaje previo).	 BB2.pdf
BB3: Asegurar el compromiso a largo plazo de todas las partes interesadas.	 BB3.pdf
BB5: Comunicar sobre el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo utilizando el lenguaje de aquellos que necesitan ser animados.	 BB5.pdf
BB6: Garantizar sistemas de cofinanciación sostenibles en los que todos vean el beneficio de invertir en el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo.	 BB6.pdf
BB7: Garantizar que el aprendizaje en el lugar de trabajo se adapte a las necesidades de los alumnos adultos.	 BB7.pdf
BB8: Garantizar que el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo responda a las necesidades de los empresarios.	 BB8.pdf
BB9: Asegurar la calidad del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo.	 BB9.pdf

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

BB10: *Establecer sistemas eficaces de seguimiento y evaluación para garantizar que el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo siga siendo pertinente y eficaz.*



BB10.pdf

Apéndice 4 (Sección 4)

Plantilla para diseñar una actividad que se utilizará en el sistema de aprendizaje de las organizaciones

Nueva plantilla de actividades



New Activity
Template.pdf



New Activity
Template.docx

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Apéndice (5 Secciones 1-2)

Notas para el formador en la presentación de PowerPoint

Sección 1

Diapositiva 17: Prioridades actuales de aprendizaje y desarrollo para las organizaciones⁷

Las prioridades en materia de aprendizaje y competencias más identificadas por los empleadores son: subsanar las carencias de competencias (36%); aumentar el aprendizaje autodirigido (24%); y vincular el aprendizaje y el desarrollo con la gestión del rendimiento (22%). Todas ellas indican una alineación para capacitar al personal y apoyar la eficacia de la organización.

Sin embargo, facilitar el aprendizaje y el desarrollo en cualquier momento y en cualquier lugar sólo es una prioridad para el 9% de las organizaciones, lo que resulta preocupante dada la aspiración de apoyar el aprendizaje en el trabajo. La aceleración de la transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo también ocupa un lugar bajo en la lista de prioridades de las organizaciones en materia de competencias y aprendizaje, lo cual es crucial para que el aprendizaje se traduzca en un impacto y una mejora del rendimiento.

Es muy preocupante que el 23% de los encuestados afirme no saber cuáles son las prioridades actuales de su organización en materia de aprendizaje y desarrollo. El examen de las características de los que declararon esta falta de conocimiento reveló que proceden de una amplia gama de funciones, incluidos los altos ejecutivos, los directores de RRHH y otras funciones de RRHH, así como los directores de línea.

Diapositiva 18: Cambios en el aprendizaje organizativo⁸

Para los que los utilizan, el aprendizaje móvil, digital y en línea se ha acelerado drásticamente, mientras que los métodos de entrega externos han disminuido.

⁷ CIPD y Accenture, "Learning and Skills at Work 2020" (Londres: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 26, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf.

⁸ CIPD y Accenture, "Learning and Skills at Work 2020" (Londres: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 22-24, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Aunque en general predomina la enseñanza presencial, en las organizaciones en las que se ha adoptado el aprendizaje facilitado por la tecnología, su uso está aumentando drásticamente. La figura 13 muestra cómo ha cambiado el patrón de uso de los diferentes tipos de aprendizaje y desarrollo en los últimos dos o tres años. Esto muestra la importancia decreciente de algunos de los métodos más tradicionales, y más comúnmente utilizados, de aprendizaje y desarrollo y la creciente importancia del aprendizaje facilitado por la tecnología (en las organizaciones que han adoptado estos métodos de aprendizaje).

Esto refleja la investigación anterior del CIPD sobre la adopción del aprendizaje digital, 5 que encontró que, en 2016, el 98% de los profesionales de L&D querían aumentar el acceso y la flexibilidad en la prestación de la formación del personal. Una parte clave de esto era garantizar que se pudiera acceder al aprendizaje en cualquier momento y en cualquier lugar, y el 59% de los profesionales de I+D querían que sus alumnos utilizaran la tecnología, como los dispositivos móviles. Como destaca la figura 13:

- *La gran mayoría de las organizaciones que actualmente utilizan el aprendizaje digital y basado en dispositivos móviles afirman que su uso ha aumentado en los últimos dos o tres años.*
- *En cambio, sólo una cuarta parte afirma haber aumentado el uso de conferencias, talleres y eventos externos. Por otro lado, una cuarta parte afirma que su uso ha disminuido.*
- *Las organizaciones que utilizan el aprendizaje formal/acreditado, el aprendizaje fuera del trabajo dirigido por un instructor y el aprendizaje en el trabajo son más propensas a informar de que el uso se ha mantenido igual en lugar de aumentar.*

La mayoría de las organizaciones utilizan al menos una forma de tecnología para apoyar el aprendizaje; sin embargo, la adopción de más tecnologías emergentes sigue siendo baja, incluso en las organizaciones más grandes.

Las tecnologías del aprendizaje se definen como la amplia gama de tecnologías de la comunicación y la información que pueden utilizarse para apoyar el aprendizaje (como el aprendizaje en línea o móvil).

La figura 14 muestra que el 79% de las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para apoyar el aprendizaje y la colaboración, siendo las más comunes: seminarios web/clase virtual (36%), sistemas de gestión del aprendizaje (27%) y fuentes de educación abierta (23%). La adopción de formas más emergentes de tecnología de apoyo al aprendizaje -como la realidad virtual y aumentada, las aplicaciones móviles, los chatbots, los juegos y las animaciones- sigue siendo escasa.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Diapositiva 19: Participación de los adultos en el aprendizaje⁹

Los últimos resultados de la encuesta de población activa de la Unión Europea (UE) muestran que, desde 2010, la tasa de participación de los adultos en el aprendizaje permanente aumentó gradualmente hasta 2019, pasando del 7,8 % al 10,8 %. Sin embargo, en 2020, se redujo en 1,6 puntos porcentuales (pp), alcanzando el 9,2 %.

La participación de los adultos en el aprendizaje era uno de los puntos de referencia del marco estratégico para la cooperación europea en materia de educación y formación hasta 2020, denominado "Educación y Formación 2020" (ET 2020). Este punto de referencia tenía como objetivo alcanzar una media de al menos el 15 % de adultos que participaran en el aprendizaje permanente en la UE.

Las tasas de participación en casi todos los Estados miembros aumentaron de forma constante entre 2010 y 2019, a excepción de Dinamarca, Eslovenia, Chipre, España, Polonia y Rumanía. Esta tendencia se invirtió entre 2019 y 2020, ya que solo tres Estados miembros mostraron un pequeño aumento en este periodo: España (+0,4 pp), Grecia y Lituania (+0,2 pp para ambos).

Seis Estados miembros han superado el objetivo del 15 % para 2020: Suecia (28,6 %), Finlandia (27,3 %), Dinamarca (20,0 %), Países Bajos (18,8 %), Estonia (17,1 %) y Luxemburgo (16,3 %). Por el contrario, siete Estados miembros tenían tasas de participación inferiores al 5 %: Rumanía (1,0 %), Bulgaria (1,6 %), Eslovaquia (2,8 %), Croacia (3,2 %), Polonia (3,7 %), Grecia (4,1 %) y Chipre (4,7 %).

Diapositiva 20: El valor del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo para los empleados¹⁰

Económicos: Los beneficios económicos son el aumento potencial de los salarios (y por tanto de los ingresos) y la mejora de la empleabilidad de los individuos. Permitir que los trabajadores adquieran mejor los conocimientos vinculando los conceptos aprendidos (antiguos y nuevos) a las aplicaciones prácticas contribuye a que subsanen las deficiencias de sus habilidades, conocimientos y experiencias que pueden tener valor económico para las organizaciones (es decir, el "capital humano").

Bienestar: Se ha demostrado que la participación en el aprendizaje mejora la percepción de las personas sobre su propia salud, aumenta su satisfacción vital y estimula su autoestima.

⁹ Eurostat, "Adult Participation in Learning in a Mild Decline", 5 de enero de 2022, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210702-1>.

¹⁰ Comisión Europea, Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre el aprendizaje de adultos, *Promover el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo: Informe final del Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre el aprendizaje de adultos* (Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2018), 16, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Proporciona oportunidades a los trabajadores para servir de formadores y mentores, lo que contribuye a que se sientan reconocidos como empleados responsables y con experiencia. El aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo rompe la monotonía del trabajo y mejora la percepción que los empleados tienen de su empleador (es decir, la "condición de buen empleador"). También puede reducir la probabilidad de que las personas fumen y consuman alcohol, al tiempo que aumenta la probabilidad de que hagan ejercicio. Esto, a su vez, puede mejorar su salud mental y física.

Social: *El aprendizaje de adultos (en general) puede conducir a una mejor disposición a las actividades voluntarias y comunitarias, así como a la mejora de las actitudes cívicas y la participación política. Por ello, la participación en el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo también puede conducir a un mayor compromiso con la comunidad y la actividad cívica. Además, el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo permite a los alumnos desarrollar hábitos de trabajo básicos y una identidad profesional.*

Diapositiva 21: El valor del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo para los empresarios¹¹

La innovación: *La escasez o las lagunas de cualificación pueden retrasar el desarrollo de nuevos productos y/o servicios. El aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo puede ser una estrategia eficaz para resolver el problema de la falta de competencias. Gracias al aumento de las capacidades y competencias de la mano de obra, se puede incrementar el rendimiento de la innovación de una empresa, lo que a su vez beneficiará su competitividad económica con otras empresas.*

Mano de obra motivada: *Como se ha mencionado anteriormente, el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo puede romper la monotonía del trabajo, mientras que permitir a los trabajadores ser formadores o mentores podría estimular su autoestima y su compromiso con la empresa. Los trabajadores que tienen un sentimiento de lealtad o compromiso son más propensos a permanecer con el mismo empleador porque ven mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional. Para la empresa, esto significa una mayor tasa de retención del personal. Además, la participación en el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo puede beneficiar a la señalización del mercado laboral en el proceso de contratación al servir como un "dispositivo" de señalización distinto de una cualificación formal. Para los empresarios, significa que los participantes están indicando que están preparados para el trabajo y sus programas de*

¹¹ Comisión Europea, Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre el aprendizaje de adultos, *Promover el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo: Informe final del Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre el aprendizaje de adultos* (Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2018), 18, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

colocación pueden considerarse como una "prueba de idoneidad" de los empleados potenciales, lo que mejora la adecuación de las competencias en general.

Económico: El aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo ayuda a los empleados a adaptarse a nuevos procesos o maquinaria, reduce los índices de avería (de la maquinaria), reduce los incidentes en el trabajo, acelera la iniciación del personal recién contratado, facilita la evaluación directa del impacto de la formación en el funcionamiento de la empresa y permite combinar la producción sostenida con el fomento de la formación y el desarrollo profesional de los empleados. Este aumento de sus capacidades, combinado con una mayor motivación de los trabajadores y un mayor rendimiento de la innovación, conduce a un aumento de la productividad y, por tanto, a un aumento del beneficio económico. Además, la retención del personal (menos trabajadores que se marchan) reducirá los gastos, ya que hay menos necesidad de contratar y formar a nuevos empleados. La colaboración entre los empleadores y las organizaciones que imparten el aprendizaje basado en el trabajo (WBL) para proporcionar un suministro constante de empleados potenciales también puede reducir los costes de contratación.

Diapositiva 22: El valor del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo para la sociedad y la comunidad¹²

Económico: La participación en el aprendizaje de adultos (en general) estimula el bienestar económico de un país, ya que los países con mayores niveles de habilidades y competencias tienen más probabilidades de ser más competitivos. Además, se ha demostrado que la participación en el aprendizaje de adultos de las personas empleadas conduce a un mayor PIB por residente, mientras que la participación de las personas desempleadas ha demostrado que disminuye la tasa de desempleo. También se puede argumentar económicamente a favor del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo; al transferir los costes de la consecución de los resultados del aprendizaje de las instituciones educativas formales (financiadas con fondos públicos) a las empresas, el gasto público se reducirá permitiendo un uso más eficaz de los fondos para lograr una mayor participación en la educación y la formación. Esta reducción del gasto público es aún mayor si tenemos en cuenta la cantidad y la gama de equipos necesarios, fácilmente disponibles en las empresas, que de otro modo tendrían que ser adquiridos por las instituciones educativas. Además, el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo puede contribuir a aumentar la adaptabilidad de la mano de obra para prepararse mejor para las

¹² Comisión Europea, Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre el aprendizaje de adultos, *Promover el aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo: Informe final del Grupo de Trabajo ET 2016 - 2018 sobre el aprendizaje de adultos* (Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2018), 19, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8112&furtherPubs=yes>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

futuras necesidades de cualificación y la evolución del panorama laboral. Esto contribuirá a mitigar la escasez de competencias prevista que, de otro modo, limitaría la productividad, la innovación y la modernización de Europa.

Participación cívica y social: *Los países con mayores niveles de competencias en alfabetización y aritmética han mostrado una mayor participación en actividades de voluntariado, un mayor nivel de intereses políticos con mayores tasas de voto, así como mayores niveles de confianza. Aunque estos efectos no son exclusivos del aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo, contribuyen a un mayor nivel de cohesión social en la comunidad.*

Igualdad: *El aprendizaje de adultos en el lugar de trabajo puede sentar una base importante para la (re)integración social y la participación de todas las personas, especialmente de los grupos vulnerables. Esto, a su vez, promueve la inclusión (social) al ofrecer a las personas de todos los grupos sociales una vía de acceso atractiva a la formación y el empleo. Además, al ofrecer una oportunidad de experimentar el "éxito" a través del aprendizaje aplicado a los estudiantes desfavorecidos, desvinculados y/o que fracasan, se puede reducir la tasa de abandono.*

Sección 2

Diapositiva 30: Barreras de aprendizaje más comunes para los empleados (1/2)¹³

1. Enfoque del programa frente al enfoque organizativo

Normalmente, la atención de sus empleados se centra en la entrega del programa o proyecto, no en la mejora de la organización. Los empleados dedican su energía y tiempo a la ejecución de los proyectos y programas asignados.

El enfoque del programa es uno de los obstáculos más importantes para el aprendizaje organizativo. Hacer que sus empleados completen la tarea de forma eficaz y obligarlos a hacer lo que se les ha asignado no supondrá ninguna mejora.

¿Cómo superar los obstáculos del programa de formación?

*Explicar a sus empleados los siguientes factores es una de las mejores maneras de superar la barrera del **enfoque del programa** para el aprendizaje organizativo:*

- *¿Por qué tienen que hacer esto?*
- *¿Qué ganan ellos?*
- *¿Hay alguna forma alternativa de hacerlo?*
- *¿Qué habilidades pueden adquirir?*

¹³ Apty, "Barriers to Organizational Learning and Training Programs", 5 de enero de 2022, <https://www.apty.io/blog/barriers-to-organizational-learning>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

2. Recursos limitados

Cuando llega la recesión económica, muchas organizaciones recortan sus presupuestos de formación y desarrollo. Las empresas deben considerar la formación como una "inversión".

A la mayoría de las personas les encanta la sensación de aprender algo nuevo. La limitación de recursos es uno de los obstáculos para el aprendizaje en la organización. La dirección debe crear recursos para los aficionados al estudio, especialmente en el lugar de trabajo.

¿Cómo superar las barreras de recursos limitados para el aprendizaje organizativo?

[Una investigación de ClearCompany](#) sugiere que más del 68% de los empleados dicen que la Formación y el Desarrollo es la política más importante de la empresa. Esto demuestra que los empleados valoran en gran medida el aprendizaje.

Cree sus estructuras organizativas, como las políticas, las normas, los reglamentos, el presupuesto y los gastos, de forma que motiven a sus empleados a aprender y mejorar, en lugar de prohibirles hacerlo.

Intente aplicar formas creativas y eficaces de incorporar el aprendizaje a las actividades cotidianas de la organización.

3. Resistencia al cambio

La resistencia de los empleados al cambio es un obstáculo importante para el aprendizaje organizativo. Las personas que están acostumbradas a una determinada forma de funcionar durante mucho tiempo, tienden a evitar hacer algo nuevo. No quieren aprender ni cambiar a nuevos procesos.

Es habitual que algunos empleados sientan que pueden perder la familiaridad que tienen con los sistemas y procesos existentes.

Para que una organización evolucione, es necesario cambiar. Las iniciativas de cambio le ayudan a adaptarse a las tendencias actuales del mercado, los procesos internos, los últimos avances tecnológicos, etc.

¿Cómo superar la resistencia de los empleados a los programas de formación y al aprendizaje organizativo?

Para evitar la resistencia de los empleados, debe explicarles por qué el cambio es esencial y también por qué ahora. Puede destacar los beneficios e intentar aplicar algunos factores de sorpresa para ganarse su confianza.

Diapositiva 31: Barreras de aprendizaje más comunes para los empleados (2/2)¹⁴

¹⁴ Apty, "Barriers to Organizational Learning and Training Programs", 5 de enero de 2022, <https://www.apty.io/blog/barriers-to-organizational-learning>.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

4. Dicotomía trabajo-aprendizaje

En muchas organizaciones, el trabajo y el aprendizaje se consideran dos aspectos diferentes del empleo, y el trabajo, invariablemente, tiene siempre la máxima prioridad. Una cultura de aprendizaje en el trabajo significa que los valores de la empresa apoyan el aprendizaje de forma significativa y eficaz.

Otro gran obstáculo para el aprendizaje organizativo en el lugar de trabajo es la frustración de sus empleados al intentar mejorar sus habilidades y conocimientos sin ningún apoyo de la organización.

¿Cómo superar esta barrera común del aprendizaje organizativo?

Asegúrese de ofrecer oportunidades de aprendizaje a sus empleados y motívelos para que aprendan cosas nuevas y crezcan. Las organizaciones pueden hacer hincapié en el aprendizaje en su comunicación sobre los valores y objetivos de la organización.

Impulse la cultura de aprendizaje de sus empleados. Asegúrese de que sus empleados no se quejen diciendo que no tienen tiempo para completar su aprendizaje y formación. Investiga más sobre el aprendizaje y el desarrollo de la organización e invierte en herramientas de formación eficaces, si es necesario.

5. Falta de liderazgo

Para que cualquier organización siga aprendiendo y adaptándose, el liderazgo debe participar en sus procesos clave de aprendizaje y mejora del rendimiento.

Muchos líderes evitan la confrontación, las preguntas difíciles y las discusiones incómodas. Un liderazgo inadecuado conduce al caos y actúa como una enorme barrera para los programas de aprendizaje y formación de la organización.

¿Cómo superar la falta de liderazgo que actúa como barrera para el aprendizaje organizativo?

El aprendizaje organizativo debe priorizarse de forma descendente y dividirse en diferentes etapas, con la participación de los líderes en cada una de ellas. Los líderes deben estar bien equipados para aumentar la confianza y la moral de los empleados.

6. Cultura del no aprendizaje

La cultura del no aprendizaje impide que sus empleados quieran aprender algo nuevo. En una organización en la que no se fomenta o promueve el aprendizaje, es difícil que los empleados aprovechen al máximo sus formaciones.

Las organizaciones pueden proporcionar un entorno de aprendizaje, pero deben ser conscientes de los diversos problemas que surgirán y acabarán siendo barreras para el aprendizaje organizativo.

¿Cómo superar la cultura del no aprendizaje como barrera para el aprendizaje organizativo?

Identifique los puntos débiles de sus empleados y resuélvalos lo antes posible. Proporcione valor y oportunidades de aprendizaje en el lugar de trabajo. Muestre los beneficios del aprendizaje y podrá reconocer a los que aprenden rápido para motivar a los demás.

7. Enfoque a corto plazo

Las soluciones temporales y la visión a corto plazo son obstáculos para el aprendizaje organizativo. Los líderes suelen tender a gravitar hacia el problema más obvio sin considerar todas las consecuencias futuras.

¿Cómo superar las barreras del enfoque a corto plazo para el aprendizaje organizativo?

El aprendizaje en la organización es un proceso continuo, por lo que se suma cuando se centra en el panorama general y no en los objetivos a corto plazo. Anime a sus líderes a asignar tiempo para decidir la visión a largo plazo y ofrezca a los empleados oportunidades de aprendizaje en todo momento.

El aprendizaje organizativo puede implicar contenidos complejos. La complejidad puede abrumar a sus empleados y actuar como una barrera para la formación en el lugar de trabajo. El enfoque a largo plazo debe tener en cuenta todas estas complejidades y proporcionar una forma fácil y eficaz de aprendizaje a sus empleados.

Diapositiva 32: Barreras de aprendizaje para los empresarios y las organizaciones¹⁵

Barreras desde el punto de vista del individuo.

Los mayores obstáculos a la hora de poner en marcha iniciativas de aprendizaje y capacitación son el tiempo, el dinero y el apoyo de la dirección, lo que pone en duda el valor que se da al aprendizaje en algunas organizaciones.

La gran mayoría (86%) de las organizaciones identificó al menos un obstáculo para la puesta en marcha de iniciativas de aprendizaje y capacitación (Figura 18). La falta de tiempo para el aprendizaje (41%), los presupuestos limitados (40%) y la falta de tiempo o apoyo de la dirección (29%) encabezan la lista de obstáculos a la ejecución.

Con una mayor aspiración a impartir el aprendizaje en el flujo de trabajo, son preocupantes los retos relacionados con la falta de tiempo para que los alumnos aprendan, junto con el reto de que los gestores les presten apoyo.

Una minoría importante de empleadores también identificó como obstáculos cuestiones relacionadas con el tamaño (27%) y la capacidad (13%) del equipo de aprendizaje y desarrollo.

¹⁵ CIPD y Accenture, "Learning and Skills at Work 2020" (Londres: Chartered Institute of Personnel and Development, 2020), 27-28, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf.

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].

Uno de cada diez afirma que no poder demostrar el impacto, así como no saber qué intervenciones son eficaces, son obstáculos para la ejecución, una cuestión que analizamos con más detalle en la sección 8 de este informe.

Más de una quinta parte (22%) de las organizaciones consideraron que la falta de comprensión, compromiso o aceptación por parte de los directivos era un obstáculo, y en una de cada quince organizaciones el aprendizaje no se consideraba una prioridad.

Las diferencias en la prevalencia de los obstáculos a la entrega entre las PYME y las grandes organizaciones incluyen:

- *En general, es menos probable que las PYME informen de los obstáculos a la hora de llevar a cabo iniciativas de aprendizaje y competencias; el único obstáculo con una mayor incidencia es el tamaño de su equipo de aprendizaje (39% en comparación con el 19% de los empleadores más grandes).*
- *Los empleadores más grandes son más propensos a informar de los obstáculos a la entrega que las organizaciones más pequeñas, en particular la capacidad de L&D/HR (18% frente al 7%), la falta de compromiso de los altos cargos o de aceptación (26% frente al 16%) y la falta de tiempo o apoyo de la dirección (32% frente al 23%).*

Consulte en https://www.cipd.co.uk/Images/learning-skills-work-report-1_tcm18-79434.pdf las respuestas sobre cómo superar los obstáculos (página 8 y siguientes).

Paquete de trabajo [5] [Desarrollo de una actitud positiva para los empleadores sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje, Diseño de los materiales de formación para el taller: "Desarrollo de una actitud positiva para los empresarios sobre la importancia de la transformación de las organizaciones en lugares de trabajo de aprendizaje", Directrices para los formadores].