

*El pasado 3 de junio realizamos una presentación donde repasábamos nuestras experiencias en el ámbito del aprendizaje corporativo. La ponencia la titulamos **una Historia, 3 fórmulas y 20 minutos**. Este es un breve resumen.*

Si preguntamos palabras que tengan que ver con el aprendizaje durante los últimos años, seguramente será tecnología una de las primeras nos vendrá a la mente. Aparquemos de momento este término, aunque ya podemos avanzar que la tecnología es, en general, un medio para conseguir un fin.

Empecemos pues por lo primero, analicemos primero la expresión aprendizaje corporativo; los dos términos; aprendizaje y corporativo. Y como hablamos del mundo de la empresa trabajaremos con la idea de **aprendizaje ligada a negocio**, cosa que vemos evidente pero que ha tardado en llegar a las empresas.

Seguramente porque también antes no insistíamos tanto en el término aprendizaje, hablábamos más de formación como una etapa de nuestra vida en la que se nos preparaba, o al menos lo intentaba, para un mundo exterior. Luego la experiencia y el ensayo/error nos convertía en profesionales.

El divorcio entre cualquier institución educativa sea escuela, instituto o universidad y vida laboral siempre ha sido patente. El sentido común nos indica que deberían ir de la mano y que queda mucho camino por recorrer.

Todos estaremos de acuerdo en la ventaja que supondría desarrollar un plan de país maestro, con proyección para las próximas 2 o 3 décadas (una generación al menos) en las que se planifiquen los objetivos estratégicos a nivel social, empresarial y educativo. En la necesidad de crear un modelo donde todo este conjuntado y se realicen ajustes para ir adaptándolo a las nuevas realidades. Donde nuestros políticos - sean del signo que sean- lleguen a ponerse de acuerdo en lo importante; educación, economía, salud, justicia. Y no depender de que cada 3 o 4 años unas elecciones vayan cambiando la estrategia educativa o empresarial de un país.

Al final lo que se consigue es quemar energías y perder oportunidades.

Lo único que estamos demostrando con estos cambios de rumbo es nuestra capacidad como sociedad de ser resilientes, que nos adaptamos más y todo lo vemos normal... que no correcto.

Decía Darwin que las especies que sobreviven son las que mejor se adaptan, pero lo que nos diferencia a los seres humanos del resto de seres vivos, lo que ninguna otra especie es capaz de aprovechar, es la capacidad de aprendizaje. Ese es realmente nuestro punto diferencial a nivel evolutivo.

Esto ha pasado y está pasando a nivel empresarial y corporativo. Un país que evoluciona se industrializa y digitaliza, precisa de mano de obra cualificada. Mano de obra que ya no nos vale que se forme durante una etapa de su vida y punto. Ahora el aprendizaje es permanente y estar al día una necesidad.

En el caso de las empresas supone un cambio radical ya que no hablamos de la versión clásica de venir formados de casa sino de proseguir el aprendizaje mediante el intercambio de conocimiento e información. Aquí vamos a ver como la necesidad a

creado en muchas empresas grupos de interés que intercambian experiencias, conocimientos. Esto consigue de manera efectiva ser mejores profesionales.

Hoy en día con la conectividad permanente, la tecnología disponible y las necesidades inmediatas, debemos evolucionar de los modelos de educación clásicos a otros donde estemos donde estemos, estamos aprendiendo. Es lo que se ha venido en llamar aprendizaje ubicuo.

Da igual donde estemos, el aprendizaje pasa a ser una actividad cotidiana que se da en cualquier momento, en cualquier lugar, de manera más o menos formal o totalmente informal.

De hecho, debemos pensar que lo importante no es tanto el canal sino el impacto y beneficio que aporta a la persona. Y si hablamos específicamente a nivel empresarial, si le es útil o no para su desempeño.

Las empresas **ya no esperan un empleado enseñado sino preparado para aprender**, abierto a las tendencias y que aporte nuevas ideas.

En nuestro caso por ejemplo tiene mucho peso la formación obligatoria por el regulador y eso implica hacer mucha formación interna, necesaria por otra parte para que la empresa pueda ofrecer sus productos.

Los departamentos de formación y desarrollo pasan a ser piezas clave en el engranaje de negocio y su impacto cada vez mayor en las cuentas de resultados. Aunque, como pasa en los departamentos técnicos de sistemas; solo se acuerdan de nosotros cuando falla algo. Pero tenemos unas armas que no tienen otros departamentos; el conocimiento de los empleados, del negocio y de los canales. Y eso tenemos que ponerlo en valor.

Esto de por si ya obliga a replantearnos qué estamos haciendo y qué deberíamos hacer. No podemos pensar que adaptarnos es cambiar de equipos informáticos, por favor, esto es mucho más; es repensar toda nuestra estrategia.

Empecemos con una sugerencia que nos facilitará las cosas; las claves para un aprendizaje corporativo eficaz es la suma de los intereses individuales de cada empleado con los intereses comunes de la organización.

Que sería esta fórmula:

$$Ac = (O_i + O_c)$$

Donde aprendizaje corporativo es igual a la suma de los objetivos individuales más los objetivos corporativos.

De esta fórmula extraeremos no solo talento sino cuestiones muy importantes para nuestra compañía, **el compromiso y la motivación**. Sin contar que las jóvenes generaciones buscan cada vez más desarrollar esa parte de objetivos individuales. La generación Z ya pide otras cosas aparte del tema salarial.

A partir de aquí y de esta introducción os contaré, brevemente, nuestra experiencia en el aprendizaje corporativo. Primero os hablaré de nuestra comunidad de formadores internos y posteriormente del proyecto Virtaula. En ambos casos voy a intentar compartir algunas reflexiones

Un proverbio africano dice que "si quieres ir rápido camina solo, pero si quieres llegar lejos ve acompañado".

Las comunidades de interés, tenga los nombres que tengan (comunidades de práctica, red de talento, formadores internos...), son las que llegan más lejos y las que aportan un valor diferencial al contar con el talento individual de cada uno y con la potencia del equipo que conforman.

Hablamos de profesionales con formación previa, conocimiento del entorno y de sus tareas que, al unirse favorecen no solo el crecimiento personal de cada uno de ellos sino el de la propia compañía. Y además con un componente reforzado; el cultural.

En CaixaBank contamos con una comunidad que ha sido uno de los principales impulsores de la formación en la compañía: Los formadores internos.

Empezamos indicando que nuestra comunidad ya estaba en marcha antes de la era de internet, desde finales de los años 80. Era un grupo informal que compartía y ayudaba a los compañeros en su adaptación. Mucho de ello debido a los orígenes de nuestra organización y su obra social que hacen que nuestra plantilla tenga una predisposición especial a compartir.

Una de las prioridades de nuestra empresa es el desarrollo y crecimiento de las personas, contando con su talento, formación y la autoformación. Intentamos dar y recibir feed back constante en un estado de mejora continua. No se trata de una mera "asistencia a cursos", sino de ir un paso más allá. Para ello la figura del colaborador que comparte sus conocimientos y habilidades es pieza clave.

Por supuesto debe estar enmarcado en una estrategia de la entidad en general y del departamento de formación y desarrollo en particular.

Pensemos que este colectivo está y ha estado muy reconocido internamente al alternar sus funciones como empleado/a de la institución con su vocación docente. No se dedican en exclusiva a formar a sus compañeros y compañeras, sino que comparten su día a día profesional con esta función de teaching.

En un entorno de cambios acelerados combinados con una vida laboral más larga, disponer de un equipo de estas características que se recicla y que comparte su conocimiento es un proyecto cada vez más estratégico. Nuevas competencias adaptadas a un entorno personalizado, explicado con tus propias palabras y aplicable desde el minuto 1.

Además, existen diferentes modalidades dentro del colectivo; tutores de nuevos empleados o buddys, agentes del cambio o change makers, formadores internos que actúan como dinamizadores de espacios virtuales o de sesiones presenciales. Pero ¿cómo se llega a esto?

Lo primero es tener claro que tenemos esa necesidad, que contamos con el apoyo de nuestra dirección y con un grupo inicialmente reducido con el que contar para tirar adelante el proyecto. A la dirección hay que explicarle con detalle los beneficios que va a aportar tanto a la compañía como al colectivo.

Un inciso que creo importante: cualquier actuación debe tener un win-win. Es decir, debe aportar cosas positivas para las partes implicadas.

Estamos hablando de estrategia, pero no debemos olvidar un aspecto crucial para que todo esto funcione; el compromiso.

El compromiso de todos es fundamental para que todo fluya con naturalidad y este compartir conocimiento sea realmente provechoso.

El colectivo de formadores internos ha supuesto una pieza clave en el desarrollo de nuestros profesionales. Tengamos en cuenta que son como una extensión del propio departamento de formación en cada una de las unidades de negocio y que el hecho de ser un grupo numeroso permite que la dedicación no sea excesiva a lo largo de cada ejercicio.

No es extraño que este proyecto haya recibido galardones tanto nacionales como internacionales por su impacto en el desarrollo de personas, la generosidad demostrada y su función integradora.

Como hemos dicho al principio; el ser humano se caracteriza en su evolución por dos aspectos; adaptación y aprendizaje. Y este colectivo y el aprendizaje en general tuvo un aliado en forma de canal que fue fundamental para su adaptación a los nuevos tiempos: Virtaula.

Pero, ¿Qué es Virtaula?.

Hagamos un pequeño resumen.

A finales de los años 90, nuestra compañía se vio inmersa en un enorme crecimiento a lo largo de toda la geografía española. Tanto crecimiento que la formación presencial se hacía compleja.

En esos momentos, internet -que acababa de nacer- se convirtió en una solución natural a ese problema. Teníamos un propósito, pero necesitábamos colaboración en esta iniciativa, y lo encontramos de la mano de una institución pionera en el aprendizaje en remoto y que hacía poco se había creado: la Universidad Oberta de Catalunya.

Y así, conjuntamente, nació la sociedad denominada Gestión del Conocimiento. Se desarrolló un software al que se denominó Virtagora, se definieron las líneas de trabajo y en enero del año 2000 vio la luz la primera aula virtual de nuestra plataforma Virtaula.

Inicialmente pensada para nuevos empleados y empleadas, como repositorio de documentos y materiales, pronto los formadores internos comenzaron a formar parte de la comunidad virtual.

Poco a poco los poco más de 200 empleados que entraron a curiosear ese primer día fue creciendo hasta llegar a que desde el año 2014 y hasta hoy el 100% de la plantilla de nuestra compañía, así como las empresas del grupo tienen en Virtaula su punto de encuentro de aprendizaje. Estamos hablando de más de 50.000 personas, de ellas más de 40.000 en el banco y el resto repartido entre las 16 compañías que conforman el grupo. Mas de 3 millones de horas de formación anuales y un ecosistema donde conviven con naturalidad lo digital y lo presencial.

A lo largo de estos más de 20 años, Virtaula se ha reinventado cada año, ha intuido tendencias, se ha renovado constantemente hasta conseguir ser la poderosa herramienta que es actualmente.

Pero Virtaula no es solo tecnología. El gran poder de nuestra plataforma son las personas que hay detrás. De hecho, nuestra plataforma digital de aprendizaje tiene dos partes; una que es la puramente tecnológica y otra que la conforma el equipo del proyecto. Esta segunda parte, la humana, es el factor diferencial.

Desde el principio se creó este grupo con la vocación de dar el mejor servicio a nuestros clientes internos y de dar respuesta ágil y rápida. Siempre en modo beta, probando nuevos métodos, y sin dejar de aprender de errores y aciertos.

Por el equipo de Virtaula han pasado docenas de personas que ahora están en otros proyectos pero que, como los que la conforman actualmente, son un enorme equipo con personas comprometidas y con un potencial enorme.

La unión de ambos impulsores, formadores internos y Virtaula hacen que el aprendizaje corporativo cobre una nueva dimensión; más cercano, más humano, más útil.

Todo lo dicho hasta ahora se puede resumir en una frase: **Compartir conocimiento entre empleados es la palanca de crecimiento en cualquier organización**

El futuro no está escrito. De nuestra capacidad de adaptación, de aprender, de imaginar y de nuestro compromiso responsable, depende crear un mundo y una sociedad próspera . No esperemos hojas de ruta claras, las tenemos que escribir nosotros mismos.

©*Ramón García Espeleta*