



# La cultura del aprendizaje

4 de julio de 2019

**MARISA VÁZQUEZ MAZZINI**

(Lic. en Ciencias de la Educación, Magíster en Antropología Social)

[marisa@huatana.com.ar](mailto:marisa@huatana.com.ar)

# La cultura del aprendizaje

Create a Culture of Learning That Supports the Speed of Business



Wednesday, August 21, 2019 1:00pm - 2:00pm EDT  
By: Cheryl Lasse & Lesley Roddam.

Association for  
Talent Development

*“ATD define a la cultura del aprendizaje como aquélla en la que los empleados continuamente buscan, comparten y aplican nuevos saberes para mejorar el desempeño individual y organizacional. Es la palabra ‘continuamente’ la que asegura que las capacidades se desarrollen y renueven a un ritmo coherente con la velocidad del negocio. Se trata del aprendizaje, no de la enseñanza.”*

# Secuencia del encuentro

## 1. Presentación

- ❖ El aprendizaje en las perspectivas contemporáneas
- ❖ Creencias y prácticas organizacionales instituidas
- ❖ Los nuevos escenarios y sus demandas

## 2. Intercambio: Nuestro oficio en la construcción de una cultura del aprendizaje

# Perspectivas contemporáneas sobre el aprendizaje

Aprendizaje: “Cualquier proceso no meramente atribuible a la maduración biológica o cronológica, merced al cual se despliega la capacidad permanente de cambio”.

Knud Illeris, 2009.

## CONTEMPORARY THEORIES OF LEARNING

Learning theorists . . . in their own words



# Teorías contemporáneas sobre el aprendizaje: un marco para pensarnos



- El aprendizaje sólo se concreta a partir de la implicación del aprendiz.
- Se extiende durante toda la vida.
- Se concreta en un contexto social donde aquello que se aprende es algo relevante y valioso.
- A veces implica apropiación de un saber existente; otras veces implica producción de un saber nuevo.
- A veces quien aprende es un individuo; otras veces quien aprende es un “sujeto colectivo”.

# Supuestos tácitos de nuestro oficio

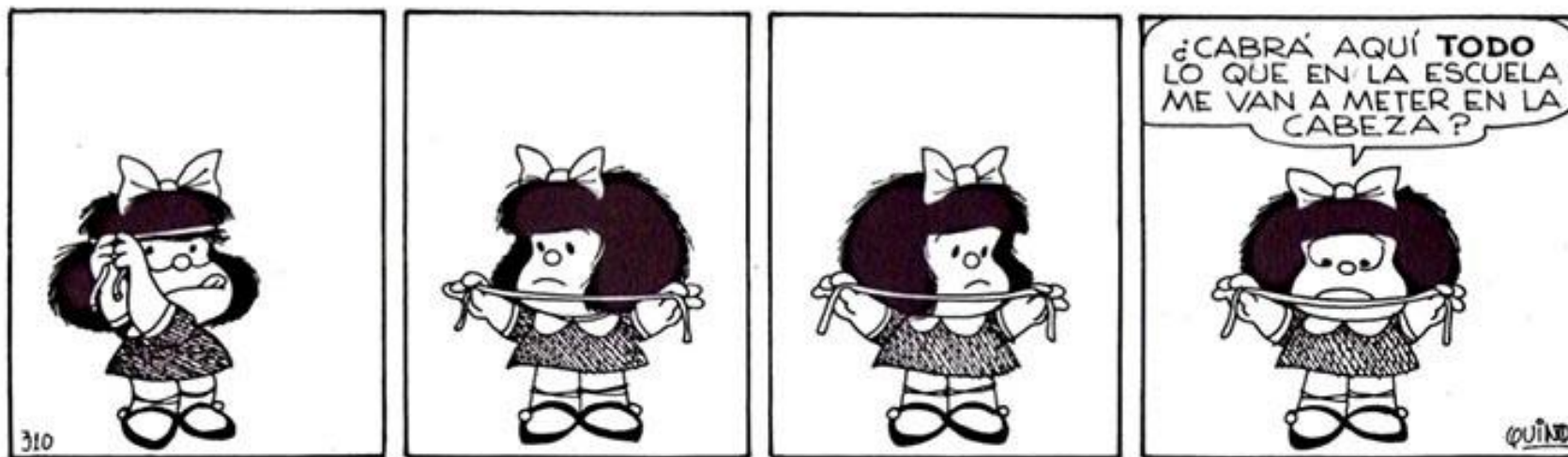


- El aprendizaje se concreta si hay un agente educativo que estimule y estructure el proceso.
- Hay quienes *aprenden* y quienes *han aprendido y saben*.
- La gente aprende algo en un contexto y lo “traslada” luego a otro en el que rigen otras pautas.
- El saber que se enseña y aprende ha sido previamente sistematizado y legitimado en la organización.
- Si todos los integrantes de un equipo aprenden, entonces el equipo aprende.

# Supuestos tácitos de nuestro oficio: la herencia simbólica de la pirámide



# Supuestos tácitos de nuestro oficio: la herencia simbólica de la tradición escolar





# Escenarios emergentes:

## a) Trabajo emocional y cognitivo

Stephen Gill,  
Wednesday, January 24, 2018



*“En la economía del conocimiento, las personas deben asumir la responsabilidad por su propio aprendizaje. Necesitan aprender de manera independiente aquello que precisen saber, cuando precisen saberlo. El mundo del trabajo está cambiando demasiado rápidamente como para que un trabajador del conocimiento permanezca en posición de aprendiz pasivo.”*

# Escenarios emergentes:

## a) Trabajo emocional y cognitivo (cont.)

*“La experiencia de aprendiz no es una mera relación binaria entre un aprendiz y el contenido. Alude a cómo, cuándo, dónde y por qué el aprendiz interactúa con ese contenido. (...) Es algo así como un viaje de aprendizaje.”*

September 2018



# Escenarios emergentes:

## b) Expansión etaria de la fuerza de trabajo



Article

The longevity dividend: Work in an era of 100-year lives

Human Capital  
Trends Report 2018

Deloitte.

*“En tanto los mercados de talentos se tornan cada vez más competitivos, las organizaciones frecuentemente valoran conservar en su puesto a los trabajadores de mayor edad en lugar de reemplazarlos por otros más jóvenes (...). Más del 80% de los empleados estadounidenses cree que los trabajadores de 50 años o más son un recurso valioso para implementar capacitación o mentoring, que son una fuente importante de conocimiento institucional, y que ofrecen más conocimiento, sabiduría y experiencia de vida.”*

# Escenarios emergentes:

## b) Expansión etaria de la fuerza de trabajo (cont.)



*“Se da la paradoja de que la persona tiene más décadas por delante en plenitud física y cognitiva, pero, por otro lado, hay un mercado que tiende, por un tema de presión de costos, a tomar gente cada vez más joven. (...). Nadie sabe muy bien qué hacer: ni las empresas, ni los gobiernos ni la sociedad. Entonces, hay una presión para que la persona se vaya del mercado laboral. En la Argentina, un 80% de las búsquedas discriminan directamente a las personas de más de 50 años.”*

LA NACIÓN, 29 de mayo de 2019

# Escenarios emergentes:

## c) Filosofía *lean*, reducción de desperdicios



## Not Everything Is a Nail

By Andrew Jefferson, Roy Pollock  
Thursday, April 18, 2013

*“Un dicho antiguo expresa ‘para un niño con un martillo, todo es un clavo’. Lamentablemente, para muchos gerentes la capacitación es un martillo y todo desempeño es un clavo. Sabemos sin embargo que hay diversas causas de las brechas en el desempeño.”*

*“La capacitación es cara, en el diseño y en la implementación. Debería ser la última -no la primera- intervención que el profesional de RRHH y la organización consideraran para mejorar el desempeño de los empleados.”*

# Escenarios emergentes:

c) Filosofía *lean*, reducción de desperdicios (cont.)

STRATEGY EXECUTION

## Corporate Learning Programs Need to Consider Context, Not Just Skills

by Todd Warner

NOVEMBER 10, 2017

**Harvard  
Business  
Review**



*“Las áreas de Capacitación (...) están atrapadas en un status quo pesado y debilitante. Aspiran a enseñar conceptos abstractos a sus empleados, tales como ‘agilidad’, ‘colaboración’, ‘coaching’. Pero (...) necesitan reorientarse (...) desde una obsesión por el individuo y el contenido hacia un aprendizaje profundamente contextual, social e inserto en el trabajo real.”*

# Escenarios emergentes:

## d) Mundo VICA y creación de conocimiento



**Harvard  
Business  
Review**  
En español

DESARROLLO DE PERSONAS

# En un mundo que cambia constantemente hay que crear conocimiento, no sólo transmitirlo

por **John Seely Brown, John Hagel III**  
trad. Maximiliano Corredor  
29.08.2017

# Escenarios emergentes:

## d) Mundo VICA y creación de conocimiento (cont.)



INNOVATION

## Great Businesses Scale Their Learning, Not Just Their Operations

by John Hagel III and John Seely Brown

JUNE 07, 2017

**Harvard  
Business  
Review**

*“(...) necesitamos ir más allá de las discusiones estrechas sobre innovación en los productos y servicios, incluso de aquellas más sofisticadas sobre procesos de innovación o modelos de negocio innovadores. Necesitamos en cambio hablar de la INNOVACIÓN INSTITUCIONAL, o incluso repensar la lógica que nos permite explicar -ante todo- por qué tenemos instituciones .”*



# Escenarios emergentes:

## e) Dimensión colectiva del aprendizaje



## HR Goes Agile

by Peter Cappelli and Anna Tavis

**Harvard  
Business  
Review**

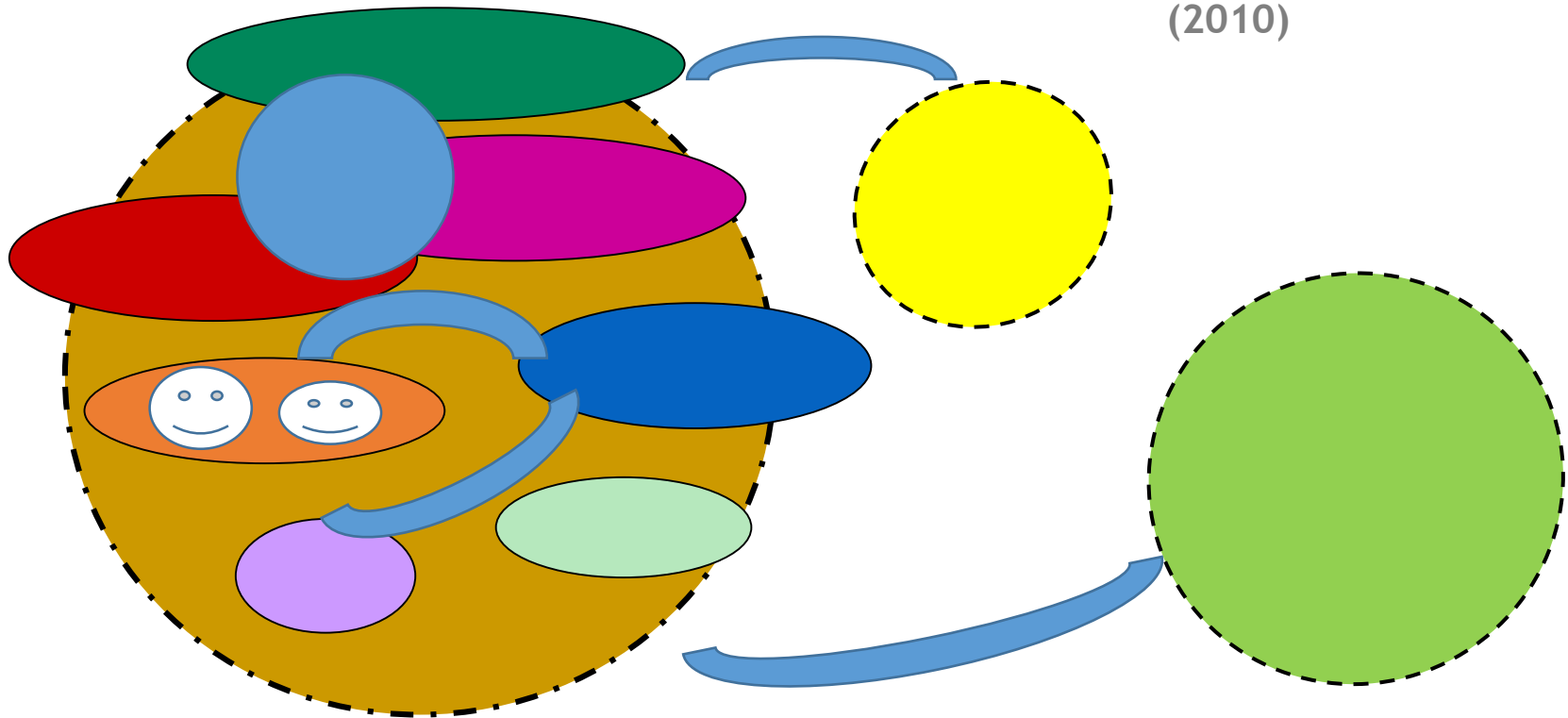
PUBLISHED IN HBR  
MARCH-APRIL 2018

*“El área de RRHH tradicional se enfoca en los individuos: sus objetivos, su desempeño, sus necesidades. Pero ahora, cuando tantas compañías están organizando su trabajo mediante proyectos, la gestión y los sistemas de talento están centrándose en los equipos. Los grupos crean, ejecutan y revisan sus objetivos y tareas con scrums (...). Toman también a su cargo el seguimiento de su propio progreso, la identificación de obstáculos, la evaluación de su liderazgo y la generación de insights sobre cómo mejorar el desempeño.”*

# La cultura del aprendizaje: nuestros desafíos

## I - Una mirada diferente sobre la organización

E. Wenger (2001).  
Gore y Vázquez Mazzini  
(2010)



# La cultura del aprendizaje: nuestros desafíos

## II - Asumir un rol distinto

*“La clave (...) es encontrarse en permanente adaptación, crear una cultura de aprendizaje continuo frente a la tradición de forzar a la formación.”*

**Harvard  
Business  
Review**  
En español

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

## **El futuro de RR. HH.: una cultura de aprendizaje para dejar de forzar a aprender**

por Redacción HBR.es  
22.03.2017

# La cultura del aprendizaje: nuestros desafíos



## III - Diseño de pilares

1. Seguridad psicológica (POSIBILIDAD DE EXPERIMENTAR Y FALLAR).
2. Colaboración (POSIBILIDAD DE APRENDER ENTRE PARES, EN PROYECTOS COMUNES).
3. Disposición reflexiva (POSIBILIDAD DE EXTRAER “LECCIONES” DEL ÉXITO Y DEL FRACASO).
4. Estímulo (POSIBILIDAD DE RECOMPENSAR LA CURIOSIDAD Y LA DISPOSICIÓN A COMPARTIR LO QUE SE APRENDE).

# Para intercambiar: la construcción de una cultura del aprendizaje



- A. ¿Qué prácticas habituales tendríamos que “soltar” o reducir?
- B. ¿Qué prácticas deberíamos incrementar o incorporar?
- C. ¿De qué facetas de nuestro rol no queremos, podemos o debemos desprendernos y por qué?
- D. ¿Qué acuerdos institucionales necesitaríamos y qué podría obstaculizarlos?

*Ojalá hayan aprovechado la mañana.*

*¡Hasta pronto y GRACIAS!*