



HACIA EL OMNIAPRENDIZAJE

Cómo la digitalización está cambiando la formación directiva

Por GIUSEPPE AURICCHIO y EVGENY KÁGANER

Lega corriendo a la oficina y accede al programa online de desarrollo de ejecutivos sobre cómo superarse, al que ha sido inscrito por recomendación de su jefe. Por desgracia, no logra descargar el *plugin* correspondiente y el cortafuegos corporativo le impide acceder al programa. Para cuando consigue entrar desde su iPad, se ha perdido una parte del debate. No pasa nada: le dicen que la sesión se está grabando y la podrá escuchar cuando finalice, aunque hay mucho ruido de fondo.

Más tarde, visita la web del programa. Para su sorpresa, en la lista de la clase no aparecen más que nombres, ya que la mayoría de los par-

ticipantes no han introducido sus datos. Los busca en LinkedIn y les envía un saludo.

En la web le piden que especifique cuáles son sus objetivos formativos. No se acuerda de lo que le dijo su jefe, así que abre su plan de desarrollo personal y copia el texto. También repara en que el programa incluye un proyecto de equipo. “Espero que no me dé demasiado trabajo. Bastante ocupado estoy ya”, se dice a sí mismo. Imprime el calendario y ve que el instructor del programa ya ha publicado algunas notas sobre uno de los temas: “La dirección de equipos repartidos por el mundo”. Pasa directamente a abrir el vínculo de un artículo relacionado.



En el tren de camino a casa, trata de acceder a la grabación de la sesión de la mañana, pero no puede reproducirla desde su móvil. Se encoge de hombros y asume que no costaría tanto acceder a su contenido si fuera realmente importante.

Es probable que esta historia le suene. El uso de la tecnología en el desarrollo profesional ha aumentado a la par que su presencia en los demás aspectos de nuestra vida. Pero la realidad puede ser frustrante para no pocos ejecutivos, pues dista mucho de las experiencias menos problemáticas a las que nos han acostumbrado otros productos y servicios digitales. La tecnología ofrece nuevas oportunidades, pero también tensa los sistemas y estructuras en uso. A menos que las empresas aprendan a sacarle el máximo partido, no mejorarán las cosas.

En este artículo, presentamos la lógica que guía los ensayos que realizamos en el IESE con el fin de formular nuevos modelos y enfoques pedagógicos. Tiene como eje una profunda reflexión sobre cómo la digitalización está transformando el mundo de la empresa en general y la formación y el desarrollo profesional en particular. Comparamos estos cambios con el estudio de las actuales experiencias de desarrollo de ejecutivos. Dicha investigación insta a las empresas a mejorar urgentemente sus competencias respecto a las últimas tecnologías para ofrecer a sus directivos una experiencia formativa realmente moderna.

Se trata de una apuesta más audaz que la formación semipresencial al uso, la cual se li-

mita a sumar el aprendizaje online al presencial. Consiste en aprovechar las herramientas digitales para crear un nuevo concepto, que hemos denominado “omniaprendizaje”.

Esta visión eleva la idea de la formación continua a una cota superior: en tanto que se produce en cualquier momento y lugar, el desarrollo profesional se convierte en un viaje permanente, integrado en las actividades diarias de los ejecutivos y guiado por un conocimiento personalizado y basado en datos. El omniaprendizaje trasciende la propia tecnología, pues supone un viraje fundamental en el diseño del proceso. En definitiva, constituye otro ejemplo del efecto transformador de la digitalización en la experiencia del consumidor, cualesquiera que sean el sector empresarial y el contexto.

Y, sin embargo, persisten las dudas

Comprar en el supermercado, controlar la temperatura del hogar, mantenernos en contacto con familia y amigos, colaborar en proyectos... Nuestra vida integra cada vez más los dos mundos, el offline y el online. Como apuntaba el número 18 de *IESE Insight*, la creciente densidad de nuestras conexiones digitales y la datificación de nuestras actividades diarias están difuminando la frontera entre ambos mundos y, en algunos casos, eliminándola por completo. En efecto, empezamos a llevar una vida en la que las experiencias físicas se entremezclan constantemente con las digitales, que las enriquecen.

Las consecuencias de este fenómeno se están dejando notar en un amplio abanico de sectores. Del transporte a la banca o la distribución minorista, las firmas se lanzan a remodelar sus procesos, competencias, organigramas e infraestructuras para adaptarse a los cambios en el comportamiento y expectativas de los clientes.

En el ámbito de la formación, la idea de ir más allá de las sesiones presenciales no es nueva. Al menos desde los años sesenta, las clases se complementan con recursos tecnológicos para mejorar la experiencia, primero con casetes, luego con vídeos y, más recientemente, con Internet. Por ello, lo lógico sería que los responsables de formación y desarrollo no fueran tan aprensivos y estuvieran más preparados para aprovechar las oportunidades de la digitalización de lo que muestra nuestra investigación.

En 2014 realizamos entrevistas en profundidad a ejecutivos de esta área, algunos de

RESUMEN EJECUTIVO

Así como la tecnología ha cambiado nuestra forma de consumir, se hace cada vez más evidente que la digitalización permite a los ejecutivos aprender de una forma radicalmente diferente. Para aprovechar esta oportunidad, no basta con añadir un componente online a las clases presenciales, como suele pasar en la formación mixta o semipresencial. Hay que adoptar un enfoque que integre los diferentes contextos en que se desarrolla el aprendizaje, ya

sea un aula, el lugar de trabajo o las instalaciones de un cliente, para alcanzar lo que los autores denominan “omniaprendizaje”. Este concepto revolucionará muchos de los sistemas en uso, obligando a sustituir un diseño centrado en lo que se enseña por otro centrado en la experiencia del aprendizaje. De este modo, el desarrollo profesional pasará de ser una acumulación de diferentes actividades a un viaje permanente a lomos del conocimiento basado en datos.



Quizá debamos concebir la educación para ejecutivos igual que la innovación radical, es decir, empezar de cero y no limitarnos a retocar la oferta existente.

empresas globales señeras en Europa y Norteamérica. La mayoría dudaron de la idoneidad de la formación semipresencial para ejecutivos, lo que evidencia que muchas firmas no están dispuestas o preparadas para cambiar sus actuales modelos de formación. Estas son las razones:

PREJUICIOS. “Algo no acaba de funcionar en el *e-learning*”, afirmaba uno de ellos en referencia a la pobre calidad de la formación online de primera generación. Incluso entre quienes reconocían lo mucho que ha avanzado la tecnología en los últimos años, el *e-learning* se veía en general como una herramienta para aumentar la escala a un menor coste y no como un medio para mejorar el sistema pedagógico y su impacto. Si tenemos en cuenta que el desarrollo del liderazgo requiere una elevada inversión para garantizar la excelencia, esta percepción economicista resulta peligrosa.

OBSTÁCULOS ORGANIZACIONALES. Algunos expresaron lo difícil que era lograr que la cultura corporativa aceptara la formación online. Otros carecían de una infraestructura tecnológica capaz de garantizar la alta calidad exigida por los ejecutivos. Un tercer grupo se lamentaba de las carencias de sus equipos, ya fuera la falta de capacitación para el diseño pedagógico o la arraigada preferencia por los modelos presenciales. Todos estos factores minaban la confianza necesaria para probar nuevas metodologías.

PARTICIPACIÓN. Tal vez la mayor reserva era la convicción de que los modelos de *e-learning* no eran los más adecuados para los ejecutivos, bien porque lo impredecible de sus demandas laborales les impedía concentrarse en la formación que se desarrollara fuera del aula, bien porque su conocimiento limitado de la tecnología les hacía más reacios a probarlo.

SESGO PRESENCIAL. Por encima de todo, existía la sensación de que lo que más valoraban los

ejecutivos era la oportunidad de entablar relaciones, generar confianza y compartir puntos de vista con sus colegas cara a cara. No pocos creían que esa “creación de capital social” era el objetivo más importante del desarrollo ejecutivo. Y que solo podía alcanzarse a través del contacto presencial.

Es verdad que algunas preocupaciones respecto a la calidad y la limitación de recursos y capacidades tienen cierta razón de ser. Y si de lo que se trata es de participar en un programa para conocer a otras personas, los foros tradicionales ya cumplen esa labor. Así pues, ¿qué ventajas ofrece la digitalización para el desarrollo de ejecutivos?

Otra experiencia formativa

Pensemos en cómo se estructuran la mayoría de los programas. El punto de partida y núcleo suelen ser las clases presenciales, a las que se añade algún componente online. Comparémoslos con otros productos y servicios actuales, que, diseñados como experiencias dirigidas por el usuario, abarcan múltiples canales y contextos y se caracterizan por el empoderamiento individual. Quizá debamos concebir la educación para ejecutivos igual que la innovación radical, es decir, empezar de cero y no limitarnos a retocar la oferta existente.

Es una opinión provocadora, somos conscientes de ello. No solo desafiamos una práctica establecida durante décadas, lo hacemos también en un campo cuya configuración es analógica por defecto.

Los recelos que suscita la formación digital nos parecen en gran medida infundados. Las tecnologías utilizadas han experimentado una clara mejora. El número de empresas que invierten tiempo y recursos en procesos de aprendizaje alternativos crece rápidamente. Y aunque el método tradicional es más efectivo para alcanzar según qué objetivos, muchos reconocen que hoy en día puede mejorarse