



Nuevos desafíos del aprendizaje en organizaciones

24 de junio de 2020

MARISA VÁZQUEZ MAZZINI

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



Marisa Vázquez Mazzini

Magíster en Antropología Social (IDES/IDAES - UNSAM). Licenciada en Ciencias de la Educación (UBA). Ejerce la docencia en la Especialización en Psicología del Trabajo y las Organizaciones de la UBA. Es autora del libro *“La gestión del cariño - Una etnografía sobre el aprendizaje y la enseñanza en una escuela de negocios del Gran Buenos Aires”*, distinguido con la Primera Mención del Premio Eduardo Archetti en 2014. Es coautora del libro *“Hacer visible lo invisible”*, premio de la Fundación “El libro” a la mejor obra didáctica del año 2004. Se desempeña como consultora integrante de la *RED HUATANA - Aprendizaje en Organizaciones*.

Propósito del encuentro

Analizar críticamente nuestra práctica como promotores del aprendizaje en organizaciones a la luz de los nuevos escenarios a los que tenemos que hacer frente.

Temas del encuentro

- Las perspectivas actuales sobre el aprendizaje
- La inercia de nuestras creencias y prácticas
- Los nuevos escenarios y sus demandas a nuestra profesión

Un marco para pensarnos

- El aprendizaje se concreta si hay compromiso y trabajo del aprendiz.
- Se extiende durante toda la vida.
- A veces implica apropiación de un saber existente; otras, producción de un saber nuevo.
- A veces quien aprende es un individuo; otras veces quien aprende es un sujeto colectivo.

edited by
KNUD ILLERIS

CONTEMPORARY THEORIES OF LEARNING

Learning theorists ... in their own words



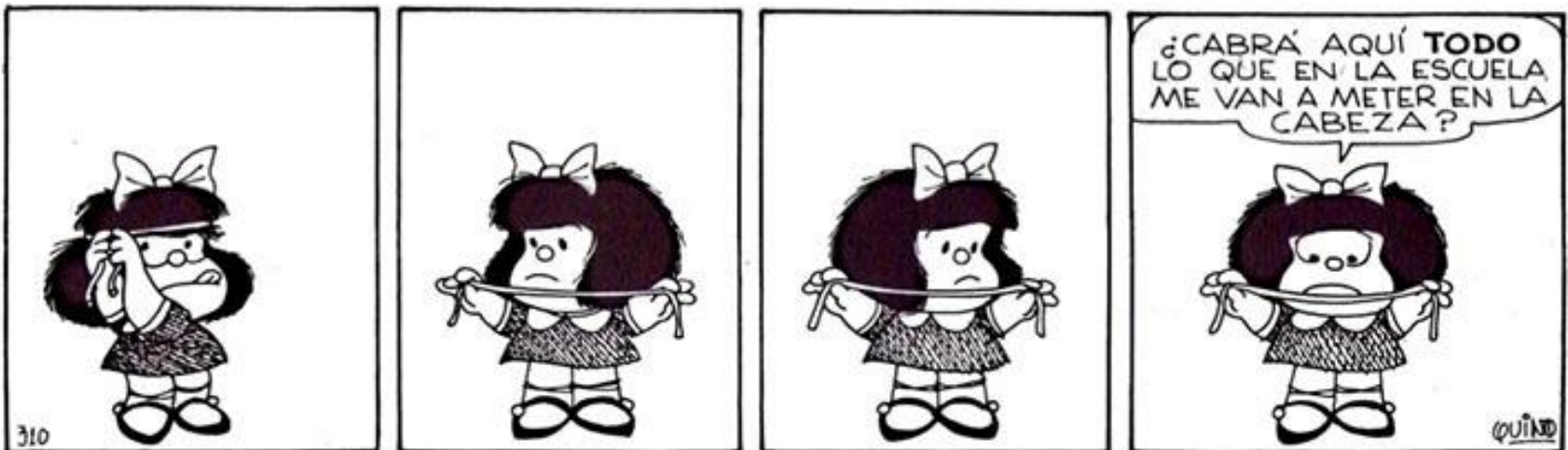
Supuestos tácitos en nuestra práctica profesional

- *“El aprendizaje se produce cuando lo impulsamos, lo direccionamos y lo controlamos desde RRHH.”*
- *“Hay quienes aprenden, y quienes ya han aprendido y saben.”*
- *“Aprender es adquirir el contenido que un experto transmite.”*
- *“Quien aprende es el individuo. Los equipos son competentes porque están integrados por personas competentes.”*

Supuestos tácitos en nuestra práctica: la herencia simbólica del organigrama piramidal



Supuestos tácitos en nuestra práctica: la herencia simbólica de la tradición escolar



Escenarios actuales

I - Trabajo emocional, trabajo cognitivo, “supertrabajo”



January
2018

“En la economía del conocimiento, las personas deben asumir la responsabilidad por su propio aprendizaje. (...) El mundo del trabajo está cambiando demasiado rápidamente como para que un trabajador del conocimiento permanezca en posición de aprendiz pasivo.”



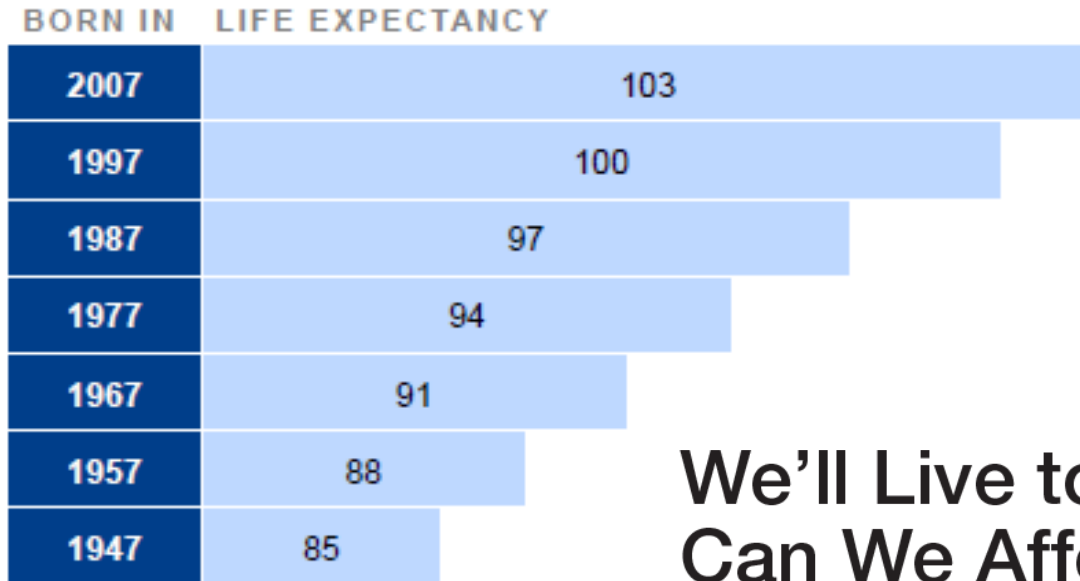
Escenarios actuales

I - Iniciativa del aprendiz

- Fragmentos de información breves y accesibles.
 - El puesto como lugar para probar y corregir.
- Diferentes medios y formatos.
 - A demanda.
- Conversaciones, reuniones, intercambios...
 - Aula inversa, pre-tarea.

Escenarios actuales

II - Expansión etaria de la fuerza de trabajo



COMMITTED TO
IMPROVING THE STATE
OF THE WORLD

We'll Live to 100 – How Can We Afford It?

May 2017

Source: www.100yearlife.com

Escenarios actuales

II - Aprendizaje de por vida

**Elementos comunes
intergeneracionales**

**Coincidencia en las capacidades
clave requeridas**

**Estrategia de actualización
permanente (*lifelong learning*)**

**Valoración de la
actitud “*perennial*”**

Iniciativas que favorezcan la inclusión

Escenarios actuales

III - Mundo VUCA, mundo RUPT, COVID-19...

“Abracemos una forma de resiliencia más rica, consistente en usar los desafíos como un catalizador para crear mucho más valor y para progresar.”



(John, Hagel y John Seely Brown, 2019 y 2020)



Escenarios actuales

III - Creación (no sólo transmisión) de conocimiento

Oportunidad de mejora

Gente con ganas de explorar

Generar las condiciones

Del “perfecto” al
“cada vez mejor”

De la evaluación binaria a la
reflexión multidimensional

De la gran solución al
ensayo escalable

Escenarios actuales

IV - Dimensión colectiva del hacer y del aprender



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 (...) 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.”

Escenarios actuales

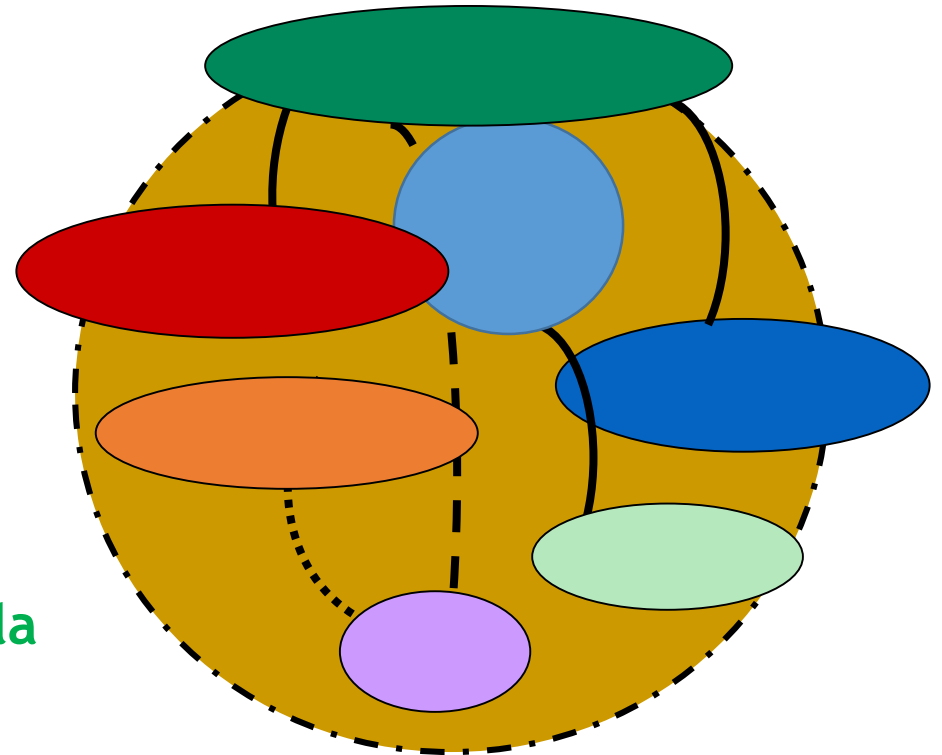
IV - El trabajo articulador

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

Fortalecimiento
organizacional

Pertenencia y referencia
para afrontar cambios

Contención social ante la
incertidumbre y el miedo



Hacia una cultura del aprendizaje

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



¡Hasta pronto,
GRACIAS!

Materiales de consulta y referencia

- Capelli, Peter y Tavis, Anna (2018): “HR Goes Agile”. En *Harvard Business Review* May - June. Disponible en <https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management>
- Davies, Beth, Diemand-Yauman, Connor y van Dam, Nick (2019): *Competitive advantage with a human dimension: From lifelong learning to lifelong employability*. McKinsey Quarterly. Disponible en <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/competitive-advantage-with-a-human-dimension-from-lifelong-learning-to-lifelong-employability>
- Deloitte (2019): *Tendencias Globales de Capital Humano 2019*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/Tendencias-Globales-en-HC-2019.html>

Materiales de consulta y referencia

- Deloitte (2020): *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/tendencias-globales-en-hc-2020.html>
- Gill, Stephen (2018): *Independent Learners in the Knowledge Economy*. Disponible en <https://www.td.org/insights/independent-learners-in-the-knowledge-economy>
- Gore, Ernesto y Vázquez Mazzini, Marisa (2003): *Aprendizaje colectivo y capacitación laboral*. Disponible en http://www.huatana.com.ar/2020/files/uploads/materiales-consulta/Aprendizaje_Colectivo_y_Capacitacion.pdf

Materiales de consulta y referencia

- Hagel, John y Brown, John S. (2017): “Great Business Scale Their Learning, Not Just Their Operations”. En *Harvard Business Review* June. Disponible en <https://hbr.org/2017/06/great-businesses-scale-their-learning-not-just-their-operations>
- Hagel, John, Brown, John S. y Jacobson, Sheryl (2020): “New Architectures of Resilience”. En *Deloitte Insights*. Disponible en https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6800_thriving-post-covid/DI_New-architectures-of-resilience.pdf
- Hagel, John, Brown, John S. y Woll, Maggie (2019): “The beaten path won’t you get there”. En *Deloitte Insights*. Disponible en https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5240_the-beaten-path-wont-get-you-there/DI_The-beaten-path-wont-get-you-there.pdf

Materiales de consulta y referencia

- Illeris, Knud (ed.) (2009): *Contemporary Theories of Learning*, New York, Routledge. Disponible en https://www.academia.edu/39524706/Contemporary_Theories_of_Learning_The_theories_of
- Scoblic, Peter J. (2020): “Learning from the Future”. En *Harvard Business Review* July - August. Disponible en <https://hbr.org/2020/07/emerging-from-the-crisis>
- Vázquez Mazzini, Marisa (2020): *Mundo RUPT y aprendizaje colectivo*. Disponible en <http://www.huatana.com.ar/2020/files/uploads/materiales-consulta/Mundo-RUPT-y-Aprendizaje-Colectivo.pdf>

Materiales de consulta y referencia

- Vázquez Mazzini, Marisa (2019): *La expansión del saber colectivo*. Disponible en <http://www.huatana.com.ar/2020/files/uploads/materiales-consulta/La-Expansion-del-Saber-Colectivo.pdf>
- Wenger, Etienne (2001): *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós.
- Wenger-Trayner, Beverly y Wenger-Trayner, Etienne (2019): *Comunidades de práctica, una breve introducción*. Disponible en <http://www.pent.org.ar/institucional/publicaciones/comunidades-practica-una-breve-introduccion>

Materiales de consulta y referencia

- World Wconomic Forum (2017): *We'll Live to 100. How Can We Afford It?*
Disponible en
http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_We_Will_Live_to_100.pdf