

Minhong Wang. ***E-Learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology***. Cham: Springer International Publishing. M. Spector & S. Lajoie, Eds., 2018.

Deliz Rodríguez Carrasquillo

Escuela Graduada de Administración Pública
Universidad de Puerto Rico.

Resumen

El siguiente escrito, reseña el libro de Minhong Wang (2018) titulado “E-Learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology”. En este libro se construye un modelo teórico que integra el *e-learning* a nivel individual, social y organizacional. Además, este modelo sigue un acercamiento orientado al desempeño en el que cada actividad de capacitación que se realice en la organización debe estar orientada a los objetivos del desempeño. Este libro nos invita a repensar los procesos de capacitación en nuestras organizaciones y cómo debemos redirigir todo esfuerzo de aprendizaje para mejorar el desempeño en el trabajo. Finalmente, la autora presenta la propuesta de fomentar más el *e-learning* para manejar la elaboración del conocimiento de manera efectiva. Este libro es buen comienzo para cualquier profesional de la Administración de los Recursos Humanos dentro del sistema público que le interese conocer más sobre el *e-learning* y las formas de integrar las teorías de aprendizaje y estrategias instruccionales para hacerlo más efectivo. [**Palabras claves:** *e-learning*, capacitación, aprendizaje organizacional, desempeño].

Introducción

El libro de Wang (2018) nos ofrece un análisis sobre el uso de las tecnologías para el aprendizaje organizacional desde una perspectiva del desempeño. Este texto, que incluye tanto un análisis empírico como los fundamentos teóricos, contribuye a diseñar un marco del *e-learning* orientado a mejorar el desempeño. Estas contribuciones son producto de una revisión meta-analítica de investigaciones relacionadas con el desempeño, el *e-learning* y el desarrollo en el empleo.

Como preámbulo al tema de *e-learning*, Wang (2018) presenta las teorías más relevantes al aprendizaje en las organizaciones del trabajo: aprendizaje de adultos, auto-

dirigido, experiencial, contextual, organizacional, comunidades de práctica, desarrollo de habilidad y gerencia del conocimiento. Los programas de *e-learning* en los escenarios laborales requieren el mismo rigor teórico que otros ambientes de aprendizaje tradicionales (Wang, 2018, p. 60). La autora plantea que existe una deficiencia de fundamentos pedagógicos en el uso de *e-learning* que requiere atención en torno a la práctica, la interacción, la retroalimentación y la guía.

La autora cita a Welsh et al. (2003) al definir el *e-learning* como el uso de la computadora y la tecnología, utilizada a través del intranet o internet, para llevar información a los individuos (Wang, 2018, p. 2). La autora menciona algunas ventajas del *e-learning*, tales como: la disponibilidad y acceso a las actividades de aprendizaje cualquier hora y desde cualquier lugar; la eficiencia en la entrega; su costo-efectividad; y la capacitación por pedidos, lo que añade flexibilidad. Sin embargo, el *e-learning* también tiene una serie de retos relacionados al diseño instruccional. Por ejemplo, Wang (2018, p. 58) alude a que existe la preocupación de utilizar las aplicaciones de *e-learning* para simplemente replicar el método tradicional de adiestrar lo que podría llevar a que no se utilice suficiente retroalimentación o interacción con el participante. Esto podría producir que los empleados se resistan al uso de estas aplicaciones y que se reduzcan las probabilidades de que ocurra aprendizaje. Otro reto relacionado al *e-learning* es que algunas organizaciones introducen el método sin contar con una cultura organizacional apropiada o con el soporte tecnológico necesario, lo que puede resultar muy inefectivo.

El libro tiene como objetivo construir un acercamiento orientado al desempeño, que permita (a) establecer el aprendizaje organizacional a partir de metas medibles del desempeño; (b) alinear las necesidades individuales con las metas organizaciones al establecer las métricas del desempeño, y (c) utilizar metas medibles específicas del desempeño para facilitar el aprendizaje individual y social, además de guiar al aprendizaje organizacional para que ocurra un desempeño capaz de sostenerse a través del tiempo. Por eso, es un libro dirigido a las personas que están interesadas en el aprendizaje organizacional y en el *e-learning*. Además, está dirigido a quienes trabajan con las áreas de desempeño, capacitación y desarrollo dentro de los Recursos Humanos y que tienen el interés de apoyarse en las tecnologías para mejorar estas áreas.

Aportes valiosos del libro

El libro de Wang (2018) tiene una serie de aportes valiosos que merecen la pena ser resaltados y aplicados al servicio público. Uno de estos aportes es la revisión meta-analítica sobre investigaciones relacionadas a *e-learning* y el desarrollo en el empleo. De acuerdo con esta revisión, el *e-learning* se encuentra en una encrucijada crítica en la que, para avanzar y traducir los resultados de la investigación a la práctica, debe integrar la tecnología con el diseño pedagógico, alinear el aprendizaje con las necesidades individuales y las metas organizacionales y hacer una planificación estratégica para la implementación.

Otro de los aportes centrales del libro es la presentación de un marco teórico que integra los aspectos individuales, sociales y organizacionales del aprendizaje en los espacios de trabajo. En términos individuales, el aprendizaje en el trabajo se caracteriza por un proceso de aprendizaje autodirigido y de por vida. Además, el aprendizaje es motivado por varios incentivos, tales como la curiosidad, el deseo de alcanzar reconocimientos y promociones, entre otros. Por su parte, los aspectos sociales integran las experiencias interactivas como trabajo en equipo, programas de mentoría, comunicación y redes entre pares, entre otros, lo que permite la transferencia y co-creación de conocimiento. Por último, desde los aspectos organizacionales analizamos si la organización puede aprender y adaptarse al ambiente dinámico mediante la creación de nuevos conocimientos. Por eso, para Wang (2018) es necesario entender y manejar el *e-learning* como un sistema dinámico y complejo que se constituye de múltiples elementos que interactúan entre sí.

La autora expone que el pensar el aprendizaje organizacional y específicamente el *e-learning* desde un modelo sistémico, tiene el potencial de transformar el propio aprendizaje organizacional. Específicamente, podría facilitar que una organización se replantee ir más allá del nivel individual de aprendizaje y aspire al nivel organizacional de aprendizaje, en el que puedan aprender y adaptarse al ambiente que se encuentra constantemente cambiando. De forma particular, los acercamientos de sistemas permiten pensar al individuo como un participante activo, que continuamente expande su capacidad de crear los resultados esperados (Wang, 2018, p. 73). Así, las organizaciones podrían lograr construir una visión holística del aprendizaje en el lugar de trabajo.

El marco teórico presentado por Wang (2018), al ser orientado al desempeño plantea ciertas características. Por ejemplo, se establece el aprendizaje a partir de metas medibles de desempeño; se alinean las metas individuales con las organizacionales; se apoyan el aprendizaje individual autodirigido y el aprendizaje social, que están orientados al desempeño; y se gestiona el conocimiento organizacional para un desempeño sostenible. Para implementar este modelo, Wang (2018) desarrolla el constructo del indicador clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés), el cual está basado en el aprendizaje organizacional. Para la autora, el aprendizaje organizacional en la práctica ha sido difícil de vincular a la evaluación del desempeño. Por eso, plantea la necesidad de que se realicen más estudios sobre cómo las métricas organizacionales deben refinarse para lograr la conexión entre los programas de capacitación, el desempeño laboral y los resultados generales (Wang, 2018, p. 95).

Al explicar los KPI's, Wang (2018, p. 105) detalla que estos representan una serie de medidas que se enfocan en el desempeño organizacional, ya que este último resulta uno de los elementos más críticos para el éxito de la organización. En otras palabras, los KPI's son medidas cuantificables que reflejan los factores críticos que deben existir para que la organización tenga éxito. Los KPI's tienen tres niveles: el organizacional, por unidad y de puesto. Básicamente estos tres niveles se alimentan de información mutuamente. Por eso, el nivel organizacional integra los indicadores claves de desempeño de acuerdo con las metas y estrategias de la organización. Por su parte, los indicadores claves de desempeño por unidad se establecen a partir de los organizacionales. Finalmente, los indicadores claves de desempeño de puesto se definen a partir de los indicadores de la unidad para cada puesto de trabajo. La autora explica que los KPI's permiten conectar la visión y la misión de una organización con los objetivos de desempeño de los empleados y así establecer objetivos de aprendizaje basados en la brecha del desempeño que expone donde está la organización con respecto a dónde quiere llegar (Wang, 2018, p. 106).

Luego de presentar, definir y ejemplificar el marco teórico construido por la propia autora, se presentan recomendaciones para integrar técnicas de *e-learning* en los espacios de trabajo. Para Wang (2018), luego de identificar el nivel individual, social y organizacional, se debe explorar la complejidad del sistema en el que además de considerar a los aprendices, es necesario considerar los recursos de aprendizaje, tecnología, puestos,

tareas, contextos sociales para así tener una visión holística. La autora incorpora en su libro una investigación que realizó relacionada a la aceptación del uso de la tecnología como método de aprendizaje. Los resultados de este estudio indican que la utilidad percibida de la iniciativa de *e-learning* tiene una influencia positiva en la intención de los empleados de utilizar dicha tecnología. Este estudio, en términos generales, sugiere que el apoyo gerencial tiene un impacto significativo en su utilidad percibida.

Para Wang (2018), si los ambientes de *e-learning* se enfocan en proveer contenido genérico que no está directamente vinculado con las tareas que desempeña el empleado, esto le resta efectividad al proceso de aprendizaje. La autora explica que es necesario el alineamiento de recursos y actividades de *e-learning* con las metas y objetivos de la organización para maximizar la efectividad de este método de capacitación. Finalmente, la autora recomienda una evaluación constante y una redefinición del proceso de aprendizaje a medida que se vaya evaluando.

De hecho, la autora aclara que el *e-learning* debe ser considerado como un complemento a los adiestramientos tradicionales en vez de ser considerado como un sustituto. Hay tipos de conocimientos y destrezas que pueden ser aprendidos efectivamente en cualquier tipo de contexto, pero también hay otros que para que haya aprendizaje, deben ser llevados a cabo mediante adiestramientos presenciales; específicamente aquellos que requieren retroalimentación inmediata, detallada y constructiva. Por eso, el *e-learning* no se debe construir como una forma de sustituir o replicar los adiestramientos tradicionales, sino que debe ser un complemento de estas técnicas utilizando las perspectivas pedagógicas y de aprendizaje.

Conclusiones

El libro de Wang (2018) es una invitación a repensar los procesos de evaluación y capacitación para integrar las tecnologías emergentes. De hecho, para la autora, a medida que los que nacieron dentro de la era digital se vayan integrando a la fuerza trabajadora, el aprendizaje auto-dirigido ganará espacio, apoyado por la tecnología (Wang, 2018, p. 184). Para la autora, se necesitan mayores esfuerzos en el estudio de las tecnologías emergentes y su vínculo con las teorías de aprendizaje y estrategias instruccionales. Este libro es un buen punto de partida para aquellas personas interesadas en incorporar las tecnologías dentro de los procesos de evaluación

y capacitación. Las contribuciones del libro podrían facilitar el diseño e implantación del *e-learning* en el servicio público.

Referencias

Wang, M. (2018). *E-Learning in the Workplace: A Performance-Oriented Approach Beyond Technology*. (M. Spector & S. Lajoie, Eds.). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-64532-2>