

EL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO: ESTUDIO COMPARATIVO DEL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA Y LOS SERVICIOS SOCIALES DE CATALUÑA

LEARNING IN THE WORKPLACE: COMPARATIVE STUDY OF THE DEPARTMENT OF JUSTICE AND THE SOCIAL SERVICES OF CATALONIA

Lourdes Murillo-Pedrosa
Pedagoga; Dpto Pedagogía Aplicada
Universitat Autònoma de Barcelona
lourdes.murillo@e-campus.uab.cat

Joaquín Gairín-Sallán
Catedrático, Dpto Pedagogía Aplicada
Universitat Autònoma de Barcelona
joaquin.gairin@uab.cat

<https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.19.2020.05>

Recibido: 17/06/2020

Aceptado: 09/12/2020

© 2020 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



Laburpena: Ikerketa honek profesionalak, gaur egun, beren lanpostuan nola ikasten duten aztertzen du, bi jarduera-eremu alderatuta: Justizia Saila eta Kataluniako Gizarte Zerbitzuak. Ikuspegi misto eta sekuentzial batetik, aurrez aurreko 45 elkarrizketa egin ditugu, guztira, eta profesional batzuei onlineko galdetegi bat ezarri zaie, eta, horretatik, 73 erantzun jaso ditugu. Jaso ditugun emaitzek erakusten dituzte sailen arteko koinzidentziak, eta nabarmenenak honakoetan gertatzen dira: ikasteko estrategiak edo mekanismoak erabiltzean, ikaskideei kontsultatzean, sareko lanean eta prestakuntza-modalitatean. Nolanahi ere, harreman eta eztabaida profesionalen jardueretarako, aurrez aurreko prestakuntza gehiago balortzen da, oraindik, besteak baino.

Gako-hitzak: lanpostuko ikaskuntza; Kataluniako administrazio publikoa; ikaskuntza formala eta informala; ikasteko estrategiak edo mekanismoak; prestakuntza.

Resumen: El presente estudio analiza cómo aprenden los profesionales actualmente en su puesto de trabajo, llevando a cabo una comparación entre dos ámbitos de actuación: el Departamento de Justicia y los Servicios Sociales de Cataluña. Bajo un enfoque mixto y secuencial, se realizan un total de 45 entrevistas presenciales y se aplica un cuestionario online a un conjunto de profesionales, obteniendo 73 respuestas. Los resultados que se recogen muestran que existen coincidencias entre departamentos: las más destacadas se dan en el uso de estrategias o mecanismos de aprendizaje, la consulta a los compañeros y compañeras, el trabajo en red, así como en la modalidad formativa. De todas formas, se sigue valorando más la formación presencial para actividades de relación y debate profesional.

Palabras clave: aprendizaje en el puesto de trabajo; administración pública catalana; aprendizaje formal e informal; estrategias o mecanismos de aprendizaje; formación.

Abstract: This study to analyze how professionals currently learn in their workplace, establishing comparison between two areas: The Department of Justice and Social Services of Catalonia. About the methodological framework, we start from a mixed and sequential approach: we carry out a total of 45 interviews, and the design of an online survey to all professionals, getting 73 answers. The results obtained show that there are coincidences between departments: the most prominent, in the use of strategies or mechanisms of learning, the consultation to the colleagues, the networking, as well as the formative modality. In any case, face-to-face training for relationship activities and professional debate continues to be valued more. *Keywords:* Learning in the workplace; Catalan Public Administration; Formal and informal learning; Strategies or mechanisms of learning; Training.

Sumario:

1. Introducción.—2. Referentes teóricos. 2.1. El aprendizaje en el puesto de trabajo. 2.2. El aprendizaje informal en la Administración pública catalana. 2.3. Mecanismos y estrategias de aprendizaje en las Organizaciones.—3. Estudio: objetivos y metodología.—4. Resultados. 4.1. Resultados cualitativos. 4.2. Resultados cuantitativos.—5. Discusión y conclusiones.—6. Referencias bibliográficas.

1. Introducción

La siguiente investigación fue promovida por el Centro de Estudios Jurídicos y de Formación Especializada (CEJFE) de la Generalitat de Catalunya y completada con un estudio paralelo en los Servicios sociales de Cataluña, con el mismo objeto de estudio: el aprendizaje en el puesto de trabajo de sus profesionales.

Los puestos de trabajo se han convertido, en la actualidad, en un espacio de interrelación, de compartir informaciones e incluso de construir conocimiento de forma conjunta. Varios de los/as autores/as citados/as en este artículo ponen en evidencia como la formación tradicional en el aula no ha sido suficiente ni tampoco adecuada para capacitar a alguien profesionalmente, justificando el apoyarse en otros modelos de aprendizaje, como podría ser el informal.

Como nos comentan autores como Marsick, Watkins, Wilson y Volpe (2006), gran parte del aprendizaje permanente en las organizaciones se desarrolla en el lugar de trabajo, a veces de manera estructurada y con ayuda de la tecnología, pero, más a menudo, a través del aprendizaje informal o incidental que se integra con el trabajo.

Para Jennings y Wargnier (2011), los/as profesionales ya no necesitan desplazarse de su ambiente de trabajo para aprender, ya que pueden hacerlo en el mismo puesto laboral. De hecho, algunas organizaciones han abandonado el concepto de «formación» para adoptar el concepto de «aprendizaje», enfatizando en las posibilidades de aprender en el puesto de trabajo (Marsick, 2006) de forma informal e incidental (Marsick y Watkins, 2015). Incluso se habla de una nueva cultura de aprendizaje a nivel de las organizaciones y a

partir de la problemática planteada por la pandemia del covid-19 (<http://www.culturaprendizaje.org/>).

Como declaran Campión y Celaya (2013), se hace preciso realizar un cambio de enfoque en el proceso de enseñanza-aprendizaje: desplazar el foco de atención de lo que enseña el formador o la formadora a lo que aprende el/la profesional, convirtiendo a este último en el centro del proceso de aprendizaje. Hart, citada por Jarcho (2012), nombró las formas más útiles de aprender para o en el trabajo, a partir de una encuesta dirigida a más de 5.000 profesionales de diversos ámbitos, tipos y tamaños de organizaciones, concluyendo el siguiente orden:

1. Experiencias diarias en el trabajo.
2. Compartir conocimientos con el equipo.
3. Búsqueda por Internet.
4. Uso de las TIC (recursos/herramientas).
5. Orientación del superior o la superior.
6. Redes profesionales y comunidades.
7. Asesoramiento del mentor o la mentora.
8. Los blogs y noticias.
9. Conferencias y eventos profesionales.

Con estos resultados, Jarcho (2012) acaba por declarar lo siguiente: «La única organización que puede darse el lujo de dedicar más tiempo a la capacitación que al trabajo es el ejército, y gran parte de esta capacitación no es instrucción individual formal» (p.30).

Más allá de la formación inicial, que capacita para la integración en la sociedad y para desarrollar un trabajo, las personas necesitan a menudo una formación complementaria y «a medida» para poder dar una respuesta adecuada a las nuevas situaciones laborales y sociales, que exigen modelos más flexibles de los tradicionales, capaces de adaptarse al contexto y a sus cambios permanentes (Armengol y Castro, 2013). De hecho, hay organizaciones que desarrollan nuevos métodos de capacitación, pero también las hay que obvian otros sistemas que pasan desapercibidos por

parte de la organización e incluso de los mismos o las mismas profesionales.

2. Referentes teóricos

De acuerdo con la temática, se revisan algunos antecedentes sobre los tópicos vinculados al aprendizaje en el puesto de trabajo, el aprendizaje informal y los mecanismos y estrategias que los hacen posibles.

2.1. El aprendizaje en el puesto de trabajo

El/la profesional actual no espera, habitualmente, el catálogo de cursos formativos para poder actualizarse, sino que lo hace cuando verdaderamente necesita la formación. Esta necesidad de disponer de formación cercana y en el momento está promoviendo un cambio de la formación presencial a la virtual; también, la búsqueda de nuevas formas de perfeccionamiento.

Son grandes los cambios que se están produciendo en el lugar de trabajo y muchos de los autores/as consultados/as, como Billet (2001) y Li, Brake, Champion, Fuller, Gabel y Hatcher-Busch (2009), entre otros, constatan como el trabajo se centra cada vez más en reunir la experiencia adecuada para resolver problemas y retos concretos.

En este contexto y cada vez más, se reconoce el aprendizaje en el lugar de trabajo (Mas, 2017; Observatorio G.T., 2017; Vásquez, 2017). Los/as profesionales deben utilizar los beneficios de ese aprendizaje tanto para su desarrollo personal y profesional, como para que la organización evolucione hacia una organización que aprende y mejora permanentemente.

Ante la siguiente pregunta ¿qué he aprendido?, normalmente pensamos en aquel curso o seminario al que hemos asistido, pero seguramente también podemos identificar aprendizajes que no tienen relación con ninguna acción formativa, sino con lo que hemos podido ver, experimentar e incluso contrastar con los demás. El mundo del aprendizaje es un aspecto mucho más complejo que unos cursos formativos. Estudios como los de Cross (2011) y Gairín y Barrera-Corominas (2014) demuestran que el aprendizaje informal es una parte importante del aprendizaje organizacional.

El aprendizaje informal es la manera como la mayoría de los/as profesionales aprenden a hacer su trabajo. Se relaciona con el aprendizaje vinculado al 'aprender

haciendo', cuyo origen está en la práctica diaria y en la experiencia. Para Le Clus (2011), el aprendizaje informal ocurre siempre que las personas tienen la necesidad, la motivación o la oportunidad de aprender. Finalmente, Eraut (2004) describe en su estudio como la mayoría del aprendizaje en el propio lugar de trabajo se transforma en informal y acaba por involucrar una combinación de aprender de otras personas y aprender de la experiencia personal.

Según Davids (2013), este aprendizaje tiene su origen en la influencia de determinados factores con el entorno de trabajo que denomina «factores climáticos»: el apoyo del superior o la superior, de los mismos compañeros/as y la oportunidad de aplicar en el puesto de trabajo lo aprendido durante la formación. En esta misma línea, Holliday (1994) describió las condiciones de aprendizaje en el lugar de trabajo como: el estado de reflexión o de actuación, así como la generación de procesos de aprendizaje, tanto formal como informal, que permiten que los trabajadores y las trabajadoras aprendan.

Entre los beneficios del aprendizaje informal, destacamos el grado de control de los/as propios/as profesionales sobre sus aprendizajes, es decir, la autonomía que pueden llegar a tener sobre el conocimiento que desean adquirir a diferencia de aquel que deciden rechazar. Cross (2011), en su obra «Informal Learning», utiliza como metáfora la siguiente, «es como ir en bicicleta, el conductor elige el destino y la ruta».

2.2. El aprendizaje informal en la Administración pública catalana

El estudio de Gairín y Rodríguez-Gómez (2014) evidencia como el conjunto de la Administración pública catalana aún no ha integrado los factores relacionados con la «organización que aprende». Sus resultados también nos muestran la existencia de una cultura de aprendizaje organizativo totalmente distinta entre categorías profesionales, es decir, entre técnicos medios, cargos intermedios o responsables. Un segundo estudio (Gairín, Rodríguez-Gómez y Barrera-Corominas, 2016) indica la preferencia de muchos profesionales por aquellos métodos de capacitación menos formales, aunque, como se matiza, no se quiere decir que el aprendizaje informal sea necesariamente mejor, ya que los beneficios siempre dependerán del contexto donde acaben teniendo lugar ambos aprendizajes.

Los procesos de formación y aprendizajes tradicionales se plantean ahora en un nuevo escenario y aparecen conceptos ya mencionados en las teorías clásicas del aprendizaje como el Learning by doing (aprender

haciendo), el aprendizaje social y, también, nuevas teorías como el conectivismo (Siemens, 2004).

Vasquez (2017) exploró las vías por las que actualmente los/as profesionales de la Administración Pública catalana, concretamente del Departamento de Justicia, acaban por ser competentes en su trabajo, y pudo observar como la gran mayoría derivaban de aprendizajes informales. Ante las preguntas iniciales: a) ¿Cómo aprenden realmente lo que tienen que saber para hacer bien su trabajo?; b) ¿Qué han aprendido fuera de la formación? (cursos, seminarios, etc.); c) ¿Cómo desarrollan las tareas cotidianas de su oficio?; y d) ¿Cómo suelen resolver los problemas? O, por ejemplo, ¿a quién suelen preguntar?, se concluye:

- El trabajo se aprende haciendo, en el día a día, por ensayo-error.
- Cuando surgen problemas, los/as profesionales acuden a aquellas personas que poseen un conocimiento mayor.
- La observación respecto a aquellos/as compañeros/as con mayor experiencia laboral.
- Apuntan en una libreta, post-it, o se hacen una especie de «chuleta» cuando tienen la solución respecto a un determinado problema.
- Las «chuletas» tienden a hacerse en torno al uso de ciertas herramientas informáticas.
- Las propuestas coherentes del estudio mencionado son: la creación de espacios de intercambio entre profesionales, la presencia de comunidades de práctica profesional, los encuentros de expertos/as y buenas prácticas (compartir el conocimiento), el diseño de pequeños manuales para distribuir en los puestos de trabajo, la rotación de puestos, el mentoring y el impulso de las Redes Personales de Aprendizaje.

2.3. Mecanismos y estrategias de aprendizaje en las Organizaciones

Con la introducción de las TIC, el uso de los dispositivos móviles, del ordenador y del acceso rápido a Internet ha comportado que los/as profesionales tengan un mayor control sobre su propio aprendizaje y demandas. Como nos indica Martínez (2018), una parte importante de las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse a la denominada transformación digital, para encajar y sobrevivir en una realidad cada vez más dinámica y exigente.

Expertos como Czerkawski (2016), remarcan que la potenciación del aprendizaje informal es paralela al auge de la era digital, ya que las experiencias de los/as profesionales están ampliamente influenciadas por

las tecnologías. Para ellos, existen muchas deficiencias en los entornos formales de aprendizaje por no adaptarse a las exigencias de los puestos de trabajo actuales.

Actualmente, las redes sociales están adoptando un papel relevante en cuanto a lo informal, brindando oportunidades de aprendizaje autorreguladas y autónomas. Las múltiples herramientas tecnológicas relacionadas con el aprendizaje informal en las organizaciones se encuentran en el uso de intranets corporativas, la red Internet, el chat, los «groupwares», las videoconferencias, las redes de conocimiento, etc. Esta amplia gama de herramientas y servicios en línea ha generado que muchos/as profesionales prefieran trabajar y aprender de nuevas maneras. Por otra parte, la incorporación de estas nuevas herramientas ha comportado también la introducción de otros/as profesionales que pertenecen a la generación digital que interactúa de forma más natural con las TIC.

Las organizaciones presentan, de hecho, mecanismos o estrategias de aprendizaje vinculadas al trabajo de los/as profesionales. Por un lado, los repositorios documentales, que implican una organización y una actualización permanente de los contenidos y que tratan de dar respuesta a una información dispersa entre la Web, la intranet o en espacios no formales, donde se van almacenando las buenas prácticas.

También encontramos el aprendizaje social, centrado en el impulso y la creación de espacios de aprendizaje y de reflexión en el trabajo, y la figura del directivo/a como «coach». En determinados casos, algunos/as directivos/as desarrollan este papel de manera espontánea, aunque no es habitual que esta competencia se encuentre integrada en las exigencias de su labor directiva.

Muchas de estas propuestas se vinculan a las tres estrategias para desarrollar metodologías de aprender-enseñando en el puesto de trabajo mencionadas por Martínez (2017):

- Establecimiento del trabajo colaborativo: mediante la participación en comunidades de práctica, grupos de trabajo, comunidades de innovación, etc. En este caso, cada participante tiene asignado el desarrollo de una temática concreta, para posteriormente ser explicada y compartida con el resto de los compañeros y compañeras. Este proceso de preparación se acaba convirtiendo en un aprendizaje eficaz tanto para el grupo como para la persona que se lo prepara.
- El diseño de recursos de aprendizaje, que son útiles tanto para la persona que los prepara como para el conjunto de la organización que los acaba utilizando.

- Espacios de resolución de problemas organizativos, como espacios informales, pero con cierta distribución de tareas y la preparación previa sobre aquellos temas que se van a tratar. Freire (2011) define como espacios de aprendizaje a aquellos que potencian la experimentación y la práctica en el puesto de trabajo, frente aquellos que se llevan a cabo en un aula.

En este contexto, nos interesa conocer específicamente las formas de aprender en el puesto de trabajo en la Administración Pública y si está o no favorecido por la misma o por sus formas de organización y funcionamiento.

3. Estudio: Objetivos y metodología

El *objetivo general* del estudio es ‘Analizar cómo los/as profesionales de la Administración Pública aprenden y aplican los aprendizajes en su puesto de trabajo’ y se desarrolla a través de los *objetivos específicos* siguientes:

1. Identificar las estrategias y los mecanismos de aprendizaje que utilizan los/as profesionales en el puesto de trabajo.
2. Detectar los mecanismos que tienen mayor y menor influencia en el desarrollo de la práctica profesional.
3. Delimitar los puntos positivos y negativos del uso de determinados mecanismos con respecto al aprendizaje en el puesto.
4. Generar propuestas para la mejora del conocimiento del aprendizaje vinculado al puesto de trabajo.

La aportación se focaliza fundamentalmente en los dos primeros objetivos específicos, presentando y analizando los resultados que se obtuvieron del análisis instrumental de las entrevistas y del cuestionario realizados. La población inicial de estudio fue de 123 profesionales directivos, técnicos y personal administrativo de ambos departamentos que participaban en actividades formativas y a los que se pidió que participaran en entrevistas personales.

Concretamente, se realizaron 45 entrevistas iniciales, según la metodología convergente de Vásquez (2017), para identificar los tópicos más recurrentes en el discurso de los profesionales y diseñar, posteriormente, un cuestionario «online» con la intención de

poder llegar a un número mayor de participantes. Las respuestas recogidas del cuestionario enviado a los funcionarios de ambos departamentos fueron de 73 respuestas válidas. La tabla 1 identifica los centros que participaron en el estudio, así como los instrumentos utilizados.

Tabla 1

Entidades colaboradoras e instrumentos de la investigación

Dpto. de Justicia		Dpto. de Servicios Sociales	
Centro penitenciario Brians 2		Ayuntamiento Cerdanyola del Vallés	
Centro penitenciario Quatre Camins Joves		Ayuntamiento Sant Cugat del Vallés	
Subdirecció General de Programes de Rehabilitació i Salut		Centro Servicios Sociales del Raval Nord i Sud	
Gabinet Tècnic		Ayuntamiento de Ripollet	
Serveis Territorials de Tarragona			
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE)			
Entrevistas	Cuestionario	Entrevistas	Cuestionario
21	39	24	34

Fuente: elaboración propia

El *enfoque metodológico* combina el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos, pudiendo así hablar de un planteamiento mixto. Como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2014), la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades. Por otro lado, el estudio parte de declaraciones y, por tanto, de las percepciones e ideas de los/as participantes, para llegar a interpretar la realidad o el fenómeno que se está estudiando (Albert, 2007).

La recogida de la información es de corte transversal, al identificar un momento concreto de la realidad, e incluye un diseño exploratorio progresivo o sucesivo (Hernández *et al.*, 2014). Como nos detallan Fetters, Curry y Creswell (2013), cuando se recolectan primero los datos cualitativos, la intención es explorar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para posteriormente expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor.

Las fases del estudio han sido tres (tabla 2) y vinculadas a diferentes instrumentos:

- Las entrevistas convergentes (Vásquez, 2017)
 - Objetivos: a) conocer las formas de aprendizaje que presentan actualmente los profesionales de Justicia y de los Servicios Sociales y b) analizar los resultados en una muestra mayor.
 - Tratamiento de datos: cualitativo, con el programa MAXQDA versión 12.

— El cuestionario genérico/online:

- Objetivo: a) averiguar si existe una visión compartida entre el conjunto de profesionales o si se dan ciertas discrepancias.
 - Tratamiento de datos: cuantitativo, con Excel 2016 y el programa estadístico SPSSx.
- Grupos de discusión, centrados en el debate sobre los resultados y en conocer las opiniones/percepciones de los/as participantes, para profundizar y contrastar resultados ampliamente significativos.

Tabla 2

Las fases de la investigación

Fases	Objetivo	Instrumento	Dpto. Justicia	Dpto. SS
Fase I	Identificar las variables que afectan a los diferentes puestos de trabajo, y las posibilidades de aprendizaje que ofrece la organización.	Entrevistas convergentes (Vásquez, 2017)	Fechas entrevistas	
			23/01/2018	20/04/2018
			24/01/2018	10/05/2018
			26/01/2018	22/06/2018
			30/01/2018	23/07/2018
Fase II	Analizar la realidad del aprendizaje en el puesto de trabajo. Conocer los aspectos vinculados al aprendizaje organizativo, y al aprendizaje individual de los profesionales.	Cuestionario genérico/online (adaptado de Watkins y Marsick, 1993)	Fechas cuestionario	
			Del 26/07/2018 al 23/08/2018	Del 26/07/2018 al 23/08/2018
Fase III	Contrastar la interpretación de los resultados.	Grupos de discusión	2019 y 2020	

Fuente: elaboración propia

El diseño de la entrevista y del cuestionario consideraron los diversos tópicos identificados en la revisión teórica, más allá de los emergentes que surgieran del análisis:

- Dimensión organizacional: cultura de la institución y el apoyo institucional.
- Dimensión personal: motivación e iniciativa para aprender, búsqueda de recursos o estrategias de aprendizaje.
- Dimensión *grupal*: trabajo en equipo, conflicto grupal, comunicación, aprendizaje en red.

La entrevista se compone de 10 cuestiones intencionales (tabla 3) y su aplicación busca la variada representación en función del género, el lugar de trabajo (directivo, técnico y personal administrativo) y la ubicación (servicios centrales y locales). Para el análisis y tratamiento de la información se utilizó el programa de análisis cualitativo MAXQDA 12 (gráfico 1), de acuerdo con un sistema de codificación (tabla 4) que consideraron 12 categorías de análisis, que se corresponden con los tópicos más nombrados en las entrevistas y más relevantes para el estudio realizado.

Tabla 3

Ítems de la entrevista

Cuestiones relevantes

1. ¿Su actividad laboral en qué consiste?, ¿en qué y por qué es importante?
2. ¿Qué tipo de actuaciones suele desarrollar habitual o esporádicamente?
3. ¿A qué problemas se suele enfrentar?
4. ¿La actividad laboral le ha permitido mejorar sus competencias iniciales?, ¿qué ha aprendido de nuevo?
5. ¿Cómo ha adquirido las nuevas competencias?, ¿cómo mejora las existentes?
 Ensayo-error, consulta a personas (cara a cara, por teléfono, por internet), observación de otras personas, debates con colegas, autoaprendizaje, asistencia a actividades formativas, ...
6. ¿Qué estrategias e instrumentos utiliza para recordar y sedimentar los nuevos aprendizajes?
 Post-it de dudas, libreta/diario, chuletas, ...
7. Algunos aprendizajes se adquieren de manera informal. Al respecto, ¿Qué vías de aprendizaje informal utiliza habitualmente?
 Jornadas de intercambio, comunidades de práctica, encuentro con expertos, red personal de aprendizaje, consulta internet, ...
8. Algunos aprendizajes se adquieren de manera formal. Al respecto, ¿qué modalidades formativas le parecen más útiles?, ¿qué metodologías destacarían como relevantes para mejorar en el puesto de trabajo?
9. ¿Qué condiciones le parecen determinantes para que pueda aprender más y mejor en el puesto de trabajo?
 Infraestructura: Espacio común, acceso a internet, plan institucional de desarrollo del conocimiento, ...
 Logística: rol de los jefes, tiempos para el intercambio, estar en redes, tener expertos a quien consultar,
10. ¿Qué destacaría como relevante para mejorar su nivel competencial en el puesto de trabajo?, ¿qué le impide tenerlo?

Fuente: elaboración propia

Tabla 4

Sistema de codificación de las entrevistas transcritas

Género	Puesto	Ubicación
M- Masculino F- Femenino	D- Directivo T- Técnico A- Administrativo	SC- Servicios centrales AJ- Administración de Justicia SL- Servicios locales EPC- Ejecución penal y comunidad

Fuente: elaboración propia

El cuestionario acaba siendo una adaptación del utilizado por Watkins y Marsick (1993), considerando las dimensiones y las categorías de análisis extraídas de la entrevista. Se compone de un total de 50 ítems y el tipo de respuesta se establece mediante escala Likert (1-5), donde los/as encuestados/as valoran si están de

acuerdo o en desacuerdo con las afirmaciones que se plantean en dicho instrumento. La herramienta utilizada para el diseño online es Google Forms y el análisis de los resultados se realizó a través del Excel y, posteriormente, del programa estadístico SPSSx. Los ítems considerados pueden verse en tabla 5.

Tabla 5

Ítems considerados en el cuestionario

Dimensión organizativa:

1. La organización facilita la conciliación entre la vida laboral y personal.
2. La comunicación con los jefes se basa en relaciones de confianza y apoyo compartido.
3. La infraestructura y los espacios facilitan la transmisión de los conocimientos.
4. El espacio/infraestructura de trabajo favorece la interacción entre los compañeros de trabajo.
5. Las acciones formativas se adaptan a las necesidades/demandas de los trabajadores.
6. Se destina mucho tiempo a la gestión y a la tarea administrativa.
7. Se pone al alcance de todos los trabajadores la posibilidad de realizar formación.
8. Los directivos dan apoyo a las solicitudes de formación de los trabajadores.
9. Los directivos actúan como referentes clave para los trabajadores de la organización.
10. La organización promueve y facilita el trabajo en red con otras entidades.
11. Existe la acogida de los nuevos trabajadores que llegan a la organización.
12. La presencia de las TIC en el lugar de trabajo es un facilitador a la hora de aprender.
13. La organización motiva a los trabajadores a la hora de adquirir nuevos aprendizajes.
14. El espacio/infraestructura de trabajo dificulta la interacción entre los compañeros de trabajo.
15. Los trabajadores tienen la suficiente autonomía en su lugar de trabajo.
16. La presencia de las TIC en el lugar de trabajo es un distractor a la hora de aprender.
17. Los directivos actúan como mentores o referentes de los trabajadores.
18. Te sientes seguro a la hora de aplicar los nuevos conocimientos en tu lugar de trabajo.
19. Te sientes seguro a la hora de tomar determinadas decisiones por tu mismo.
20. Utilizas las TIC para buscar una determinada información o concepto clave.
21. El día a día laboral te ha permitido mejorar tus competencias y habilidades profesionales y personales.
22. Utilizas estrategias/mecanismos para recordar y sedimentar los nuevos aprendizajes.
23. Consideras que la utilización de las TIC ha modificado tus capacidades profesionales y personales.
24. Utilizas a menudo mecanismos de aprendizaje informal en tu lugar de trabajo.
25. Consideras la formación presencial proporcionada por la organización adecuada para mejorar en tu lugar de trabajo.
26. Consideras la formación virtual proporcionada por la organización adecuada para mejorar en tu lugar de trabajo.
27. Cuando necesitas aprender alguna cosa nueva o tienes alguna duda preguntas a tus compañeros.
28. Cuando necesitas aprender alguna cosa nueva o tienes alguna duda preguntas a tu jefe.
29. Cuando necesitas aprender alguna cosa nueva o tienes alguna duda utilizar el Internet.
30. Cuando tienes una necesidad formativa recorres a la formación que ofrece la organización.
31. Cuando necesitas aprender alguna cosa nueva o tienes alguna duda recorres a la biblioteca tradicional/virtual.
32. Utilizas el ensayo-error para resolver alguna duda en concreto.
33. Cuando tienes alguna duda acostumbras a acudir algún manual o guía de trabajo para encontrar una solución.
34. Dispones de tiempo suficiente para dedicar a la reflexión profesional/personal.
35. La trayectoria laboral ha sido en gran parte resultado de tu autoaprendizaje y experiencia profesional.
36. La falta de tiempo te limita el poder realizar nuevas propuestas de mejora.
37. Te sientes suficientemente capacitado personal/profesionalmente para ocupar tu lugar de trabajo.
38. Te sientes motivado en cuanto a los cursos formativos que ofrece la organización.
39. Utilizas «chuletas» o tomas nota como mecanismo de aprendizaje.
40. Estableces conversaciones informales con tus compañeros cuando tienes una duda.

Dimensión grupal:

41. El conjunto de trabajadores interactúa para conseguir una meta o unos objetivos comunes.
42. La red de contactos profesionales se convierte en una fuente de aprendizaje.
43. La red de contactos profesionales ofrece oportunidades de crecimiento profesional.
44. Se utiliza regularmente una comunicación de doble vía (formal), por ejemplo, correo electrónico, reuniones de equipo, entre otros.
45. Las reuniones de equipo son útiles para llegar a compartir el conocimiento entre trabajadores.
46. El clima de trabajo en equipo es positivo en la organización.
47. Los canales de comunicación interna (correo electrónico, reuniones de equipo...) son suficientes.
48. Los canales de comunicación interna (correo electrónico, reuniones de equipo...) son eficaces.
49. Tienen lugar los canales de comunicación más informales (Whatsapp, Facebook, otras redes sociales...)
50. Se generan espacios de interacción informal entre trabajadores (espacio del café, conversaciones informales en los pasillos...)

Fuente: elaboración propia

Previamente a la fase de trabajo de campo, los instrumentos fueron validados mediante el método de jueces expertos, inicialmente por 6 investigadores del campo educativo y pertenecientes al grupo de investigación EDO. El cuestionario se sometió, además, a la validación externa por 10 expertos que valoraron los ítems según los criterios de univocidad, pertinencia e importancia.

4. Resultados

Los resultados extraídos se organizan según el *perfil profesional*, analizando las coincidencias y discrepancias en función de los tópicos de análisis. El análisis descriptivo se centra en las principales variables del estudio (el género, el puesto de trabajo y la ubicación) y considera las categorías que han presentado diferencias significativas en el estudio: el trabajo en red, la consulta a los/as compañeros/as y la modalidad formativa.

4.1. Resultados cualitativos

La información de las entrevistas se presenta a continuación de manera sintética y corresponde a profesionales del Departamento de Justicia (8 hombres y 13 mujeres; 10 directivos/as, 8 técnicos/as y 3 administrativos/as; y 6 participantes de Administración de Justicia, 7 de Servicios Centrales y finalmente, 8 de Ejecución Penal y Comunidad) y del Departamento de Servicios Sociales (3 hombres y 21 mujeres; 8 directivos/as, 8 técnicos/as y 8 administrativos/as; y 18 participantes de Servicios Locales y 6 de Servicios Centrales-Oficinas territoriales)

Cabe destacar que, a lo largo del análisis cualitativo se pueden identificar los comentarios realizados por los/as entrevistados/as mediante un sistema de codificación, ya mencionado en la tabla 4, que se acaba identificando con las variables principales del estudio (género, lugar de trabajo y ubicación), a continuación, podemos ver un ejemplo:

DSL4 (Directivo/a, Servicios Locales, Femenino) y el número 4, hace alusión al orden que se sigue con el análisis de las entrevistas, es decir, de manera correlativa.

A. Aprendizaje de los/as directivos/as

Los/as directivos/as de Justicia destacan la transferencia de conocimientos a través del intercambio de experiencias o buenas prácticas (benchmarking) para aplicar modificaciones o mejoras organizativas en sus realidades. Entre los mecanismos utilizados aparecen las TIC, así como la observación del propio contexto.

«Ir a Internet para averiguar si hay algún colectivo que ya haya iniciado una propuesta parecida» (DSCM-3).

Lo mismo ocurre en los Servicios Sociales donde, a partir del *trabajo colaborativo*, se generan redes muy útiles para el traspaso de la información y del conocimiento:

«Nosotros tenemos un grupo de jefes de Servicios Sociales del Vallés Occidental y nos encontramos igual cada dos o tres meses en el Consejo Comarcal. Allí se originan temas de debate e intercambio de documentación y experiencias; lo único que, de estos encuentros, no hay nada registrado» (DSL4-7).

B. Aprendizaje de los/as técnicos/as

Son diversos los/as profesionales que declaran que, al enfrentarse a nuevas situaciones para las que no encuentran soluciones en sus experiencias previas, buscan el apoyo de sus compañeros/as o hacen *consultas directas a sus colegas* más próximos y de mayor confianza. Hay claras coincidencias en ambos departamentos:

«Las reuniones se realizan mensualmente para intercambiar dudas, experiencias, protocolos» (TEPCF-1). «Lo más fácil, si necesitas una solución rápida, es buscar apoyo en tu compañero o en tu jefe directo» (TEPCF-1).

«...con los compañeros también aprendes mucho, como son y cuál es el estilo de trabajar que se asimila más al tuyo» (TSLF-7). «Si tengo alguna duda recurro a mi compañera de proyecto, porque, a veces, lo que no se le ocurre a una se le ocurre a la otra. Si es algo más especializado sí que puedo tirar de otros compañeros de la administración, así como de la Generalitat de Catalunya, de los EAP...» (TSLF-2).

Resulta interesante remarcar las percepciones que tienen los/as entrevistados/as en cuanto a la *modalidad formativa*. Como veremos más adelante y con el perfil administrativo, los/as profesionales se deciden más por lo presencial. Desde el Dpto. de Justicia de-

tallan lo siguiente; «La formación 'online' me gusta, lo que pasa es que, como trabajadora, me ocupa mucho tiempo» (TAJF-7).

C. Aprendizaje del personal con perfil administrativo

Los/as informantes de los departamentos analizados dan respuestas semejantes, destacando los beneficios de la modalidad presencial ante las desventajas que genera la virtual u «online». Aun así, los/as profesionales remarcan que no la encuentren ineficaz, sino que no la identifican con su ámbito laboral, ni tampoco ven que la organización apueste por ella. En Justicia, una entrevistada detalla:

«Según mi experiencia y en los cursos presenciales que he hecho, el intercambio ideas y opiniones con la gente es importante; en cambio, en los virtuales haces el curso y ya está, no hablo con nadie» (ASCF-3).

En esta misma línea, otra de las personas entrevistadas de Servicios sociales señala:

«Yo creo que la presencial te implica más; la virtual también, pero sólo si es algo más sencillo o concreto que has de saber. Si es algo más extenso, es evidente que, presencialmente y con un formador y con otros compañeros con los que compartir la información, es mucho más provechosa» (ASCM-6).

La consulta a los compañeros o las compañeras sigue siendo la más utilizada entre perfiles profesionales y entre departamentos:

«Sobre todo, porque hay confianza y sé que él me responderá rápido y con conocimiento» (AS-CF-3).

Con relación a los Servicios Sociales, una de las participantes declara: «He tenido la suerte de tener a mi alrededor gente muy formada, y que sabía más que yo» (ASLF-8).

4.2. Resultados cuantitativos

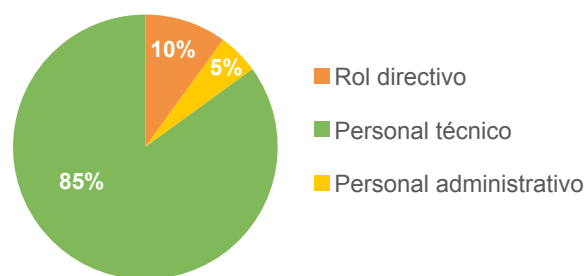
A continuación, se presentan los resultados descriptivos de los gráficos. Como podemos ver, los encuestados acaban valorando su acuerdo o desacuerdo con respecto a las afirmaciones que se plantean en el cuestionario online. Debemos de tener presente que, la escala utilizada es de tipo Likert, y se establecen las categorías de la siguiente manera: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (neutral), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

Respecto a la variable género, la representación femenina es superior a la masculina en los dos departamentos: 74,4% en Justicia y 91,2% en los Servicios Sociales. El gráfico 1 recoge el perfil de los/as informantes, remarcando la alta presencia de los/as técnicos/as respecto a los otros dos colectivos considerados. El gráfico 2 identifica la ubicación laboral de los colectivos entrevistados.

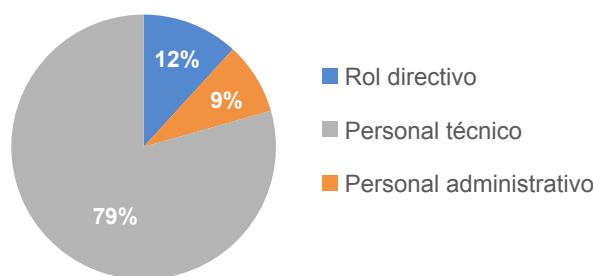
Gráfico 1

Lugar de trabajo en los departamentos de Justicia y S. Sociales

¿Cuál es tu lugar de trabajo actual?



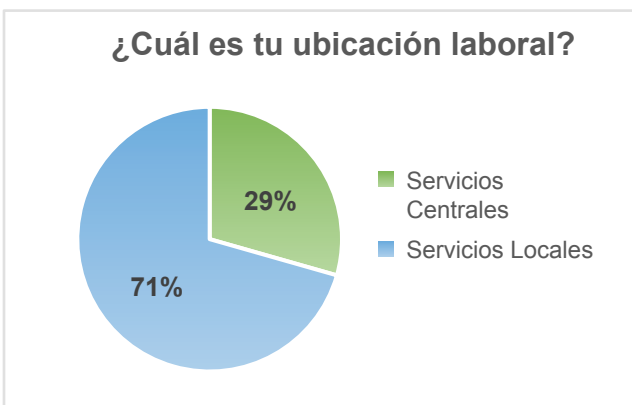
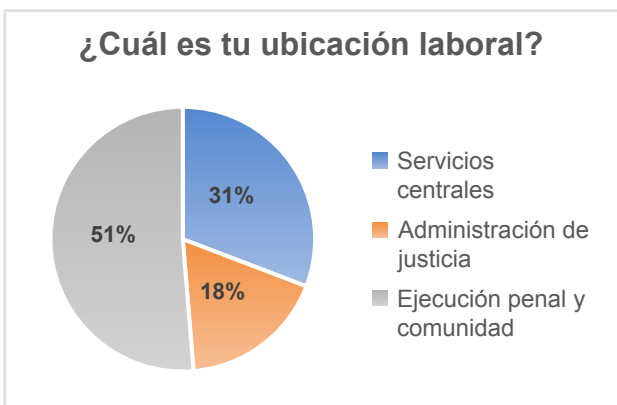
¿Cuál es tu lugar de trabajo actual?



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2

Ubicación laboral en los departamentos de Justicia y S. Sociales



Fuente: elaboración propia

Los resultados globales de tres de las variables más significativas del estudio son los siguientes:

- Respecto a la consulta a los/as compañeros/as, hay una similar tendencia en la visión positiva de los/as encuestados/as sobre la cuestión planteada. En Justicia, el 87,2% de los/as profesionales declaraban estar de acuerdo o totalmente de acuerdo; mientras que en Servicios Sociales el porcentaje era del 94,1%.
- Si hablamos de la modalidad formativa, se advierten diferencias entre las preferencias por la modalidad presencial y la virtual, así como entre departamentos. En el Dpto. de Justicia, un 43,3% se decanta por la formación presencial, situándose en la categoría 4 (de acuerdo). En cuanto a la virtual, el mayor porcentaje se corresponde con la categoría 3 y representa el 38,5% de los profesionales. Asimismo, la formación presencial se considera más adecuada para mejorar en el lugar de trabajo y, en cuanto a la virtual, las opiniones son diversas. En los Servicios Sociales, el porcentaje más elevado se corresponde con un 29,4% (neutral) y, a su vez, los porcentajes del resto de categorías (1,2,4 y 5) se presentan muy igualados, indicando que las percepciones de los/as encuestados/as son variadas. En cuanto a la modalidad virtual, sigue destacando la posición de neutral¹ (38,2%), pero, en esta ocasión, los/as encuestados/as no consideran adecuada la formación virtual para mejorar en su puesto de trabajo.

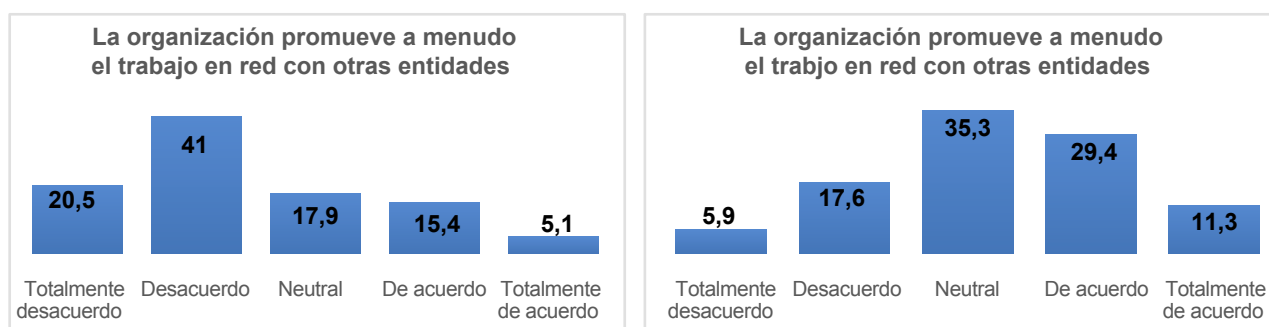
- Para finalizar y respecto a la categoría de trabajo en red (gráfico 3) con otras entidades, se vuelven a apreciar ciertas diferencias. Observamos, con más detalle, que la percepción en Justicia es más bien negativa, aspecto que no se visualiza en el gráfico de los Servicios Sociales, donde los/as encuestados/as tienden a mostrar una actitud más dubitativa y próxima a lo positivo. El 41% se sitúa en la categoría 2 (en desacuerdo), seguido del 20,5% que se muestra totalmente en desacuerdo (1), cuando hablamos del Dpto. de Justicia. Para los Servicios Sociales, el 35,3% se corresponde a la categoría 3 (neutral) y el 29,4% (4) de los/as profesionales se muestra de acuerdo.

El análisis de las relaciones entre las variables estudiadas en ambos departamentos de la Administración se ha realizado con las pruebas de Chi Cuadrado, cuyos resultados más significativos se comentan a continuación.

El género femenino predomina significativamente en el Departamento de Justicia respecto al masculino. En cuanto a la variable lugar de trabajo, no existen relaciones significativas respecto a las respuestas otorgadas, aunque las mujeres se encuentran más representadas en el rol técnico y administrativo, por encima de los hombres, considerando que en la investigación participaron más mujeres. Por lo que respecta al perfil directivo, la presencia de ambos géneros está más igualada.

Gráfico 3

Trabajo en red con otras instituciones en los departamentos de Justicia y S. Sociales



Fuente: elaboración propia

Respecto al lugar de trabajo² y la modalidad formativa presencial, no existen diferencias significativas en las respuestas ($0,644 > 0,05$): la gran mayoría de perfiles profesionales acaban mostrando una posición indiferente/neutral o bien coinciden con la afirmación proporcionada, por lo que están de acuerdo. Tampoco existen diferencias significativas entre la variable lugar de trabajo y la modalidad formativa virtual.

Si analizamos el resultado de la prueba de chi-cuadrado entre las variables lugar de trabajo y las estrategias de aprendizaje, vuelve a ocurrir lo mismo que en los casos anteriores, no existe ninguna relación significativa. La tabla 6 ($0,363 > 0,05$), acaba por reflejar la división de opiniones que se da entre los/as profesionales.

Tabla 6

Relaciones entre lugar de trabajo y estrategias de aprendizaje

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,760 ^a	8	,363
Razón de verosimilitudes	8,034	8	,430
Asociación lineal por lineal	,000	1	,991
N de casos válidos	39		

Finalmente, en cuanto a la variable ubicación y trabajo en red (tabla 7), tampoco se da ninguna relación significativa ($0,317 > 0,05$). A nivel global, el conjunto de profesionales se muestra de acuerdo con esta afirmación, sobre todo al hablar de los Servicios centrales (SC) y de la Ejecución penal y comunidad (EPC)³, aunque no sucede lo mismo en la Administración de justicia (AJ), donde la visión de los/as profesionales es neutral.

Tabla 7

Relaciones entre las variables de ubicación y trabajo en red

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,306 ^a	8	,317
Razón de verosimilitudes	10,102	8	,258
Asociación lineal por lineal	2,836	1	,092
N de casos válidos	39		

En el caso de los Servicios Sociales, al igual que en Justicia, el género femenino predomina en la investigación representando el perfil técnico. No se encuentran relaciones significativas entre la variable género y el lugar de trabajo ($0,653 > 0,05$). Tampoco aparecen relaciones significativas entre el lugar de trabajo y la modalidad formativa ($0,066 > 0,05$), ni entre las

variables lugar de trabajo y estrategias de aprendizaje (0,336>0,05) o entre ubicación y trabajo en red (0,159>0,05).

Las relaciones entre las variables lugar de trabajo y modalidad formativa presencial, nos aproximan a una posible existencia de diferencias (0,066>0,05). En este caso, los/as informantes del Departamento de Servicios Sociales prefieren más la formación presencial que la proporcionada de manera virtual, a diferencia de sus homólogos/as del Departamento de Justicia. Si nos fijamos en los análisis descriptivos, es el perfil técnico quien se posiciona en la categoría «de acuerdo» y «totalmente de acuerdo» en cuanto al uso de la modalidad formativa. Aun así, llama la atención, la visión que tienen los/as directivos/as y el personal administrativo, quienes tienden a mostrarse más bien en una posición «neutral» o «en desacuerdo».

Considerando los resultados extraídos de las entrevistas y los cuestionarios realizados, otras cuestiones a destacar serían:

- Las estrategias más utilizadas se corresponden con la consulta al compañero/a de equipo. Los/as mismos/as participantes toman conciencia de que sus dudas acaban siendo resueltas con las ayudas de los/as compañeros/as de mayor confianza o con un mayor conocimiento.
- Aunque las perspectivas son diversas entre los/as profesionales con relación a la modalidad formativa, se sigue defendiendo la modalidad presencial por encima de la virtual. Aun así, no descartan los beneficios que presenta ésta última, puesto que algunos/as de los/as entrevistados/as habían realizado algún curso y les había resultado exitoso. Simplemente creen que la formación presencial les ayuda a mejorar más en el lugar de trabajo.
- La visión que se obtiene del Dpto. de Justicia, en cuanto al trabajo en red con otras organizaciones, es más bien negativa. En algunas de las entrevistas se detalla la falta de trabajo colaborativo con otras entidades y gran parte de los/as participantes afirman como, en los últimos años, la organización ha tomado conciencia de esa necesidad y ha comenzado a trabajar en las denominadas Comunidades de Práctica. En los Servicios Sociales, la opinión es más positiva y, a menudo, se promueven espacios de encuentro entre profesionales de diferentes ayuntamientos y con los servicios centrales.

Globalmente, podemos afirmar, por tanto, que no hay muchas diferencias significativas entre ambos departamentos de la Administración pública catalana en cuanto a las variables analizadas. De todas formas,

se considera, dada la dificultad de lograr una participación efectiva de todos/as los/as profesionales, la necesidad de promover nuestros estudios de contrastación.

5. Discusión y conclusiones

El estudio presentado ha permitido analizar algunos de los mecanismos y estrategias de aprendizaje que utilizan diariamente los/as directivos/as, los/as técnicos/as y los/as administrativos/as que participan en dos departamentos de la Administración autonómica catalana. Hay gran similitud de respuestas y las discrepancias mayores se localizan entre los perfiles profesionales.

Al hablar de la modalidad virtual, prácticamente, la mitad de los participantes en el estudio se muestran reticentes y no muy familiarizados con el uso de las plataformas formativas «online»; en cambio, se muestran receptivos cuando se habla del uso de las nuevas tecnologías para búsquedas por Internet y para el intercambio de buenas prácticas y de experiencias profesionales.

También resulta interesante analizar las respuestas cuando se hace mención del trabajo en red con otras entidades. Los profesionales destacan que, gracias a la realización de los cursos formativos, tienen la oportunidad de conocer a profesionales de otras instituciones y mantener el contacto, compartir el conocimiento y beneficiarse mutuamente de la relación que se genera.

Las estrategias de aprendizaje más utilizadas en ambos ámbitos de la Administración se corresponden con la consulta al compañero de equipo. Los mismos participantes toman conciencia de que sus dudas acaban siendo resueltas con la ayuda de aquellos compañeros de mayor confianza. En este sentido, los directivos suelen acudir a su equipo de trabajo y los técnicos y administrativos a sus compañeros más próximos.

Los datos obtenidos por los participantes del Dpto. de Justicia permiten avanzar en una posible hipótesis con respecto al género: las mujeres aprenden más de forma grupal o en colaboración con el resto del equipo; en cambio, los hombres lo consiguen de manera más individualizada.

Los resultados e interpretaciones que surgen del estudio coinciden con los de la mayoría de los tra-

bajos publicados previamente por autores como Matthews (1999), Ballesteros (2008), Gairín (2010; 2012 y 2016), Jarcho (2012), Marsick y Watkins (1992; 1993; 1999 y 2015), Martínez (2012; 2014 y 2017), entre otros.

Cross (2011) nos cuenta como todavía las organizaciones no han comenzado a darse cuenta de la importancia de apoyar los mecanismos de aprendizaje informal que se muestran tan importantes en el presente estudio para la mejora en el puesto de trabajo. Su investigación concluye que el 80% de todo lo que se aprende dentro de una organización proviene de esta modalidad de aprendizaje.

En esta misma línea, Cabrero (2018) plantea la siguiente cuestión: ¿cómo aprenden ahora las personas? Son los propios usuarios los que, a menudo, rechazan las fórmulas tradicionales de aprender; en ocasiones, hay más verdad en aquello que comprobamos que nos es útil y que funciona que en los conocimientos que vamos acumulando por modelos de formación tradicional.

De todas formas, Conner (2009) apunta que el aprendizaje puede ser algo experiencial y también accidental, y que no solo aprendemos aquello que estamos buscando. Por lo que, a menudo, solemos utilizar mecanismos y estrategias personales de aprendizaje que desconocemos, junto a las tradicionales y formalizadas.

Las aportaciones identificadas nos permiten, por último, plantear algunas cuestiones para profundizar en posteriores estudios:

- Trabajo en red entre profesionales. Los profesionales que asisten a sesiones de formación presenciales mejoran sus contactos y los intentan mantener para compartir problemas profesionales. No obstante, las relaciones se pierden con el tiempo porque no se actualizan de una manera periódica. Al respecto, los técnicos entrevistados de los Servicios Sociales dan mucha importancia a lo que podrían hacer las administraciones involucradas: crear plataformas para fomentar el intercambio profesional, promover grupos de trabajo, incentivar la presentación de ideas, facilitar redes de conexión en horario laboral, entre otras.
- Importancia del aprendizaje informal en las organizaciones. La orientación es hacer menos cursos de formación, sobre todo de actualización profesional, y generar más espacios de intercambio de información y de conocimientos entre los profesionales. Al respecto, adquiere sentido el potenciar espacios para encuentros informales en las organizaciones, establecer mecanismos para recoger ideas

del personal, promover la creación de comunidades de práctica, entre otros.

- Sería positivo fomentar el intercambio de experiencias o buenas prácticas (“benchmarking”). Sabemos que muchas organizaciones protegen su ‘background’ pero también es cierto que en el intercambio con otras organizaciones pueden darse alianzas donde todos pueden ganar. Se precisa, al respecto, de un cambio de actitud que puede empezar por las actuaciones dentro de la propia organización. Así, por ejemplo, en la delegación de Tarragona del Dpto. de Justicia, se fomentan las presentaciones a los compañeros de lo aprendido en cursos formativos o en otros contextos, que podría complementarse con la generación de documentación accesible para todos sobre los conocimientos compartidos.

En todo caso, será importante garantizar los mecanismos de acceso a los funcionarios en nuevos estudios, combinado actuaciones dentro y fuera del contexto laboral, para conseguir el máximo de respuestas posibles. Se trata de evitar los procesos que impiden una colaboración efectiva, como puedan ser los picos de trabajo y circunstancias laborales diversas (vacaciones, traslados, actuaciones en el territorio...), así como controlar adecuadamente el calendario de aplicación en los estudios de campo.

6. Referencias bibliográficas

- Armengol, C., y Castro, D. (2013). Análisis de los nuevos escenarios universitarios: reflexión previa a los procesos de cambio. Contextos Educativos. Revista de Educación, (6), 137-158.
- Ballesteros Rodríguez, J. L. (2008). La formación como proceso de transferencia al puesto de trabajo de los conocimientos aprendidos: un modelo explicativo aplicado al sector de la restauración. Tesis doctoral. Las Palmas: Universidad de Las Palmas, Departamento de economía. Recuperado (04/05/2020) de: <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/2056/1/3229.pdf>
- Billett, S. (2001). Learning in the workplace: Strategies for effective practice. Sydney: Allen and Unwin.
- Cabrero, V. (2018). ¿Por qué es importante la cultura digital? [vídeo YouTube] Recuperado (18/05/2019) de: <https://www.youtube.com/watch?v=FASsm2K-hfk>

- Campión, R. S. y Celaya, L. A. A. (2013). Creando y compartiendo conocimiento con herramientas 2.0: una experiencia sobre las prácticas del grado en educación infantil en entornos de aprendizaje colaborativo. *Contextos Educativos. Revista de Educación*, (15), 171-182.
- Conner, M.L. (2009). *Informal Learning*. Recuperado (19/05/2018) de: <http://marciacconner.com/intros/informal.html>
- Cross, J. (2011). *Informal learning: Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Varios (2020). Por una nueva cultura de aprendizaje. Recuperado (12/05/2020) de: <http://www.culturaprendizaje.org/>
- Czerkowski, B. C. (2016). Blending formal and informal learning networks for online learning. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 17(3), 138-156.
- Davids, A. R. (2013). La transferencia del aprendizaje en contextos de formación para el trabajo y el empleo. Tesis doctoral. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education*, 26(2), 247-273.
- Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—principles and practices. *Health services research*, 48(6pt2), 2134-2156.
- Freire, J. (2011). Presentación ecosistemas de aprendizaje y tecnologías sociales [artículo en blog]. Recuperado (03/06/2018) de: <http://nomada.blogs.com/jfreire/page/2/>
- Gairín, J. (Ed.). (2010). *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J. (Ed.). (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J., y Barrera-Corominas, A. (Ed.) (2014). *Organizaciones que aprenden y generan conocimiento*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J., y Rodríguez-Gómez, D. (2014). Desenvolupar l'aprenentatge organitzacional a l'administració pública. *Escola Innovació*, (33), 0010-13.
- Gairín, J. (Ed.). (2016). *Aprendizaje situado y aprendizaje conectado*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gairín, J., Rodríguez-Gómez, D., y Barrera-Corominas, A. (2016). Hints for Rethinking Communities of Practice in Public Administration: An Analysis from Real Practice. In *Organizational Knowledge Facilitation through Communities of Practice in Emerging Markets* (pp. 114-135). IGI Global.
- Albert, M.J. (2007). *La investigación educativa: Claves teóricas*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Holliday, A. (1994). *Appropriate methodology and social context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jarche, H. (2012). Work is learning and learning is the work. Sense-making for the connected. Recuperado (25/04/2020) de: <https://jarche.com/2012/06/work-is-learning-and-learning-is-the-work/>
- Jennings, C., y Wargnier, J. (2011). Effective learning with 70: 20: 10. The new frontier for the extended enterprise. Recuperado (17/03/2020) de: <http://bdld.blogspot.com/2011/11/lingering>
- Le Clus, M. A. (2011). Informal learning in the workplace: A review of the literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 355-373.
- Li, J., Brake, G., Champion, A., Fuller, T., Gabel, S., y Hatcher-Busch, L. (2009). Workplace learning: the roles of knowledge accessibility and management. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 347-364.
- Marsick, V. J. y Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations*. USA: Gower Publishing Limited.
- Marsick, V. (2006). Informal strategic learning in the workplace. Streumer, J.N. (Ed.), *Work-related learning* (pp. 51-70). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., Callahan, M. W. y Volpe, M. (2006). *Reviewing Theory and Research on Informal and Incidental Learning*. Recuperado (15/01/2020) de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492754.pdf>
- Marsick, V.J. y Watkins, K. E. (2015). *Informal and incidental learning in the workplace*. New York: Routledge.
- Martínez, J. (2012). Aprendizaje en el puesto de trabajo: revalorizando los aprendizajes informales. *Observatorio De Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, (73), 51.
- Martínez, J. (2014). La formación en el puesto de trabajo: ¿Por qué ha tardado tanto en volver a aparecer? [presentación slideshare]. Recuperado (11/04/2018) de: <https://es.slideshare.net/marti/formacion-en-el-spacio-de-trabajo>
- Martínez, J. (2017). Trabajo colaborativo: reflexiones sobre formación y aprendizaje corporativo [publicación en blog] Recuperado (23/04/2018) de: <https://jesusmartinezmarin.org/2017/11/17/aprendizaje-salvaje/>
- Martínez, J. (2018). Aprender en las organizaciones de la era digital: alternativas desde la formación y para la transformación. *Aprender en las organizaciones de la era digital*, 1-222.
- Mas, X. (2017). *El Tejido de Weiser: claves, evolución y tendencias de la educación digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matthews, P. (1999). Workplace learning: developing an holistic model. *The learning Organization*, 6 (1), 18-29
- Observatorio GT y la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. (2017). *Diagnóstico de la diversidad generacional: Análisis del Talento Intergeneracional en las Empresas*. Informe edición II.
- Siemens, G. (2004). *Conectivismo: Una teoría de aprendizaje para la era digital*. Licencia Creative Commons 2.5.

Recuperado (15/05/2020) de <http://www.humanasvirtual.edu.ar/wp-content/uploads/2013/12/Siemens2004-Connectivismo.pdf>

Vasquez, S. (2017). Informal Learning en el Departament de Justícia. Documento interno del Departamento de Formación. Barcelona: CEJFE.

Watkins, K. E., y Marsick, V. J. (1992). Towards a theory of informal and incidental learning in organizations. *International journal of lifelong education*, 11(4), 287-300.

Watkins, K. E., y Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Notas

- 1 Con posicionamiento neutral, nos referimos a la escala (3) de Likert.
- 2 En la investigación, hay mayor representación proporcional del personal técnico que de directivos y administrativos.
- 3 En la investigación, la mayor parte de profesionales pertenecen a EPC.