EDUCACIÓN CONTINUA Y SU APLICACIÓN LABORAL:

LA TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE



Ana Ma. Novillo Rameix, Ph.D.



¿Sabías que la investigación indica que el porcentaje de aplicación de aquello que se aprende en los cursos de capacitación no es suficiente? Si bien, la mayoría de las empresas líderes en sus sectores invierten significativamente en la profesionalización de su talento, y es ese desarrollo una de sus estrategias de éxito, a la par, existe una brecha que poco se mide: la transferencia de aprendizaje. ¿Cuánto realmente sabemos acerca de qué promueve o limita la aplicación de nuevas competencias?.

El "Learning Transfer Systems Inventory, LTSI" es un modelo y teoría, creado por Holton & Bates (2006) como producto de un sin número de estudios de investigación cualitativa y cuantitativa aplicados alrededor del mundo, y que se usa con fines de investigación académica, pero también con fines de diagnóstico prácticos. Gracias a la aplicación de una encuesta que toma alrededor de 10 minutos, es posible identificar las percepciones de los colaboradores de una empresa acerca de las variables que más influyen en aplicar el aprendizaje obtenido en un proceso de educación continua.

De acuerdo con Holton & Bates, existen diez y seis factores que influyen en la transferencia de aprendizaje de la capacitación, que están clasificados en características propias del estudiante, en el entrono laboral y en el programa de educación continua; lo cual implica que:

- El éxito de la educación continua depende tanto de la calidad de los programas, como del entorno laboral y ciertas características del estudiante. Por tanto, para invertir en capacitación, es esencial asegurarse de la garantía de calidad. ¿Te has preguntado quien acredita la calidad de un curso? ¿Cumple con estándares de calidad internacionales? Por otro lado, ¿sabes exactamente qué parte del ambiente laboral apoya al desarrollo del talento y qué lo limita? Finalmente, ¿sabes si los colaboradores están motivados y preparados para aprender?.
- La capacitación por sí sola no asegura la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo, y mucho menos su impacto. Sin embargo, sí necesita de un nivel de calidad alto, diseñado sobre la base de expectativas del negocio, aplicativo y guiado por expertos académicos con experiencia empresarial. Además, la capacitación necesita ser apoyada por iniciativas internas que dependen solo de la organización: apoyo gerencial y de grupo, oportunidad de uso, y asesoría, así como variables propias del individuo, entre ellas, ¡la motivación para aprender como el factor más importante!.
- Antes de iniciar un proceso de capacitación, es ideal conocer de antemano qué variables de transferencia del entorno laboral y de los colaboradores son los más significativos, para de este modo, trabajar paralelamente en esas dimensiones y potenciar así la inversión.
- La capacitación debe tomar en cuenta a las variables de transferencia de mayor peso con el fin de realizar actividades de clase inherentes a esas variables, para así, promover aun más la transferencia.

Las variables que mide la encuesta LTSI son:

Preparación

Rendimiento de autoeficacia Motivación para transferir Esfuerzo versus expectativas de desempeño Rendimiento versus expectativas de resultados

Asesoría para la transferencia

Apoyo del supervisor Oposición del supervisor

Apoyo de compañeros Resistencia al cambio Resultados personales positivos

Resultados personales negativos

Oportunidad de uso

Capacidad para transferir

Validez de contenido

Diseño de transferencia

Medida en que las personas están preparadas para participar en la capacitación.

Creencia de una persona para cambiar su desempeño.

Dirección, intensidad y persistencia para usar lo aprendido.

Expectativa de que el esfuerzo dedicado produzca cambios.

Expectativa de que los cambios en el desempeño produzcan resultados valorados.

Indicadores de una organización sobre el desempeño laboral de una persona.

Medida en que un gerente o jefe apoya el uso del aprendizaje.

Medida en que una persona percibe respuestas negativas de un gerente o jefe para aplicar lo aprendido.

Medida en que los colegas refuerzan y apoyan el uso de lo aprendido.

Medida en que las normas del grupo desalientan el uso del aprendizaje.

Grado en que la aplicación de lo aprendido conduce a resultados positivos para la persona.

Medida en que una persona cree que si no aplica nuevas competencias obtendrá resultados no deseados.

Medida en que una persona cuenta con recursos y tareas laborales que le permiten usar lo aprendido.

Medida que una persona tiene tiempo, energía y espacio mental en su trabajo para aplicar lo aprendido.

Medida en que una persona juzga el contenido de una capacitación y su alineamiento con los requisitos de su trabajo.

Medida en que el diseño de un programa promueve su aplicación en el trabajo.

Una vez que se identifican las variables de transferencia más significativas en un entorno laboral, es posible gestionar iniciativas para mejorar estos indicadores, priorizar temas de capacitación, decidir los proyectos prioritarios y garantizar el éxito de una capacitación que no es más que su aplicación efectiva.

Existen varias razones que explican el por qué de un indicador de trasferencia no deseado. Por ejemplo, si el apoyo entre compañeros es demasiado bajo, las causas podrían deberse a una falta de comprensión de las metas o contenidos de la capacitación, o cómo el contenido se relaciona con su propio desempeño. Podría indicar que un equipo desconoce como apoyar la transferencia, dar retroalimentación, o gestionar asignaciones de su trabajo. Podría existir sistemas de recompensa mal diseñados o falta de responsabilidad acerca de la aplicación esperada. Entre las soluciones podrían estar, capacitación de otros equipos, análisis de resultados de rendimiento, desarrollo de programas de rendimiento, rediseño de reuniones de equipo, aplicación de mejores prácticas, entre otros. Todo dependerá de los hallazgos, las variables de transferencia más factibles de mejorar, y por supuesto, el peso que la educación continua tenga en la estrategia empresarial.

El análisis del sistema de transferencia de aprendizaje, sin duda es una herramienta útil para garantizar la inversión que se hace para lograr un mayor nivel de profesionalización. ¿Quieres saber cómo identificar estas variables en tu empresa y a la vez aportar con la investigación organizacional en nuestro país?.

Bibliografia:

Holton, E. F., III, & Bates, R. (2011). Learning transfer system: Administrator's guide (Technical report). Baton Rouge: Louisiana State University.

Holton, E. F., III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. Human Resource Development Quarterly, 11(4), 333-360. doi:10.1002/1532-1096(200024)11:4%3C333::aid-hrdq2%3E3.0.co;2-p