

Calidad Académica para el Talento

Ana Ma. Novillo Rameix, Ph.D.



Más allá de la educación continua

Transferencia de aprendizaje en Ecuador



Transferencia de aprendizaje

El desarrollo del talento es una estrategia importante en muchas organizaciones y por eso la inversión en capacitación, en general, no ha dejado de crecer. Mejorar competencias conduce a mejores resultados en los negocios y de ahí la importancia de comprender por qué los profesionales aplican o no lo que aprenden en programas de educación continua.

Se dice que menos del 20% de lo aprendido se aplica e impacta realmente en el trabajo, pero estudios también indican que no invertir en educación afecta negativamente a la rotación y competitividad. El producto de educarse es superior al de no hacerlo, el verdadero reto está en saber cómo lograr una mayor eficiencia de la capacitación en la práctica, es decir, de la medida en que se transfiere el aprendizaje desde las aulas hacia la realidad laboral.

Estudios globales muestran que la transferencia del aprendizaje depende tanto de la propia persona como de otras condiciones fuera de su control. La *preparación individual* puede mejorar la transferencia en un 70%, el *ambiente organizacional* en un 70%, mientras que el *diseño de la transferencia* en un 37%. ¿Qué significa esto?

La *preparación individual* incluye ¿qué tanto la persona está motivada para aprender?, así como su intención de usar lo que aprende. Incluye además la medida en que los contenidos de estudio se relacionan con los retos del trabajo y, adicionalmente, qué tan eficiente se percibe la persona a sí misma. Estas variables individuales son tan importantes como el *ambiente organizacional* que está definido por el apoyo de jefes y compañeros, la oportunidad de usar lo aprendido, y la medida en que la empresa valora la cultura de aprendizaje. Finalmente, el *diseño de la transferencia* se refiere a la calidad del programa determinado por su metodología académica, los objetivos de aprendizaje y las actividades aplicativas que promueven su transferencia.

Aunque en Latinoamérica hay pocos estudios, en Ecuador ya existen datos para entender las razones que promueven o limitan la aplicación del aprendizaje. Esto, gracias a la investigación liderada por la Escuela



de Empresas de la USFQ, en la que se analizan 16 variables de un instrumento llamado LTSI (*Learning Transfer Systems Inventory*) que influyen en la transferencia. Se espera que empresas que apoyan la transferencia obtengan resultados altos en todas las variables, pero la realidad a nivel mundial indica que, a excepción de los indicadores de motivación, los resultados suelen ser más bajos que un ambiente de óptimo de transferencia. Esto ocurre porque no es común que las empresas analicen de forma sistémica el diseño y contratación de la capacitación.

A la fecha, 850 profesionales han participado en este estudio. Con una proporción similar de hombres y mujeres, de entre 26 y 45 años, los resultados indican que las variables más influyentes en la transferencia de aprendizaje corresponden un 40% a escalas de motivación, 33% al diseño, y 27% a ambientales.

Los resultados indican que la motivación es la variable más influyente. Esto quiere decir que la intensidad y persistencia del esfuerzo para aplicar nuevos conocimientos en el trabajo es determinante, al igual que lo son la valoración personal, la capacidad y libertad para mejorar el desempeño. Es decir, la percepción que tiene una persona acerca de “yo puedo y sé cómo” mejorar mi desempeño, pero, además, “decido hacerlo”. Igual de importante es la percepción acerca de en qué medida el esfuerzo propio logrará cambios importantes en la empresa. La siguiente variable es la oportunidad de uso que no es más que la disponibilidad de recursos y actividades que le permiten a un profesional usar nuevas competencias adquiridas.

Por otro lado, el indicador más bajo que afectaría negativamente a la transferencia es la oposición de supervisores que indica que el profesional percibe resistencia por parte de quién lo dirige frente a su intención de aplicar lo aprendido. Otro factor negativo es el bajo nivel de tiempo, energía y espacio mental que una persona cree disponer para hacer cambios importantes. Finalmente, otro factor en contra es la creencia de que no poner en práctica algo nuevo no conducirá a ningún tipo de consecuencia en el trabajo.

Estos hallazgos sugieren que antes de invertir en iniciativas de educación, se deben tomar en cuenta otras variables del trabajo y del propio estudiante. Indicadores altos hay que usarlos a favor, e indicadores bajos hay que mejorar; de lo contrario, no importa si la calidad del programa, inversión y horas de estudio son altas, el impacto se verá afectado por condiciones adicionales.

Las empresas pueden identificar y tomar acción sobre las variables concretas que podrían potenciar o entorpecer su inversión en educación continua, una estrategia de crecimiento empresarial cada vez más efectiva. ¿Te gustaría recibir un reporte, sin costo, de aquello que aportará o limitará el retorno de la inversión en capacitación de tu empresa?

Solicita tu diagnóstico en: <https://escueladeempresas.com/solicitar-diagnostico-transferencia-aprendizaje/>

Referencias

Ho, M. (2018, Diciembre). *ATD 2018 State of the Industry*. Recuperado de Association for Talent Development.

Holton, E. F. I., Elwood, F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). *Development of A generalized learning transfer system inventory*. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333.

Leimbach, M. (2010). *Learning transfer model: A research-driven approach to enhancing learning effectiveness*. *Industrial and Commercial Training*, 4(2), 81-86.