

Cuadro 9.1

Profundizando el análisis de las características individuales y la transferencia

En el análisis de los factores individuales que influyen en la transferencia se ha encontrado una incidencia variable para la *inteligencia, personalidad, motivación, intereses, valores y decisiones personales* en los resultados de la capacitación (Bandura, A., 2000; Broad, M. y Hodges, T., 2002; Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Guerrero, S. y Sire, B., 2000; Holmlid, S., 1997; Pidd, K., s/f; Swartz, D., 2002; Yamnill, S. y McLean, G., 2001). Esta variabilidad tendría su origen en capacidades físicas, mentales, emocionales y en ciertos rasgos.¹ Influyen de manera similar, habilidades, aptitudes y actitudes,² la percepción de auto-eficacia³ y confianza en sí mismo y demás comportamientos autónomos.⁴ En los estudios mencionados se advierte acerca de las dificultades para reparar rápidamente la auto-ineficacia percibida, los hábitos de trabajo disfuncionales y la falta de competencia para auto-regularse.

Entre las características individuales que favorecen la transferencia también ha sido estudiada la influencia de la *percepción de utilidad* (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Guerrero, S. y Sire, B., 2000; Holmlid, S. 1997; Ruona, W., Leimbach, M., Holton, E. y Bates, R., 2002; Yamnill, S. y McLean, G., 2001). Los estudios plantean que la probabilidad de transferencia aumenta si las personas perciben la posibilidad efectiva de aplicar los aprendizajes en su trabajo diario y la utilidad de esos aprendizajes.⁵ La aplicación se ve favorecida también cuando los nuevos comportamientos son útiles para generar efectos tales como recompensas, oportunidades de desarrollo de carrera, mejora en la retribución, premios o evaluaciones positivas por parte de los superiores. Otras características individuales que también favorecen la transferencia son una alta orientación al logro, el margen personal para la toma de decisiones sobre la aplicación de lo aprendido y las habilidades cognitivas.

Un factor individual que inhibe la transferencia es *la resistencia al cambio* (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Guerrero, S. y Sire, B., 2000; Scobby, F., 2001). Se ha encontrado que si las personas capacitadas no logran percibir el cambio vinculado con la transferencia como crucial para su desempeño difícilmente apliquen lo aprendido.⁶ No debe olvidarse, a este respecto, que rutinas y procedimientos arraigados requieren un esfuerzo mancomunado para ser modificados (ya que se trata de un cambio en el contexto de trabajo y en consecuencia en una modificación de naturaleza social). La falta de transferencia de un

¹ Como el locus de control.

² Tales como cooperación o responsabilidad.

³ Grado en que una persona se cree capaz de desarrollar una determinada acción.

⁴ Toma de riesgos, búsqueda de oportunidades para aplicar los aprendizajes adquiridos, remoción de barreras, solución de problemas y planteo de objetivos desafiantes

⁵ Entre otras razones porque incrementarán la productividad de un proceso, permitirán mejorar alguna de las variables del trabajo o son preferidos frente a otros métodos, técnicas, herramientas

⁶ Sería crucial, por ejemplo, en la medida en que les permita superar una situación que evalúen como peligrosa o disfuncional.

aprendizaje también puede ser un comportamiento reactivo a situaciones laborales previas o a una disonancia cognitiva o valorativa. También puede deberse a una divergencia entre los intereses y competencias del participante y la tarea en la que deberá aplicar lo aprendido (Broad, M. y Newstrom, J. 1998; Pidd, K., s/f; Yamnill, S. y McLean, G., 2001).

Dependiendo de las circunstancias, algunas características individuales pueden tener un impacto positivo o negativo en la transferencia. Es el caso de la *motivación para la capacitación* y las *experiencias previas relacionadas con el aprendizaje*. La *motivación para la capacitación* (Guerrero, S. y Sire, B., 2000; Haskell, R., 1998) se manifiesta como un deseo específico del participante por tomar contacto con el contenido del programa formativo, aprender y sacar provecho de él. Según los estudios referidos, una escasa motivación por capacitarse predice una transferencia insignificante o nula. Ahora bien, ¿qué factores pueden favorecer u obstaculizar esa motivación y, por ende, aumentar o disminuir las posibilidades de que ocurra la transferencia? En primer lugar, una capacitación voluntaria, elegida o requerida por el individuo, impacta más en el grado de motivación que una obligatoria, impuesta por el jefe. En segundo lugar, contar con información previa acerca de los objetivos, utilidad, importancia, detalles, recomendaciones y tipo de capacitación en la que se va a participar juega un rol importante en la motivación. La percepción de que la capacitación es un tiempo bien empleado también contribuye a la motivación. Por el contrario, si las personas creen que la capacitación no les significará una mejora en el trabajo, en su carrera o en su remuneración, la motivación para la capacitación es muy pobre. En tiempos de destrucción de puestos de trabajo y creciente inseguridad laboral, los trabajadores descreen de la capacitación como pivote hacia la empleabilidad.

Las *experiencias previas relacionadas con el aprendizaje* también pueden influir en la transferencia de modo ambivalente. Según el estudio de Guerrero, S. y Sire, B. (2000) las vivencias del individuo, tanto dentro del sistema educativo formal como fuera de él, así como la historia de sus éxitos y fracasos escolares modelan la actitud con que se acerca a las nuevas situaciones formativas. La evocación de situaciones de aprendizaje anteriores negativas, frustrantes o fracasadas pueden provocar ausencias, falta de atención, tensión, escasez de compromiso y participación, tardanzas, interferencias.