

## Cuadro 9.2

### Profundizando el análisis de las características de la capacitación y la transferencia

La primera característica de la capacitación a tener en cuenta es el *diagnóstico de necesidades de capacitación*. Estudios al respecto han destacado que la recolección de datos y el análisis de las necesidades de capacitación constituyen el paso preliminar más importante para el diseño de un proyecto formativo exitoso (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Phillips, J., 1997; Yamnill, S. y McLean, G., 2001). La probabilidad de transferencia dependerá, en primer lugar, de una correcta evaluación de las necesidades o problemas a los que la capacitación debe dar respuesta y de la alineación de la misma con características propias de la empresa (entre las que deben mencionarse la secuencia de eventos que condujo a la decisión de capacitar, la cultura de la firma, su estrategia y su estructura). El conjunto de datos recolectados permitirá definir los objetivos, contenidos, prácticas, materiales, recursos, duración, participantes, evaluación y plan de transferencia, e imprimirá al programa de capacitación la orientación requerida para atender a la resolución de los problemas individuales u organizacionales específicos. Diseñadores e instructores necesitan conocer estos datos a fin de lograr el máximo ajuste entre el proyecto formativo y la realidad organizacional. Constituyen, en consecuencia, un prerrequisito para un proceso de transferencia positivo.

Una vez realizado el diagnóstico, el paso siguiente es la elaboración del *proyecto formativo* en el que, para las actividades destinadas, por ejemplo, a la formación en el uso de nuevos equipos o procedimientos se han identificado cinco elementos clave para asegurar la transferencia (Broad, M. y Newstrom, J. 1998; Haskell, R., 1998; Kolb, D., 1976; Ruona, W., Leimbach, M., Holton, E. y Bates, R., 2002; Parry, E., 1997; Phillips, J., 1997; Scobby, F., 2001; Swartz, D., 2002; Taylor, M., s/f; Weatherly, L., 1998; Yamnill, S. y McLean, G., 2001). Dichos elementos son:

- a. La existencia de una elevada correspondencia entre los objetivos del programa de capacitación y las necesidades de la empresa. Una capacitación que no guarde estrecha relación con lo que el participante deberá aplicar en su trabajo no generará oportunidad para la transferencia (salvo que se trate de una formación de naturaleza general destinada a mejorar la creación de conocimiento por parte de una empresa dinámica, lo que no está dentro de los aspectos considerados en este punto).
- b. Un alto grado de similitud entre las competencias que se transfieran durante la capacitación y las que se desplegarán en el ámbito laboral. El proyecto formativo debería contemplar las condiciones en las cuales las competencias adquiridas serán utilizadas (tipo de transferencia esperada). Deberá existir correspondencia entre lo ejecutado en la fase de aprendizaje y la realidad laboral (en este caso se trata de “transferencia cercana”).
- c. El programa de capacitación debe ofrecer suficientes oportunidades para que todos los participantes adquieran efectivamente las nuevas competencias que requiere la empresa.
- d. El proyecto formativo debe incluir también metodologías y técnicas de enseñanza – aprendizaje variadas, que atiendan a los diferentes estilos cognitivos de los individuos. Para

ello se debe ofrecer diversidades de elementos, técnicas, materiales y actividades que faciliten la adquisición de las competencias requeridas.

e. Se debe incluir un plan explícito de transferencia, que contemple que los participantes realicen, antes de finalizar la capacitación, un análisis anticipado de las dificultades de aplicación que podrían encontrar y la forma efectiva de superarlas. El plan de transferencia también debería incorporar elementos recordatorios que la persona capacitada pueda llevarse a su lugar de trabajo para refrescar procesos, procedimientos y detalles. Estas previsiones, no tenidas en cuenta en la gran mayoría de los casos, son de gran importancia: el sólo hecho de que los individuos estén alertados sobre las posibles dificultades y los cursos de acción para resolverlas favorece la transferencia.

El proyecto formativo debería, preferentemente, ser *validado* por quienes participarán del proceso (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Phillips, J., 1997). Esta validación permitirá realizar los ajustes de objetivos, contenidos, actividades, materiales, plan de transferencia, plan de acción, duración y horarios. En el caso de organizaciones complejas, en las que las actividades formativas puedan afectar a diversos departamentos, es conveniente constituir un comité integrado por representantes de todos los actores que trabaje en la generación de las condiciones de contexto que favorezcan la transferencia.

Un elemento importante de un proyecto formativo es la definición de las competencias de entrada que se requerirán a los participantes, lo que habitualmente se conoce como *requisitos de admisión* (Haskell, R., 1998). Se deben considerar también las expectativas de los participantes y un *ajuste que permita conciliar esas expectativas con los objetivos previstos por la empresa* (Scobby, F., 2001; Taylor, M., s/f; Yamnill, S. y McLean, G., 2001).

En todo tipo de capacitación resulta también relevante - para una adecuada transferencia - la *credibilidad, responsabilidad y solvencia profesional del instructor, facilitador o coordinador* (Broad, M. y Hodges, T., 2002; Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Phillips, J., 1997; Pidd, K., s/f; Scobby, F., 2001; Swartz, D., 2002; Taylor, M., s/f), ya que éste es quien asume ante los participantes el rol de experto en la materia, consultor y responsable por la totalidad del proceso. La forma en que asuma su rol influirá en la cantidad y calidad de los aprendizajes y, fundamentalmente, en la predisposición a la transferencia.

Finalmente, una última característica de la capacitación que es necesario tener en cuenta para lograr la transferencia es el *contexto de aprendizaje* del proceso formativo. Las observaciones realizadas al respecto desde la ciencia cognitiva han sido presentadas en el texto principal. Se puede resumir lo allí expuesto señalando, tal como lo hace Haskell, R. (1998) que, siempre está presente la posibilidad de encapsulamiento ya que en el ámbito de la capacitación - a diferencia del laboral - las prácticas se realizan en un marco "protegido": no hay sanciones ni riesgos, no se pone en peligro ningún aspecto del proceso productivo ni de la cadena de servicio. No existe la presión del tiempo ni el estrés de las situaciones cotidianas de trabajo, el clima suele ser más cooperativo y las dudas, errores y consultas forman parte del proceso de aprendizaje, no estigmatizan ni ponen en juego el concepto personal. Las condiciones que optimicen el tránsito del contexto de aprendizaje (protegido) al ámbito real de aplicación constituyen un aspecto aún no resuelto totalmente (pese a que son centrales para el aseguramiento de la transferencia).