

Cuadro 9.3

Profundizando el análisis de las características de la organización y la transferencia

Entre las características organizacionales que favorecen la transferencia se encuentra el *soporte y compromiso del superior jerárquico* en todas las fases del proceso de capacitación (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Guerrero, S. y Sire, B., 2000; Phillips, J., 1997; Yamnill, S. y McLean, G., 2001). Pese a que el superior inmediato es el recurso más poderoso para una efectiva transferencia, suele ser el menos involucrado. La participación y el compromiso del jefe en el proceso de capacitación desde sus etapas iniciales es un factor decisivo para lograr que las competencias se desplieguen en el ámbito laboral. La probabilidad de éxito se incrementa si el responsable de un área interactúa con los participantes del proyecto formativo antes, durante y después del mismo. Previo al inicio, informando al capacitando acerca de la actividad, las razones que la fundamentan, su importancia para los individuos y para la organización, los objetivos de desempeño y las competencias que se espera desarrolle para satisfacerlos.¹ Con posterioridad a la capacitación, es conveniente que el superior se reúna nuevamente con el capacitando para relevar lo acontecido durante el curso y discutir la forma en la que las competencias adquiridas se transferirán al ámbito laboral.² Deberían brindarse también refuerzos positivos – reconocimiento del esfuerzo por utilizar las competencias adquiridas - ya que actúan como impulsores de la transferencia. Si no se procede de esa manera existe un fuerte riesgo de que los individuos reduzcan sus esfuerzos, lo que incrementa la posibilidad de que se produzca el encapsulamiento. En resumen, la preocupación y disponibilidad del superior jerárquico para remover las barreras y solucionar los inconvenientes derivados de la aplicación de las nuevas competencias laborales es un mensaje que indica la prioridad que se le atribuye a su uso (Bandura, A., 2000; Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Broad, M. y Hodges, T., 2002; Pidd, K., s/f; Scobby, F., 2001; Tobin, D., 1997; Yamnill, S. y McLean, G., 2001).

Otro de los factores que hacen a la cultura de la organización y que influye de manera decisiva en la transferencia es el *soporte de los pares* (Broad, M. y Hodges, T., 2002; Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Haskell, R., 1998; Pidd, K., s/f; Tracey, J., Tannenbaum, S. y Kavanagh, M., 1995). La importancia de este apoyo es consecuencia directa de la fuerza que tienen las normas sociales, no escritas, para alentar o disuadir comportamientos (la persona capacitada necesita, en consecuencia, la aprobación social de los pares para desplegar las competencias adquiridas durante la capacitación). El peso de este apoyo es de

¹ Es importante que, en ese momento, demuestre confianza en el futuro capacitando (este hecho incrementa muy probablemente la motivación).

² Este vínculo debe incluir una retroalimentación que le permita a la persona capacitada saber cuáles son las competencias que está transfiriendo y cuáles aún no está logrando transferir. Si esta retroalimentación no se produce la persona que se capacitó puede interpretarlo como un signo de indiferencia por parte de la organización: poner o no en juego las competencias parece no afectar a la organización y no existe, en consecuencia, justificativo para invertir energía en aquello que no parece importarle a las figuras que representan a la firma ante su personal.

tal envergadura que, de existir inconsistencia entre el soporte de la organización y el de los pares, es más probable que los individuos sean influidos por estos últimos.³

Entre las características organizacionales que inhiben la transferencia se ha estudiado la influencia de la *presión por los resultados*. Al respecto, Broad, M. y Newstrom, J. (1998) y Scobby, F. (2001) han concluido que, ante situaciones de mucha presión en el ámbito laboral, es muy poco probable que la persona capacitada pueda evacuar rápidamente la tarea atrasada, dar una respuesta satisfactoria a los objetivos de desempeño definidos y acordados previamente, a las emergencias y urgencias y, simultáneamente, contar con tiempo para experimentar las nuevas prácticas, con las cuales aún no se encuentra suficientemente familiarizado. Puesto en esta situación termina abrumado por las urgencias, abandonando los intentos de aplicar las competencias que ha adquirido.

La disponibilidad de *recursos* (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Scobby, F., 2001), especialmente tiempo, elementos y responsabilidades constituye un limitante de la transferencia. El factor tiempo es especialmente crítico, porque durante la primera fase del cambio persiste la inercia de los hábitos anteriores y los nuevos comportamientos aún no están sólidamente instalados como para trabajar a un ritmo altamente productivo. Es necesario contemplar este aspecto y darle tiempo al trabajador hasta que logre consolidar los cambios. El *tiempo transcurrido entre la finalización de la capacitación y el inicio de la aplicación* incide directamente en la transferencia (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Swartz, D., 2002). La condición óptima está dada por la aplicación inmediata ya que, a medida que crece el intervalo entre la capacitación y la aplicación, es mayor la posibilidad de que los conocimientos, habilidades o conductas se “extingan” sin llegar a ser utilizadas. El mantenimiento de las competencias es un tema crítico, no sólo en sectores sujetos a emergencias eventuales, como la industria nuclear o aeronáutica, sino en todos los casos en los que no hay oportunidad de utilizar lo adquirido de manera sistemática.⁴

Existen características organizacionales que indistintamente pueden favorecer o inhibir la transferencia de lo aprendido en el contexto de la capacitación al ámbito laboral. Es el caso de la *cultura organizacional*, respecto de la cual mucho se ha estudiado (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Burns, M. y Collins, R., s/f; Haskell, R., 1998; Scobby, F., 2001; Tracey, J., Tannenbaum, S. y Kavanagh, M., 1995; Pidd, K., s/f; Weatherly, L., 1998; Yamnill, S. y McLean, G., 2001). Se ha encontrado que una cultura de aprendizaje continuo (que incluya a la gerencia general de la firma, al gremio, al jefe directo, a los pares y a los administradores de los recursos) favorece la transferencia de conocimientos, habilidades o actitudes al ámbito laboral. De manera similar, tanto el sistema de premios y castigos (formales e informales) como el grado de flexibilidad y tolerancia al error de la organización pueden alentar o desalentar la aplicación de nuevas prácticas.⁵

³ Aparece nuevamente en este caso como recurso que favorece la transferencia la conveniencia de constituir grupos de afinidad dentro de la empresa que puedan transferir conocimientos tácitos o implícitos, analizar problemas, evaluarlos y determinar la mejor forma de resolverlos.

⁴ Un ejemplo muy simple de pérdida de las competencias por desuso es el de las funciones complejas de programas informáticos que, luego de aprendido su uso no se utiliza en la práctica.

⁵ Estructuras fuertemente jerárquicas suelen ser percibidas como amenazantes e inhibitorias. La inercia de las rutinas, los procedimientos establecidos y los modelos mentales pueden agregar una dificultad adicional a la transferencia.

Los trabajos de investigación acerca del *estado del contrato psicológico*⁶ (Burns, M. y Collins, R., s/f; Coyle-Sahpiro, J. y Kessler, I., 2000; Rousseau, D., 1995; Winter, R. y Schmuttermaker, J., 2002; Yamnill, S. y McLean, J., 2001) y de la *seguridad psicológica*⁷ (Baer, M. y Frese, M., 2003; Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Chang, H. y Lee, A., 2001; Edmondson, A., 2002) han permitido tanto la definición precisa de los conceptos como el análisis de su impacto en la voluntad de los trabajadores.

La percepción de fractura del contrato psicológico disminuye o anula los comportamientos discrecionales, entendidos como la forma en que se hace el trabajo, más allá de los estrictamente estipulado en el contrato, en términos de calidad, velocidad, cuidado, innovación, estilo, mejoramiento o economía. Del mismo modo, disminuye o anula las conductas cívico-organizacionales,⁸ entendidas como los comportamientos extra-rol que, no siendo obligatorios ni parte de ninguna ocupación específica, promueven un mejor desempeño de la organización.

Las investigaciones citadas han encontrado que cuando existe seguridad psicológica, las personas se sienten con mayor libertad y energía para transferir las competencias a su trabajo (no necesitan estar enfocados en la auto-protección). La percepción de seguridad psicológica aleja el temor al fracaso, incrementa los aprendizajes y su posterior aplicación, facilita la búsqueda de apoyo, permite señalar y reconocer errores y alimenta un análisis productivo de los mismos.⁹

El *estilo gerencial*, constituye uno de los elementos formadores de cultura dentro de una empresa. Los efectos de un estilo predominantemente coercitivo (comando y control)

⁶ Por contrato psicológico se entiende el conjunto de creencias de un individuo acerca de las obligaciones mutuas entre empleado y empleador. Estas creencias surgen de la percepción de que, al establecer la relación laboral, se ha producido un intercambio de promesas (aún cuando estas promesas jamás hayan sido expresadas). Se trata de actos “de buena fe” en términos de mutua credibilidad, obligación y reciprocidad

⁷ En lo que respecta a la seguridad psicológica, se refiere a la percepción que tienen los individuos acerca de las consecuencias que les puede acarrear la toma de riesgos interpersonales en el lugar de trabajo. Incluye las creencias sobre la forma en que los otros van a responder y la imagen que se van a formar cuando se tiene una duda, se realiza una pregunta, se solicita retroalimentación, se reporta un error o se propone una nueva idea.

⁸ Acciones cooperativas y voluntarias en beneficio de otros, contribuciones y actos constructivos no expresados en el contrato, sensibilidad interpersonal y cortesía, obediencia y participación organizacional, desempeño excepcionalmente destacado o auto-exclusión de comportamientos negativos para la organización

⁹ La seguridad psicológica es indispensable en el marco de una organización dinámica que aprende, ya que realizar una acción en situaciones de cambio, incertidumbre o ambigüedad implica la necesidad de hacer preguntas, buscar información, correr riesgos, admitir los errores propios y advertir - sin que ello genere conflictos - sobre errores ajenos, reflexionar críticamente sobre los comportamientos, solicitar ayuda, experimentar con acciones no probadas anteriormente, dar y pedir retroalimentación y hacer sugerencias (en una organización inmadura o que no está preparada para aprender podría conducir a ser visto como ignorante, incompetente, inseguro, vulnerable, negativo, hostil o disruptivo). La mayoría de las personas siente la necesidad de manejar estos riesgos, evitar ser criticadas, rechazadas o sancionadas y proteger la propia imagen (particularmente en el lugar de trabajo, y especialmente frente a quienes están formalmente a cargo de su evaluación). Esta necesidad es al mismo tiempo instrumental (las promociones y otras recompensas pueden depender de las impresiones que uno causa en jefes y supervisores) y socio-emocional (todos preferimos la aprobación antes que la desaprobación de los demás).

impactan negativamente en la transferencia (el personal no actúa si no recibe órdenes, tiene una actitud pasiva; percibe un clima riesgoso o amenazante; siente temor al fracaso; recibe sólo retroalimentación negativa y no se siente estimulado, escuchado ni valorado). Para que las nuevas prácticas se sostengan en el tiempo es necesario un estilo gerencial que brinde retroalimentación balanceada, estímulo, reconocimiento, espacio para la innovación, permita la toma razonable de riesgos y aliente la posibilidad de aprovechar el error como oportunidad de aprendizaje (Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Burns, M. y Collins, R., s/f; Guerrero, S. y Sire, B., 2000; HayGroup, 1996).

El *apoyo planificado de la transferencia* (Broad, M. y Newstrom, J., 1998, Phillips, J., 1997; Weatherly, L., 1998) indica que éste comienza en el momento en que se inicia el análisis de las necesidades de capacitación y debiera dar respuesta anticipada a la pregunta ¿qué barreras impedirían, en esta organización, la transferencia de los nuevos comportamientos al puesto de trabajo? Dejar la transferencia librada al azar o pensar que será automática conduce, muy probablemente, a una relación costo-beneficio desfavorable. En esa línea las *oportunidades de aplicación* de las nuevas competencias constituyen un requisito ineludible para asegurar la transferencia (Bandura, A., 2000; Broad, M. y Hodges, T., 2002; Broad, M. y Newstrom, J., 1998; Weatherly, L., 1998).

El último elemento que se considerará, dentro de los que originan dificultades de transferencia, son las *expectativas poco realistas* (Broad, M. y Newstrom, J., 1998). Al respecto, se ha señalado que con frecuencia se espera demasiado de la capacitación, se aguardan resultados automáticos y se pierde de vista que la transferencia constituye un proceso evolutivo sobre el que impactan múltiples variables.