

IMPLICACIÓN DEL CAPACITADO EN LA SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS AL PROCESO DE TRANSFERENCIA

Francisco Rabaza Peñalver

Resumen

Para que se produzca un impacto debe desarrollarse la transferencia de conocimientos y habilidades adquiridas hacia la organización, proceso sobre el que se ha venido investigando sistemáticamente, siempre partiendo de las fases clásicas del proceso, las que van desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta el análisis de impacto, pero con poco detenimiento en el proceso de transferencia. En el artículo se abordan las actitudes relacionadas con la transferencia y las barreras que se producen para llevarla a vías de hecho.

Palabras clave: transferencia de conocimiento y habilidades, determinación de las necesidades de capacitación, impacto y acción de capacitación.

Introducción

Para que haya impacto debe producirse la transferencia de conocimiento y habilidades adquiridas hacia la organización y sobre este proceso se ha venido investigando sistemáticamente, siempre partiendo de las fases clásicas del proceso; que van desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta el análisis de impacto pasado un tiempo de concluir la acción de capacitación, pero con poco detenimiento en una subfase importante, al menos así se considera en esta propuesta, que se sitúa en el momento inmediato en que se concluye la acción de capacitación y debe ser el comienzo del proceso de

transferencia, donde la motivación del cursistas juega un papel esencial.

El analizar las actitudes como contribuye a comprender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento. Se trata aquí de las actitudes de los cursistas relacionadas con las barreras a la transferencia de conocimiento y habilidades una vez que se incorporen a su organización.

El presente trabajo se centra en las actitudes relacionadas con la transferencia de conocimientos y habilidades de los directivos a la organización, proceso que se propone se realice durante el tiempo en que transcurra la acción de capacitación. Es importante incluir la discusión acerca de la transferencia de conocimientos y habilidades desarrollados en el proceso de capacitación. Los profesores en conjunto con los cursistas deben trabajar sobre las barreras que se pueden encontrar en el

MSc. Francisco Rabaza Peñalver. Profesor del Grupo de Técnicas de Dirección. Universidad "Jesús Montané Oropesa" de la Isla de la Juventud.

entorno controlado por los capacitados.

Existen un sinnúmero de barreras al proceso de transferencia, restricciones políticas, administrativas o físicas, pero no se debe olvidar el poder de la voluntad del ser humano para elegir una respuesta adecuada ante los embates de su entorno y responsabilizarse con el cambio. Estos es la relación entre el querer hacer y el poder hacer. Un aspecto de suma importancia por su incidencia en el impacto que se desea, es preparar a los cursistas para enfrentar los obstáculos que se le presentaran en la práctica para aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades, lo que supone tener en cuenta sus percepciones y sobre todo sus actitudes.

El conocimiento y la habilidad no garantizan, por sí sólo el cambio sino están acompañados de una actitud proactiva ante los problemas. El objetivo de este trabajo es proponer un procedimiento para el análisis de las barreras al impacto de la capacitación como ultima acción en el proceso de capacitación, con alto nivel de implicación de los cursistas.

DESARROLLO.

I. Niveles del análisis de impacto de la capacitación a directivos.

Se consideran cuatro niveles de efectos de capacitación denominados: reacciones, aprendizaje, comportamiento laboral, resultado organizacional, entre ellos existe una estrecha relación, que se puede perder en cualquiera de sus puntos de contactos.

Una persona (Zapata, 2005) que ha recibido una capacitación puede reaccionar en forma correcta, pero no ser capaz de aprender; o bien puede aprender, pero fallar al momento de aplicar lo aprendido en su puesto de trabajo; o puede mejorar su desempeño laboral, pero este cambio en el comportamiento puede no tener efectos a nivel de las variables organizacionales; o la

organización puede cambiar, pero no tener efectos en los resultados del negocio.

El procedimiento que se propone se ubica al concluir todo proceso de capacitación a directivos y antes de comenzar sus labores cotidianas, como vía para:

- Conocer actitudes de los cursistas con respecto al proceso de capacitación a través de sus valoraciones.
- Propiciar el intercambio entre los cursistas sobre las barreras que podrían aparecer a la transferencia de conocimientos y habilidades en su organización.

El primer efecto que provoca un programa de capacitación son las reacciones de los participantes, aunque este nivel puede estar influenciado por diversos fenómenos de carácter externo al proceso de enseñanza, pero es esencial, dado que constituye el punto de partida para una posible transferencia exitosa, por tanto el aprendizaje va a depender de las reacciones, si estas son de carácter negativo difícilmente será capaz de aprender apropiadamente, pero también en este segundo nivel de análisis puede ocurrir una ruptura debido a una reacción inadecuada de los participantes o a una falta de aptitud o de aprendizaje previo por lo que un aprendizaje efectivo requiere de:

- Las aptitudes básicas de los entrenados para ser capaces de alcanzar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias.
- Los participantes deben reaccionar favorablemente al entrenamiento, es decir, deben ser receptivos a la capacitación.

En este nivel es importante considerar que el concepto de aprendizaje debe ser observado como un proceso de adquisición de nuevos conocimientos y habilidades o como un cambio en la estructura de cognición y actitud individual o colectiva.

II. Las actitudes.

Las actitudes, en este caso, se definen como afirmaciones evaluativas con respecto al proceso de capacitación y las posibles barreras a la aplicación de los mismos en las organizaciones respectivas de los cursistas. Las actitudes no son lo mismo que los valores, aunque ambos conceptos están interrelacionados². Durante el proceso de capacitación puede aparecer lo que se le denomina la disonancia cognoscitiva, esto es cualquier incompatibilidad que un individuo puede percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su comportamiento y sus actitudes.

Pueden presentarse discrepancias entre las actitudes y el comportamiento debido a que las presiones sociales sobre el directivo para que se comporte de una a manera dada puede ser fuerte. Para conocer e intercambiar las actitudes de los cursistas durante el proceso de capacitación, teniendo en cuenta la teoría de la autopercepción, en un contexto organizacional, se utiliza la encuesta. En este caso las variables asociadas son:

- Condiciones en que se desarrolló el proceso de capacitación.
- La metodología empleada en este proceso.
- Los contenidos impartidos.

Esta encuesta que se les presenta a los participantes en el proceso de capacitación contiene diez criterios a evaluar:

1. Adecuación a sus necesidades.

² Robbins afirma que los **valores** representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible al modo opuesto o contrario de conducta o estado final de existencia". Los valores establecen las bases para la comprensión de las actitudes.

2. Posibilidad de aplicación en su puesto de trabajo.
3. Utilidad.
4. Cumplimiento de expectativas.
5. Actualización.
6. Comprensión de las explicaciones.
7. Actividades que propician la vinculación de la teoría con la práctica.
8. Valoración de los materiales recibidos.
9. Condiciones ambientales y de aseguramiento
10. Satisfacción por la docencia impartida.

III. Procedimiento para la implicación de los cursistas en el análisis de las barreras al impacto de la capacitación a los directivos.

A. Procedimiento general.

a-La precisión de las necesidades de capacitación se debe asociar a las preguntas; ¿Por qué ha decidido formar parte de este proceso de capacitación? y ¿Qué espera solucionar al concluir esta acción de capacitación? la respuesta a estas preguntas pueden hacerse de forma individual o en grupo, en este último caso debe corresponderse con cierta similitud en cuanto a nivel de dirección o pertenencia organizacional.

Lo ideal es que las respuestas coincidan con lo observado en la determinación de necesidades de capacitación y con las expectativas del nivel superior que ha aprobado y demandado la acción de capacitación.

Una desviación determinará la aparición de barreras para la transferencia y por tanto el análisis de impacto se distorsionará.

El desarrollo del proceso de capacitación ha de ser un continuo sistémico entre los conocimientos y habilidades necesarias para su aplicación. No se debe forzar la cotidianidad de los cursistas para que se corresponda con la teoría, que por demás ha sido creada en y para otro

contexto, sino a partir de esa realidad y si es necesario reinventar la teoría, es la única forma que la misma contribuya a la perfección de su práctica.

Esto exige que el proceso sea dirigido por facilitadores- consultores, no se puede improvisar y demanda un conocimiento profundo de la realidad cotidiana y de la didáctica de la preparación de los directivos. Si tales exigencias y demandas no se tienen en cuenta no se crearan las actitudes positivas relacionadas con la transferencia de conocimientos y habilidades a la organización. .³.

- b- Al concluir todo el proceso de capacitación se debe ocupar un tiempo para el debate sobre las barreras específicas que se pueden encontrar en sus organizaciones y elaborar propuestas de acciones para eliminar o atenuar los efectos negativos de las barreras. Se pueden utilizar una gama amplia de herramientas, en las acciones de capacitación que se han facilitado, se le ha propuesto a los capacitados el "Radar de reacciones"⁴. Este contiene 10 vectores correspondientes a los 10 aspectos evaluados en el cuestionario.

³ Juan Carlos López Gutiérrez precisa en el artículo "El impacto de la capacitación desde la perspectiva de los modelos didácticos", que la didáctica es la ciencia que se ocupa de los procesos de enseñanza/aprendizaje en contextos educativos, pero que este proceso tiene la particularidad que se desarrolla con la participación de "**adultos**", personas portadoras de experiencias alcanzadas a lo largo de su vida. Heredero de su infancia, salido de su adolescencia y preparando su vejez, el adulto es el resultado de un desarrollo histórico. (López, J.C., 2004)

⁴ María del Carmen Pérez. Cruz, et, al. (2007). Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación. E caso de un diplomado. Es destacable que esta metodología aborda, con algunas limitaciones el tema de las barreras.

Se agrupan en los tres aspectos principales de una acción formativa:

Contenido.

- **Adecuación a sus necesidades.**
- **Posibilidad de aplicación en su puesto de trabajo.**
- **Utilidad**
- **Cumplimiento de expectativas**
- **Actualización**

Metodología.

- **Comprensión de las explicaciones**
- **Actividades que propician la vinculación de la teoría con la práctica**
- **Valoración de los materiales recibidos**

Condiciones.

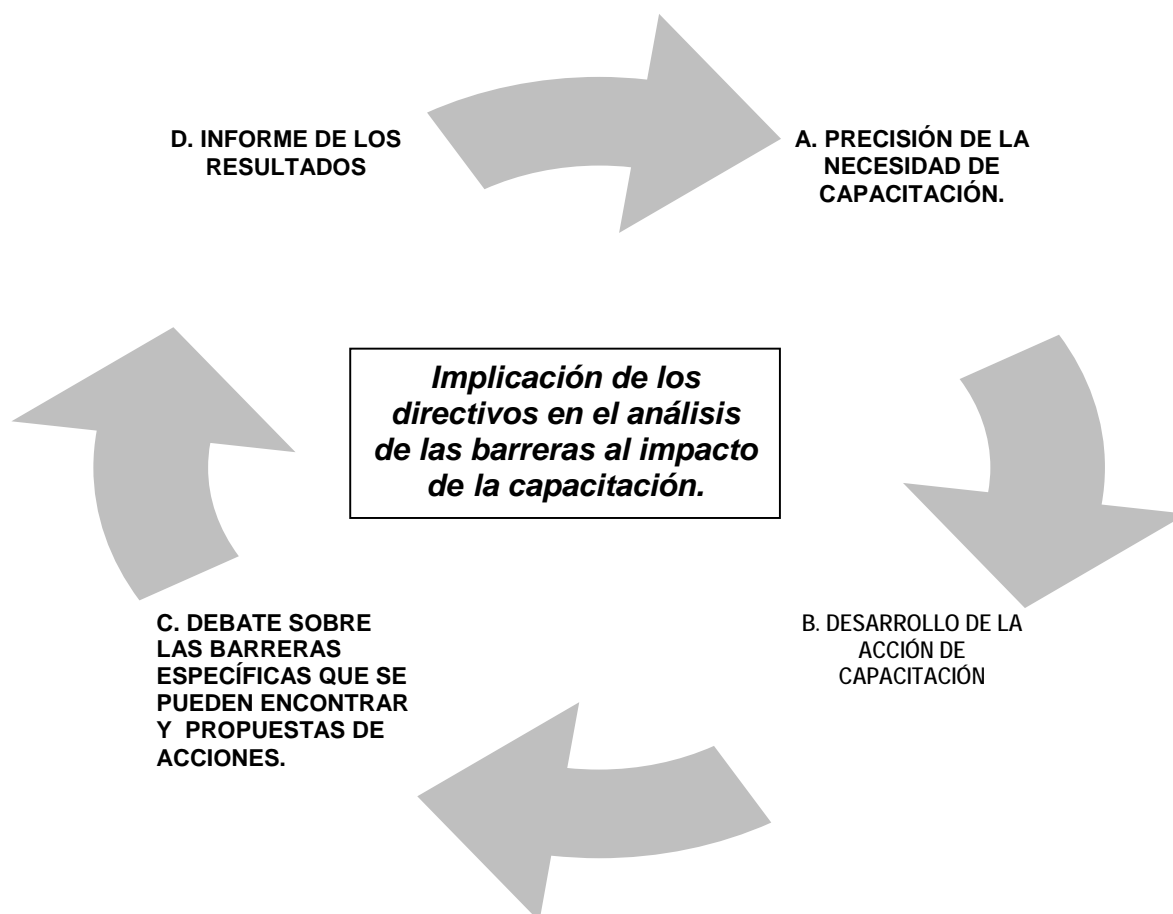
- **Condiciones ambientales y de aseguramiento**
- **Satisfacción por la docencia impartida.**

Su interpretación es sencilla, ya que cuanto más se acerque a la periferia del círculo formado, mejor será la valoración obtenida, y viceversa. Las únicas operaciones a realizar es definir la puntuación y poner una cruz en el punto correspondiente del vector. Finalmente trazar una línea que vaya uniendo sucesivamente las cruces dibujadas. De esta manera se obtiene una representación gráfica, que facilita una interpretación rápida y global de las reacciones obtenidas ante una acción de capacitación.

Una vez aplicada la encuesta a los participantes en la acción de capacitación se organizan en pequeños grupos, si pertenecen a la misma organización o de forma individual para analizar:

- Las barreras que pueden encontrar en su organización para aplicar lo aprendido.
- Las acciones que considera se deben realizar para eliminar o atenuar tales barreras.

Gráfico # 1. Procedimiento general para la implicación de los cursistas.



Fuente: Elaboración propia

Cómo lograr una buena dinámica de grupo.

- No perder nunca de vista la tarea del grupo como punto de referencia, creando un clima grupal agradable.
- Organizar la presentación o el encuadre inicial y mantenido en alto la curva de atención, explicando al grupo qué se quiere lograr; efectuando la presentación tomando en cuenta la experiencia previa del grupo; jerarquizando las ideas y actividades, y distribuir las de acuerdo con la disponibilidad de tiempo. Es importante centrar el enfoque de los debates al área de la transferencia de los conocimientos y habilidades adquiridos

a su organización, para los cual se propone al auditorio un pequeño párrafo para antes de ir al debate en grupo, con la intención que exploren lo más posibles el campo de las barreras. El párrafo es el siguiente:

“LA DOBLE MEDICIÓN DE LA FORMACIÓN. La formación debe seguir una espiral ascendente., Necesidad (N), Absorción (A), y Transferencia (T). **ABSORCIÓN.** Se compone de dos elementos: instrucción, y el entrenamiento. **TRANSFERENCIA.** La transferencia es el momento en que se materializa el QUÉ y el CÓMO, dejando un impacto en la realidad empresarial. **¿Por qué la formación no puede**

resolver, y de hecho en ocasiones no resuelve, los problemas empresariales? ¿POR QUÉ NO OCURRE LA TRANSFERENCIA?”.

- c. Estar bien preparado teórica y prácticamente; estudiando los fundamentos básicos de la capacitación a los directivos, siendo empático a las observaciones que haga el grupo.
- d. Aplicar en determinados casos, cuando el número o composición de los participantes así lo recomiende, el mecanismo del subagrupamiento de sus miembros. El subgrupo tranquiliza a los individuos y atenúa la rigidez y posibles bloqueos que pueden ponerse en juego en el grupo.
- e. Aplicación de la encuesta de medición.
 - i- Lo debates asociado a esta temática suelen ser profundo y a veces delicados. Esto resultados deben ser conocidos y debatidos por el ápice estratégico de cada organización demandante de las acciones de capacitación.

Encuesta

Para conocer su opinión sobre la acción de capacitación que concluye, se le pide que defina una puntuación para cada variable y poner una cruz en el punto

correspondiente del vector. Finalmente trazar una línea que vaya uniendo sucesivamente las cruces dibujadas. Una vez concluida su valoración, se discutirá en pequeños grupos sus criterios sobre el punto # 2 y se definirán las barreras y soluciones. Gracias por su colaboración.

IV. Resultados obtenidos.

Evidentemente los resultados son satisfactorios (grafico # 2) en general, lógicamente para todos no pueden ser de la misma manera. Dónde más se aleja el resultado del máximo, es la variable posibilidad de aplicación, lo cual sugiere profundizar en las causas, aunque no debe descuidarse el resultado asociado a las condiciones materiales para desarrollar el proceso de capacitación y por último es necesario estudiar la relación entre posibilidad de aplicación y utilidad. En suma que los resultados obtenidos pueden ofrecer múltiples opciones para el análisis en cada caso que se emplee este cuestionario.

Los resultados consolidados (Gráfico # 3), corroboran las observaciones anteriores y permite concentrar la atención en las posibilidades de aplicación de los resultados, que pueden estar asociados a múltiples variables.

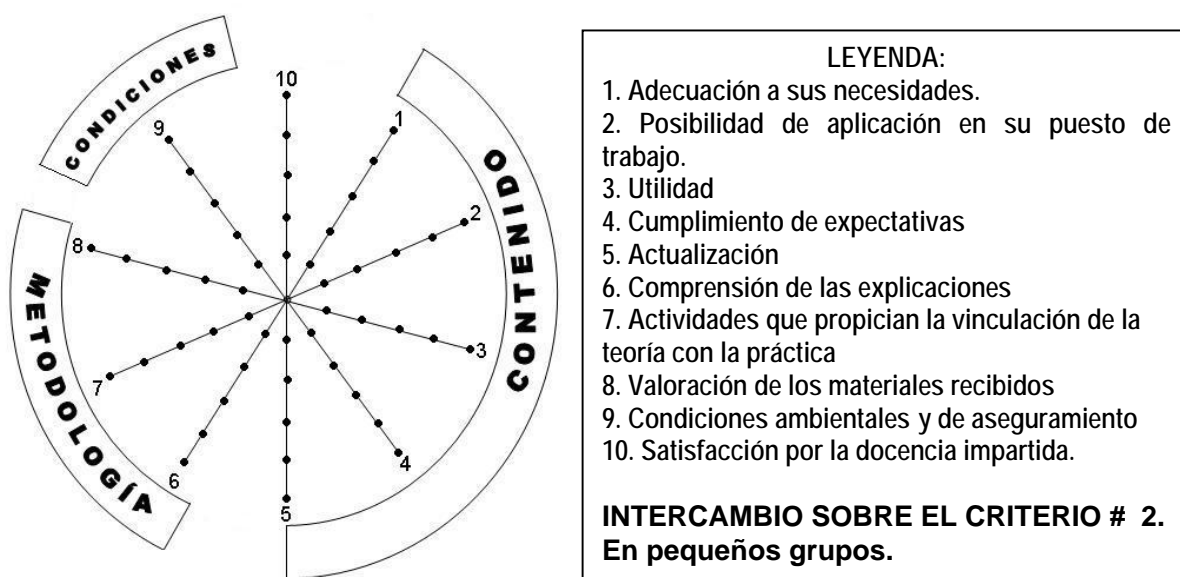
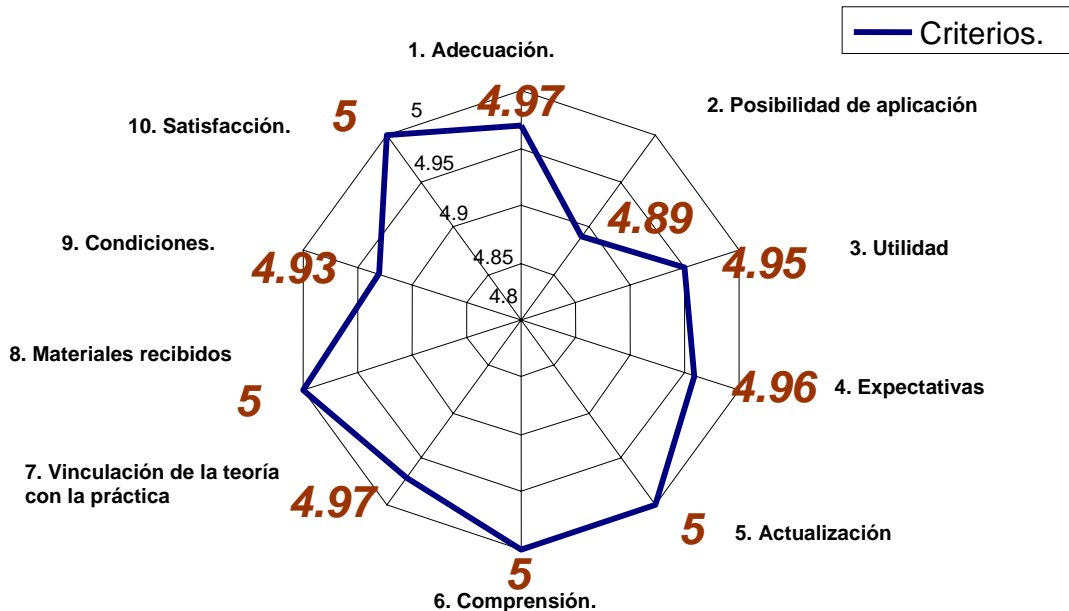
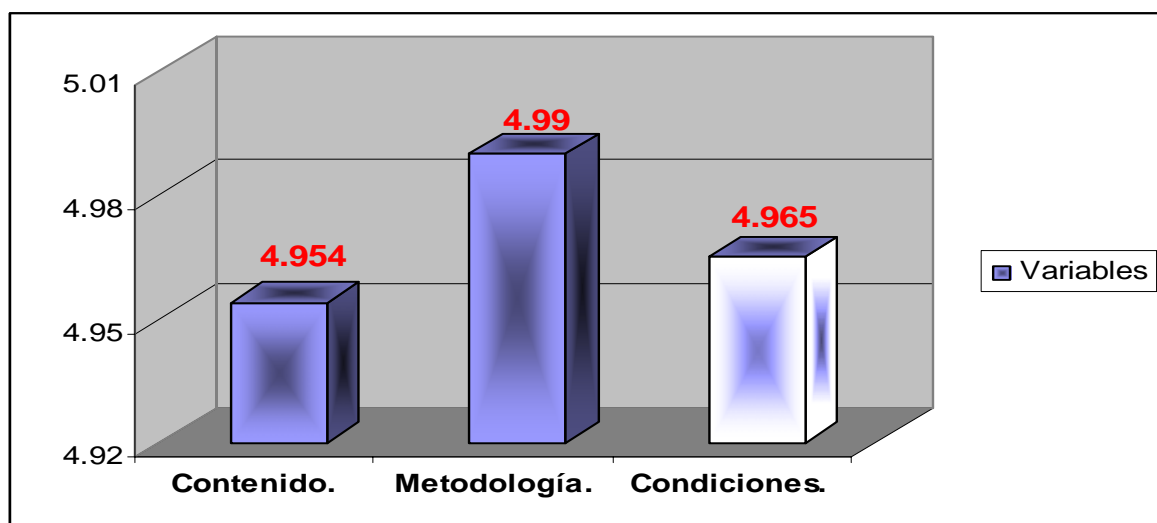


Gráfico # 2. Valoración de los cursistas sobre el proceso de capacitación.



Fuente: Encuesta a participantes en los Cursos Básicos y la Maestría de Dirección.

Gráfico # 3. Valoración general.



Fuente: Encuesta a participantes en los Cursos Básicos y la Maestría de Dirección.

Selección de barreras y soluciones expuestas por los cursistas.

Barreras.

Incertidumbre sobre las condiciones económicas.
Insuficientes condiciones de trabajo.
Inefectividad del sistema de trabajo empleado.
Bajo nivel de coordinación interempresarial.
Estilos de trabajo inefectivo.
Alto nivel de centralización de la dirección en la entidad

Soluciones.

Introducir en lo posible lo aprendido en cada entidad.
Perfeccionar el sistema de trabajo con los cuadros.
Perfeccionar el sistema de trabajo territorial.
Capacitar a todos los Consejos de dirección.
Perfeccionar el sistema de trabajo con los cuadros.

Las soluciones y propuesta presentadas aquí son generales, pues los resultados de los debates son muy ricos y a veces delicados por lo temas tratados.

Conclusiones.

Las especificidades metodológicas en la medición del impacto de la capacitación, no sólo pasan por una adecuada aplicación de instrumentos, dado que en el contexto del proceso total de

capacitación aparecen un conjunto de factores que pueden afectar al mejor sistema de metodologías y herramientas, pero la incorporación de los cursistas en el análisis de los factores específicos que pueden limitar lo recibido en la acción de capacitación es de suma importancia

para su posterior aplicación en las organizaciones y ha demostrado que puede influir en el comportamiento de los mismos y sobre todo el intercambio se convierte en un importante medio para alinear a la organización a el proceso de transferencia de los conocimientos y habilidades recibidas.

Bibliografía:

1. García Colina, Fernando (2001): La capacitación en Dirección. Herramienta para el cambio estratégico en la organización: Un sistema para la formación y superación de los Cuadros y sus Reservas. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 9, septiembre 2001, CCEED, MES, Ciudad de La Habana, pp. 18-39.
2. García Vidal, Gelman (2001): La formación: una moneda con sus dos caras. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 7, julio 2001, CCED, MES. Ciudad de La Habana, pp. 26-31.
3. López Gutiérrez, Juan Carlos (2004) El impacto de la capacitación desde la perspectiva de los modelos didácticos. Folletos Gerenciales, No. 9, Septiembre. La Habana.
4. Pérez. Cruz, María del Carmen, et, al. (2007). Metodología para la evaluación del impacto de la capacitación. El caso de un diplomado. 15 de octubre de 2007 EHT .Playas del Este. Ciudad de la Habana. Cuba
5. Rabaza F y col. (2000). Valoración de la capacitación. Vías para su ejecución. En Folletos Gerenciales Año IV No 4 Abril. CCED. MES. C. Habana.
6. Robbins Stephen P. Comportamiento organizacional. Capítulo 5. Valores, actitudes y satisfacción con el puesto. Séptima edición. Prentice -Hall Hispano Americana, S.A.
7. Valiente Sandó, Pedro (2001): El proceso de enseñanza aprendizaje de los dirigentes: Características y exigencias. En Folletos Gerenciales, Año V, No. 4, CCED, MES, Ciudad de La Habana, pp:13-20.
8. Villanueva Roa. (2001). **El aprendizaje de los adultos.** Medicina de Familia (And) Vol. 2, N.º 2, junio 2001 165-171
9. Zapata C. Rolando. (2005). Medir el Impacto de la Capacitación. "Actualizaciones para el desarrollo organizacional". Primer seminario. Ed. Patagonia Impresores Ltda. Primera Edición: Noviembre. En Viña del Mar, Chile. Pag. 122 - 127.

Artículo aceptado por el Comité Editorial para su publicación en noviembre de 2009.