



¿Cómo lograr la Transferencia del Aprendizaje en forma Efectiva?

Las Preguntas Iniciales:

- **Como facilitar la transferencia del aprendizaje en el aula, a la vida de los participantes?**
- **Como es el proceso de transferencia? cuales son las claves?**
- **Que podría tener en cuenta el participante?**
- **Toda transferencia puede implicar un cambio de hábitos, como apalanco este proceso?**
- **Que podemos hacer los facilitadores, antes, durante y después del "curso" para facilitar este proceso?**

Opinión de los Expertos:

Apenas el 10% de lo aprendido en un curso se aplica en el trabajo. La culpa es del choque entre los capacitadores y los gerentes.

En Estados Unidos se gastan por año 60 mil millones de dólares en capacitación, de los cuales 54 mil millones se pierden", afirma el consultor Donald McCain, ex gerente de formación en marketing y ventas de Nortel, la multinacional canadiense de telecomunicaciones.

El experto sostiene que ese cálculo puede ser trasladado a lo que sucede en la Argentina: sólo del 8 al 10 por ciento de lo aprendido en un curso de capacitación se utiliza luego en el trabajo de campo, esto es en la actividad de todos los días.

En un seminario organizado por la **American Management Association (AMA)**, McCain expuso un método para que los entrenadores puedan pronosticar los beneficios de un programa de capacitación, verificar su efectividad una vez llevado a cabo y calcular o medir la transferencia de aprendizaje en la actividad cotidiana.

"Uno de los problemas más graves dentro de las organizaciones es el **cortocircuito entre las líneas**. El equipo de capacitación interna nunca recurre al equipo de management al momento de capacitar. Y management, por lo general, cuando quiere capacitar a su gente, terceriza", explica McCain.

Nota Técnica preparada por el profesor **Ignacio Bossi**, como base de discusión y para ser usada en los entrenamientos de Negociación, Liderazgo e Innovación.

Copyright © 2001 UCEMA. Prohibida su reproducción sin Autorización



Para que esto no suceda, los responsables de recursos humanos y capacitación deben preparar una oferta tentadora que persuada a los gerentes a realizar una inversión interna. Una pieza fundamental para crear un plan acorde a las necesidades son los informes comerciales de cada área, en los cuales debe basarse el capacitador para determinar las condiciones de crecimiento insatisfechas.

Una vez diseñado el plan para revertir esta situación, se deben marcar los objetivos de aprendizaje. Luego, desarrollar estrategias de transferencia de lo aprendido y métodos de evaluación.

"El retorno sobre la inversión en capacitación sólo es creíble si se relacionan las evaluaciones con el análisis comercial y los objetivos", asegura el consultor.

Hay varios niveles de evaluación para saber de antemano si un programa de capacitación es adecuado y si habrá un retorno de la inversión: · **La evaluación de la reacción:** comprende la recolección de las percepciones y sentimientos de los participantes, inmediatamente después de finalizado el curso. Es una tarea informal, no se amenaza a los participantes y se provee un cierto volumen de **feedback** en forma inmediata. La evaluación que hacen los propios receptores se puede lograr mediante una encuesta, pero también es importante que se hagan llamados telefónicos para chequear esos datos. Muchas veces los resultados de una y otra prueba presentan variantes por el tiempo transcurrido. · **Evaluación del aprendizaje:** es el análisis y entrega de información con el fin de **determinar cuánto aprendieron los participantes** y cuánto de eso pudieron aplicar. Se realiza en la clase sobre casos prácticos. · **Evaluación de la transferencia de aprendizaje:** es el seguimiento de la aplicación continua y efectiva en el trabajo de todos los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. "Este es el punto en donde se pierde el 90% de la inversión", insiste.

"Ello sucede porque el curso no estaba alineado con el negocio, la organización no está preparada para la transferencia o los jefes no están capacitados para monitorearla ni apoyarla. También se da porque no hay voluntad política en la empresa para que lo aprendido se aplique, o por falta de modelos o presión negativa de los pares", completa.

"La evaluación de los resultados es el proceso por el cual se determina **cuánto ha contribuido en forma favorable la capacitación a un incremento en la productividad** de la organización (tangible), a un mayor nivel de satisfacción del cliente (intangibile) y/o a la concreción del plan estratégico de negocios de la organización", dice McCain. Para poder determinar el retorno aun en el caso de los intangibles, se dividen los beneficios netos por los costos y el resultado se multiplica por 100. Los beneficios serán los obtenidos en el área luego, por ejemplo, de un año del programa de capacitación; los costos serán los ocasionados por ese programa.

Según el consultor y ex ejecutivo de Nortel, las organizaciones son las que deben tomar conciencia de que el desarrollo del empleado es una ventaja competitiva que se ve reflejada en el mercado. "Y son justamente los capacitadores quienes deberán hacerse cargo de esta tarea, asegurándoles que el retorno es posible", concluye el experto.



Nota Técnica preparada por el profesor **Ignacio Bossi**, para ser usada como Disparador Temático, en las discusiones de los cursos de entrenamientos de Negociación, Liderazgo e Innovación.

Copyright © 2001 UCEMA. Prohibida su reproducción sin Autorización