

CÓMO APLICAR EL APRENDIZAJE AL PUESTO DE TRABAJO

Un modelo estratégico para garantizar un alto rendimiento de sus inversiones en formación.

Autores: Mary L. Broad y John W. Newstrom

Editorial: Centro de Estudios Ramón Areces. S.A.

Estamos formando pero sabemos que no todos los conocimientos y habilidades se llevan a la práctica.

Identificamos bien las necesidades de formación y diseñamos buenos programas pero los formandos no se implican o comprometen suficientemente.

Ponemos en marcha planes ambiciosos de formación que afectan a colectivos amplios y con unos objetivos de aprovechamiento precisos pero “la realidad en el puesto de trabajo” impide la puesta en práctica de lo aprendido.

Los formandos aprendieron bien los contenidos de los cursos, se proponen llevarlos a la práctica, pero con el tiempo se desvanecen.

¿Se está aprovechando eficazmente la formación? ¿Se obtiene de la formación el máximo rendimiento? ¿El dinero invertido en formación produce el retorno máximo posible? Creo que a las tres preguntas hemos de contestar rotundamente, no.

El libro que comentamos no nos descubre “el Pacífico”, pero nos permitirá ver con más claridad los puntos fuertes y débiles de nuestros planes formativos, y en consecuencia saber hasta donde debemos y podemos llegar desde Formación.

Sitúa el nuevo papel del Desarrollo de RR.HH. en la gestión de la transferencia de la formación. El verdadero reto de la formación es conseguir que los conocimientos se lleven al puesto de trabajo y a los resultados. La función de Formación no empieza en el curso y termina en saber, pasado un tiempo, si se perciben cambios en sentido positivo en los formandos.

Los autores nos proponen como primer paso el establecer una **coalición necesaria entre los directivos, los formadores y los participantes**, implicación y responsabilización de todos en lograr que el conocimiento se aprenda, se aplique y provoquen el cambio, el crecimiento, el desarrollo de los empleados y el incremento del beneficio. Ninguno de los tres actores del hecho formativo debe estar ausente o “delegar” la responsabilidad de la eficacia formativa: El directivo, desentenderse y ver responsabilidad formativa únicamente en los formadores y los formandos; el formador, pensar que su función termina al despedir a los participantes del curso y el formando sentirse satisfecho con lo aprendido, el buen clima del curso y las nuevas relaciones establecidas que culminan con el deseo de un nuevo encuentro y el intercambio de tarjetas personales.

Las barreras a la transferencia del aprendizaje son un problema que impide que la formación logre los objetivos posibles. Las barreras son múltiples y de muy diversa naturaleza, unas son de más fácil diagnóstico y tratamiento que otras. Unas tienen tratamiento desde Formación y otras no. Conocer las barreras que impiden que la

formación se aplique y produzca el cambio y resultados, es capital. Con seguridad que si conocemos las barreras u obstáculos, algo más podremos hacer desde Formación, para evitarlos, paliarlos en parte. Probablemente este conocimiento nos obligue al replanteamiento de los Planes formativos y actuar de otro modo, esto es, tendremos que extender la mano un poco más lejos e intervenir en otros campos, en el del directivo y en el del formando en el puesto de trabajo. No podemos quedarnos en el curso y su evaluación posterior.

Otro paso importante es **el vincular la función del Desarrollo de RR.HH. a la dirección estratégica de la organización**. Se nos demuestra que Formación debe formar parte del proceso de planificación estratégica y aportar sus conocimientos y consejos expertos sobre las implicaciones que la formación tiene con el desarrollo del personal y de la organización. La vinculación / implicación tiene el efecto de un mejor conocimiento de la estrategia general, la sensibilización y corresponsabilidad de Formación en los resultados, lo que inevitablemente llevará a una mejor identificación de necesidades, el diseño de mejores soluciones formativas y no formativas y, esta es la aportación fundamental: Formación tendría más posibilidades de influir en los sujetos del hecho formativo en el puesto de trabajo para lograr una mayor eficacia de la formación.

La matriz de la transferencia: Roles clave en el apoyo a la transferencia y su distribución en el tiempo. Es el núcleo central del modelo que nos proponen los autores, y es muy simple y esclarecedor: a) existen tres roles, jefe directo, formador y formando; b) hay tres momentos en la formación, antes, durante y después de la acción formativa. Tan simple y tan claro:

	ANTES	DURANTE	DESPUÉS
JEFE DIRECTO	1	2	3
FORMADOR	4	5	6
FORMANDO	7	8	9

En cada una de las nueve combinaciones rol / tiempo existen unas circunstancias concretas, positivas o negativas que tienen su influencia en el éxito formativo. Hay que descubrirlas.

Hay que actuar desde Formación para eliminar las circunstancias negativas, entorpecedoras, barreras. Hay que potenciar las circunstancias positivas, favorecedoras que permitan incrementar el éxito de la formación, llevada al puesto de trabajo y a los resultados.

La matriz nos permite establecer un ranking de las combinaciones en cuanto a su aporte o favorecedoras de la formación (motivación a la formación, impulso, ayuda, exigencia de aplicación de los conocimientos en el puesto de trabajo, incentivo para el desarrollo, interés por la formación etc. etc.), y por el contrario, saber que combinaciones no son favorecedoras de la formación, cuando no barreras, (desinterés por la formación, la

ausencia del formador del puesto de trabajo es un problema, seguir haciendo lo de siempre, no dejar o no exigir la aplicación de los nuevos conocimientos, etc. etc.)

A la vista de los resultados que nos puede aportar la matriz de la transferencia, se pueden diseñar **las estrategias más adecuadas para la transferencia**, esto es, qué tiene que hacer cada uno de los tres actores (jefe directo, formador, formando) en cada uno de los tres momentos (antes, durante y después de la formación).

Se exponen un buen número de estrategias orientadas a conseguir que los conocimientos se lleven a los resultados.

Así, nos podemos encontrar con que tenemos que ir más allá y que extender nuestra influencia y actuación sobre los mandos directos y los formados antes y después de la formación. Esto no es nuevo, pero aquí se ve muy claro, no podemos quedarnos únicamente en el “durante” y actuando sólo sobre el “formando”. En el libro encontramos estrategias que nos ayudan.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es **la prevención de la regresión de la formación**. De poco sirve dedicar tiempo y dinero a formación si los formados no aplican lo aprendido o aplicándolo, si no se actúa adecuadamente sobre el mando directo y sobre el formando en “el después”, los conocimientos se van perdiendo... habremos perdido lo dicho, tiempo y dinero, y lo que es peor, habremos perdido la oportunidad de crecer, de incrementar los resultados, de potenciar a los empleados. Posiblemente, si no actuamos y vamos “al antes” y “al después” con conciencia y decisión estaremos perdiendo la oportunidad de cumplir bien nuestro papel, incrementar el prestigio de Formación, haciéndonos acreedores de involucrarnos en las decisiones estratégicas de la organización.

En el libro nos aportan soluciones para evitar la regresión.

Cómo aplicar el aprendizaje al puesto de trabajo. Nos presentan dos ejemplos que en los que se ponen en juego las soluciones tratadas.

El libro que comentamos contiene tres partes con diez capítulos, así como unos anexos síntesis: A) Estrategias para lograr la transferencia del aprendizaje, B) Procesos conductuales subyacentes al éxito en la transferencia del aprendizaje, C) La auditoría de la transferencia y D) Un glosario de términos.

Con este libro no descubrimos “el Pacífico” pero nos ayuda reflexionar, a disipar la niebla que a veces no nos deja ver el horizonte y nos ayudará a llegar más lejos y por un camino más cierto.

JOSE PEDRO OTERO NAVEIRA
Jefe de Formación de BANCO PASTOR

1 de marzo de 2002