

Estrategias para la transferencia de prácticas de alta calidad

Dra. Beth Rous

Universidad de Kentucky

ETAPAS DEL PROCESO DE TRANSFERENCIA¹**Intención de transferir el conocimiento**

Esta se trata de la motivación de los empleados por poner en práctica las habilidades y conocimientos nuevos en el lugar de empleo. Si el empleado se va del ambiente de capacitación con muy poca o ninguna intención de poner en práctica lo que ha aprendido, es poco probable que manifieste un grado elevado de transferencia.

Iniciación

Incluye los intentos de poner en práctica cualquier aspecto del conocimiento nuevo. Sin embargo, aunque se intente poner en práctica los conocimientos o habilidades nuevas, la aplicación de los mismos no necesariamente se mantendrá.

Transferencia parcial

La transferencia parcial ocurre cuando 1) se aplican solamente algunos de los conocimientos o habilidades aprendidos, y / o 2) algunos o todos los conocimientos o habilidades recién aprendidos se aplican de forma inconstante, de vez en cuando.

Mantenimiento consciente

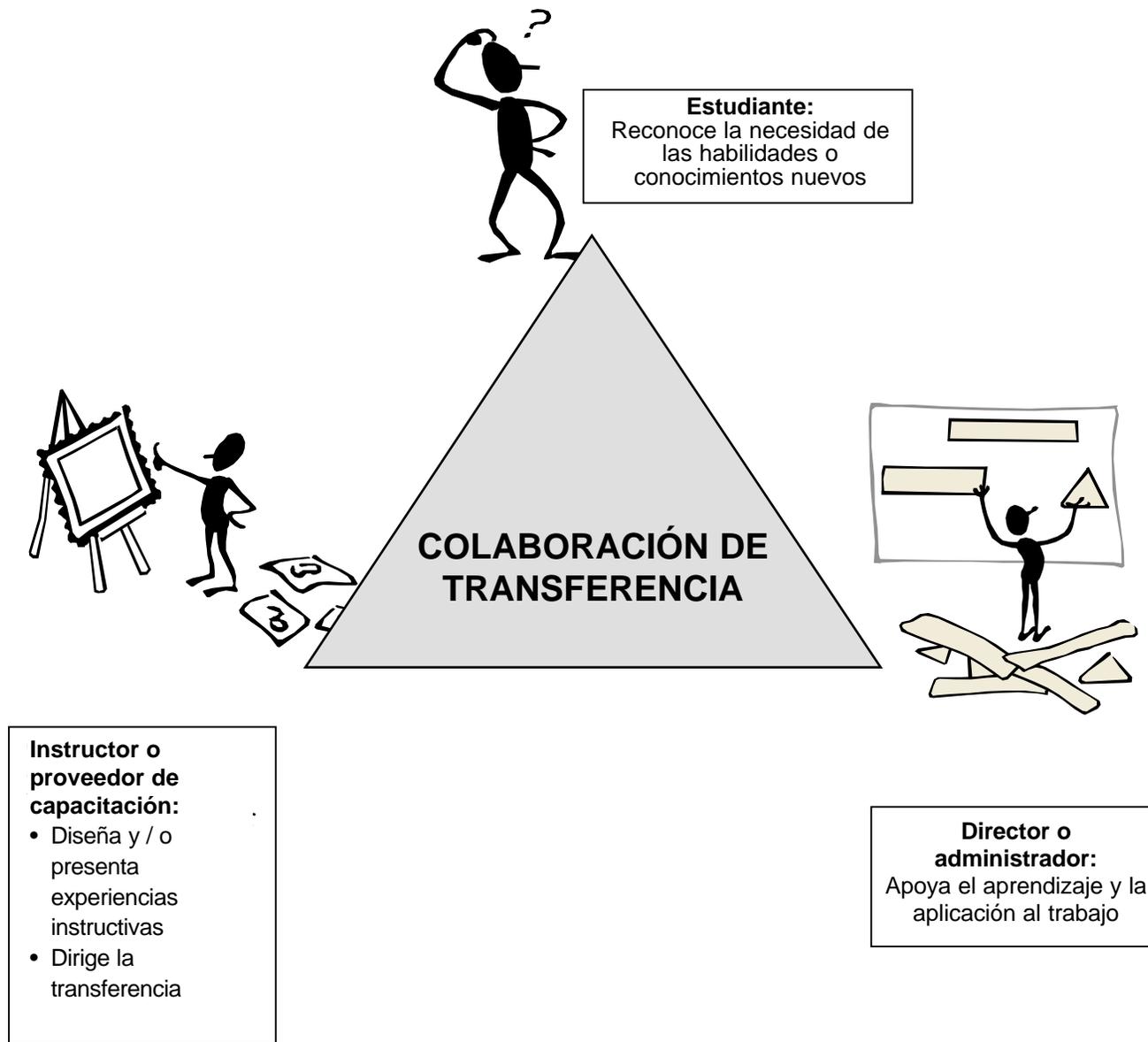
Durante esta etapa, el empleado toma la decisión consciente, durante un período de tiempo, de poner en práctica en el trabajo lo que ha aprendido, de modo que mejore en forma permanente su desempeño laboral.

Mantenimiento inconsciente

Durante esta última etapa del proceso de transferencia, el empleado ha incorporado plenamente las habilidades y conocimientos nuevos a su repertorio de comportamientos laborales y por lo tanto, los aplica inconscientemente sin tomar la decisión de hacerlo. En esta etapa, la transferencia se ha completado exitosamente.

¹ Fuente: Foxon, M. (1993). A process approach to the transfer of training. Part 1: The impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance. Australian Journal of Educational Technology, 9 (2), 130-143. <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet9/foxon.html>.

COLABORACIÓN de TRANSFERENCIA²



² Broad, M., & Newstrom, J. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA PARA ADMINISTRADORES Y ESTUDIANTES³

Antes de las actividades de desarrollo profesional – Estrategias de transferencia

- Incorpore el conocimiento nuevo a las normas de desempeño.
- Los administradores y el personal colaboran para completar una evaluación de la necesidad a fin de identificar las oportunidades de crecimiento.
- Utilice las brechas en los conocimientos y aptitudes para escoger oportunidades de desarrollo profesional.
- Desarrolle un contrato con el personal para aprender y aplicar las nuevas habilidades y conocimientos.
- Aproveche oportunidades de informarse sobre las sesiones específicas de capacitación antes de enviar a los empleados.
- Repase el contenido de la instrucción, los resultados y los materiales del programa.
- Tanto los administradores como el personal participan en el diseño de actividades de desarrollo profesional al ayudar a desarrollar escenarios o ejemplos de la vida real y relacionados con el trabajo.
- Lleve a cabo reuniones para informar al personal sobre las actividades de desarrollo profesional, incluyendo las metas del curso de capacitación, el contenido, el proceso, la aplicación al trabajo y la conexión establecida entre las prácticas enseñadas y la evidencia de que surten efecto.
- Clarifique las expectativas del programa para el rendimiento del empleado después de las actividades de desarrollo profesional.
- Determine los resultados generales que se lograrán por medio de la actividad de desarrollo profesional, entre ellos el impacto en los niños, las familias y el programa.
- Utilice materiales preparativos para la capacitación, como información de fondo, ejercicios de auto-evaluación, proyectos previos a la capacitación, etc. para que los empleados se preparen para la capacitación y piensen en maneras de utilizar en su lugar de empleo lo que aprenderán.
- Discuta maneras en que los administradores o el supervisor ayudarán a los empleados a poner en práctica los conocimientos o habilidades nuevas después de la sesión de capacitación.
- Ofrezca recompensas, reconocimientos especiales y preferencias para ascensos a los empleados que demuestren los comportamientos nuevos.
- Permita que los empleados participen juntos en actividades de desarrollo profesional.
- Ofrezca un ambiente positivo para el aprendizaje con respecto al horario de la capacitación, la ubicación, etc.
- Los administradores planifican participar en las actividades de desarrollo profesional siempre que resulte posible.

Durante las actividades de desarrollo profesional – Estrategias de transferencia

- Prevenga las interrupciones del proceso o del evento.
- Apoye los intercambios de trabajos entre los empleados para que algunos puedan asistir a la capacitación.
- Comuníqueles su apoyo a la actividad.
- Vigile la asistencia y la atención a la actividad de desarrollo profesional.
- Dé al personal un reconocimiento por su participación.
- Señale las condiciones en las que se puede aplicar una habilidad específica en el lugar de empleo.
- Participe en la planificación para la transferencia de acciones.
- Planifique la evaluación de la transferencia de las nuevas habilidades al trabajo.

³ Fuente : Kentucky Training into Practice Project, Director's Seminar, 2003

Después de las actividades de desarrollo profesional – Estrategias de transferencia

- Planifique para que el personal vuelva al trabajo después de un evento o actividad.
- Lleve a cabo una reunión de seguimiento con el personal.
- Fije expectativas compartidas para las mejoras.
- Ofrezca apoyos físicos y psicológicos para la transferencia.
- Ofrezca oportunidades de poner en práctica las nuevas habilidades.
- Ofrezca apoyos para medir los cambios en el comportamiento y el impacto de la capacitación.
- Al principio, reduzca las presiones del trabajo.
- Compare las expectativas con la realidad.
- Compare el plan de acción con los progresos.
- Pida que el personal participe en la toma de decisiones relacionadas con la transferencia de conocimientos.
- Dé reconocimientos positivos, palabras de ánimo y recompensas.
- Anuncie los éxitos.
- Dé preferencias respecto a los ascensos a empleados que han aplicado el conocimiento nuevo.
- Presente a personas ejemplares como modelos a imitar.
- Programe reuniones informativas para los compañeros de trabajo.
- Programe sesiones de práctica o recordatorias.
- Ofrezca y respalde el uso de ayudas para el trabajo.
- Ofrezca la instrucción particular y el servicio de mentores.
- Ofrezca consejos positivos y constructivos.
- Ofrezca un ambiente seguro y suficiente tiempo para practicar las habilidades nuevas.
- Ofrezca los recursos necesarios para la aplicación de los conocimientos y habilidades nuevas.

EJEMPLO DE UN PLAN DE ACCIÓN DESPUÉS DE LA CAPACITACIÓN

1. Dos estrategias de transferencia que quiero incorporar a mi ambiente de trabajo son:
 -
 -
2. Los pasos específicos que daré a fin de utilizar estas estrategias, los obstáculos que pudieran surgir y los recursos que pudiera necesitar son:

Pasos específicos	Posibles obstáculos y maneras de superarlos	Asistencia y recursos necesarios

Estoy comprometido/a a lograr mis metas para _____ (fecha).

Me pondré en contacto con un compañero para animarlo y ayudarlo en el logro de estas metas.

Firma: _____ Fecha de hoy: _____

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL⁴

A la hora de planificar el desarrollo profesional destinado a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, hay que invertir el orden de estos niveles. Se necesita planificar al revés, comenzando desde donde se quiere terminar y luego trabajando hacia el punto de inicio. –Gusky

El propósito de una evaluación del desarrollo profesional es medir y describir los resultados en un momento determinado de tiempo. La evaluación tiene cuatro niveles esenciales.

Reacciones

- Se pueden averiguar inmediatamente después de la actividad de desarrollo profesional
- Determine lo que usted quiere saber:
 - ✓ La utilidad percibida de lo aprendido
 - ✓ El ambiente físico
 - ✓ Los materiales para los participantes
 - ✓ Las ayudas instructivas
 - ✓ Las actividades instructivas
 - ✓ La aptitud del instructor / proveedor de capacitación
 - ✓ El contenido
 - ✓ ¿Satisface las metas declaradas?
 - ✓ ¿Es lo más eficiente posible?
 - ✓ ¿Es lo más interesante posible?

El aprendizaje

- ✓ Se puede averiguar inmediatamente después de la actividad de desarrollo profesional
- ✓ Mida el aprendizaje a fin de determinar los resultados cuantitativos
- ✓ Utilice un planteamiento antes-y-después para que el material aprendido pueda relacionarse con el programa
- ✓ Compare el conocimiento con las metas escritas para el aprendizaje a fin de medir lo aprendido
- ✓ Cuando sea posible, utilice un grupo de control (es decir, empleados que no recibieron la capacitación) para compararlos con el grupo experimental que participó en la oportunidad de desarrollo profesional

Cambios del comportamiento

- Se puede medir el uso de los conocimientos y habilidades nuevas por parte del estudiante.
- ¿Hasta qué grado la actividad de desarrollo profesional ha producido realmente los comportamientos nuevos?
- ¿Se han convertido las habilidades nuevas en comportamientos realizados durante el trabajo?
- Aísle y enfóquese en las variables afectadas por el desarrollo profesional, no en variables como el apoyo en el lugar de empleo, las recompensas, la supervisión, etc.

⁴Gusky, T. R. (2002) Does it make a difference? Evaluating professional development. *Educational Review*, vol. 59, no. 6, pp. 45-51, March; Kirkpatrick, D. (2000). Techniques for evaluation training programs. In John A. Woods and James W. Cortada (Eds.). *The 2000 ASTD training and performance yearbook*, pp. 3-10, New York: McGraw-Hill.

- Lleve a cabo una evaluación sistemática del rendimiento durante el empleo, tanto antes como después de la capacitación.
- Lleve a cabo una evaluación posterior, tres o más meses después de la actividad de desarrollo profesional.
- Para que se realicen cambios en el comportamiento durante el trabajo, se necesitan:
 - ✓ El deseo de mejorar
 - ✓ El reconocimiento de las debilidades
 - ✓ Un ambiente laboral que permita los cambios
 - ✓ Ayuda de una persona interesada y hábil
 - ✓ La oportunidad de poner a prueba las ideas nuevas

Resultados

- ✓ ¿Cuál es el impacto de la actividad de desarrollo profesional en las metas de la organización?
- ✓ ¿Producen los cambios del comportamiento mejoras en los resultados del aprendizaje de los niños? ¿En los resultados de las familias?
 - ✓ Haga la conexión entre el desarrollo profesional y los resultados de los niños, las normas y los procesos de evaluación.