

# Modelo de Transferencia del Aprendizaje:

## Un Enfoque Basado en Investigación para Mejorar la Efectividad del Aprendizaje

### Resumen Ejecutivo

Todos nosotros sabemos que un seminario aislado no tiene mucha posibilidad de generar cambios significativos en el desempeño en el trabajo y se ha escrito mucho sobre diferentes técnicas para asegurar que la transferencia de las habilidades se traduzca en una mejora del desempeño organizacional. Sin embargo, si bien muchas personas han promovido actividades específicas para apoyar la transferencia del aprendizaje, ha habido poca investigación que compare el impacto real de estas diferentes técnicas. En este estudio revisamos la literatura de los últimos 2 años y encontramos 32 estudios de investigación que comparaban el impacto de los seminarios de entrenamiento solos con el entrenamiento más una o más actividades de transferencia del aprendizaje. Esta investigación nos permitió identificar 11 acciones específicas que tienen un impacto significativo en traducir los resultados del entrenamiento en mejoras medibles del desempeño. En general encontramos que, si una organización implementara todas estas acciones, podría mejorar la efectividad de su aprendizaje en más del 180%. El producto de esta investigación es un Modelo de Transferencia del Aprendizaje que es efectivo en costo al implementarse, captura la mayoría de las acciones de mejora de la transferencia y tiene la mayor probabilidad de mejorar la efectividad de aprendizaje en su organización.

### Transferencia del Aprendizaje: Mejorando el Impacto del Aprendizaje en el Desempeño

El propósito fundamental del aprendizaje y el desarrollo es ayudar a las personas a desarrollar habilidades que, cuando se aplican en el trabajo, mejoran el desempeño del puesto y de la organización. Si bien esto es ampliamente conocido, la forma en que medimos el éxito del aprendizaje a menudo no está alineada con esta idea. De hecho, el modelo más popular para evaluar el aprendizaje y el desarrollo (el Modelo de Kirkpatrick) tiene tres "niveles" dedicados a medir los resultados del aprendizaje y sólo uno para medir los resultados del desempeño.

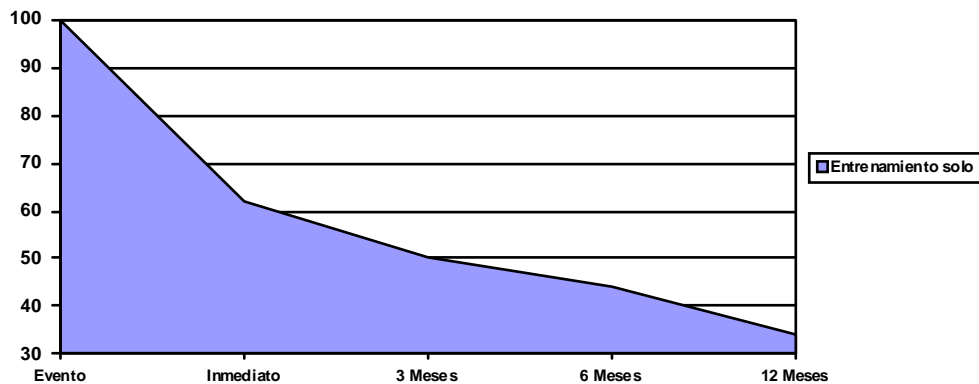
Este foco en los resultados del aprendizaje, más que en los resultados de desempeño, ha influido también en la forma en que el aprendizaje se ha diseñado y desarrollado en la mayor parte de la historia de nuestra industria. Más recientemente, se ha investigado extensamente (y se ha aceptado en gran medida) que el aprendizaje y el desarrollo en la manera en que se realizan normalmente, no crean cambios en el desempeño en una proporción aceptable. De hecho, la mayoría de las estimaciones sugieren que sólo entre el 15 y el 20% de las inversiones en aprendizaje que hacen las organizaciones se convierten en cambios reales en el desempeño en el trabajo.

Por ejemplo, la gráfica que se encuentra más abajo (de la investigación realizada por Saks y Belcort en 2006) muestra la declinación en el uso del aprendizaje en el trabajo a lo largo del tiempo. La investigación muestra claramente que, para un programa promedio de entrenamiento y desarrollo, hay una continua declinación en el uso de las nuevas habilidades. Se estima que solamente alrededor del 35% de las habilidades siguen aún en uso después de 12 meses de un evento típico de entrenamiento.

A lo largo de los años, varias personas han ofrecido modelos teóricos de cómo mejorar el aprendizaje de tal manera que se traduzca en un mayor impacto en el desempeño. Este trabajo utiliza varios nombres: aprendizaje extendido, transferencia del aprendizaje, clima de transferencia y prevención de la "recaída", por mencionar sólo algunos. En este artículo, usaremos el término Transferencia del Aprendizaje porque, en nuestra opinión, éste es el que mejor representa el resultado deseado – la integración y aplicación del aprendizaje al desempeño real en el trabajo.



## Declinación en el Uso de las Habilidades en el Tiempo



*Saks y Belcort, 2006*

Existen varias limitaciones en estos modelos teóricos. En primer lugar, la mayoría de ellos son más bien complejos, ya que contienen un gran número de factores. En segundo lugar, son difíciles, tal vez imposibles, de implementar en cualquier contexto práctico. Finalmente, si bien algunos de estos modelos tienen su base en la investigación, todos parten de una perspectiva teórica, más que de una perspectiva práctica.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación fue responder dos preguntas básicas: ¿Podemos identificar suficiente investigación que documente el impacto de actividades específicas de transferencia del aprendizaje en el uso de las habilidades en el trabajo? Además, de esa investigación, ¿podemos construir un modelo que capture los componentes esenciales que apoyan la transferencia del aprendizaje de manera más efectiva?

### El Estudio

La primera tarea de este estudio fue identificar la investigación publicada y no publicada que cumpliera con tres criterios específicos:

- Que la investigación comparara el entrenamiento solo con el entrenamiento más una o más actividades de transferencia del aprendizaje.
- Que la investigación reportara diferencias significativas entre el entrenamiento solo y el entrenamiento más las actividades de transferencia del aprendizaje. Esta información debería ser más que sólo anecdótica, de tal manera que pudiéramos comparar entre los estudios.
- Las medidas de resultados reportadas en los resultados tenían que ser resultados de desempeño, no resultados de aprendizaje.

Utilizando una variedad de fuentes, identificamos estudios de investigación que cumplieran con estos criterios. Revisamos cada estudio para identificar la acción de transferencia del aprendizaje usada e identificamos cómo se midió la diferencia en el desempeño entre el entrenamiento solo y el entrenamiento más la actividad de transferencia del aprendizaje. Muchos de los estudios implementaron múltiples actividades de transferencia del aprendizaje. Como resultado, identificamos 32 estudios que examinaban 66 actividades de transferencia del aprendizaje.

Cada estudio usó su propio método estadístico para calcular el impacto en el desempeño de las actividades de transferencia del aprendizaje (regresión, ANOVA, t-test, etc.). Por lo tanto, para cada actividad de transferencia del aprendizaje usamos los datos estadísticos disponibles y calculamos una "calificación de diferencia", que representa la contribución relativa de cada actividad de transferencia del aprendizaje a la diferencia entre el entrenamiento solo y el entrenamiento más la actividad de transferencia del aprendizaje. Esto nos permitió comparar entre estudios, a pesar de que usaron diferentes métodos estadísticos. Esta calificación de diferencia representa el porcentaje de mejora del entrenamiento más la transferencia del aprendizaje sobre el aprendizaje solo. Por ejemplo, una calificación de diferencia de 20 indica que la actividad de transferencia del aprendizaje mejoró el desempeño de los participantes en un 20% adicional al entrenamiento solo.



Finalmente, para crear un modelo que sea menos complejo y más fácil de implementar que los modelos previos basados en la teoría, agrupamos actividades de transferencia similares en categorías de actividades de transferencia comunes. Esto nos llevó al Modelo de Transferencia del Aprendizaje que se menciona más adelante.

### Hallazgos

En resumen, hay tres grandes conclusiones que pueden extraerse de esta investigación.

- Este estudio proporciona evidencia convincente de que las actividades de transferencia del aprendizaje tienen un impacto significativo en mejorar los resultados de desempeño alcanzados con el entrenamiento solo. Tomados en su conjunto, la investigación sugiere que el impacto del aprendizaje puede ser mejorado hasta en un 186% cuando se utilizan todos los métodos de transferencia del aprendizaje.
- Si bien la transferencia del aprendizaje tiene un poderoso impacto en el desempeño, cualquier método aislado podría tener un impacto relativamente modesto. Encontramos que, tomadas de manera aislada, la mayoría de las actividades de transferencia del aprendizaje mejorarían el desempeño en alrededor del 20% adicional al entrenamiento solo. Si bien esto es significativo, es mucho menor que lo que otros dicen que debería ocurrir.
- Finalmente, hay una gran variabilidad entre un estudio y otro sobre el impacto de las actividades de transferencia del aprendizaje. Si bien todos los estudios tendieron a mostrar un impacto en el desempeño significativo y positivo, el porcentaje específico de mejora varía ampliamente. Esto claramente muestra la necesidad de investigar más en esta área.

### Modelo de Transferencia del Aprendizaje

Como se describió anteriormente, encontramos que las actividades de transferencia del aprendizaje investigadas en estos 32 estudios se pueden agrupar en tres categorías primarias:

1. **Actividades de Preparación del Participante.** Estas actividades se enfocan en asegurar que el participante está preparado para el evento central de aprendizaje. Las actividades que se relacionan con la motivación, establecer metas para el participante, auto-eficacia y evaluación previa de las habilidades se incluyen en esta categoría.
2. **Actividades de Diseño de la Transferencia del Aprendizaje.** Éstas son actividades incluidas en el diseño de soluciones de entrenamiento y desarrollo que pretenden apoyar la transferencia del aprendizaje. Algunos ejemplos de este tipo de actividades son: actividades de práctica, modelaje de roles, establecimiento de metas de aprendizaje y revisión y apoyo en la aplicación.
3. **Actividades de Alineación Organizacional.** Estas actividades se enfocan en asegurar que la organización apoye el uso de las habilidades. Aquí se incluyen actividades como: coaching del Gerente, apoyo de los pares, conexión del aprendizaje con el foco del rol y creación de una cultura de aprendizaje.

Dentro de cada categoría primaria, se sometieron a investigación tres o cuatro actividades específicas de transferencia del aprendizaje y éstas mostraron tener un impacto en el desempeño.



## Modelo de Transferencia del Aprendizaje



### Impacto de la Transferencia del Aprendizaje en los Resultados de Desempeño

La tabla de abajo muestra el porcentaje de impacto (calificaciones de diferencia) para las diferentes categorías de actividades de transferencia del aprendizaje. Para cada actividad, la tabla muestra el número de estudios que incluyeron esa actividad, la calificación de diferencia promedio y el rango de las calificaciones de diferencia.

	Número de estudios	Calificación promedio de diferencia	Rango de calificación de diferencia
<b>Preparación del Participante</b>			
Motivación para Aprender	6	24%	8% a 42%
Intención de Uso	8	18%	10% a 49%
Alineación con las Metas de Carrera	3	17%	9% a 37%
Auto-Eficacia	7	11%	0% a 25%
<b>Diseño de Transferencia del Aprendizaje</b>			
Práctica y Modelaje	5	15%	12% a 22%
Establecimiento de Metas de Aprendizaje	4	11%	7% a 18%
Revisión de Aplicación	2	11%	10% a 12%
<b>Alineación Organizacional</b>			
Coaching/Apoyo del Gerente	8	13%	5% a 20%
Apoyo de Pares	2	33%	42% a 70%
Conexión con el Rol	4	20%	8% a 37%
Cultura de Aprendizaje	8	13%	5% a 20%





- **Conexión con el Rol.** Mientras más clara es la vinculación entre las habilidades enseñadas y las habilidades requeridas en el puesto, y mientras más se integran las habilidades en los procesos y sistemas de trabajo, más alta es la transferencia del aprendizaje al trabajo. Si bien esto puede parecer obvio, la investigación sugiere que esto no siempre ocurre.
- **Cultura de Aprendizaje.** El grado en el que la cultura organizacional apoya el cambio y el uso de las nuevas habilidades tiene un impacto significativo en la transferencia del aprendizaje al ambiente de trabajo,

### Recomendaciones

No todas las actividades son necesarias en todos los contextos de transferencia del aprendizaje. Sin embargo, la investigación indica que todos los eventos de entrenamiento se pueden beneficiar de acciones adicionales específicas para apoyar la integración del aprendizaje al trabajo.

Nuestra experiencia indica que las actividades de transferencia del aprendizaje necesitan ser consideradas junto con otros factores en cualquier proceso de diseño de soluciones que busque generar un cambio en el comportamiento que impacte los resultados en el contexto organizacional y de negocio. En el desarrollo y lanzamiento de cualquier programa, las organizaciones se deben hacer preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo sabemos que la audiencia está lista para este evento de aprendizaje y cuál es la mejor manera de prepararlos para aprender y usar las habilidades?
- ¿Cómo se integra el establecimiento de metas en el proceso de aprendizaje?
- ¿Qué formas de práctica y modelaje son las mejores para este contenido y para esta audiencia?
- ¿Qué formas de revisión del aprendizaje y apoyo de la aplicación se requieren para asegurar el uso de las habilidades después del evento de aprendizaje?
- ¿Cuál es la mejor forma de alinear a la organización para que apoye el uso de las habilidades aprendidas?
- ¿Los Gerentes y pares están preparados para dar coaching y apoyar la aplicación del aprendizaje?
- ¿Apoyará la cultura de la organización el uso del aprendizaje o será una barrera? ¿Cómo se puede impactar la cultura si es una barrera?

Un enfoque que hemos tenido con los clientes es ayudarlos a construir un "Tablero de Control de Transferencia del Aprendizaje" para identificar en dónde y cómo están apoyando la transferencia, cuál ha sido el impacto y en dónde y cómo pueden hacer más para mejorar el retorno de la inversión de su aprendizaje.

### Conclusión

Las actividades que mejoran la transferencia del aprendizaje al desempeño en el trabajo tienen un impacto importante en el desempeño de la organización y pueden incrementar significativamente el retorno sobre la inversión de los esfuerzos de entrenamiento y desarrollo. Más aún, los resultados sugieren que, si se implementaran simultáneamente todas las técnicas estudiadas más arriba, el impacto del aprendizaje se podría incrementar en un 186%.

Esta investigación también sugiere que las acciones que necesitan realizarse son relativamente fáciles de implementar. Unas cuantas actividades clave, adecuadamente programadas, pueden tener un gran impacto en el desempeño organizacional y la sostenibilidad del aprendizaje.

*Por:*

Michael Leimbach, Ph.D.

Jane Marinka



Wilson Learning Worldwide  
8000 W. 78<sup>th</sup> Street, Suite 200  
Edina, MN 55439  
800.328.7937  
www.wilsonlearning.com