

# FORMACIÓN Y DESARROLLO: ÉXITO Y TENDENCIAS

Carmen Cecilia Torres

La formación y el desarrollo son herramientas de las organizaciones y de los países para aumentar su capital humano en busca de mayor retorno y progreso. La gran pregunta es si son efectivas y se logra transferir lo aprendido en forma de mejor desempeño. Para ello es importante entender la formación como una serie de sucesos interrelacionados, que permite analizar los factores de éxito y los impactos de las tendencias tecnológicas.

DURANTE EL AÑO 2017, por primera vez, en el informe del Banco Mundial sobre las riquezas de las naciones se incluyó el capital humano. En esa medición se observó que, en los países de alto ingreso, el capital humano constituye el 65 por ciento de la riqueza; en contraste con apenas 40 por ciento en los países de menor ingreso (Kin, 2017). La inversión en educación y formación guía el crecimiento y la riqueza de las naciones.

Para desarrollar el capital humano es necesario realizar una inversión directa en educación, salud, capacitación y migración, que tendrá impacto en la producción y la innovación. La educación y la instrucción se encuentran entre las principales vías de construcción de capital humano, debido a que aumentan las posibilidades de insertarse laboralmente, mejorar salarios y mejorar desempeño y eficiencia, mediante las habilidades, los talentos y los conocimientos desarrollados.

A partir de 2008 las inversiones en formación y desarrollo han mostrado un incremento constante en las organizaciones de Estados Unidos y América Latina y el Caribe. La formación y el desarrollo permiten a las organizaciones adaptarse, competir, sobresalir, innovar, producir, estar a salvo, mejorar sus servicios y alcanzar objetivos (Salas, Tannenbaum, Kraiger y Smith-Jentsch, 2012). En 2016, las organizaciones grandes (de más de 10.000 empleados) de Estados Unidos gastaron alrededor de seis veces más que las medianas (1.000 a 9.999) y alrededor de tres veces más que las pequeñas (100 a 999). En América Latina, al menos el cincuenta por ciento de las empresas formales capacitan a sus empleados; el porcentaje es mayor en las empresas más grandes (Flores Lima, González-Velosa y Rosas Shady, 2014). Las firmas de la región destinan una fracción del gasto de funcionamiento, que típicamente oscila entre dos y cuatro por ciento, según el tamaño de la firma (Flores Lima y otros, 2014).

Tanto en Estados Unidos como en América Latina las firmas invierten más en los trabajadores de mayor calificación y en habilidades específicas, más que generales. Estas acciones impactan el valor de mercado de las firmas, y el poder de ganancia y la seguridad laboral de los empleados. La capacitación moldea la actitud del empleado y conduce a una mayor cooperación, así como a mejorar su capacidad de liderazgo, gestionar el desempeño de los equipos y mejorar la calidad de la vida laboral (Jasson y Govender, 2017).

Carmen Cecilia Torres, profesora invitada del IESA y de la Universidad de San Andrés, Argentina.

Aguinis y Kraiger (2009) citan varios estudios en países de Europa y Asia que muestran el impacto positivo de la formación y el desarrollo en individuos, equipos, organizaciones y sociedades. Los beneficios para individuos, equipos y organizaciones incluyen rentabilidad, efectividad, productividad, ingresos operativos por empleado y otros resultados relacionados directa (menores costos, mejor calidad y mayor cantidad) o indirectamente (rotación de personal, motivación, reputación de la organización, capital social) con el rendimiento (Delaney y Huselid, 1996; Huselid, 1995; Salas y otros, 2012).

Aunque suele reconocerse que la formación mejora el desempeño, la investigación no siempre ofrece apoyo a tal aseveración. Jasson y Govender (2017) señalan que menos del diez por ciento de lo aprendido en los cursos es aplicado efectivamente para mejorar el desempeño de las firmas. Las causas son múltiples: falta de innovación en la formación, poco atractivo de las recompensas para producir cambios de conducta, formalidad o informalidad de la formación (Ferreira, Künn-Nelen y de Grip, 2016), claridad de resultados y evaluación de la formación (Aguinis y Kraiger, 2009), selección incorrecta de los receptores de la formación, habilidades y experiencias previas de participantes y motivación (Blume, Ford, Ford, y Huang, 2010; Salas y otros, 2012), conductas del supervisor y apoyo en el entorno de trabajo (Blume y otros, 2010; Lancaster, di Milia y Cameron, 2013).

Aprendizaje y formación son términos que frecuentemente son intercambiados o, en el mejor caso, asociados, pero no significan lo mismo. La formación es un proceso para adquirir conocimientos y conductas que serán de utilidad para desempeñar las actividades asociadas al trabajo. El aprendizaje es el proceso de adquirir y mejorar conocimientos y modelos mentales, para aplicarlos en situaciones inesperadas de distintas maneras. El mayor deseo es que las actividades de formación resulten en aprendizajes que se transfieran a la actividad laboral y que retorne la inversión realizada en incremento de productividad y desempeño. Entonces, el debate se centra en cómo lograr que la formación y el desarrollo generen aprendizajes, es decir sean exitosos y eficientes.

#### Sistema interrelacionado

La búsqueda del éxito en formación y desarrollo requiere entenderlos como un sistema interrelacionado de procesos, y tener en cuenta los individuos que son sujetos de la formación, las situaciones que ocurren antes, durante y después de la formación, y las mejoras sugeridas para cada etapa.

#### Antes de la formación

Paradójicamente, esta fase comienza con la reflexión acerca de los conocimientos, las habilidades y las destrezas que los participantes obtendrán una vez finalizadas las actividades de formación y desarrollo. Este proceso reflexivo requiere información de cuatro subprocesos fundamentales: a) análisis de las responsabilidades de los cargos, que toma en cuenta las necesidades de conocimiento, los procesos cognitivos requeridos para la ejecución de las tareas y las responsabilidades de los equipos de trabajo con los cuales tienen interacción los cargos; b) análisis organizacional, tanto para definir las prioridades estratégicas de la organización (áreas claves del negocio y retos a corto, mediano y largo plazo) como para identificar y remover barreras a la transferencia y la efectividad de la formación y el desarrollo; c) análisis de las personas, para valorar las necesidades que tienen (o no) y sus características personales, tales como edad, personalidad, orientación a resultados, motivación, conciencia, locus de control, ansiedad y habilidad cognitiva, entre otras (Aguinis y Kraiger, 2009); y d) clima de formación, referido a la objetividad de la selección de los participantes y la comunicación de los objetivos de la formación, así como su obligatoriedad (Aguinis y Kraiger, 2009; Salas y otros, 2012).

#### Durante la formación

Las características de los participantes influyen en la experiencia de formación. La autoeficacia, la orientación al logro y la motivación para aprender son características que potencian la formación y el éxito del proceso. Las estrategias instruccionales (herramientas, métodos y contexto) y la formación basada en tecnología son factores clave en la experiencia de formación, aprendizaje y transferencia (Salas y otros, 2012).

La estrategia de formación requiere tomar en cuenta cuatro elementos: a) información de los objetivos de formación, hechos, ejemplos y conocimientos; b) demostración de las conductas, conocimientos y actitudes deseadas; c) práctica de las conductas, los conocimientos, las habilidades y las destrezas que deben aprenderse en un ambiente relativamente seguro; y d) realimentación sobre lo aprendido y las brechas entre la actuación del participante y los estándares esperados. Según Salas y otros (2012), las estrategias que se reportan más efectivas para mejorar el aprendizaje son las que generan más oportunidades para practicar lo enseñado, actividades que favorezcan la posibilidad de cometer errores en ambientes controlados (Lorenzet, Salas y Tannenbaum, 2005) y procesos de autorregulación del desempeño, que permiten comparar los progresos con respecto a los objetivos y ajustar las estrategias en caso de ser necesario.

Tanto en Estados Unidos como en América Latina las **firmas** invierten más en los trabajadores de mayor **calificación** y en **habilidades específicas**, más que generales

## Tendencias en formación y desarrollo 2017-2018

(porcentajes de respuestas)

Tendencias	2017	2018	Tendencias
Personalización/adaptación de la entrega	12,4	12,4	Personalización/adaptación de la entrega
Aprendizaje colaborativo/social	11,6	10,1	Aprendizaje colaborativo/social
Microaprendizaje	10,5	8,5	Consulta con el negocio

Fuente: Learning & Performance Institute, «Corporate Learning Trends»: <https://axonify.com/blog/new-survey-reveals-top-2017-corporate-learning-trends/>.

La tecnología revoluciona con gran rapidez todos los espacios de la vida moderna. Las organizaciones y los centros de enseñanza aplican con mayor frecuencia la enseñanza basada en tecnología, sola o acompañada de la enseñanza tradicional. Son muchos los esfuerzos para dotar la enseñanza basada en tecnología de adecuado control, buen diseño y estructura. Las de mayor uso son las simulaciones y los juegos, cuyo objetivo es mejorar el desempeño en las actividades de formación, que permiten al estudiante aplicar los conceptos aprendidos, practicar en un ambiente controlado y seguro, comprender de primera mano las consecuencias de los errores y aprender de ellos (Noe y Colquitt, 2002; Salas y otros, 2012).

### Después de la formación

Lo que sucede después de la formación tiene gran influencia en la transferencia de las destrezas y su uso en el trabajo. La bibliografía señala con especial importancia la transferencia del aprendizaje (el dominio cognitivo-psicológico) y el procedimiento de evaluación de la formación.

La transferencia del aprendizaje se refiere a la aplicación de lo aprendido en el trabajo, o cómo lo aprendido afecta el desempeño en el trabajo. Es la correlación entre la medición de lo aprendido en formación y la medición del desempeño en el trabajo (Salas y otros, 2012). La transferencia de la formación depende de varios factores: características de los participantes, diseño de la formación y ambiente de trabajo (Grossman y Salas, 2011; Lancaster, di Milia y Cameron, 2013). La investigación de Lancaster y otros (2013) identifica los factores que facilitan la transferencia de aprendizaje a partir de entrevistas con participantes, que señalaron que el apoyo del supervisor (antes, durante y después de la formación) es de vital importancia. El segundo factor señalado es el supervisor como modelo. Los participantes del estudio consideraron esencial la participación previa del supervisor en el proceso de formación, de modo que pueda actuar como *coach* y reforzar nuevas conductas. El último factor se refiere a los inhibidores del proceso de transferencia: falta de interés del supervisor en lo aprendido por sus supervisados, desestímulo a ideas o conductas que muestren lo aprendido, incapacidad de progreso de iniciativas de cambios debido a políticas de la organización y, por último, cultura que no apoye o penalice los intentos de practicar o de aplicar lo aprendido. Tan importante como el apoyo que brinda el supervisor, el apoyo de los pares y grupos de trabajo tiene un impacto positivo en el proceso de transferencia (Aguinis, y Kraiger, 2009).

La evaluación de la formación se refiere al procedimiento de recolección de datos que permite responder si los objetivos fueron alcanzados. Muchas organizaciones usan el modelo Kirkpatrick (mencionado por Salas y otros, 2012), con más de cincuenta años de antigüedad. El modelo propone medir en secuencia la reacción de los participantes, el aprendizaje (principios, hechos o destrezas aprendidas),

conductas (cambios de conductas en el trabajo) y resultados (efectos tangibles de la formación). Aunque estos aspectos son incuestionables en la valoración de la formación, es importante responder por qué se quiere evaluar la formación, valorar si el objetivo fue alcanzado y si el diseño y la entrega de la formación fueron adecuados, y otorgar realimentación a formadores y participantes.

### Tendencias globales y locales de formación y desarrollo 2018

No deja de ser un reto enfrentar los vertiginosos cambios en formación y desarrollo (para formadores, participantes, empresas y centros de formación) producidos por la tecnología y los patrones de consumo de las distintas generaciones que confluyen en los espacios de trabajo, que marcan tendencia desde 2010. Durante cuatro años consecutivos el británico Instituto de Aprendizaje y Desempeño (LPI, por sus siglas en inglés) ha preguntado a una comunidad de 900 líderes en formación y desarrollo de sesenta países: ¿qué estará en boga en aprendizaje y desarrollo para el año que viene?

La personalización del aprendizaje ha ocupado el primer lugar durante los últimos cuatro años en la encuesta del LPI. Los espacios educativos y organizativos están llenos de personas con diferentes experiencias y habilidades, por lo que su formación debería ser diferente. La adaptación o personalización de la formación es un método que provee un patrón de enseñanza único para cada participante. Así, el participante puede moverse con rapidez desde los conceptos que domina hacia los que requieren desarrollar destrezas. Para ello se utilizan sistemas y herramientas tecnológicas que permiten adaptar las experiencias de formación en función de fortalezas, debilidades y ritmo de aprendizaje de cada persona, con el propósito de crear un perfil del participante y adaptar continuamente el aprendizaje para maximizar su rendimiento. El aprendizaje adaptativo busca patrones mediante las interacciones del participante con los sistemas, sus grados de desempeño, la realimentación del facilitador y del participante para entregar formas más eficientes y efectivas para el éxito de la formación.

La segunda tendencia es el aprendizaje colaborativo o social, que tiene sus raíces en la teoría del constructivismo social y el modelo de comunicación con redes. Es una forma de aprender y de interactuar de los integrantes de un grupo, que puede aplicarse en el formato tradicional de enseñanza y formación a distancia (mediante plataformas de enseñanza). Lo potente de este método es que las personas construyen su conocimiento en la negociación de significados con los otros, con lo cual la comunidad percibe que los intercambios de conocimiento son recíprocos.

El aprendizaje social tiene un impacto positivo como método de enseñanza, sobre todo en la generación denominada «mileniales», cuya presencia en los espacios laborales es cada

vez mayor. Los métodos más utilizados y que constituyen tendencia desde 2014 son microaprendizaje (envío de pequeñas cantidades de información focalizadas en un tema), ludificación (aprendizaje basado en juegos, historias, realidad aumentada, desarrollo de habilidades), aprendizaje móvil (utilización de los dispositivos de telefonía celular), curaduría y creación de contenido para distintos dispositivos electrónicos (seleccionar y crear contenidos que permitan el aprendizaje en un área) y videos. Los métodos del denominado aprendizaje electrónico han sido tendencia y seguirán siéndolo durante 2018, e inundarán los espacios corporativos y las escuelas de gerencia.

Voltear hacia las unidades del negocio y analizar sus necesidades es la tercera opción más votada que se convierte en tendencia para 2018. Esta, que se puede enumerar dentro de las fases del proceso de formación, parece regresar a la pregunta básica del servicio: ¿qué desea el cliente? ¿Cómo satisfacer la necesidad del cliente y de la organización? Esto invita a que quien reciba la formación se vuelva parte importante del diseño y tenga un papel protagónico en la autorregulación de la formación; lo cual es tremendamente positivo y está asociado al éxito de la formación (Salas y otros, 2012).

### Escuelas de gerencia y formación ejecutiva: tendencias

¿Adoptan estas tendencias las escuelas de gerencia y las áreas de formación ejecutiva en América Latina? La respuesta es positiva. No solo han adoptado tendencias de formación adaptada a los participantes sino que, en la mayoría de las escuelas, los programas *blended* (mezcla de formación presencial y virtual) son una realidad.

La Encuesta Benchmarking de Membresía del Consorcio de Educación Ejecutiva Universitaria (Unicon, 2017) recoge las opiniones de más de cien líderes en educación ejecutiva del mundo (incluidas universidades y escuelas de gerencia) y muestra el aumento sostenido desde 2012 de programas diseñados a la medida de los clientes, que adaptan contenidos a las necesidades de los negocios y crean diseños específicos para los clientes. En cuanto a la adopción de tecnología, los resultados de la encuesta señalan que el 84 por ciento de los educadores utiliza plataformas de formación asincrónica y 71 por ciento de plataformas de formación síncrona, además de otros dispositivos tecnológicos. Además, las tecnologías más efectivas fueron, en orden, tabletas o laptops, plataformas síncronas y asíncronas, y telepresencia (Unicon, 2017).

La revolución de la formación y el desarrollo, y la búsqueda de su eficiencia, ofrece múltiples oportunidades para las organizaciones educativas y sus profesores y facilitado-

res. Ahora sus clientes o participantes se convierten en proveedores de información que adaptan los contenidos a sus necesidades laborales y de desempeño, y convierten los diseños instruccionales en instrumentos más creativos y flexibles. Los profesores y facilitadores deberán asumir la tecnología como una aliada y convertirse en acompañantes de la experiencia de aprendizaje de los participantes, de acuerdo con sus distintas habilidades, conocimientos y experiencias. El cambio y la agilidad para lograrlo serán partes significativas del éxito de la formación durante los próximos años. ■

### REFERENCIAS

- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009): «Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society». *Annual Review of Psychology*. Vol. 60.
- Blume, B., Ford, J., Ford, T. y Huang, J. (2010): «Transfer of training: a meta-analytic review». *Journal of Management*. Vol. 36. No. 4.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A. (1996): «The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance». *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4.
- Ferreira, M., Künn-Nelen, A. y de Grip, A. (2016): «Work-related learning and skill development in Europe: does initial skill mismatch matter?». Discussion Paper No. 10302. Bonn: Institute for the Study of Labor (IZA).
- Flores Lima, J., González-Velosa, C. y Rosas Shady, G. (2014): «Cinco hechos: sobre la capacitación en firma en América Latina y el Caribe». Monografía del BID. No. 235. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Grossman, R. y Salas, E. (2011): «The transfer of training: what really matters». *International Journal of Training and Development*. Vol. 15. No. 2.
- Huselid, M. A. (1995): «The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance». *Academy of Management Journal*. Vol. 38. No. 3.
- Jasson, C. C. y Govender, C. M. (2017): «Measuring return on investment and risk in training: a business training evaluation model for managers and leaders». *Acta Commercii*. Vol. 17. No. 1.
- Kin, J. (2017): «Countries commit to strong action on human capital to drive economic growth». The World Bank: <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2017/10/20/countries-commit-to-strong-action-on-human-capital-to-drive-economic-growth>.
- Lancaster, S., di Milia, L. y Cameron, R. (2013): «Supervisor behaviours that facilitate training transfer». *Journal of Workplace Learning*. Vol. 25. No. 1.
- Lorenzet, S. J., Salas, E. y Tannenbaum, S. I. (2005): «Benefiting from mistakes: the impact of guided errors on learning, performance, and self-efficacy». *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 16. No. 3.
- Noe, R. A. y Colquitt, J. A. (2002): «Planning for training impact: principles of training effectiveness». En K. Kraiger (ed.): *Creating, implementing, and maintaining effective training and development: state-of-the-art lessons for practice*: 53-79. San Francisco: Jossey-Bass.
- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. y Smith-Jentsch, K. (2012): «The science of training and development in organizations: what matters in practice». *Psychological Science in the Public Interest*. Vol. 13. No. 2.
- Unicon (2017): «Unicon membership benchmarking survey 2017». Percept Research: [https://awaytolearn.iese.edu/wp-content/uploads/2018/02/Executive\\_Summary\\_2017-UNICON-Membership-Benchmarking\\_v1f.pdf](https://awaytolearn.iese.edu/wp-content/uploads/2018/02/Executive_Summary_2017-UNICON-Membership-Benchmarking_v1f.pdf).

Los espacios educativos y organizativos están llenos de personas con diferentes experiencias y habilidades, por lo que su formación debería ser diferente