



**“La transferencia al puesto de trabajo
en el desarrollo de habilidades para jefaturas
de un servicio público”**

Tesis de grado para optar al grado de

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

Alumna: Claudia Acha Fernández

Profesor Guía: Pedro Leiva

Santiago, 09 de diciembre de 2019

TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. PROBLEMA	6
4. PREGUNTA Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
4.1 Pregunta de Investigación	7
4.2 Objetivo General	7
4.3 Objetivos Específicos	7
5. RELEVANCIA	8
6. MARCO CONTEXTUAL	9
6.1 Modernización del Estado y liderazgo en el sector público	9
6.2 Desarrollo de Liderazgo en el sector público.....	10
6.3 Programas de desarrollo de líderes y evaluación de su efectividad	11
7. MARCO TEÓRICO.....	12
7.1 Aprendizaje en Adultos.....	12
7.2 Factores que inciden en el aprendizaje.....	13
7.3 Desarrollo de Habilidades en Adultos y evaluación de su efectividad	14
7.4 Modelo de evaluación de la capacitación de Kirkpatrick	14
7.5 Transferencia al puesto de trabajo.....	16
8. METODOLOGÍA	18
9. ANÁLISIS DE RESULTADOS	20
10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	31
10.1 Orientadas al mejoramiento de la implementación del Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas.....	31
10.2 Orientadas a las prácticas de gestión de personas que apoyan la implementación del Programa de Habilidades de Desarrollo para Jefaturas.....	34
11. DISCUSIÓN	36
11.1 Resumen.....	36
11.2 Discusión conceptual.....	37
11.3 Resumen de Propuestas.....	41
11.4 Otras intervenciones.....	42
11.5 Análisis de factibilidad de implementar las propuestas	43
11.6 Aprendizajes para posicionar a la autora en su rol.....	44

12.	CONCLUSIONES	45
13.	REFERENCIAS	49
	ANEXO N° 1 PAUTA DE ENTREVISTA	51

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación ha sido realizada en el año 2018 en la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (DIRECON). Aborda la formación de habilidades en los líderes y en específico revisa el proceso de la transferencia al puesto de trabajo: en qué medida un participante utiliza los conocimientos adquiridos en una actividad de capacitación, posteriormente en su puesto de trabajo. Lo anterior, dada la preocupación del área de Gestión de Personas, en la cual la autora se desempeña, por la efectividad del Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas.

En el sector público es de vital importancia contar con un Estado moderno y que pueda satisfacer las necesidades de la sociedad civil. En este proceso de modernización el rol de las jefaturas es clave, dado el nivel de impacto que estos tienen en el trabajo que realizan sus colaboradores y en la toma de decisiones a nivel organizacional. Para contribuir al proceso de modernización del Estado, es clave contar con jefaturas que tengan capacidades técnicas y también habilidades, que les permitan realizar una correcta gestión de sus equipos a cargo. Además de aprender ciertas habilidades, también se requiere que el participante las utilice o transfiera a su puesto de trabajo.

La formación de líderes ha tomado relevancia en el Estado, dado que el Servicio Civil, con la dictación de las normas de aplicación general, impulsa a las organizaciones públicas a implementar planes de formación para la gestión de equipos a cargo. Sin embargo, estas actividades no siempre cuentan con evaluación de transferencia, medición de impacto o resultados, situación que afecta, ya que sin medición no es posible conocer si se ha generado impacto o transferencia al puesto de trabajo. Esta cultura de medición es algo muy incipiente aún en el sector público, por lo que se requiere de mayores esfuerzos para lograr implementar estas metodologías, que sin duda permitirían conocer si los recursos financieros o el tiempo invertido, están siendo bien utilizados, o si el diseño de las actividades está bien construido, o si la actividad seleccionada es capaz de satisfacer determinada necesidad.

Diferentes autores se han referido a cómo facilitar la transferencia, sin embargo, su implementación es compleja en algunos casos, ya que debe existir conocimiento acerca de las técnicas de medición, como también se requiere de tiempo para su implementación. De este modo la siguiente investigación pretende analizar aspectos relativos a la transferencia al puesto de trabajo, en específico en la formación de habilidades para jefaturas, en un contexto como el sector público y conocer de qué manera se puede mejorar o intencionar esta transferencia, de modo de que efectivamente las actividades de capacitación generen el resultado esperado en los puestos de trabajo y roles de los participantes.

2. INTRODUCCIÓN

La Dirección de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON, es un organismo público que pertenece al Ministerio de Relaciones Exteriores, su misión es:

Ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales, para promover una adecuada inserción de Chile en el mundo, mediante la negociación y administración de acuerdos económicos internacionales, la promoción inclusiva de la oferta exportable, nacional, en bienes y servicios, la colaboración en el extranjero a las entidades que promocionan la inversión extranjera en Chile y el apoyo a la inversión chilena en el exterior. (DIRECON, 2018)

Para llevar a cabo su misión, la DIRECON cuenta con oficinas principales en el nivel central, donde trabajan unas 450 personas distribuidas en 3 instalaciones. Cuenta también con 15 oficinas de Arica a Punta Arenas, en las cuales se desempeñan unas 50 personas y 70 Oficinas Comerciales a nivel internacional, ubicadas en las embajadas o consulados de Chile en el mundo, en las cuales trabajan unas 200 personas, chilenos y también locales, de la nacionalidad de cada país.

La DIRECON cuenta con un Subdepartamento de Gestión de Personas que funcionalmente depende del Director Administrativo, el que es responsable de la gestión de los Recursos Humanos de toda la organización. Desde el año 2016 cuenta con una Política de Gestión de Personas y su estrategia tiene como pilares fundamentales: El concepto de trabajo decente, ambiente laboral de equidad, seguridad y dignidad humana, respetar el sano equilibrio entre la vida laboral, personal y familiar, equidad de género, no discriminación e inclusión.

La DIRECON cuenta con un subsistema de capacitación dirigido a los funcionarios de Santiago y regiones, para el cual se destinan aproximadamente 70 millones de pesos cada año. El Plan Anual de Capacitación ha sido muy bien evaluado por los funcionarios/as, de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de reacción y el porcentaje de participación que cada año va en aumento. Anualmente se realiza una detección de necesidades de capacitación que permite orientar el diseño de las actividades. A partir de ello se desarrollan una serie de actividades de tipo transversal que son concursables y cualquier persona puede participar, mientras que existe otro grupo de actividades designadas, que corresponden a necesidades específicas y muy técnicas, de las cuales participan personas de las áreas donde fueron detectadas. El nivel de participación es bastante alto en la actualidad y se realizan mediciones a nivel de satisfacción y aprendizaje para todas las actividades, y se está implementando paulatinamente la medición de transferencia al puesto de trabajo para las actividades más críticas.

3. PROBLEMA

En el marco de los procesos de modernización del Estado, el rol de las jefaturas toma relevancia, considerando a estos como un agente de cambio importante. El Estado requiere jefaturas capacitadas en el ámbito técnico, sin embargo, también es muy relevante el rol de líder de equipo, para impulsar los procesos de modernización con sus colaboradores, sin descuidar las buenas prácticas en materias de personas, considerando el clima laboral, cuidando la conciliación de la vida personal y trabajo, el buen trato y la equidad. En este contexto es relevante el desarrollo de habilidades de quienes tienen personas a su cargo, y que estas habilidades contribuyan a gestionar el desempeño de sus colaboradores, logrando cumplir las metas institucionales, pero a su vez implementando buenas prácticas organizacionales en materias de personas. Para contar con jefaturas con las habilidades requeridas, un aspecto clave es la formación y capacitación de los líderes, de modo de estandarizar e instalar las buenas prácticas y el desarrollo de habilidades e ir avanzando en el proceso de modernización del Estado.

En el ámbito público, el avance en relación con la medición de impacto de las actividades de capacitación es aún incipiente, como también lo es la medición de la transferencia al puesto de trabajo. La evaluación de transferencia de actividades de tipo técnico es más habitual y sencillo de realizar, mientras que la evaluación de la transferencia de una actividad de formación relacionada al desarrollo de habilidades presenta una mayor complejidad. Aunque el Servicio Civil y el Instructivo Presidencial impulsan la formación y entrenamiento de las jefaturas en el ámbito público, no queda claro el real impacto que estas actividades tienen en las organizaciones, ni si efectivamente existe transferencia en cada actividad, por lo tanto es importante contar con evidencia que deje en claro si efectivamente los participantes utilizan lo aprendido en su rol de líder de equipo, para contar con información clara y confiable que permita realizar un apropiado diseño de las actividades de capacitación, como también abordar otros aspectos organizacionales, grupales o individuales que interfieran.

La transferencia de aprendizajes corresponde a la implementación de lo aprendido en el puesto de trabajo, el grado en el que los participantes aplican lo aprendido durante la actividad de capacitación en su rol diario. (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2015). Es básicamente poner en práctica lo que una persona aprende. En DIERCON la evaluación de transferencia es incipiente aún, ya que se ha realizado solo en algunas actividades puntuales, pero no se ha instalado como una práctica sistemática. Dado lo anterior, es incierta la efectividad de las actividades de formación ya que no se conoce si los participantes aplican lo aprendido en su rol diario y por tanto no se tiene claridad del impacto de la capacitación a nivel institucional.

4. PREGUNTA Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

El propósito de esta investigación será investigar y luego analizar las variables que permiten o interfieren en que el participante, luego de finalizada la actividad, efectivamente utilice lo que aprendió. Con esto la autora busca identificar factores facilitadores de la transferencia, de modo que, al identificarlos, y al diseñar actividades futuras, se puedan considerar estas variables para así intencionar la transferencia al puesto de trabajo, como también lograr eliminar los factores que la obstaculicen.

4.1 Pregunta de Investigación

¿Cómo se puede favorecer la transferencia al puesto de trabajo de las competencias desarrolladas en el Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas de la DIRECON?

4.2 Objetivo General

Explorar la forma en que se puede favorecer la transferencia al puesto de trabajo de las competencias desarrolladas en el Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas de la DIRECON.

4.3 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que facilitan y dificultan la transferencia al puesto de trabajo de las jefaturas que han participado del Programa.
- Analizar cómo estos factores, a nivel individual, grupal y organizacional influyen en la transferencia al puesto de trabajo, de las jefaturas que han participado del Programa.
- Proponer alternativas de intervención organizacional que permitan intencionar la transferencia al puesto de trabajo.

5. RELEVANCIA

La relevancia de esta investigación está determinada por el impacto que tiene para esta organización el rol de las jefaturas y la forma en que gestionan sus equipos de trabajo, dado que luego de realizar diferentes mediciones se ha corroborado que, con una buena gestión de los equipos por parte de sus jefaturas, se han mejorado los indicadores de clima y riesgos psicosociales, y se disminuyen las denuncias de acoso y maltrato laboral, por tanto para la DIRECON es fundamental realizar un buen entrenamiento de las habilidades de sus líderes.

Será una contribución a una necesidad concreta de la organización, debido a que cada año se destinan recursos económicos, materiales y de tiempo, al entrenamiento de jefaturas, por lo que es necesario realizar las mediciones necesarias, para luego realizar las mejoras pertinentes. Contar con un buen Programa para líderes, aporta también a otras organizaciones del Estado, entregándoles una guía y modelo a seguir, ya que el Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas, está considerado como un referente en materias de liderazgo en el sector público, en el Banco de Buenas Prácticas del Servicio Civil.

Esta investigación aportará elementos fundamentales que permitirán realizar mejoras al programa del año próximo, para que la actividad tenga un mayor impacto en sus participantes y su entorno organizacional, como también determinar la real contribución de las actividades de capacitación y evaluar si el diseño implementado genera un real valor en los participantes, sus equipos y en la organización, determinando su pertinencia, calidad y oportunidad.

La autora considera que como profesional del área Gestión de Personas de la DIRECON, los resultados de este proyecto servirán para fortalecer su rol como miembro de este equipo. Asimismo, también se verá fortalecido su rol como encargada del diseño y la implementación de los diferentes planes y proyectos que aportan a una mejor gestión de los funcionarios y funcionarias del servicio. Dado lo anterior, los resultados de esta investigación le permitirán hacer mejoras en el diseño de los futuros planes y proyectos, considerando las variables analizadas y los resultados obtenidos. En este sentido, el ejercicio de la profesión se ve reforzado, dado que esta investigación le permitirá contar con mayor evidencia para la toma de decisiones en materias de capacitación y formación de líderes, como también a nivel de equipo.

6. MARCO CONTEXTUAL

6.1 Modernización del Estado y liderazgo en el sector público

Los procesos de modernización y reforma del Estado en Chile tienen larga data. El mundo y la sociedad van cambiando, las necesidades de la ciudadanía también, por lo que la función pública debe también cambiar para satisfacer las necesidades de la ciudadanía. Es necesario que el Estado se adapte a los cambios de la sociedad, la economía y los mercados.

La modernización del Estado, entre otras cosas considera contar con mecanismos de transparencia y responsabilidad de la función pública, lejos de los partidos políticos, sino con el fin de servir a la ciudadanía, estos esperan un Estado transparente y que tienda a la igualdad para generar confianza en la gente. La modernización del Estado implica mejorar la calidad de la gestión de los servicios públicos, hacia la eficiencia y eficacia, mejorar el acceso y hacer un buen uso de los recursos públicos.

Para avanzar con el proceso de modernización, el Estado requiere contar con personas que trabajen en coherencia con las metas propuestas, para lo cual la administración pública requiere de funcionarios capacitados para avanzar en este proyecto. En este sentido también el liderazgo toma una mayor relevancia, dado que en virtud de fortalecer la gestión y calidad de los servicios que entregan las instituciones a la ciudadanía, el Estado requiere contar con buenos funcionarios y buenos directivos públicos, que tomen las mejores decisiones.

El Sistema de Alta Dirección Pública también vela por fortalecer el liderazgo, el Servicio Civil (DNSC) entrega lineamientos transversales a los servicios públicos en materias de gestión de personas, ellos incentivan que el rol de los líderes en las organizaciones es fundamental, tanto para el cumplimiento de la misión y metas institucionales, como para la calidad de vida laboral de los funcionarios. La formación y entrenamiento de líderes es necesaria para realizar una mejor gestión de personas en el Estado, lo que tendrá impacto en la misión y metas de la organización y finalmente en la calidad de la atención que el Estado entrega a la ciudadanía a través de los servicios públicos.

6.2 Desarrollo de Liderazgo en el sector público

Las jefaturas son un agente clave en diferentes aspectos organizacionales, ya que su gestión impacta en el clima organizacional, en el desempeño de sus equipos y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, entre otros (Pucheu, 2012), dado lo anterior, es relevante contar con líderes no solo técnicamente calificados, sino también con las habilidades requeridas para realizar una buena gestión de sus equipos a cargo, lo que finalmente se traduce en un impacto positivo en los otros ámbitos de la organización y la gestión de las personas. El Estado, en el marco de la modernización, instala a través de los instructivos presidenciales y de la labor que realiza el Servicio Civil a través de su Sistema de Liderazgo Público, a las instituciones a invertir en actividades de formación y capacitación de sus jefaturas.

La gestión de la capacitación en la administración pública en general se realiza según un modelo de gestión global, considerando los procesos de detección de necesidades de capacitación, planificación, ejecución y evaluación, según los objetivos estratégicos y metas de cada institución. Este modelo fue orientado desde el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y tiene por objeto de desarrollar competencias que permitan a los funcionarios y funcionarias mejorar su desempeño para el óptimo funcionamiento de la institución (DNSC, 2014). En este sentido, las instituciones públicas han perfeccionado la gestión de sus procesos de capacitación, aplicando este modelo global incentivado por el Servicio Civil, pero es necesario avanzar desarrollando una gestión que considere la evaluación, para que la calidad y el impacto de las actividades de capacitación en las organizaciones aumenten.

Dentro de los aspectos relevantes y en concordancia con la modernización del Estado, esta realizar un buen uso de los recursos, como además la gestión de calidad y la eficacia organizacional; en este contexto la medición toma relevancia, es clave conocer si las actividades de capacitación han sido elegidas correctamente, si están orientadas a satisfacer las necesidades de los participantes, si tienen impacto en el cumplimiento de objetivos y metas de la organización y por último, si realmente están bien utilizados los recursos invertidos. Conocer los resultados y el impacto de una actividad de capacitación es fundamental para tomar decisiones con relación a la calidad, la pertinencia y las características de los planes de capacitación. Sin embargo, las evaluaciones o mediciones no siempre son factibles, ya sea por el factor tiempo, por el conocimiento de técnicas de evaluación por parte de quienes las realizan o por creencias de que es costoso el proceso de medición. Asimismo, es posible que existan resistencias que obstaculicen el proceso de medición; los participantes de las actividades no siempre están familiarizados con otras mediciones que no sea la de aprendizaje, por tanto, podrían poner trabas al proceso, dado lo amenazante que les resulta la instancia evaluativa.

Siguiendo la línea del modelo de gestión global de la capacitación, impulsado por el Servicio Civil, en el año 2012 implementó un plan piloto, en el cual participaron 61 instituciones, orientado a la medición de la transferencia al puesto de trabajo, es decir, evaluar si los participantes utilizan en sus labores diarias lo que han aprendido en una actividad de capacitación determinada. Este plan piloto tuvo por objetivo incorporar paulatinamente la evaluación de la transferencia al modelo de gestión de la capacitación. Hoy ya está incorporado como una práctica este tipo de medición y es parte del PMG de capacitación en los diferentes servicios de la administración central del Estado, el que busca instalar esta práctica como parte fundamental de las actividades de capacitación.

6.3 Programas de desarrollo de líderes y evaluación de su efectividad

La DIRECON hoy cuenta con un modelo de liderazgo que ha sido implementado en el marco del Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas que actualmente forman parte del Banco de Buenas Prácticas del Servicio Civil (DNSC, 2018) y se han situado como un referente para las organizaciones públicas en formación de líderes. Esto es una importante contribución dado que en el ámbito público no existe estandarización en materias de liderazgo, en este sentido es valioso que existan referentes y se compartan como buenas prácticas a seguir por otras instituciones.

En la DIRECON como también en otros organismos públicos, la medición de impacto o de transferencia de las actividades de formación es aún incipiente, ya que data del proyecto piloto de la DNSC implementado en el año 2012, pero aún no ha sido implementada para todas las actividades de formación, ni en todos los organismos públicos. En el caso de las actividades de formación de líderes es aun de mayor complejidad, dado que existe menos experiencia en la medición de habilidades; estos aspectos hacen que nos enfrentemos a una problemática en el ámbito del entrenamiento de líderes, dado que no hay mediciones sistemáticas que permitan obtener información que retroalimente el proceso, por lo que la gestión de la capacitación de los líderes podría estar realizándose sin conocer si realmente se están invirtiendo correctamente los recursos o si existe un real impacto en la organización. Esta problemática está presente hoy en la DIRECON, dado que al no realizar una medición sistemática de la transferencia del Programa de Habilidades para Jefaturas no existe la certeza de que realmente los participantes estén transfiriendo los conocimientos y/o habilidades aprendidos en la actividad de formación, por otra parte, es necesario conocer los aspectos que facilitan la transferencia para considerarlos en el diseño de las próximas versiones del programa de modo de facilitar o intencionar que los participantes luego de realizada la actividad de formación logren utilizar lo aprendido en su trabajo.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Aprendizaje en Adultos

Para referirse al aprendizaje en adultos se utiliza el término Andragogía, determinando las técnicas que son utilizadas a diferencia de la Pedagogía que es el aprendizaje en niños. Existen diversas teorías relacionadas al aprendizaje, hay autores que señalan diferencias importantes respecto a cómo aprenden los adultos. Lo anterior debido a que presentan características y experiencias distintas con relación a los niños, como por ejemplo los adultos tienen una necesidad y una disposición de aprender ciertos temas por sobre otros (Knowles, Holton y Swanson, 2001) dada la carrera profesional que han elegido o bien los desafíos que requieren enfrentar. Asimismo, la experiencia juega un papel importante, que en ciertos casos facilitará el aprendizaje de ciertas temáticas por sobre otras, como también podrá por el contrario tener efectos negativos (Knowles et al., 2001) como sesgos o prejuicios ante ciertos temas. De este modo pareciera importante abordar la experiencia de aprendizaje de adultos de algún modo distinto a los niños o escolares, si se busca tener éxito en el entrenamiento.

Para Knowles et al., (2001), la Andragogía ofrece los principios fundamentales que permiten el diseño y conducción de procesos docentes más eficaces, en el sentido que remite a las características de la situación de aprendizaje, y, por tanto, es aplicable a diversos contextos de enseñanza de adultos. Según Knowles. et al. (2001), la Andragogía se caracterizaría por:

- Los adultos necesitan saber para qué aprender antes de involucrarse en la tarea, entender en el fondo el sentido del aprendizaje.
- Su aprendizaje es auto dirigido, los adultos se responsabilizan por sus propias decisiones.
- Los adultos se integran a situaciones educativas con una variada gama de experiencias, puede ser bueno, pero también complejo por hábitos mentales, sesgos y prejuicios, resistencia a incorporar nuevas ideas y dogmatismo.
- Los adultos aprenden mejor cuando los nuevos conocimientos, habilidades y valores son aplicables a la vida real.
- La motivación intrínseca, asociada a la satisfacción laboral, autoestima y calidad de vida, es un factor que ayuda al aprendizaje.

David A. Kolb y Roger Fry crearon el Círculo del aprendizaje a través de la experiencia. Los autores argumentan que el aprendizaje puede comenzar en cualquiera de los cuatro puntos, aunque los más habitual sea comenzar por una experiencia concreta. Igualmente señalan que más que un círculo, debe entenderse la

progresión cognitiva como una espiral que va pasando sucesivamente por cada uno de los cuatro tipos de actividades. Como desarrollo de este modelo, los autores propusieron un cuadro de estilos cognitivos: dado que no era habitual que los distintos individuos fueran igualmente capaces en los cuatro tipos de actividad, podían distinguirse cuatro estilos según sus competencias se inclinaban más por un tipo de actividad u otro.

Según Kolb (1984), a la hora de aprender se ponen en juego cuatro capacidades diferentes:

- Capacidad de Experiencia Concreta (EC): ser capaz de involucrarse por completo, abiertamente y sin prejuicios en experiencias nuevas.
- Capacidad de Observación Reflexiva (OR): ser capaz de reflexionar acerca de estas experiencias y de observarlas desde múltiples perspectivas.
- Capacidad de Conceptualización Abstracta (CA): ser capaz de crear nuevos conceptos y de integrar sus observaciones en teorías lógicamente sólidas.
- Capacidad de Experimentación Activa (EA): ser capaz de emplear estas teorías para tomar decisiones y solucionar problema.

7.2 Factores que inciden en el aprendizaje

La motivación es uno de muchos factores que podrían afectar positivamente el proceso de aprendizaje en una persona. La motivación se define como la dirección, la intensidad y la persistencia del comportamiento dirigido al aprendizaje en contextos de capacitación. La motivación de acuerdo con diferentes autores ha tomado relevancia en torno a los temas de formación y entrenamiento ya que puede ayudar a los participantes a aprovechar al máximo un programa de formación. Es posible tener efectos positivos en las actividades de formación, si se tiene en cuenta en toda la cadena del proceso, el diseño, la implementación y la evaluación de los programas (Colquitt, Lepine, y Noe, 2000).

Dado lo anterior, una de las características distintivas del aprendizaje en adultos es la motivación. Según señala Reeve (citado en Rodríguez Moneo, 2009) la motivación intrínseca sería fundamental para el proceso de aprendizaje en adultos. Así como la motivación intrínseca alude a un motor interno en el cual la persona se siente inclinado hacia cierta situación dado que la considera desafiante o un fin en si misma, la motivación extrínseca refiere al resultado de dicha situación o las consecuencias externas de la misma (Rodríguez Moneo, 2009). Aspectos asociados a la motivación intrínseca o adultos con este componente más desarrollado podrían generar aprendizajes valiosos, por lo que asociar las experiencias de aprendizaje a este componente podría ser un punto que destacar.

La investigación muestra que la autoeficacia y la valencia pueden motivar a las personas a dar lo mejor en el entrenamiento (Colquitt, et.al, 2000). Autoeficacia es la creencia de las personas en que pueden lograr los objetivos que se han propuesto. La valencia es el valor que se da a los resultados de la capacitación, ya sea porque son útiles o gratificantes. Cuanto mayor es el nivel de autoeficacia y valencia de un alumno, mayor es la motivación para aprender. (Colquitt, et.al, 2000).

7.3 Desarrollo de Habilidades en Adultos y evaluación de su efectividad

La transferencia al puesto de trabajo corresponde a la utilización efectiva y regular, de los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes aprendidos en una actividad de formación determinada. Es básicamente lo que el participante utiliza en su trabajo luego de haber participado de una actividad de capacitación.

Según la taxonomía de Kirkpatrick (2015) luego de evaluar reacción y aprendizaje en una actividad de formación, corresponde evaluar los resultados, o también llamado la transferencia, para determinar si el participante aplica o no lo que aprendió en la actividad de formación en su puesto de trabajo. El valor de medir o evaluar la transferencia es básicamente lograr determinar si la actividad ha sido bien diseñada, si cumple con los objetivos definidos, si cuenta con la calidad requerida, etc. En el caso de no existir transferencia, sería pertinente reevaluar el diseño de la actividad formativa, ya que no estaría cumpliendo su objetivo.

Los principales involucrados en el proceso de medición de transferencia son, el participante de la actividad de capacitación, el encargado del diseño de la actividad y también el instructor o relator de la actividad que muchas veces apoya en el diseño de la actividad y/o en la medición de la transferencia. También podrían estar involucrados, la jefatura directa del participante, algún cliente, y también un subordinado, para que sean entrevistados o respondan alguna encuesta relacionada a la evaluación de la transferencia del participante, ellos podrían entregar información de lo que han observado.

7.4 Modelo de evaluación de la capacitación de Kirkpatrick (2015)

En 1959 Donald Kirkpatrick publicó su modelo de evaluación de las actividades de formación, el cual aún está vigente. Este modelo contempla 4 niveles en los cuales se debe evaluar una actividad de capacitación.

1. **Reacción:** El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y lo negativo de los cursos de formación, básicamente corresponde a la satisfacción que presentan los participantes en relación con aspectos generales, como los instructores, los salones, la duración de la actividad. Se realiza al finalizar la

actividad mediante una encuesta y sirve para mejorar las condiciones de la actividad en ediciones futuras.

2. **Aprendizaje:** Este nivel pretende medir los conocimientos adquiridos por los participantes durante la actividad de capacitación. En general se mide al finalizar la actividad de formación a través de una prueba que evalúa los conocimientos.
3. **Transferencia:** Este nivel evaluará si el participante aplica los contenidos adquiridos durante la actividad formativa, en su puesto de trabajo. Se podrá determinar cuáles elementos de la actividad son más utilizados y cuales no se utilizan en absoluto. Cabe destacar que para esta medición es necesario esperar aproximadamente 3 meses para que el participante pueda comenzar a utilizar los conocimientos. En general se realiza a través de la observación en el puesto de trabajo, cuestionarios o entrevistas a la jefatura o clientes. Esta medición permitirá realizar un rediseño de la actividad en caso de ser necesario.
4. **Resultados:** Su objetivo es evaluar el beneficio que ha producido la acción formativa, fundamentalmente de tipo financiero y está vinculado a los resultados o a la imagen corporativa de la organización. Resulta muy complicado identificar un impacto directamente derivado de la capacitación sobre los resultados de una institución, aunque algunos elementos a considerar para la evaluación a este nivel serían los costes del personal, rotación del personal, ausentismos, productividad, costes de materiales, etc.

La evaluación de las acciones formativas es fundamental para su correcto funcionamiento, dado que permiten contar con insumos para la mejora continua de las actividades de formación, la pertinencia y la calidad de estas. Sin embargo, los 2 primeros niveles descritos en la taxonomía de Kirkpatrick son habitualmente utilizados en la mayoría de las actividades, por su baja complejidad y porque ya están muy arraigadas al proceso formativo; mientras que la medición de transferencia (comportamiento) y de resultados, cuentan con una mayor complejidad y se requiere algunos conocimientos previos para implementarlas, por lo que son menos utilizadas.

7.5 Transferencia al puesto de trabajo

Existen diferentes definiciones relacionadas al concepto de transferencia al puesto de trabajo. Por una parte, se define como: “La estimación de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa; evaluar cómo los participantes ponen en práctica los aprendizajes, no en el contexto de ejecución del programa, sino en el puesto de trabajo” (Tejada, 2007,p. 442).

Otra definición sería “La aplicación de conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas de la capacitación en el trabajo y el mantenimiento posterior de las mismas durante un cierto período de tiempo.” (Ford y Weissbein 1997, p. 22).

Baldwin y Ford (citado en Baldwin, Ford y Blume, 2017, p. 19) definen la transferencia como: “La capacidad del adulto para utilizar en el lugar de trabajo el conocimiento, las habilidades y actitudes que ha aprendido en actividades de formación”.

Existen cuatro etapas críticas del proceso de transferencia, son cuatro componentes que generalmente representan lo que sucedería en un proceso de transferencia:

- Motivación previa al entrenamiento, se refiere al esfuerzo previsto para dominar el contenido de un programa de capacitación.
- Aprendizaje, es el proceso de dominar el contenido de un programa de capacitación.
- Rendimiento del entrenamiento, es la medida del alcance de lo que un aprendiz ha logrado en un contexto de entrenamiento.
- Resultados de transferencia, son aquellos alcanzados por los aprendices cuando aplican lo que han adquirido en un contexto de entrenamiento al trabajo.

Algunos ejemplos de tales logros son el cambio de comportamiento, las actitudes percibidas de post-entrenamiento, la transferencia percibida de entrenamiento, el desempeño laboral, el mantenimiento de habilidades, etc.

7.6 Factores facilitadores de la transferencia de los procesos de aprendizaje (Van Der Berg, Newman y Horne, 2015).

7.6.1 Oportunidades para practicar

Uno de los principales facilitadores es la práctica post aprendizaje (Knowles et al., 2001) si los nuevos conocimientos no se ponen en práctica existe riesgo de que se pierdan u olviden. Al finalizar la actividad de formación, se recomienda determinar un proyecto para los participantes, que requiera la utilización de los conocimientos y/o habilidades adquiridos durante la actividad. Incorporar al plan de desarrollo de los participantes, actividades que impliquen poner en práctica los conocimientos y/o habilidades adquiridos durante la actividad de formación puede ayudar en el proceso de transferencia.

7.6.2 Ambiente de trabajo propicio

Propiciar un ambiente o clima organizacional que estimule la incorporación de nuevos conocimientos y formas de realizar el trabajo, es otro de los aspectos que puede generar mayor transferencia al puesto de trabajo. Estilos de trabajo colaborativos, que fomenten el apoyo y la colaboración, permitirán la puesta en práctica de las nuevas capacidades. Líderes interesados en la gestión del conocimiento y jefaturas que apoyen e incentiven la formación.

7.6.3 Mecanismos de apoyo adicionales

La utilización de mentores post capacitación, que sean una guía para los participantes en cuanto al uso y práctica de los conocimientos y/o habilidades adquiridos. Supervisores que apoyen y guíen el proceso de aprendizaje, específicamente en cuanto a cómo poner en práctica lo aprendido o como implementarlo.

7.6.4 Factores o características personales

Diferentes autores se han referido a cómo algunas características o condiciones personales del participante pueden propiciar la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo. Realizar una actividad de formación por iniciativa propia es un factor facilitador, como también que el participante tienda a presentar motivación intrínseca. Otro aspecto mencionado son las creencias de que la actividad de formación servirá y ayudará para el trabajo. (Huczynski y Lewis, 1980).

8. METODOLOGÍA

La principal razón para elegir una metodología cualitativa para la presente investigación es la naturaleza del problema que se está investigando (Strauss y Corbin, 2002). En este caso, la experiencia de jefaturas en un proceso de aprendizaje y su posterior aplicación en su rol de líder. Por esto se ha considerado que un abordaje cualitativo permitiría recopilar de mejor manera las experiencias y percepciones de los entrevistados, analizando la información desde su propia perspectiva. Cabe destacar la relevancia para el problema de investigación dado que, la transferencia al puesto de trabajo podría ser afectada por múltiples factores, los que en cada persona pueden ser muy diferentes e incluso subjetivos; es a esta subjetividad y particularidad a la que se busca llegar.

Esta investigación tipo descriptivo busca recopilar información de jefaturas de departamento de la DIRECON que hayan participado del Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas y también de sus profesionales a cargo, para precisar variables y también conocer las percepciones de quienes son los líderes de la organización, en cuanto a los factores que facilitaron y obstaculizaron su aprendizaje y su posterior transferencia al puesto de trabajo.

Esta investigación tendrá un enfoque inductivo y exploratorio ya que los datos recolectados serán cualitativos, se analizarán las percepciones, experiencias y opiniones, tanto de las jefaturas, como de sus profesionales a cargo, de modo de realizar conclusiones a partir de estas dos visiones complementarias, mejorando así el modelo con el que se cuenta en la actualidad.

Para esta investigación se utilizó una muestra de participantes voluntarios, quienes han respondido activamente a una invitación realizada (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), de este modo se busca que deseen compartir sus percepciones del Programa, colaborando y aportando a partir de sus experiencias. Es una muestra intencionada, ya que se pretende encontrar similitudes y diferencias entre los entrevistados seleccionados. En específico se invitó a 4 jefaturas que participaron activamente de las versiones 2017 y 2018 del Programa, de los cuales 3 accedieron a participar de esta investigación y de las entrevistas. Por otra parte, se invitó a un profesional miembro del equipo, de cada jefatura entrevistada, de modo de contar con la visión complementaria respecto a la participación de su jefatura en el programa y respecto a la transferencia de este al puesto de trabajo, buscando con esta información conocer el nivel de alineamiento de las jefaturas con el Programa y la perspectiva de sus colaboradores. Para guardar el anonimato de los participantes los entrevistados son identificados con un número y la letra J cuando son jefatura y la letra C cuando son colaboradores. El número de cada entrevista coincide con la relación de dependencia y subordinación.

La elección de los participantes se realizó considerando, además de su participación en el Programa, el estilo de liderazgo y gestión de personas percibido, por lo que se entrevistaron 2 jefaturas con estilo de liderazgo que implementa buenas prácticas en materias de personas y 1 jefatura que no necesariamente implementa las buenas prácticas en sus equipos. Esta característica de la muestra buscó disminuir el sesgo y abrir la investigación a una mayor cantidad de posibilidades, opiniones o percepciones.

Los datos fueron recolectados por la autora en una entrevista individual semiestructurada. La entrevista se realizó con una pauta de 5 preguntas que abordaron el tema de la transferencia al puesto de trabajo y los aspectos que la facilitan y obstaculizan. Además, como la técnica de entrevista semiestructurada lo plantea, las preguntas de la pauta fueron complementadas con otras preguntas dependiendo de cada caso. Estas preguntas sirvieron para obtener información adicional y estimular al entrevistado a que diera mayores detalles respecto del tema en cuestión (Ver anexo N° 1). Cada entrevista tuvo una duración de entre 40 y 50 minutos y fueron realizadas en una sala de reuniones determinada para esta actividad. Cada entrevista fue grabada para facilitar la posterior transcripción y análisis, cuestión con la que todos los participantes estuvieron de acuerdo.

Desde una perspectiva crítica, esta investigación pudo considerar un mayor número de entrevistados participantes del Programa, para contar con una muestra con mayor amplitud y representatividad, como también otras fuentes de información que ampliaran la variabilidad de los datos recolectados, no solo circunscribiéndola a los participantes del Programa y sus colaboradores, sino involucrando a otros actores relevantes del proceso; sin embargo, dadas las condiciones de la organización, la que durante esta investigación se ha encontrado en un proceso de transformación y cambio, la autora realizó la investigación con los datos disponibles para recolectar.

Adicionalmente, para analizar los factores que favorecen o dificultan la transferencia de aprendizaje, se utiliza como fuente de información la experiencia profesional de la autora del proyecto. Esta experiencia se obtiene del cargo de consultor interno en materias de gestión de personas en la organización. Finalmente, otros datos secundarios de información con los que se cuenta son:

- Resultados del Programa en sus versiones 2017 y 2018.
- Evaluación de la transferencia al puesto de trabajo del Programa.
- Información del Estudio de Clima 2016 y Riesgo psicosocial 2017.
- La experiencia de la investigadora, en su rol de consultor interno, del área de Gestión de Personas.

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La estrategia de análisis de información utilizada fue la codificación abierta, realizando un análisis descriptivo del problema planteado, fragmentando, examinando, conceptualizando y categorizando la información entregada por los entrevistados (Strauss y Corbin, 2014); se elaboraron categorías y subcategorías a partir de las cuales se pretende explicar y comprender el problema de investigación para luego proponer una metodología de intervención.

Los tópicos que articulan el análisis de las percepciones de los entrevistados, respecto del Programa, surgen de la narración de cada entrevistado, dado que las preguntas que orientaron las entrevistas están enfocadas en encontrar los factores que facilitan u obstaculizan la transferencia. Asimismo, es parte de los objetivos del presente estudio, conocer dichos factores de modo que, en futuras versiones del programa, sea posible intervenirlos para intencionar que las jefaturas logren aplicar a su rol de líder, los conocimientos adquiridos a partir de este Programa u otros similares, logrando así contar con jefaturas con mayores herramientas para liderar sus equipos.

A continuación, se presentan 7 categorías, las que han sido elaboradas a partir del análisis descriptivo realizado de la narración de cada entrevistado. Cada categoría presenta 2 dimensiones facilitador y obstaculizador, dado que dependiendo de cómo se desplieguen en el rol cada una de estas categorías, pueden tener estos efectos para la transferencia del Programa al puesto de trabajo.

La primera categoría, señalada como **Características del participante como jefatura** y su estilo para liderar el equipo, es una de las categorías que emerge del relato de los entrevistados, facilitando u obstaculizando la transferencia, dependiendo de la dimensión en la que se manifieste. Los entrevistados reconocen que, si el participante tiene desde antes de la capacitación un sello de jefatura relacionado a las buenas prácticas en materias de personas, o su estilo para liderar personas es cercano y empático, le será más fácil transferir al puesto de trabajo los aprendizajes desarrollados en el programa, e implementar lo que ha aprendido. Por el contrario, si el participante personifica una jefatura que está centrada básicamente en su rol técnico o sus otros roles, le resultará más difícil transferir los aprendizajes, y sus características o estilo son percibidos por sus subordinados también como un obstáculo.

Categorías/Dimensiones	Facilitador	Obstaculizador
Características del participante como jefatura	Promueve buenas prácticas	Solo desempeña su rol Técnico
Disposición equipo	Receptividad a las mejoras de la jefatura	No se muestran receptivos a las mejoras
Adhesión a las buenas prácticas de gestión de personas	Creencia de que tiene beneficios	No lo considera importante
Comunicación	Fluidez en ambas direcciones entre jefaturas y equipo	No entregan información a la otra parte
Factores psicosociales	Bienestar y satisfacción laboral	Estrés y exceso de trabajo
Participación	Integra a más actores de la organización en el Programa	Solo participan algunas jefaturas
Seguimiento	Acompañamiento para la implementación	Sin guía o acompañamiento

Tabla N° 1 Categorías del Análisis de Resultados

“Como primero lo decía, el tema de sus características personales, eso es algo que facilita mucho ehh... yo creo que la instalación de estas temáticas al interior del equipo de trabajo.” (1C).

“El otro factor que... yo siento que... habemos personas en el equipo que nos sentimos identificados con ella... con su estilo de dirección o liderazgo.” (1C).

“Yo creo que juega un rol muy importante la persona, el factor humano, las características de la persona que está ejerciendo el cargo y finalmente pasan por el grado de importancia que le da cada jefe al tema, para algunos jefes... esto no está en la agenda.” (1C).

“Bueno, ahora también hay otro factor, que es súper personalísimo y que tiene que ver con la personalidad, con el carácter, con la formación que es como los ingredientes con que vienes de antes.” (2J).

“Ehh te ven un poco lejos, que estás arriba y que hay un mando intermedio, que son otros los que dan las instrucciones y por lo tanto se siente un poco lejano al jefe y esa lejanía va generando ciertas diferencias, ciertas distancias y más complejo de una manera de transmitir lo que tú quieres. He tratado de pedir algunas cosas directamente y hacerle entender por qué es importante el rol que ellos están desempeñando”. (3J).

“Él es bien empático, no he notado un gran cambio, pero el programa ha hecho que esté más interesado en ciertas cosas... quizás más abierto...ha sumado en la relación con el equipo, ha tenido otros puntos de vista, está más receptivo, dentro de su pensamiento de abogado.” (2C).

La autora, como profesional del equipo de gestión de personas de la institución, constata en la práctica que en la medida que la jefatura cuenta con características que lo hacen cercano a la implementación de buenas prácticas en su equipo, al participar de una actividad de formación en la que conozca herramientas para mejorar su liderazgo, habrá un mejor despliegue que si se compara con una jefatura que ha estado ajeno a estas temáticas. Por otra parte, se observa que las jefaturas que implementan buenas prácticas también participan con más frecuencia de actividades de formación, están más motivados con estos temas, lo que sin duda genera una mayor probabilidad de utilizar los nuevos conocimientos.

La segunda categoría que emerge del relato de los entrevistados es la **Disposición del Equipo** de trabajo, la que corresponde a una apertura de los colaboradores a incorporar y reconocer las buenas prácticas de la jefatura y hacerlas parte del día a día. La reconocen cómo un factor que, si está presente favorece la transferencia al puesto de trabajo, a las jefaturas se les facilita implementar mejoras asociadas a buenas

prácticas cuando tienen a cargo colaboradores receptivos a ellas. Por el contrario, en los casos de equipos que no están sintonizados con su líder en estas prácticas, la transferencia es menor o más lenta.

“La disposición del equipo de trabajo es importante, entonces cuando yo empiezo hacer eso, de contarles las cosas que he aprendido en las capacitaciones... igual tengo que generar el ambiente para que funcione...” (1J).

“También, a veces no tienen la disposición. Yo lo puedo tener ahí y van todos pa’ allá. No quiero que alguien se me quede atrás. Porque ahí, ya no es una cosa de disposición, es algo de intereses y los intereses de ellos pueden ser diferentes.” (1J).

“...porque nosotros podemos tener todas las ganas, pero podemos chocar con el escepticismo y la descontextualización que puede tener un funcionario respecto a lo que su jefatura está haciendo”. (3J).

“La receptividad de tu equipo es importante para implementar...que tan receptivas son las personas, nosotros aquí le sumamos y no le restamos, en otros temas tenemos más discrepancia, como en temas legales...pero en esto estamos súper alineados con él”. (2C).

En este sentido, la autora observa que los colaboradores son permeables a las buenas prácticas de la jefatura, dependiendo de sus creencias y valores, como también de sus experiencias anteriores, en otros equipos, con otras jefaturas u otras organizaciones. También se da quienes ven con reticencia estas acciones de su jefatura, requiriendo mayor evidencia para acceder y sumarse, o simplemente no sintonizan con las buenas prácticas, lo que genera diferentes reacciones en el líder del equipo, en algunos casos puede existir frustración por parte de la jefatura de que su equipo no reconozca estos esfuerzos o simplemente asumen con naturalidad que solo algunas personas accederán a estas buenas prácticas.

La tercera categoría reconocida en las entrevistas es la **Adhesión al Programa** y a las buenas prácticas que este promueve y enseña, es otra de las condiciones que los entrevistados reconocen como claves para la transferencia. Esta adhesión la explican cómo de alguna manera creer en que implementar mejoras y ciertas condiciones organizacionales tiene sentido y otorgará beneficios. Es de alguna manera sumarse y practicarlo. La adhesión la señalan a diferentes niveles, desde los directivos, las jefaturas y también en los colaboradores de los equipos, aunque en algunos relatos se destaca la adhesión de los directivos como fundamental para el éxito del programa, debido a la estructura jerarquizada de la DIRECON.

“Cuando no hay adhesión a esta manera de pensar las relaciones es muy difícil que esto se instale y finalmente terminan siendo puentes sucesivos, si hay uno que se corta, deja la transferencia... Finalmente cuando termina siendo una buena práctica, una buena definición de práctica institucional y donde existe apego a un modelo... ¡super bien! (2J).

“Pero cuando no hay convicción, tanto de las jefaturas, como también de los asistentes... finalmente no termina avanzando.” (2J).

“Entonces, este tema como exógeno tiene que ver con la organización, la institución. Si es que, del director general, hacia abajo, no existe la convicción que esto es una herramienta útil... Obviamente la gente entiende, hoy día más que nunca, si aparece la máxima autoridad hablando de un programa y el mismo no lo practica... Deja de ser modelo y al dejar de ser modelo, se nos cae nuevamente por otro lado la situación.” (2J).

“Para mi jefe un obstáculo es el hermano mayor, jajajaja, porque son muy distintos, él tiene otras prácticas y les cuesta estar alineados...él no está preocupado de estos temas, no cree que sean importantes...” (2C).

Hay jefes que piensan que esto no sirve, que es una pérdida de tiempo y no lo consideran importante, dicen que están muy ocupados.” (3C).

La entrevistadora considera que este es uno de los factores claves para el éxito del Programa, ya que existe evidencia en esta organización de que los proyectos son exitosos cuando tienen apoyo directivo, debido a la estructura jerarquizada de la administración pública. Si un proyecto cuenta con la adhesión o convicción de muchas personas tendrá mayores posibilidades de tener éxito, por el contrario, si los directivos no están involucrados y están avalando la actividad, la implementación será difícil.

Dentro del relato de algunos entrevistados, emerge la **Comunicación** como la cuarta categoría relevante, en algunos casos la describen como una herramienta de alineamiento con el Programa, que les ayuda a trabajar mejor. También la señalan como una buena práctica al interior del equipo, en la cual la jefatura entrega constantemente información relevante para el desempeño de las funciones a sus colaboradores, mientras que, por otra parte, estos también entregan información a la jefatura para la toma de decisiones.

“Entonces por cada día de capacitación que yo tenía o en la semana yo creaba la instancia acá de una reunión para comentarla.” (1J).

“Tratamos al menos los que somos más afines, mantenernos todos comunicados y más o menos estar en la misma línea.” (1J).

“Creo fielmente, de que mi equipo funciona muy bien ya que las bases de la comunicación están muy asentadas.” (2J).

“Por ejemplo en términos bien cotidianos, cada vez que tenía clases... ella llegaba comentando y tratando instalar y poner en la mesa temas relativos , más allá del nombre del nombre de habilidades directivas, ella llegaba con algunos tips y los trataba de integrar a nuestro días a día, desde temas como comunicar las cosas mejor o en algunas ocasiones que le diéramos recomendaciones a ella, de cómo hacerlo mejor, en temas de liderazgo, asignación de tareas o temas de resolución de conflicto.” (1C).

He tratado de ser un poco ser más empático con ellos, de poder entender bien lo que les pasa, de poder también transmitir las ideas de una manera más pausada, de una manera más tranquila, porque muchas veces la forma de como tú lo transmites es la forma como ellos también lo reciben..... cuando se los dices que una manera muy golpeada es como "ahh me lo está pidiendo porque es mi jefe" y no porque en definitiva lo tengo que hacer porque le creo, porque lo entiendo, porque es un líder y tengo que hacer lo que en definitiva... él me lo está solicitando y ahí, en ese sentido conversaba con ellos, con mis jefes de sección y también les transmití un poco... que eso, ósea generar espacios de comunicación....(3J).

“Muchas veces la gente se termina enterando por pasillo o por rumores, por eso yo creo que es importante que siempre se pueda tener un espacio para que la gente pueda escuchar y entender bien de qué se tratan las herramientas que a nosotros nos están entregando, (3J).

En cuanto a la forma de comunicarse al interior de la organización, la entrevistadora ha observado que no existen canales formales de comunicaciones internas ni prácticas formales utilizadas por los directivos o jefaturas que estimulen a los colaboradores a generar espacios comunicacionales que les ayuden a trabajar mejor, aspecto que sin duda tiene impacto en las relaciones y el trabajo. La entrevistadora ha observado cómo algunas jefaturas entregan información relevante para el desempeño de funciones de manera inoportuna a sus equipos, o incluso no la entregan; asimismo los colaboradores también a veces tienden a entregar pocas alertas a su jefatura en cuanto a temas de relevancia, por lo que se generan dificultades a nivel laboral y personal que podrían resolverse fácilmente aumentando la comunicación entre las personas.

Una quinta categoría relevante, mencionada por los entrevistados, son los **Factores psicosociales**, descritos como condiciones laborales que afectan ampliamente a los colaboradores y jefaturas. En su aspecto de facilitador, se manifiestan como satisfacción y bienestar organizacional, cuando existen condiciones laborales que permiten a las personas sentirse satisfecho con su trabajo, es mucho más probable que pueda atender actividades asociadas al bienestar de las personas, transformándose en un círculo virtuoso.

Por otra parte, cuando estos **Factores psicosociales** son un obstáculo, son descritos por los entrevistados cómo condiciones del trabajo, que no les han permitido desplegar los conocimientos adquiridos en el Programa e implementar al interior de su equipo mejoras aprendidas en los talleres. Los que se repiten con mayor frecuencia son la alta carga laboral y el estrés. Los participantes del taller consideran que deben contar con tiempo para realizar mejoras en la gestión de su equipo, relatan que, con el exceso de trabajo, no pueden pensar en cómo implementar buenas prácticas con sus colaboradores.

La implementación es un poco compleja, en el sentido de que... por distintas razones en el día a día te ves enfrentado a muchas contingencias, muchas problemáticas, muchas situaciones externas donde tú tienes que lograr los resultados, lograr lo que se te pide y muchas veces poder ehh... transmitirle eso a tu equipo de una manera más de... de trabajo en equipo y no de lo que es el rol jerárquico... es complejo y más por las limitantes que el servicio público tiene, estamos en una estructura súper jerárquica, donde las instrucciones bajan desde arriba, por lo tanto muchas veces debieses... tú tienes que sacar esto, tú debes transmitirle eso a tu gente, a veces no hay tiempo, solo hay que operar... (3J).

“Yo creo que es eso, que le pasa a mucha gente que está pega’ a temas técnicos y cree que estas cosas de personas... que dicen “ohh es que, no tengo tiempo para eso”. Entonces uno dice “chuta estos piensan que pierden el tiempo” ¿Cachai? Esos no creen y le echan la culpa a la falta de tiempo.” (2J).

El estrés también es reconocido cómo un factor que podría afectar la transferencia, dado que se relaciona directamente con la alta carga laboral y la falta de tiempo.

“A lo mejor, una persona estresada, que solamente piensa en el factor rendimiento y que el factor humano no es tan importante... no va a haber transferencia.” (2J).

“Yo creo que en ciertos períodos del año efectivamente la sobrecarga de trabajo puede ser que dificulte, pero a la vez yo también creo que es, precisamente esos quiebres que existen en el trabajo donde yo puedo aplicarlos.” (2J).

En la contingencia, que en el día a día nos vemos enfrentados a innumerables presiones, a innumerables cosas que de repente uno... cuesta acordarse de todo lo que tu aprendiste y a veces uno actúa de manera intuitiva, "sabes, que necesito que esto salga mañana!!!" Y la misma estructura jerárquica de acá, que uno va siguiendo instrucciones y las limitantes que te pone el sector público, uno quisiera tener los espacios para poder hacer muchas cosas, no solamente en lo formal, sino que también en lo informal, pero la misma estructura del servicio público no te lo permite... “(3J).

Por otra parte, también los colaboradores han reconocido estos factores, cómo un obstáculo a la transferencia, a pesar de no participar de los talleres, han podido observar a su jefatura que la falta de tiempo o el estrés podría afectar la implementación de lo que han aprendido en los talleres.

“Presionados, que entregar esta cosa, que a fin de año viene el cierre y claro... uno ve que ahí estas cosas se van diluyendo... están presente, a eso me refiero... que uno dice “chuta habilidades directivas” y de pronto uno ve muy presionada a la jefa y con reacciones que todos las tenemos, como no pescar o a veces llegar medio cruzado.” (1C).

“Ahí es más complejo, porque ya no estoy pensando en eso, estoy pensando en entregar el informe que era para ayer...” (1C).

“No es algo que yo vea en mi jefe, pero si me he dado cuenta de que otros jefes, cuando están con mucha pega, no pescan nada...uno escucha comentarios a veces de otras áreas, de jefes que pasan estresados y obvio ni a los talleres van, menos va a tener buenas prácticas con su equipo”. (2C).

“Yo he visto que cuando mi jefe esta con mucho trabajo, deja de hablar, se comunica menos, cierra la puerta de su oficina, ahí nos damos cuenta al tiro”. (3C).

De acuerdo a la experiencia de la entrevistadora, en términos generales los funcionarios y funcionarias de la DIRECON, reportan tener períodos de alta carga laboral, en la que deben asumir mayor cantidad de trabajo y aumentan asimismo la cantidad de horas en la oficina; esta situación en muchos casos aumenta el estrés de las personas y esto ocasiona que se desencadenen otros fenómenos, como disminución o interferencia en la comunicación, también al contar con poco tiempo, priorizan sus actividades y dejan las buenas prácticas al final de la lista.

Una sexta categoría que se observó en el relato de los entrevistados fue la **Participación del equipo**, tanto colaboradores como otros niveles de jefaturas, creen que es un factor que puede afectar en la transferencia, debido a que un modelo con estas características, si existen más personas que lo comprenden y comparten, podría esto facilitar su implementación. En este punto se refiere específicamente a que no solo sean las jefaturas las que participen de este Programa, sino que también los colaboradores asistan a algunos talleres en los que se les sensibilice con estas buenas prácticas y ellos también aprendan a cómo implementar mejoras a nivel comunicacional y de trabajo en equipo, algunos entrevistados señalaron que eso mejoraría la transferencia al puesto de trabajo, también que otras jefaturas intermedias o los directivos.

Como te comentaba, uno de los factores que encontré muy positivos es poder involucrar a los jefes de sección en el taller de habilidades directivas... Claro, el año pasado participaron en una sola jornada, pero en este año fueron involucrados en todo el taller, completo, es importante que ellos también transmitan y entiendan la experiencia de lo que significa liderar un equipo de trabajo, que no es sencillo, que muchas veces ellos ven la figura de un jefe y ya yo les tengo que transmitir lo que mis jefes me dicen, pero ellos también juegan un rol importante en el equipo, ósea ellos son los que mejor conocen al equipo, están con ellos ahí haciendo la pega...(3J).

Yo creo que sería importante de alguna manera involucrar al círculo completo de este curso, ósea también involucrar a todos los funcionarios que también reciben de alguna manera, yo sé que nosotros somos lo que estamos llamados a implementarlo, pero sería bueno dar un espacio a los asistentes para que vean de que se trata y ver en ellos como se puede hacer más colaborativo y más participativo de la herramienta, porque saben que uno va a un curso, pero transmitirle eso aun a ellos es complicado, quizá no un curso completo... quizá se puede tener una jornada que se diga "los jefes están participando de esto, estamos intentando entregarle herramientas para que de alguna manera pueda contribuir en el desarrollo del trabajo en equipo, pero es importante que ustedes también puedan participar, que ustedes también son un factor humano importante". (1J).

“Creo que falta un espacio y no solamente en esto... de poder ser considerado en la gente en que trabaja en esta institución. Es importante tener un espacio de conversación para transmitirle a la gente con la cual se trabaja, pero un externo, no necesariamente uno, porque uno le puede transmitir, pero siempre es bueno que la gente entienda de porque se está haciendo esto, de por qué es importante su participación y no solamente en este ámbito, si no que en términos generales”. (2J).

Este punto es clave, de acuerdo con la experiencia de la entrevistadora, debido a que la primera versión del programa en 2017, la plana directiva completa asistió a todos los talleres, lo que generó una alta participación y motivación del resto de las jefaturas, considerando a los directivos como modelos a seguir e imitando sus buenas prácticas. Por otra parte, de acuerdo con el relato de uno de los entrevistados, los jefes de sección no fueron incorporados en la primera versión del programa porque eran jefaturas intermedias con equipos pequeños de 3 o 4 personas, situación que se corrigió para el año posterior y que, sí tuvo efectos positivos, con relación a que son jefaturas que están más cerca de las personas, por tanto, están en el día a día en mayor contacto.

Como séptima y última categoría, el **Seguimiento posterior** al taller, es nombrado por algunos entrevistados como una variable importante, entendido como el acompañamiento de un profesional con experiencia, coach o psicólogo, que realice seguimiento a los compromisos adquiridos en los talleres y guíe a la jefatura en la implementación de las buenas prácticas en su propio equipo, apoyando en las dificultades y particularidades que van surgiendo, de modo de lograr que la teoría sea implementada en la práctica.

“Sí y lo otro también, es lo que te comentaba de que... cuando tú vas a un curso y te enseñan cosas, yo creo que es muy importante tratar de tener un cierto seguimiento, una cierta compañía...eso ayuda a no desinflarse, con tanta pega uno vuelve entusiasmado pero el día a día te va haciendo olvidar... (3J).

“La posibilidad de un acompañamiento lo encontré como una buena instancia para que tú puedas ir refrescando lo que te enseñaron, ver cómo ponerlo en práctica, ver como juntarte con tu gente y quizá tener esta instancia que a lo mejor, no de intervención, sino... por ejemplo generar reuniones donde pueda participar alguien de ustedes, del equipo de recursos humanos y de alguna manera tener este espacio de conversación, yo creo que sería súper positivo... porque lamentablemente la gente que te va a decir sí, yo aprendí, pero después para ponerlo en la práctica es complejo, porque tengo que ver otras cosas” (1J).

“Para mí, en esta segunda versión, fueron muy positivas las reuniones con la psicóloga, me ayudó a ordenar un poco lo que tenía que hacer, a ver cómo implementaba las mejoras, cómo tomaba lo que había aprendido y lo usaba para hacer mejor el trabajo con mi equipo, fue súper bueno eso.” (2J).

“Lo que yo he visto, es que la jefa se junta con la psicóloga y eso la ayuda a aterrizar las cosas que va aprendiendo, han hecho juntas un plan de trabajo, este año se le ha hecho más fácil.” (1C).

Efectivamente el seguimiento o acompañamiento a la jefatura en la implementación de lo que ha aprendido, apoyándolo en la elaboración de un plan de trabajo, ha hecho una diferencia importante entre la versión del Programa en el año 2017 y la del 2018, este último año se implementó el acompañamiento, lo que fue evaluado positivamente según los comentarios de los participantes, ya que logra intencionadamente transferir al puesto de trabajo lo aprendido, aterrizando la teoría en la práctica y más específicamente aún a la realidad organizacional.

10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Para que los participantes del Programa puedan transferir lo aprendido a su puesto de trabajo, sería necesario implementar una serie de acciones a distintos niveles de la organización. A continuación, se proponen iniciativas que derivan del análisis de los resultados para generar una mejora en la implementación del Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas, dando como resultado que los participantes transfieran al puesto de trabajo, poniendo en práctica lo que han aprendido. Asimismo, se proponen otras iniciativas derivadas de las prácticas y procesos de la gestión de personas, que buscan complementar las opciones de intervención en la organización para lograr una mejora en el proceso de transferencia.

10.1 Orientadas al mejoramiento de la implementación del Programa de Desarrollo de Habilidades para Jefaturas

10.1.1 Incrementar el compromiso de los Directivos de la Institución

Debido a que la DIRECON es una organización jerárquica y se ha observado que los proyectos que son apoyados por los Directivos son exitosos, una propuesta de intervención asociada a comprometer a los estos podría ser efectiva, logrando que respalden el proyecto y por tanto incentiven la participación de las jefaturas, como asimismo la implementación de sus aprendizajes. Para ello es necesario sensibilizarlos respecto de la importancia de la implementación del Programa, considerando la opción de hacer que visualicen una ganancia objetiva en su trabajo y en sus equipos. Es necesario lograr que comprendan que apoyar este proyecto e implementarlo tiene beneficio personal, grupal y organizacional.

Una acción específica es invitar al Servicio Civil para que realice una charla a nuestros directivos respecto de la importancia de implementar buenas prácticas en materias de desarrollo y gestión de personas. El Servicio Civil promueve la implementación de acciones concretas respecto de diferentes temáticas a través de la dictación de Normas de aplicación general, las que buscan contribuir al proceso de Modernización del Estado en estas materias: selección, políticas, carrera funcionaria, inducción, ambientes y calidad de vida, gestión del desempeño, etc.

10.1.2 Alinear a los colaboradores en trabajo colaborativo

Para favorecer la disposición del equipo, así como la participación de más actores en el Programa, una acción que podría contribuir a mejorar la transferencia al puesto de trabajo tiene relación con la participación de los profesionales de los equipos en talleres relacionados a trabajo colaborativo, comunicación o temas afines. De este modo podrían sintonizar mejor con los aprendizajes de su jefatura y a su vez esto facilitaría que el jefe implemente mejoras o transfiera al puesto de trabajo. Esta propuesta busca generar una conexión entre la jefatura y sus colaboradores, logrando que estos últimos comprendan el sentido del Programa, que conozcan las buenas prácticas que sus jefaturas implementarán y que a su vez ellos incorporen metodologías de trabajo colaborativo u otras que estén en relación con los aprendizajes de sus jefes. La forma de realizar este alineamiento es a través de un taller realizado en el marco del Programa, en el cual participen solo colaboradores y se pueda fortalecer los temas mencionados.

10.1.3 Retroalimentación de los colaboradores hacia su jefatura

Otra propuesta que emana de las entrevistas efectuadas es incorporar la percepción de los colaboradores respecto del cambio de las prácticas de gestión y del estilo de liderazgo de su jefatura, dado que es una interesante fuente de información para motivar a los participantes en su proceso de formación. Implementación de una evaluación de los colaboradores hacia su jefatura, que le otorgue al jefe un feedback directo respecto de cómo evalúa su equipo su desempeño como líder de equipo. En la actualidad las jefaturas solo reciben retroalimentación de la línea directa, por lo que contar con esta información también de su equipo de colaboradores, puede contribuir a incentivar que intenten mejorar su desempeño como líderes.

Se implementará a través de una evaluación online confidencial, de la cual la jefatura tendrá conocimiento de los resultados agrupados y no individualizados. La información será tabulada y sistematizada en un informe, que será entregado a cada jefatura participante en una reunión de feedback, realizada por un profesional de Gestión de Personas, en la cual se analizará la información y en conjunto se diseñará un plan de mejora con plazos específicos, que le servirá al participante para disminuir sus brechas de desempeño, en su rol de líder de equipo. Tanto los resultados de la evaluación, como el plan de mejora diseñado, serán entregados al directivo a cargo para su correcta supervisión y seguimiento.

10.1.4 Seguimiento para la implementación

En las entrevistas también se mencionó que el acompañamiento de un coach a cada jefatura quien realizó seguimiento y apoyó en la implementación fue un gran aporte. Este aspecto es una mejora dado que cada jefe tendría una guía permanente para resolver sus dudas respecto a cómo aterrizar la teoría en la práctica, en específico a la realidad de su equipo de colaboradores. También la jefatura adquiere un compromiso con su coach de ir implementando y transferir su aprendizaje al puesto de trabajo. En esta línea se propone la habilitación de este proceso de seguimiento posterior a la actividad de formación, en el cual los responsables de los avances del proceso son el coach y el participante, ambos realizan un diseño del plan de mejora, el que tendrá etapas y plazos, que se irán implementando de común acuerdo entre las partes. La voluntad de cambio del participante es aspecto básico para la implementación, como así lo es la guía del coach.

10.1.5 Garantizar la contratación de jefaturas que cuenten con una actitud favorable a la implementación de buenas prácticas

Realizar procesos de selección para los roles de jefatura, que incluyan un perfil determinado y que consideren el desarrollo de habilidades para liderar equipos, es un aspecto para considerar. Según las entrevistas, quienes poseen características que los hacen actuar siguiendo las buenas prácticas en materias de personas, se mostraban más susceptibles de implementar mejoras o de utilizar los conocimientos aprendidos con su equipo de trabajo.

En este sentido, seleccionar jefaturas que cumplan un determinado perfil que propenda a la implementación de buenas prácticas, genera mayores opciones de transferencia al puesto de trabajo. Lo que ocurre en la práctica actualmente es que aún existe un alto porcentaje de personas que ingresa a la institución sin haber participado de un proceso de selección que valide sus competencias, por lo que no hay evidencia de que cuenten con el desarrollo esperado de habilidades para desempeñarse apropiadamente, solo se asegura que cumplan el perfil técnico, realizando la selección de las jefaturas de manera discrecional y no por sus competencias.

10.1.6 Desarrollar un propósito compartido

Conectar el propósito personal de cada jefatura con la implementación de mejoras al interior de su equipo, transfiriendo sus aprendizajes, de modo de generar un relato que tenga coherencia con lo que a cada jefe le importa y que sienta o vea que transferir al puesto de trabajo no solo tiene un impacto positivo para otros o

la organización, sino que también lo tiene para sí mismo. El desarrollo del liderazgo, entendiéndolo no como un atributo individual sino como la capacidad de movilizar a un grupo de individuos para gestionar un proceso de cambio, en el cual las personas entiendan que existen un propósito superior al que impactarán con sus acciones. Se propone llevarlo a cabo a través de un proceso de transformación cultural, gestionando la cultura organizacional a través de un plan de comunicaciones internas y mensajes del jefe de servicio, que contenga las características del tipo de cultura organizacional que se desea implementar, considerando este propósito compartido.

10.2 Orientadas a las prácticas de gestión de personas que apoyan la implementación del Programa de Habilidades de Desarrollo para Jefaturas

10.2.1 Implementación de la Política de Gestión de Personas

La Política de Gestión de Personas de la DIRECON, entre sus valores y principios, establece que el rol de las jefaturas y líderes de equipo es fundamental para el buen desempeño de equipos y el cumplimiento de las metas institucionales. En este sentido, es necesaria la revisión y actualización de dicha política para que sus lineamientos sean implementados correctamente. Con la correcta implementación de esta política, habría un contexto propicio para que las jefaturas tengan puedan alinearse con el Programa y estimen la pertinencia y conveniencia de la implementación de las buenas prácticas en su equipo. Para realizar la actualización de la política es necesario conformar una mesa de trabajo que represente los diferentes sectores de la organización, directivos, asociaciones, representantes del personal, gestión de personas; asimismo es necesario realizar una consulta a los funcionarios para priorizar las temáticas, lo que se puede realizar a través de encuestas y grupos focales.

10.2.2 Gestión de la cultura organizacional

La implementación de una cultura organizacional que propenda a las buenas prácticas organizacionales es fundamental para que los procesos de gestión de personas se instalen en la organización. En este sentido uno de los aspectos a incorporar en la cultura de la organización es la importancia del rol de las jefaturas y la necesidad de que estos sean impulsores de buenas prácticas al interior de sus equipos. Es posible gestionar la cultura a través de diferentes dispositivos, uno es un plan de comunicaciones internas, con material comunicacional que apunte a instalar estos temas, otra forma es incorporarlo en la inducción de las nuevas jefaturas, para que desde el inicio consideren estos aspectos como parte de su trabajo. Una tercera opción es incorporar al proceso de evaluación del desempeño variables asociadas a la gestión del desempeño de los colaboradores, de modo de que las jefaturas también sean evaluadas por realizar una correcta gestión

de sus equipos a cargo. Por último, para gestión de cultura, es vital el compromiso directivo, de modo de que sean los mismos directivos quienes impulsen este cambio cultural.

10.2.3 Implementación de medición de la transferencia

La evaluación de las actividades de capacitación y formación, permiten determinar si efectivamente las actividades cumplen con el propósito para el que fueron determinadas, si fueron diseñadas apropiadamente y si están generando el impacto esperado en la organización. El Servicio Civil ha impulsado la medición de transferencia en las actividades de capacitación a través de su PMG, por lo que es una práctica que lentamente se está instalando en los servicios públicos. Aspectos como instalar una cultura de medición, como también generar conocimiento respecto de las técnicas de medición de transferencia al puesto de trabajo y de impacto de las actividades de capacitación, es fundamental para generar buenos resultados. Esto es posible implementarlo a través de la metodología que sugiere el Servicio Civil, la que ya se ha pilotado en los distintos servicios públicos, siendo necesario ahora instalarla como una práctica permanente.

10.2.4 Evaluación e indicadores de desempeño

Para que el proceso de evaluación de desempeño tenga los resultados esperados, también es necesario que se realice una adecuada gestión del desempeño de manera sistemática. Actualmente la DIRECON atraviesa un proceso de cambio de su reglamento especial de desempeño, en este ámbito y producto de este proceso de cambio, será necesario que los líderes realicen cambios en la forma de gestionar el desempeño de sus colaboradores. Las jefaturas deberán establecer metas al inicio de cada período calificadorio y deberán realizar seguimiento a estas metas, para posteriormente evaluarlas. En este contexto se espera que el cambio de reglamento y por ende la forma de evaluar a los equipos propicie una mejora en la implementación de buenas prácticas, en el sentido de que las jefaturas deberán realizar una correcta gestión del desempeño, utilizando como herramienta en nuevo reglamento de calificaciones.

11.DISCUSIÓN

11.1 Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo, conocer y comprender la forma en la que se puede mejorar o facilitar la transferencia al puesto de trabajo del Programa de Desarrollo de Habilidades para jefaturas de la DIRECON, evidenciando qué aspectos facilitan y cuales obstaculizan la implementación de los aprendizajes de los participantes, en su rol de líder de equipo.

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron entrevistas semiestructuradas a 3 jefaturas de diferentes áreas de la institución, quienes fueron participantes del Programa en las versiones 2017 y 2018, asimismo y para complementar la información se entrevistó a 1 colaborador directo de cada una de las jefaturas mencionadas. Luego del análisis de la información surgieron 7 categorías, cada una de las cuales se manifiesta en 2 dimensiones, como un facilitador y como un obstaculizador de la transferencia al puesto de trabajo. Las preguntas estuvieron orientadas a conocer las opiniones de los participantes y sus colaboradores respecto del Programa, como también acerca de la transferencia y los factores que ellos consideraban que les facilitó u obstaculizó la implementación de lo que habían aprendido en su puesto de trabajo.

Los principales resultados fueron tanto a nivel individual, como grupal y organizacional. Entre los hallazgos a nivel individual encontramos las **Características del participante**, descritas como una cercanía o sensibilidad por las buenas prácticas en materias de gestión de personas, según fue relatado, las personas ya traen algo de esto de antes, por lo que al participar del Programa son más sensibles a estas materias y se preocupan de implementarlas. En línea con lo anterior esta la **Adhesión** que fue comentada como una creencia de que estos temas son importantes y generan valor para la organización. Este aspecto, según los entrevistados, no solo sería importante en los líderes de los equipos, sino que también en los directivos de la organización, quienes son los que establecen las prioridades institucionales y entregan lineamientos al resto de la organización, por lo que es al mismo tiempo una variable organizacional.

A nivel grupal se identificaron la **Disposición del equipo**, como una variable en la que se facilitaba la transferencia en la medida en la que los colaboradores se mostraban abiertos y receptivos a la implementación de buenas prácticas por parte de su jefatura y la **Participación** como la incorporación de los colaboradores al Programa, como participantes de un módulo, que les permitiera conocer y comprender la importancia de la implementación de buenas prácticas como el trabajo colaborativo.

En cuanto a resultados a nivel organizacional están los **Factores psicosociales**, dentro de los que se comentó que el bienestar o satisfacción organizacional son aspectos protectores y facilitadores de la transferencia, mientras que el estrés y el exceso de trabajo es mencionado como un obstáculo para transferir al puesto de trabajo los aprendizajes. También encontramos el **Seguimiento** como un acompañamiento posterior a la actividad de capacitación, una guía para la implementación, que permita al participante traer la teoría e implementarla en la práctica en su día a día con sus colaboradores, lo que puede concretarse a través de un mentoring o coaching.

11.2 Discusión conceptual

De acuerdo con lo señalado por Knowles et al., (2001), en cuanto a la importancia de abordar la experiencia del adulto para llevar a cabo una situación de aprendizaje, en el sentido de que las experiencias anteriores podrían determinar la experiencia de aprendizaje. Este aspecto emerge en el relato de los entrevistados como la **Adhesión** a las buenas prácticas, siendo determinado por las experiencias previas del participante, sus experiencias pasadas podrían determinar cuanta importancia le otorgan los participantes a la actividad de capacitación o bien cuán importante podría ser para ellos utilizar en la práctica lo que han aprendido en dicha actividad.

Por otra parte, Kolb (1984) en el Circulo de aprendizaje a través de la experiencia señala la capacidad de experimentación activa que se pone en juego al aprender, la que se refiere a cómo utilizar lo aprendido para tomar decisiones y solucionar problemas; este punto tiene igualmente relación con lo señalado por Knowles et al., (2001), en cuanto a que los adultos aprenden mejor cuando lo aprendido es aplicable a la vida real. En este sentido, de acuerdo al relato de los entrevistados, lo que ha sido categorizado como **Adhesión** es considerable en relación a que es vital lograr esta adhesión para que el líder de equipo comprenda que lo aprendido será un aporte para la toma de decisiones y la resolución de problemas, como también pueda ver que sus aprendizajes serán aplicables en el día a día, esto siempre y cuando realmente vea que la gestión de su equipo a cargo es parte de los desafíos propios de su rol; para ello se requiere de una instancia superior que también tenga esta **Adhesión** y que considere que la gestión de los equipos es una tarea importante de los líderes de la organización.

Por otra parte, Van Der Berg et al., (2015) mencionan que al existir una cultura organizacional que propicie ciertas prácticas, e incentive la adquisición de nuevos conocimientos, fomentaría y facilitaría la transferencia al puesto de trabajo. En relación los hallazgos de esta investigación, los entrevistados señalan que, si existe la creencia de que es valioso y útil implementar buenas prácticas se podrá transferir el aprendizaje al puesto de trabajo de mejor manera, pero no solo que sea una **Adhesión** o creencia del

participante de la actividad, lo mencionan respecto a los líderes y directivos de la institución, como valores institucionales o cultura organizacional. En este sentido, que la institución tenga una cultura organizacional que propenda a cierto tipo de prácticas, como tener jefaturas y directivos que, tanto en su discurso como en sus acciones señalen que la implementación de buenas prácticas en materias de personas es relevante, necesaria y genera beneficios a la organización, sería un facilitador de la transferencia directa para quienes participen del Programa.

En la narración de los entrevistados, surge un aspecto categorizado como las **Características del participante**, el que alude a que existen algunas personas que tienen determinadas características que están en sintonía con la implementación de buenas prácticas en los equipos. Este punto es posible analizarlo desde la perspectiva de la motivación intrínseca, la que básicamente corresponde a un motor interno que orienta a las personas hacia una determinada acción, en este sentido un participante que cuente con este tipo de motivación podría generar aprendizajes valiosos, según lo señala Rodríguez Moneo (2009). Claramente los participantes que tengan una alta motivación intrínseca podrían tener mejores resultados en su participación en el Programa, y eso podría verse reflejado en cómo ponen en práctica sus conocimientos, transfiriéndolos a su puesto de trabajo. Sin embargo, quienes cuenten con desarrollo solamente de motivación extrínseca, también podrían ser estimulados de manera externa, desde un punto de vista organizacional, asociando esta característica propia a un cumplimiento de los lineamientos o metas institucionales, la política de personas u otro requerimiento de la línea directiva, también se podría lograr la transferencia al puesto de trabajo, ya no porque sea un fin en sí misma, pero al menos para satisfacer o cumplir un requerimiento externo.

Según lo señalado por Baldwin et al., (2017) la primera de las etapas críticas dentro del proceso de transferencia es la motivación que la persona presenta previamente al proceso de aprendizaje, considerada como el esfuerzo que este realiza en dominar el contenido de una actividad de capacitación; otros autores también aluden a que existen características personales que propician la transferencia, Van Der Berg et al., (2015) también señalan que la motivación es un aspecto considerable. En este sentido, sería interesante plantear que dado que claramente la motivación del participante es relevante tanto para el proceso de aprendizaje según Rodríguez-Moneo, como para el proceso de transferencia según otros autores una de las **Características del participante** a la cual debe otorgársele importancia es a la motivación.

En este punto es posible destacar, que en el relato de los entrevistados se aprecia que hay personas que cuentan con este motor interno o motivación intrínseca, lo que es observado como un interés o intención de utilizar los conocimientos adquiridos en las actividades de capacitación y asimismo promover buenas prácticas al interior de la organización. Mientras que en otra faceta se observan personas que le dan énfasis

a su rol técnico, sin considerar que la implementación de buenas prácticas sea un aspecto relevante, esto no significaría que definitivamente estas últimas personas no tengan motivación intrínseca, sino que esta motivación podría estar orientada hacia otros intereses y no necesariamente relacionada a las materias de personas.

Otro de los hallazgos importantes de la presente investigación es el **Seguimiento** posterior a la actividad, en la que los entrevistados señalan que consideran relevante y útil, para realizar una correcta transferencia al puesto de trabajo, implementando sus conocimientos a su rol de líder de equipo, tener la guía de un profesional que les otorgue un acompañamiento en este proceso, incentivándolos y también apoyándolos en la puesta en práctica. En esta línea los autores Van Der Berg et al., (2015) señalan que los mecanismos de apoyo adicionales son un aporte a la transferencia, mentores que den acompañamiento posterior a la actividad de capacitación, que supervisen el proceso y apoyen con relación a cómo poner en práctica lo aprendido es un facilitador para el proceso de transferencia y la correcta utilización de los conocimientos adquiridos. Esto último se relaciona con el relato de algunos participantes, con relación a que mencionan que en general cuando participan de una actividad de capacitación tienen algunas dificultades para llevar la teoría a la práctica, principalmente cuando se trata de habilidades, más que cuando los aprendizajes se refieren a conocimiento técnico.

Knowles et al., (2001), señala que, tener la oportunidad de practicar, es uno de los principales facilitadores de la transferencia, dado que impide que el olvido afecte el aprendizaje del participante. En este sentido realizar un plan de desarrollo o apoyar al participante con un mentor es una opción interesante para facilitar la transferencia. Cada participante podría practicar de forma autónoma y así utilizar lo que ha aprendido en la medida que lo estime o tenga interés, sin embargo, claramente un mecanismo de apoyo adicional como un mentor, que acompañe este proceso de implementación, incentivando al participante, guiando su conducta, resolviendo dudas, genera un mejor resultado. La autora pudo interpretar de las entrevistas que todos los participantes efectivamente tienen la oportunidad de practicar, sin embargo, muchos no lo hicieron sin un acompañamiento.

En el relato de algunos entrevistados se observa que el estrés y la falta de tiempo sería un obstáculo para la transferencia de sus aprendizajes, comentan que no les alcanza el tiempo para implementar en la práctica lo que han aprendido en el Programa, tienen sobrecarga de trabajo, por lo que deben priorizar en su rol técnico, por sobre su rol de líder de equipo, dado que por este es el que son evaluados por su respectiva jefatura, y no por la cantidad de buenas prácticas que implementan con sus colaboradores. Este aspecto que alude al bienestar y la satisfacción laboral ha sido categorizado como **Factores Psicosociales** para el análisis

de los resultados de esta investigación, en el cual el estrés o falta de tiempo serían el contrario y obstáculo para la transferencia. Como ya fue señalado anteriormente Van Der Berg et al., (2015) señalan que un ambiente apropiado es facilitador de la transferencia al puesto de trabajo, por lo que podríamos pensar que el clima y cultura organizacional de la institución deberían ser propicios para la incorporación de nuevos conocimientos, estimulando la incorporación de nuevas habilidades, como también entregando las facilidades a nivel organizacional tanto para la formación, como para la posterior puesta en práctica. En el caso particular de la DIRECON, los **Factores Psicosociales**, como el estrés y la falta de tiempo, serían un obstáculo para la transferencia al puesto de trabajo, dado que existe una cultura de que es bien visto trabajar hasta tarde y las jefaturas son evaluadas por lo bien que cumplen con su rol técnico, no así por su rol como líder de equipo.

Existen otros hallazgos en la presente investigación, que no necesariamente se explican o fundamentan desde la perspectiva de los autores mencionados, pero que, sin embargo, constituyen elementos importantes a considerar para el diseño de las futuras actividades de formación y específicamente del Programa de habilidades para jefaturas.

Según el relato de los entrevistados, existe la **Participación** y la **Disposición del equipo**, como aspectos que podrían o facilitar u obstaculizar la transferencia. En cuanto al primero, se referían a que no solamente las jefaturas participaran de este Programa, sino que también sus colaboradores tengan la oportunidad de asistir a algún módulo o taller en el cual sea posible realizar el nexo entre las habilidades que son enseñadas al líder con habilidades de trabajo colaborativo. Por otra parte, se observó en las entrevistas que la disposición del equipo fue mencionada como una variable que afectaba el proceso de transferencia, ya que, si los colaboradores se mostraban receptivos a la implementación de buenas prácticas por parte de su jefatura, este a su vez podría ser más proclive a continuar.

Estos aspectos mencionados, participación y disposición del equipo, podrían tener un lazo entre ellos: en la medida en que los colaboradores son involucrados en el Programa y participan de un módulo de trabajo colaborativo, comunicación, buenas prácticas, etc., podrían estar más informados y ser más proclives a apoyar la implementación de buenas prácticas al interior de su equipo por parte de su jefatura y este a su vez mantener y continuar implementando. Contar con esta información y sentirse involucrados en el proceso debiera generar una mejor experiencia, sensibilizando a los colaboradores y también haciéndolos parte de este proceso.

Como último aspecto a mencionar, la **Comunicación** entre jefaturas y equipo como variable que surge de las entrevistas, es posible instalarla desde lo conductual para favorecer la transferencia al puesto de trabajo, y muy de acuerdo con lo ya mencionado, es posible entrenarla en talleres para colaboradores de modo de abordar ambas partes de la relación. Para las jefaturas es un contenido que habitualmente se aborda en el Programa, y dentro de los hallazgos de esta investigación, podría ser uno fácilmente abordable desde lo conductual, instalando pautas para su mejora continua.

11.3 Resumen de Propuestas

Como fue señalado anteriormente y luego del análisis de los resultados y hallazgos de esta investigación, hay algunas propuestas muy coherentes tanto con los resultados como con lo que mencionan los autores. Garantizar la contratación de jefaturas que cuenten con una actitud favorable a la implementación de buenas prácticas, a través de procesos de selección o evaluación de competencias que aseguren que las personas posean características determinadas, que permitan el adecuado ejercicio del rol de líder. En específico que presenten una motivación que este asociada a adquirir nuevos conocimientos y su posterior implementación en el puesto de trabajo.

Realizar un plan de acción asociado a la actividad de capacitación, con supervisión de un coach o mentor que realice seguimiento, esto ayudará al participante a poner en práctica lo que ha aprendido, evitando el olvido por la no utilización y con el apoyo de un profesional que lo guíe y acompañe en el proceso de implementación a través de un plan de acción.

Realizar gestión de la cultura organizacional, para ello es necesario definir una cultura que propenda a la implementación de buenas prácticas en materias de personas y realizar un alineamiento con directivos y jefaturas; este aspecto servirá de contexto, dado que enmarcará la gestión de las personas bajo las buenas prácticas impulsadas a través de un plan comunicacional. Uno de los aspectos más relevantes a juicio de la autora es el apoyo y compromiso directivo, variable que se cruza con todas las propuestas de implementación y que sin duda permitiría que cada propuesta tenga una implementación exitosa.

Desde la perspectiva de la autora y contando con el involucramiento de los directivos de la institución, la implementación de una serie de otras intervenciones sería viable, a partir de ello se abre una amplia gama de opciones de implementar actividades y propuestas que podrían contribuir a la mejora de la transferencia al puesto de trabajo, dado que el apoyo directivo, tiene un alto impacto en organizaciones tan jerárquicas como las públicas.

11.4 Otras intervenciones

Existe la posibilidad de implementar una serie de otras intervenciones, que podrían tener impacto positivo en la transferencia al puesto de trabajo, pero que sin embargo en la actualidad son de difícil implementación, principalmente por restricciones de carácter normativo.

La permanencia de un jefe de servicio, por al menos 6 años, es una condición que aportaría a la continuidad de muchos proyectos, dado que en la actualidad el jefe de servicio de la DIRECON tiene una permanencia de 3 a 4 años, tiempo que resulta muy corto en algunos casos para la continuidad de los procesos, en ocasiones sucede que algunos procesos, al cambiar el jefe superior, pierden fuerza y dejan de ser prioritarios. Dado lo anterior un plazo de al menos 6 años, podría eventualmente ayudar a la instalación de mejoras y procesos, de modo de no perder continuidad con el cambio de jefe de servicio y plana directiva.

Otra opción es elaborar un sistema de compensaciones que esté asociado a la implementación de buenas prácticas y a una evaluación del rol de las jefaturas, otorgar bonos por el cumplimiento de estándares específicos claramente es un incentivo que permite la instalación de ciertas conductas. Asociado a lo anterior, pero en su opuesto, es posible implementar sanciones a quienes no sean bien evaluados en su rol de líder de equipo, de modo que, ya sea por recompensa o castigo, las jefaturas tengan el incentivo de realizar la implementación de los aprendizajes que han adquirido en las actividades de capacitación.

11.5 Análisis de factibilidad de implementar las propuestas

A juicio de la autora, la factibilidad de implementar las propuestas va en relación con la relevancia que le otorgan los directivos al tema y en qué medida esto permite obtener logros organizacionales e impactar en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión institucional. Para ello claramente es necesario, a juicio de la autora, sensibilizar a los directivos en cuanto a cómo la implementación de buenas prácticas en materias de personas juega un papel fundamental en el desempeño de los colaboradores y, por consiguiente, en la mejora de resultados institucionales, logrando el cumplimiento de metas y objetivos.

En relación con los aspectos políticos, es clave, como ya se mencionó, una sensibilización a los directivos en estas materias, dado que las organizaciones jerárquicas, logrando involucrar a la línea directiva en un determinado proyecto, tienen una más alta posibilidad de éxito de que cierto proyecto sea implementado correctamente o sea exitoso; esto se logra realizando un correcto alineamiento de sus colaboradores desde arriba hacia abajo. Es complejo contar con un apoyo político permanente, dado que cada 4 años o incluso cada 3 años, el jefe de servicio cambia, por lo tanto, es un tiempo muy corto para lograr tener resultados en estas materias, considerando además que toma tiempo sensibilizar y comprometer a cada nuevo jefe de servicio. Una opción viable es generar una alianza con el Servicio Civil, quienes dictan las normas en materias de personas, esto es un apoyo dado que son una entidad externa que puede tener éxito en comprometer a los directivos con su correcta implementación.

En cuanto a la factibilidad técnica de implementar las propuestas, también es compleja, dado que este aspecto se relaciona mucho con la cultura organizacional, en cuanto a si es o no relevante implementar buenas prácticas en materias de personas, es valorado o no hacer una buena gestión de los colaboradores a cargo, se valida internamente liderar correctamente o se requiere contar con jefaturas con un alto estándar de sus habilidades comunicacionales y de liderazgo, etc. Al respecto, existen mecanismos que podrían aportar en este punto, cómo el nuevo reglamento de evaluación de desempeño, que incorpora la evaluación de la competencia de gestión de equipos, haciendo de este modo que las jefaturas desde ahora sean evaluadas en cuanto a cómo gestionan a sus colaboradores, algo que hasta el año 2018 no existía. Otra opción es la implementación de una encuesta a los colaboradores, para que evalúen el desempeño de sus jefaturas, la que fue utilizada en el año 2017, tuvo muy buenos resultados, ya que permitía determinar las brechas de liderazgo de las jefaturas, según sus propios equipos, en un proceso técnico, riguroso y acompañado, esto también requiere apoyo político, se requiere apoyo del jefe de servicio, dado que esta práctica en particular genera resistencia en las jefaturas. Dado el ejemplo anterior, técnicamente la autora considera que existe efectivamente la factibilidad técnica, sin embargo, esta se ve afectada por la variable política.

En relación a los aspectos culturales, la autora considera que esto va muy de la mano del apoyo político también, dado que existiendo apoyo directivo es posible gestionar la cultura organizacional y empujarla hacia la implementación de buenas prácticas en materias de personas, apoyándose en algunos dispositivos como la política de gestión de personas, que permite establecer parámetros a seguir en cuanto a normas y valores para que los colaboradores sepan cómo espera la organización que se desenvuelvan en ciertos aspectos; también es posible de gestionar con un plan de comunicaciones internas que valide la instalación de ciertas prácticas en la organización, de modo de ir creando cultura. Al igual que el punto anterior, la variable cultural también es factible, siempre que exista apoyo directivo.

11.6 Aprendizajes para posicionar a la autora en su rol

A partir de la investigación realizada, tanto el proceso de recopilación de información, como los resultados obtenidos, han permitido a la autora enriquecer su rol como consultora interna de la DIRECON, dado que este proceso otorga información valiosa que es posible utilizar en los diferentes procesos de la gestión de personas, tanto para la toma de decisiones, como para la elaboración y determinación de nuevos planes y proyectos. Dentro de las posibilidades concretas esta el impacto en la formulación y diseño de los planes de capacitación, dado que los resultados de esta investigación se deberían considerar para el diseño de futuras actividades tanto de formación de líderes de equipo, como también otras actividades en materias de gestión de personas.

La realización de la presente investigación otorga a la autora la posibilidad de visibilizar una gestión ante los directivos de la institución, en primer lugar dando relevancia al rol de las jefaturas y la importancia de que estos cuenten con competencias para liderar equipos, pero también por otro lado, entrega una certeza en cuanto a que el éxito de una actividad, como es la capacitación de jefaturas, no solo requiere de un buen diseño y la participación de las personas, sino que requiere de otros elementos fundamentales que se han expuesto en el análisis de los resultados, los que permitirían que los participantes realmente utilicen los conocimientos adquiridos, llevando a las actividades de capacitación a un lugar de mayor eficiencia y correcta utilización de los recursos.

12. CONCLUSIONES

Para la modernización del sistema público chileno las buenas prácticas son un factor primordial, se requiere que un Estado moderno considere a los funcionarios/as públicos/as, como personas con todas sus necesidades y particularidades, como el principal activo y agente de cambio. En este sentido el rol de las jefaturas es muy relevante, por el nivel de impacto que tienen con su gestión a nivel individual, grupal e incluso organizacional, considerando el cumplimiento de objetivos y metas en las organizaciones, por lo tanto su gestión es de alto impacto, tanto en el cumplimiento de la misión de una organización, a través de cómo estos articulan a sus colaboradores, como también en el estilo de liderazgo que ejercen, permeando de esta manera los ambientes laborales y determinando muchas decisiones en una organización.

La DIRECON ha otorgado importancia a la formación de habilidades en sus líderes, por lo que desde 2017, dentro de su Plan Anual de Capacitación, se implementó un Programa para el Desarrollo de Habilidades de las Jefaturas, una actividad realizada a la medida de la organización, considerando la cultura organizacional, la misión y objetivos institucionales, el perfil tanto de las jefaturas como de sus colaboradores, entre otros aspectos. Como había ocurrido anteriormente, en otras actividades de formación para líderes, a pesar de que este Programa consideraba múltiples variables y fue realizado a la medida de la organización, la transferencia al puesto de trabajo que se observó luego de unos meses de su realización estuvo por debajo lo esperado, aspecto que dio origen a la presente investigación. Considerando que los participantes, en mayor o menor medida, no estaban utilizando sus aprendizajes en su rol de líder, la autora buscó evidenciar los factores que están involucrados en el proceso de transferencia al puesto de trabajo, tanto los que facilitan como los que obstaculizan, y de este modo, contar con información que permita de alguna manera intencionar la transferencia en futuras versiones del Programa.

De acuerdo con los hallazgos, efectivamente existen aspectos que facilitarían la transferencia, los que se ubican a diferentes niveles, tanto individual, grupal y también a nivel organizacional. El perfil o características del participante, se observó como un aspecto clave para la transferencia, considerado como aspectos afines hacia las materias de gestión de personas. En este sentido la motivación intrínseca es considerada como una característica clave para el aprendizaje, por lo que, en gran medida, personas que tengan dentro de sus características motivación intrínseca, podrían tener aprendizajes más valiosos y esto afectar positivamente al proceso de la transferencia. Mantener un flujo de comunicación constante tanto hacia sus colaboradores como hacia su propia jefatura, fue reconocido por los entrevistados como un aspecto que podría facilitar la transferencia al igual que la Adhesión, que corresponde a una creencia o convicción de que implementar buenas prácticas es valioso y genera beneficios en una organización. Se ha señalado que el ambiente propicio o la cultura organizacional juega un papel fundamental para implementar

en la práctica los conocimientos adquiridos, desde este punto de vista esta Adhesión o creencia toma relevancia, sobre todo si la llevamos a un nivel organizacional, en el cual sean los directivos de la institución que adhieran o estén alineados con este modelo, esto formaría parte de la cultura organizacional, lo que sin duda generará impacto facilitando la transferencia al puesto de trabajo.

Según el relato de los entrevistados, la transferencia de habilidades al puesto de trabajo es más compleja que la de conocimientos técnicos, por lo que el seguimiento posterior a la actividad, un coach o mentor que acompañe al participante en la implementación de lo que aprendió, podría ser un facilitador. A diferencia de la transferencia de un conocimiento técnico, la implementación de mejoras relacionadas a una habilidad requiere de mayor esfuerzo, análisis y comprensión del equipo y del contexto, por ello este seguimiento o acompañamiento también ha sido visualizado como un facilitador. En esta misma línea, los Factores Psicosociales, o el bienestar y satisfacción laboral, también serían aspectos que afectan el proceso de la transferencia, según se mencionó anteriormente, el ambiente, cultura o clima impactan en el proceso de transferencia, el estrés o falta de tiempo como lo señalan los entrevistados, sería un obstáculo importante que les impide implementar en la práctica lo que han aprendido, de ahí la importancia de gestionar la cultura y clima organizacional, para convertirnos en una organización con una cultura en la que prevalezcan las buenas prácticas en materias de personas, que valore la formación y adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y que otorgue bienestar y satisfacción laboral a sus colaboradores.

Los resultados de la presente investigación demuestran que, como organización la DIRECON tiene varias oportunidades de mejora relacionadas a sus procesos internos y formas de funcionamiento, lo que permitiría contar con mejores procesos organizacionales. Los resultados demuestran que no es suficiente con realizar un programa de formación o actividades de capacitación a la medida, que considere aspectos tales como plan comunicacional, talleres prácticos, horarios e instalaciones adecuados a las agendas de los participantes, sino que es necesario contar además con otras variables que faciliten e intencionen la transferencia al puesto de trabajo, asegurando al menos un porcentaje de esta. En esta línea el apoyo directivo es fundamental, dado que las organizaciones jerárquicas en la administración del Estado funcionan con lineamientos que emanan desde el jefe de servicio y los directivos, por lo que el éxito de cualquier propuesta depende del apoyo y compromiso estos.

Realizar una adecuada y permanente gestión de la cultura organizacional es fundamental, que apunte hacia la validación de líderes y la implementación de buenas prácticas y procesos, como se mencionó anteriormente, clima y cultura determinan posibilidades en una organización. Por otra parte, realizar procesos de selección, internos o abiertos, para proveer los cargos de jefatura, otorga la posibilidad de elegir

una persona que efectivamente cuente con Características Personales necesarias para el buen desempeño del rol, que como ya vimos facilita la transferencia, considerando que la persona ya trae una materia prima y no debe partir de cero en relación con el conocimiento e implementación de buenas prácticas en materias de gestión de personas.

Considerar la formación como no como un proceso aislado, sino que, como un proceso continuo, en el que intervienen diversas variables y factores organizacionales, que deben estar al servicio del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, sería una mirada organizacional que beneficiaría la transferencia. Esta postura llevaría a la organización a mirar la formación como un proceso estratégico que debiese estar dentro de los lineamientos de los directivos.

Incorporar evaluaciones periódicas tanto de la transferencia como de impacto de las actividades de capacitación, permitiría asegurar que los recursos están siendo bien utilizados, confirmar que las actividades de formación han sido bien diseñadas, entre otras mejoras o ajustes. La medición de la transferencia al puesto de trabajo debería lograr, que las actividades de formación tengan un mayor impacto en la organización, transformándose así en una herramienta estratégica para el desarrollo de los funcionarios y el logro de las metas institucionales.

En cuanto a la factibilidad de las intervenciones o propuestas elaboradas, la autora considera que existe básicamente una intervención base que permitiría o facilitaría el despliegue de otras intervenciones y mejoras en los procesos organizacionales, que a su vez facilitarían la transferencia. Realizar una sensibilización para contar con el apoyo directivo del Programa, sería la intervención que abriría la puerta a otras mejoras. La autora, en virtud del contexto organizacional, considera que con el éxito de esta intervención muchas otras de las propuestas serían viables, dado que contando con apoyo político interno, este proceso se validaría y se facilitaría la implementación de otros procesos, como la incorporación de los colaboradores al Programa, participando de talleres de trabajo colaborativo, realizar seguimiento para la implementación con mentores, realizar procesos de selección para los roles de jefaturas, por nombrar algunas.

En cuanto a otras propuestas de más difícil implementación, como ya se dijo anteriormente, sería factible realizarlas en la medida de que se logren instalar ciertos pilares fundamentales; de este modo podría ser factible lograr una política de compensaciones, que pueda vincular el buen desempeño de los líderes con una compensación, o también implementar una evaluación permanente de los colaboradores al liderazgo de su jefatura.

Este proceso investigativo ha sido fundamental para el rol que la autora desempeña como profesional del área de Gestión de Personas, el que le ha permitido, desde corroborar ciertas hipótesis y explicarse de una mejor manera el proceso de formación de líderes en la organización, hasta visualizar y analizar otras variables que intervienen en el proceso de aprendizaje y transferencia al puesto de trabajo, aspectos que sin duda alguna contribuyen a la experiencia académica y laboral de la autora, como también contribuyen a la organización en tanto que estos conocimientos e información serán utilizados para el beneficio de futuros procesos, no solo de formación, sino también en la toma de decisiones de otras materias de la gestión de personas. Desde lo conceptual es interesante analizar desde el punto de vista teórico ciertos fenómenos organizacionales, como también es valioso analizarlos desde la experiencia de los participantes, obteniendo un feedback que enriquecerá los futuros proyectos, con información y evidencia relevante.

Finalmente, desde una perspectiva crítica, esta investigación pudo considerar otras fuentes de información que ampliaran la variabilidad de los datos recolectados, no solo circunscribiéndola a participantes del Programa y sus colaboradores, sino involucrando a otros actores relevantes del proceso como los directivos, el Jefe de Gestión de personas, los relatores del Programa, entre otros; sin embargo, dadas las condiciones de la organización, la que durante esta investigación se ha encontrado en un proceso de transformación y cambio, la autora realizó la investigación con los datos disponibles para recolectar, los que sin duda serán un aporte para la mejora de los planes de formación y que en un futuro podrán entenderse desde otras perspectivas y complementarse con otras miradas que aportarán a la resolución de este problema de manera más integral.

13. REFERENCIAS

- Baldwin, TT, Kevin Ford, J., y Blume, BD (2017). El estado de la transferencia de la investigación de capacitación: avanzar hacia una investigación más centrada en el consumidor. *Human Resource Development Quarterly* , 28 (1), 17-28.
- Colquitt, JA, LePine, JA, y Noe, RA (2000). Hacia una teoría integradora de la motivación de la capacitación: un análisis de la ruta meta analítica de 20 años de investigación, 85 (5), 678-707.
- DeGrosky, M. T. (2013). Transfer of knowledge, skills, and abilities from leadership development training. Northcentral University.
- DIRECON (2018): Misión. Extraído del sitio web oficial de la institución: <http://DIRECON.gob.cl/mision>
- Dirección Nacional del Servicio Civil (2014), Guía Práctica para Gestionar la Capacitación en los Servicios Públicos. Extraído de <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/DIRECON-Programa-de-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas.pdf>
- Ford, JK. y Weissbein, DA. (1997), "*Transferencia de capacitación: una revisión y análisis actualizados* ", *Performance Improvement Quarterly* , vol. 10 No. 2, pp. 22 – 41.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª Edición. México: Mc Graw-Hill.
- Huczynski, AA, y Lewis, JW (1980). Un estudio empírico sobre el proceso de transferencia de aprendizaje en la capacitación en gestión. *Revista de estudios de gestión*, 17 (2), 227-240.
- Kirkpatrick, W., y Kirkpatrick, J. (2015). *Los cuatro niveles de evaluación: una actualización*. Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2001). *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. Oxford: University Press.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development* (Vol. 1). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Pucheu, A. (2012). *Desarrollo y Eficacia Organizacional*. 1ª Edición. Santiago, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez Moneo, M. (2009) Motivar para aprender en situaciones académicas. En G. Romero y A. Caballero (eds.), *La crisis de la escuela educadora*. Barcelona: Laertes.
- Strauss, A., Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Imprenta Universidad de Antioquía.
- Tejada, J. (2007). Evaluación de programas. En J. Tejada y V. Giménez (Coords.), *Formación de formadores. Escenario institucional* (pp.391-465). Madrid: Thomson.
- Tejada Fernández, José, & Ferrández Lafuente, Elena. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de investigación educativa*, 9(2), 1-15.
- Van Der Berg, G. H., Horne, A. L., & Newman, R. (2015). The journey of applied leadership through a structured leadership and management development programme. *Journal of Contemporary Management*, 12(1), 684-702.

ANEXO N° 1 PAUTA DE ENTREVISTA

1. **Contexto:** La presente investigación se enmarca en el Programa de desarrollo de habilidades directivas, que es la capacitación de la que participan todas las jefaturas de la DIRECON. Me encuentro realizando mi proyecto de título del Magister de Gestión de Personas y mi investigación se trata de los aspectos que facilita u obstaculizan la transferencia de las jefaturas que asisten al programa. La transferencia es cuanto de lo que una persona aprende en una actividad de capacitación lo utiliza en su rol de jefatura acá en al DIRECON.
2. **Confidencialidad:** Si te parece voy a grabar la entrevista para facilitar la posterior codificación y análisis de resultados. Todo lo que hablemos en este espacio será confidencial y utilizado para fines académicos. Solamente tus sugerencias de mejoras las podré utilizar para realizar mejoras al programa en sus futuras versiones.
3. **Aspectos prácticos:** Esta entrevista tendrá una duración aprox. entre 40 y 50 minutos, te voy a hacer algunas preguntas que ya tengo diseñadas.
4. **Preguntas:**
 - 4.1. Cuéntame en general cómo ha sido tu experiencia participando del Programa de desarrollo de habilidades directivas estos 2 años, 2017 y 2018.
 - 4.2. ¿Has logrado transferir los que has aprendido al puesto de trabajo?
 - 4.3. ¿Qué aspectos consideras que han facilitado la transferencia?
 - 4.4. ¿Qué aspectos consideras que han obstaculizado la transferencia?
 - 4.5. ¿Tienes alguna recomendación o sugerencia de mejora para el Programa?
5. **Agradecimientos y cierre:** Te agradezco la confianza y el tiempo que has utilizado en esta actividad, que además de servir para mi titulación puede ayudarnos a implementar mejoras al programa.