

La transferencia del aprendizaje en el contexto de la Administración Pública: una revisión sistemática de la literatura empírica

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a8>

María Asensio

María Asensio

Investigadora principal del Instituto Nacional de Administração de Portugal (INA), profesora asociada invitada en ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa e investigadora integrada en el Centro de Investigaciones y Estudios en Sociología (CIES-ISCTE), Portugal. Posee una licenciatura en Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid, un máster en Ciencias Sociales del Centro de Estudios Avanzados en Ciencias Sociales (CEACS) del Instituto Juan March de Madrid y un doctorado en Ciencias Políticas por la Universidad Autónoma de Madrid. Es doctora miembro del Instituto Juan March, miembro de la Red Española de Política Social y de la Asociación Portuguesa de Ciencia Política. Ha sido profesora de ciencia política y de Administración pública en la Universidad de Coimbra (2001-2008), Universidad de Évora (2008-2011), Universidad Aberta (2011-2014), ISCSP-Universidad de Lisboa (2011-2018) e ISCTE (2010-2013 y 2018-actualidad). Ha participado en numerosos proyectos de investigación, entre ellos "Healthdox: the Paradox of Health State Future", financiado por Norface (2014-2018), y "Political Economy of Social Policy Institutions", financiado por Deutsche Forschungsgemeinschaft (2001-2005). Recientemente ha dirigido el informe "CAF Desafíos para promover la capacidad del sector público", bajo la presidencia portuguesa de la UE (EUPAN, 2021).

Las comunicaciones con la autora pueden dirigirse a:
E-mail: maria.asensio@iscte-iul.pt

La transferencia del aprendizaje en el contexto de la Administración Pública: una revisión sistemática de la literatura empírica

La transferencia del aprendizaje en la Administración Pública es esencial para la gestión de recursos humanos, ya que implica la aplicación en el trabajo de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación. Este estudio investiga los factores que influyen en dicha transferencia tras la finalización de cursos de formación laboral. Los objetivos específicos son: a) comprender el proceso de transferencia al entorno laboral; b) identificar los elementos de los cursos que facilitan o dificultan esta transferencia; y c) reconocer las características de los participantes y del entorno que afectan la transferencia. Dada la creciente importancia de la formación en la Administración Pública, este estudio teórico busca profundizar en la evaluación de la formación y su impacto en la calidad de la gestión pública. Una mejor comprensión de este proceso permitirá a directivos, formadores y funcionarios optimizar la formación, mejorar los resultados y, en última instancia, elevar la calidad de los servicios ofrecidos.

Palabras clave: Transferencia de Aprendizaje; Conocimiento adquirido; Administración Pública; Empleados; Impacto

Transfer of learning in the context of public administration: a systematic review of the empirical literature

The transfer of learning in public administration is essential for human resource management, as it involves the application on the job of the knowledge and skills acquired during training. This study investigates the factors that influence such transfer after the completion of on-the-job training courses. The specific objectives are: a) to understand the process of transfer to the work environment; b) to identify the elements of the courses that facilitate or hinder this transfer; and c) to recognize the characteristics of the participants and the environment that affect transfer. Given the growing importance of training in public administration, this theoretical study seeks to deepen the evaluation of training and its impact on the quality of public management. A better understanding of this process will allow managers, trainers and civil servants to optimize training, improve results and ultimately raise the quality of the services offered.

Key words: Transfer of Learning; Acquired knowledge; Public Administration; Employees; Impact

Introducción

En el contexto actual de la economía, el mercado laboral y la sociedad en general, existe una creciente demanda de mejora continua en capacidades y conocimientos. En particular, en el ámbito de la Administración Pública, el aprendizaje continuo se ha vuelto imperativo, posicionando la formación como un pilar fundamental para las organizaciones públicas y sus empleados. Estas entidades destinan recursos significativos al desarrollo y la promoción de competencias avanzadas entre su personal (Du Plessis, 2021).

La formación no solo permite a los empleados adquirir y perfeccionar sus conocimientos, habilidades e inteligencia emocional a lo largo de sus trayectorias profesionales, sino que también está diseñada para dotarlos de las herramientas necesarias para un desempeño efectivo. Evaluar la efectividad de estos programas es crucial para comprender su impacto en el rendimiento organizacional (Holton, 1996; Kirkpatrick, 1994), preparando así a los empleados para ofrecer servicios eficientes y satisfactorios a los ciudadanos (Sims, 2006).

Además de fomentar el desarrollo de competencias específicas, la formación promueve una cultura de aprendizaje continuo que estimula a los empleados a explorar nuevas habilidades. Esto permite a la Administración Pública mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías, fortaleciendo su competitividad y preparando a su personal para enfrentar los desafíos de entornos laborales en constante cambio (Schenk, 2018; de Beer, 2018).

El objetivo fundamental de la formación es mejorar el desempeño de los empleados, lo cual plantea interrogantes esenciales: ¿cómo diseñar programas formativos que faciliten la transferencia efectiva de habilidades al entorno laboral? ¿Cómo optimizar la implementación de estos programas para que estén directamente alineados con las responsabilidades laborales? Esta revisión sistemática de la literatura empírica se propone abordar estas cuestiones, explorando el fenómeno de la transferencia del aprendizaje en el contexto específico de la Administración Pública y ofreciendo un análisis detallado de los factores que facilitan o dificultan este proceso.

Planteamiento del problema

La evaluación sistemática de los programas de formación es fundamental para comprender sus resultados y eficacia. No obstante, a menudo se subestima, lo que resulta en una escasez de evidencia sobre el impacto de estos programas en el aprendizaje

de los empleados públicos. A pesar de la considerable inversión en formación, diversos estudios sugieren que no siempre se logra el desarrollo y la aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridos (Yang et al., 2020; Turab & Gian, 2015; Bhatti et al., 2014; Grossman & Salas, 2011; Ford & Weissbein, 1997).

La transferencia del aprendizaje, entendida como la aplicación práctica de lo aprendido, presenta un reto significativo. Se estima que solo el 10% de los conocimientos y habilidades obtenidos en los programas de formación se aplican efectivamente en el entorno laboral (Yang et al., 2020; Awoniyi, Griego & Morgan, 2002). Este problema en el diseño de los cursos de formación subraya la necesidad de enfocarse en la transferencia del aprendizaje, un aspecto crucial tanto para profesionales como para investigadores (Baldwin & Ford, 1988).

Georgenson (1982) estimó que solo el 10% de la formación se transfiere efectivamente al trabajo. Investigaciones posteriores indican que entre el 66% y el 85% de lo aprendido no se implementa en el lugar de trabajo (Saks & Belcourt, 2006; Wexley & Latham, 2002). Esta brecha resalta la importancia de comprender mejor los factores que determinan la transferencia de la formación, dado que se cree que tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral (Shen & Tang, 2018; Hoyt, 2013; Colquitt et al., 2000). La cuestión central radica en si es posible transferir efectivamente el aprendizaje adquirido en un entorno de formación a la práctica en la Administración Pública. Este artículo realiza una revisión sistemática de la literatura empírica para abordar esta cuestión, explorando los desafíos y factores que influyen en la transferencia del aprendizaje en este contexto.

Objetivo del estudio

El presente estudio tiene como objetivo principal explorar, analizar y describir los factores que influyen en la transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo tras un curso de formación en la Administración Pública. Los objetivos específicos incluyen: comprender y analizar el proceso de transferencia de conocimientos al entorno laboral en el sector público; identificar los factores y condiciones de la formación que facilitan o dificultan esta transferencia; determinar las características de los participantes y las condiciones de la intervención formativa que afectan la transferencia del aprendizaje.

Aplicar los conocimientos adquiridos en la formación a las funciones laborales es esencial para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos. La transferencia del aprendizaje permite a los empleados utilizar nuevas habilidades y conocimientos de manera efectiva, optimizando el uso del tiempo y los recursos necesarios para sus tareas. Este estudio teórico busca proporcionar una comprensión más profunda de la importancia de la transferencia del aprendizaje en la mejora de la calidad de los servicios públicos.

Los resultados de esta investigación pueden guiar el diseño y la evaluación de los cursos de formación, con el objetivo de maximizar la transferencia del aprendizaje y, en consecuencia, mejorar la calidad de los servicios públicos. Esta comprensión detallada contribuirá a desarrollar programas formativos más efectivos, que potencien el rendimiento de los empleados y la eficiencia de las organizaciones públicas.

Preguntas de la investigación

La evaluación de la transferencia del aprendizaje es un indicador crucial de la efectividad de la formación. Este estudio plantea las siguientes preguntas para investigar la transferencia del conocimiento adquirido en la capacitación al entorno laboral en la Administración Pública: ¿Qué factores influyen en el éxito o el fracaso de la capacitación en la Administración Pública? ¿Cómo se manifiesta concretamente la transferencia de aprendizaje en el entorno laboral? ¿Qué elementos facilitan o dificultan la transferencia del aprendizaje en el contexto de la Administración Pública? ¿Cuáles son las razones detrás del fracaso de la mayoría de los planes y programas de capacitación? ¿Quién debe asumir la responsabilidad de garantizar la máxima transferencia del conocimiento adquirido en la formación al ambiente laboral? ¿Qué estrategias pueden implementarse para estimular eficazmente esta transferencia en la capacitación formal de los empleados públicos? Estas preguntas buscan entender mejor las condiciones y estrategias que pueden mejorar la transferencia del aprendizaje, contribuyendo así a una mayor eficiencia y calidad en los servicios públicos. La intención es proporcionar una visión comprensiva que guíe tanto a los diseñadores de programas de formación como a los responsables de políticas en la Administración Pública, asegurando que los conocimientos y habilidades adquiridos se

apliquen efectivamente en el desempeño laboral.

Método

Este estudio se basó en un análisis documental exhaustivo sobre la transferencia del aprendizaje, abarcando tanto estudios teóricos como empíricos. La revisión se llevó a cabo en tres fases: (i) Búsqueda de literatura teórica: Se realizaron búsquedas exhaustivas de artículos y capítulos de libros sobre formación y teorías del aprendizaje para definir el concepto y identificar las principales líneas teóricas; (ii) Búsqueda de estudios empíricos: Se llevó a cabo una búsqueda detallada en diversas bases de datos digitales para recopilar investigaciones empíricas sobre la transferencia del aprendizaje; (iii) Revisión de estudios sobre desarrollo profesional: Se examinaron trabajos enfocados en el desarrollo profesional y la capacitación, especialmente aquellos centrados en la transferencia del aprendizaje.

Las fuentes consultadas incluyeron Education Resources Information Center (ERIC), IOP Science, JSTOR, Ebsco, SCOPUS y Dialnet. Los documentos analizados comprendieron tanto trabajos teóricos como empíricos sobre la transferencia del aprendizaje. En una segunda fase, se evaluaron en detalle los estudios identificados como de alto impacto. Se seleccionaron cuatro modelos teóricos y analíticos clave para un análisis profundo. Estos estudios proporcionaron una comprensión sólida del tema al integrar las perspectivas y hallazgos más relevantes y recientes del campo de la transferencia del aprendizaje. A través de un análisis de las teorías existentes y los datos empíricos, se identificaron varios factores clave que influyen en la efectividad de la transferencia del aprendizaje en la Administración Pública.

Revisión de Literatura sobre la Transferencia de la Formación

En las últimas décadas, ha crecido notablemente el interés en la transferencia del conocimiento adquirido a través de la formación, especialmente en el ámbito de la Administración Pública. Diversas investigaciones (Yang et al., 2020; Ford et al., 2018; Chauhan et al., 2017; Hughes et al., 2013; Blume et al., 2010; Taylor et al., 2005) han destacado que la aplicación de lo aprendido en el entorno laboral depende de varios factores relacionados con los individuos, el diseño de la formación y el contexto organizacional. La dimensión individual es crucial para la transferencia del aprendizaje. Cada

empleado tiene una predisposición única para aplicar lo aprendido, influenciada por su motivación, habilidades previas y actitud hacia el cambio (Ford et al., 2018). Algunos empleados están más dispuestos y capacitados para integrar nuevas habilidades en su trabajo, mientras que otros pueden mostrar resistencia o necesitar más tiempo para adaptarse (Blume et al., 2010). En segundo lugar, la concepción misma de la formación desempeña un papel esencial. La efectividad de la formación está estrechamente ligada a cómo se diseña y entrega el contenido (Taylor et al., 2005). Programas adaptados a las necesidades particulares de los empleados, presentados de manera atractiva y práctica, facilitan una transferencia exitosa del aprendizaje. Por el contrario, formaciones percibidas como irrelevantes o aburridas tienen menos probabilidades de ser aplicadas efectivamente (Hughes et al., 2013). En tercer lugar, la cultura interna de la organización, los recursos disponibles y el apoyo de la dirección desempeñan un papel crucial en la promoción de la transferencia del aprendizaje. Organizaciones que valoran el aprendizaje continuo y proporcionan oportunidades para aplicar nuevas habilidades fomentan una transferencia más efectiva (Ford et al., 2018). En entornos que no promueven el aprendizaje o carecen de apoyo, la aplicación de lo aprendido es limitada (Blume et al., 2010).

Transferencia del aprendizaje y transferencia de la formación

Un análisis de la literatura sobre la transferencia del aprendizaje (Goldstein y Ford, 2002) revela dos conceptos clave: la transferencia del aprendizaje y la transferencia de la formación. Según Subedi (2004), la diferencia radica en que la primera implica la aplicación de conocimientos generales en una variedad de situaciones, mientras que la segunda se concentra en la aplicación de habilidades específicas directamente en el contexto laboral. Esta diferencia subraya cómo los conocimientos se aplican de manera más amplia y flexible, mientras que las habilidades están diseñadas para ser utilizadas de manera más específica y práctica en el entorno profesional.

Factores influyentes en la transferencia de la formación

La investigación sobre la transferencia de la formación se dedica a descubrir las condiciones y elementos esenciales para que los conocimientos adquiridos en un programa de capacitación sean

efectivamente aplicados en el entorno laboral. Esto abarca aspectos como el diseño integral del programa, la excelencia de la instrucción impartida, la pertinencia del contenido enseñado y el apoyo continuo posterior a la formación (Blume et al., 2010; Burke & Hutchins, 2007). La transferencia no ocurre automáticamente; el contexto laboral, las demandas del trabajo y la cultura organizacional juegan roles cruciales (Kontoghiorghes, 2004; Park & Wentling, 2007).

Kontoghiorghes (2004) subraya que la transferencia de la formación no es un proceso automático, sino que depende en gran medida del contexto laboral en el que se implementa. Identifica varios factores contextuales que influyen en la transferencia efectiva del aprendizaje, incluyendo la cultura organizacional, el apoyo de la dirección y la alineación de la capacitación con las necesidades laborales específicas. Según Kontoghiorghes, un entorno de trabajo que fomente el aprendizaje continuo y brinde oportunidades para aplicar nuevas habilidades es crucial para que la transferencia ocurra de manera efectiva. Además, destaca la importancia de la motivación y el compromiso de los empleados, así como la relevancia y aplicabilidad inmediata de los contenidos de la capacitación.

Park y Wentling (2007) también enfatizan que la transferencia de la formación no ocurre automáticamente y está fuertemente influenciada por el contexto organizacional. En su investigación, analizan cómo diferentes aspectos del entorno laboral, como las demandas del trabajo y la cultura organizacional, pueden facilitar o dificultar la aplicación de lo aprendido. Señalan que un apoyo robusto post-formación, incluyendo supervisión y recursos adecuados, es esencial para una transferencia exitosa. Asimismo, Park y Wentling destacan que la cultura organizacional debe valorar y apoyar el desarrollo profesional y el aprendizaje continuo para que los empleados se sientan incentivados a aplicar las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos. La efectividad de un programa de formación se evalúa según la habilidad de los empleados para poner en práctica los conocimientos adquiridos en escenarios reales de trabajo. Esto asegura que la capacitación no solo transmita información teórica, sino que también prepare a los empleados para enfrentar y resolver desafíos prácticos en su entorno laboral. Si los empleados logran integrar de manera efectiva y productiva las habilidades y conocimientos adquiridos en

su desempeño laboral, esto indica que el programa de capacitación ha alcanzado su objetivo de manera satisfactoria. En consecuencia, la capacidad de los empleados para aplicar con éxito lo aprendido en situaciones reales se erige como un criterio fundamental para evaluar la efectividad de los programas de capacitación.

Definiciones y criterios de Evaluación

La mayoría de los estudios coinciden en una visión común sobre la transferencia de la formación: la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el lugar de trabajo (Dewi y Fitrio, 2022). Según Baldwin y Ford (1988), esta transferencia se define como «el nivel en el cual los participantes implementan de manera efectiva los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos durante la formación en su entorno laboral». Estos autores identifican dos criterios para medir la transferencia de la formación: generalización y mantenimiento. La generalización se refiere al grado en que los conocimientos, habilidades y comportamientos adquiridos se aplican en el puesto de trabajo, mientras que el mantenimiento se refiere a la persistencia temporal de los cambios generados por la formación.

Broad y Newstrom (2000) explican que la transferencia del aprendizaje implica la aplicación efectiva y continua de los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación en contextos individuales, organizacionales o comunitarios. Por otro lado, Daffron y North (2006) sostienen que la transferencia del aprendizaje se centra en la integración de nuevas habilidades y conocimientos en la práctica diaria. Esta perspectiva es respaldada por varios investigadores (Austin et al., 2006; Holton et al., 2000; Kontoghiores, 2004; Leberman y Martin, 2004; Lim, 2000; Murphy y Tyler, 2005; Park y Wentling, 2007; Ratcliff-Daffron et al., 2007; Velada y Caetano, 2007), quienes han contribuido a consolidar esta definición fundamental.

Ford y Weissbein (1997) introdujeron un nuevo enfoque al concepto de transferencia, enfatizando la importancia de la adaptabilidad. Según su perspectiva, la transferencia no se reduce únicamente a aplicar conocimientos, habilidades y comportamientos en el entorno laboral, sino que también incluye la habilidad para ajustar y modificar estos elementos en respuesta a las demandas cambiantes del contexto. Esto implica que los individuos no solo deben aplicar lo aprendido, sino también ser capaces de adaptarlo

de manera flexible y efectiva según las circunstancias específicas en las que se encuentren. Este criterio ampliado refuerza la idea de que la transferencia efectiva no solo implica la aplicación directa de habilidades adquiridas, sino también la capacidad de innovar y ajustarlas según las necesidades contextuales. Esta perspectiva se basa en investigaciones que comparan las «rutinas adaptativas» con las «rutinas expertas» (Holyoak, 1991; Patrick, 1992). Las rutinas adaptativas implican la habilidad para ajustar el conocimiento, habilidades y comportamientos según lo exigido por la situación, mientras que las expertas se refieren a aplicar soluciones previamente adquiridas en diferentes contextos.

Dimensiones de la Transferencia de la Formación

Barnett y Ceci (2002) subrayan la importancia de estructurar el conocimiento sobre la transferencia para establecer un marco común que facilite la investigación en este campo. Argumentan que la falta de consenso se debe a la incomprensión de aspectos cruciales que afectan el proceso de transferencia, como el significado de términos como «transferir» o «nuevo contexto». Para abordar esta complejidad, sugieren desarrollar un marco operativo robusto que identifique las habilidades o conocimientos a transferir y mida la distancia entre el entorno de aprendizaje y el contexto de aplicación. Este enfoque busca clarificar las ambigüedades mediante una estructura conceptual clara que pueda guiar tanto la investigación como la práctica en este campo.

El marco operativo propuesto por Barnett y Ceci (2002), explora aspectos cruciales como la esencia de lo que se pretende transferir y cómo se aplicará en un nuevo contexto. Destaca la necesidad de comprender no solo el contenido específico, sino también las circunstancias que promueven o dificultan una transferencia eficiente. Además, resalta la importancia de evaluar la distancia entre el entorno de aprendizaje y el contexto de aplicación del conocimiento. Este enfoque establece una base sólida y un lenguaje común, abordando las discrepancias presentes en la literatura sobre transferencia y promoviendo una investigación más detallada sobre cómo mejorar el proceso de transferencia de conocimientos y habilidades. Estas consideraciones tienen implicaciones significativas en la educación, la formación y el desarrollo profesional.

Según Barnett y Ceci (2002), la categorización de la transferencia implica dos aspectos esenciales: el contenido específico del

conocimiento y las condiciones del entorno en las cuales se aplica. Estas dimensiones son cruciales para comprender los factores que impactan la efectividad de la transferencia de habilidades y conocimientos. La primera dimensión – especificidad vs generalidad del conocimiento - considera si lo que se aprende es altamente específico y aplicable solo en situaciones concretas, o si es de naturaleza más general y se puede aplicar en una variedad de contextos. Por ejemplo, la implementación de un algoritmo para una situación específica versus la aplicación de habilidades metacognitivas o principios estadísticos con utilidad más amplia. La segunda dimensión – desempeño- se refiere a la rapidez, precisión y calidad con la que se realiza una tarea transferida. Barnett y Ceci (2002) señalan que, aunque muchos estudios se centran en medir la exactitud y velocidad de la tarea para determinar la transferencia, se presta menos atención al enfoque o la estrategia utilizados para llevarla a cabo. La tercera dimensión – tipo de memoria involucrada - se enfoca en el tipo de memoria necesario para realizar la tarea de transferencia con éxito. Implica determinar si la tarea implica simplemente la recuperación de información, la identificación de patrones o la ejecución de una acción sin un análisis profundo. El ámbito de aplicación se relaciona con el entorno en el que se espera aplicar el conocimiento y las habilidades adquiridas. Si bien hay pruebas de transferencia entre áreas aparentemente dispares, como la aplicación de conceptos de una clase de ciencias a una de inglés, definir el nivel de similitud necesario entre diferentes dominios es complejo. El contexto físico donde se realiza la transferencia puede influir significativamente en los resultados. La transferencia tiende a ser más exitosa cuando se aplica en un contexto educativo formal comparado con un entorno no educativo. El tiempo transcurrido desde el aprendizaje hasta la aplicación es crucial. Es fundamental reconocer que las habilidades y el conocimiento adquiridos deben perdurar en el tiempo para validar los esfuerzos de formación. La intención detrás del aprendizaje de una habilidad o conocimiento puede influir en la transferencia. Una habilidad adquirida con un propósito específico puede no transferirse de la misma manera que una aprendida con un enfoque más general.

La dimensión del ámbito social se refiere a si la adquisición de la habilidad y/o el conocimiento ocurrió de manera individual o colaborativa. Las dinámicas de grupo y la interacción pueden influir

significativamente en la transferencia y aplicación de lo aprendido. Y, por último, la manera en que se utiliza la habilidad y/o el conocimiento adquirido abarca aspectos como si la tarea es visual o auditiva, si requiere escritura u oralidad, o si implica explicar un procedimiento o ejecutarlo. Adaptar la implementación a las demandas específicas del contexto puede optimizar la transferencia efectiva.

En resumen, estas dimensiones de la transferencia (contenido, desempeño y tipo de memoria involucrada) proporcionan una estructura conceptual valiosa para comprender mejor cómo se produce la transferencia de conocimiento y habilidades. Al explorar estas dimensiones, es posible realizar una evaluación más detallada para determinar si el aprendizaje implica la recuperación de información, la identificación de patrones o la ejecución sin un análisis profundo. Este método contribuye a profundizar en la comprensión de este fenómeno esencial en la educación y el crecimiento humano, permitiendo una visión más completa y detallada.

¿Cómo Aplicar el Aprendizaje al Puesto de Trabajo?

Durante las últimas dos décadas, ha habido un notable incremento en la investigación sobre la transferencia efectiva del conocimiento hacia las organizaciones, especialmente desde la perspectiva del desarrollo de los recursos humanos (Wuryaningrat et al. 2024; Qinfeng, Z., 2023; Paoloni et al. 2020). Diversos estudios han explorado este fenómeno en una amplia gama de organizaciones, tanto del sector público como privado. Estos estudios han identificado que los empleados participan en programas de capacitación organizados y ofrecidos directamente por sus empleadores. Dichas iniciativas formativas se caracterizan por su formalidad, basadas en principios pedagógicos sólidos y supervisadas por tutores o facilitadores expertos.

El estudio de Wuryaningrat et al (2024) examina los métodos y resultados de la transferencia de conocimiento en organizaciones indonesias, destacando la importancia de un enfoque sistemático en el desarrollo de competencias mediante programas de capacitación estructurados y formales. Qinfeng (2023) aborda las prácticas de transferencia de conocimiento en corporaciones chinas, enfocándose en cómo las estrategias de desarrollo de recursos humanos pueden mejorar la eficiencia y la retención del conocimiento adquirido por los empleados a través de programas

de formación interna. Paoloni et al. exploran cómo las capacitaciones formales en organizaciones europeas, guiadas por principios pedagógicos y supervisadas por facilitadores, pueden influir positivamente en la transferencia de conocimiento y en el rendimiento organizacional.

Estos estudios coinciden en que la transferencia efectiva del conocimiento no solo depende de la calidad del contenido formativo, sino también de la estructura pedagógica y la supervisión constante durante el proceso de aprendizaje. Las organizaciones que implementan programas de capacitación formales y bien supervisados tienden a ver mejores resultados en términos de adquisición y aplicación del conocimiento por parte de sus empleados. Este enfoque planificado permite que los participantes comprendan claramente las metas del programa y el material que se cubrirá, facilitando así una experiencia de aprendizaje más estructurada y efectiva. Este marco estructurado es esencial para garantizar que los empleados puedan aplicar eficazmente lo aprendido a sus funciones diarias, beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto. Respecto al concepto de «transferencia de formación», ha habido un consenso generalizado en torno a la definición propuesta por Baldwin y Ford (1988), aunque se han realizado avances significativos en los modelos que explican este fenómeno. Estos avances incluyen la incorporación de factores contextuales, individuales y de diseño de la formación, así como la consideración de la transferencia a largo plazo y el impacto organizacional. Los primeros modelos concebían la transferencia de manera lineal y la atribuían a factores individuales, contextuales y al diseño de la formación como los principales facilitadores u obstáculos del proceso. En contraste, los modelos más recientes abordan este fenómeno desde una perspectiva sistémica, considerando la estructura organizacional y su cultura, el tiempo que transcurre desde la formación y la inclusión de nuevos actores como colegas y compañeros de trabajo. Este enfoque más integral busca captar la complejidad inherente a la transferencia de conocimiento y habilidades dentro de entornos laborales dinámicos y multifacéticos. Variables como la cultura organizacional, el apoyo del liderazgo y la alineación de la formación con los objetivos estratégicos de la organización han demostrado ser cruciales. La teoría de la práctica de la comunidad sugiere que el aprendizaje es más efectivo cuando se realiza en un contexto social y colaborativo,

donde los empleados pueden compartir y aplicar conocimientos en su entorno de trabajo (Lave y Wenger, 1991).

Las investigaciones sobre la transferencia de formación utilizan principalmente métodos cuantitativos, como entrevistas estructuradas, encuestas y escalas de medición estandarizadas. Estos métodos permiten obtener y analizar datos numéricos para identificar patrones y tendencias en la transferencia del aprendizaje. Autores como Clarke (2002a), Wehrmann, Shin & Poertner (2002), Naquin & Holton (2003), Chen (2003), Kontoghiorghes (2004), Murphy & Tyler (2005), Tracey & Tews (2005), Burke & Hutchins (2007), Park & Wentling (2007), Velada & Caetano (2007) y Velada et al. (2007) han utilizado este enfoque para explorar diversos aspectos de la transferencia de formación, contribuyendo al avance de modelos teóricos y prácticos. Estos modelos ayudan a comprender los factores que facilitan o dificultan la transferencia en diferentes entornos organizacionales y educativos.

El enfoque cuantitativo permite medir variables clave, como la percepción de la utilidad de la formación y los factores que afectan la aplicación de nuevos conocimientos, y facilita la comparación entre diferentes contextos. Esto proporciona una base sólida para formular recomendaciones prácticas para mejorar la efectividad de los programas de formación y desarrollo profesional en las organizaciones (Renta Davids, 2013).

Aunque menos comunes, los enfoques cualitativos también se utilizan para examinar aspectos del proceso de transferencia no capturados completamente por métodos cuantitativos. Estos estudios ofrecen una visión detallada de elementos específicos de la transferencia, como la influencia de las estrategias de reflexión durante y después de la formación (Leberman & Martin, 2004) y la importancia de los principios andragógicos en el aprendizaje de adultos (Ratcliff-Daffron et al., 2006, 2007). También se ha investigado el impacto del ambiente físico y organizacional (Clarke, 2002b) y el apoyo organizacional, incluyendo el respaldo de supervisores y facilitadores, en la transferencia del aprendizaje (Austin et al., 2006).

La investigación en estos ámbitos subraya la necesidad de considerar múltiples factores al diseñar e implementar programas de formación. Factores como los entornos físicos y organizacionales, el apoyo de la organización, las creencias de los formadores y las metodologías de diseño de proyectos son cruciales para la

efectividad de la transferencia del aprendizaje. Abordar estos aspectos puede mejorar significativamente la aplicabilidad e impacto de las iniciativas formativas, asegurando que los empleados no solo adquieran nuevos conocimientos y habilidades, sino que también los apliquen efectivamente en su trabajo diario.

Además, estudios como el de Sofo (2007) destacan la importancia de la relevancia del contenido de la formación y el continuo apoyo organizacional para una transferencia efectiva. Obstáculos como la sobrecarga de trabajo, la falta de recursos y la disparidad entre los conocimientos adquiridos y las habilidades necesarias pueden ser identificados y abordados mediante diagnósticos específicos y acciones internas y externas.

Finalmente, Broad y Newstrom (2000) enfatizan la necesidad de alinear la función de desarrollo de Recursos Humanos con la estrategia global de la organización. Integrar la formación dentro de la planificación estratégica y utilizar el conocimiento adquirido para impulsar el desarrollo tanto del personal como de la organización puede aumentar la efectividad del aprendizaje y fortalecer el vínculo entre la formación y los objetivos organizacionales, asegurando mejoras prácticas y tangibles en el desempeño laboral.

Naturaleza de las Medidas de Transferencia en la Administración Pública

Determinar cómo se transfiere el conocimiento a la práctica sigue siendo un reto en la investigación sobre formación y desarrollo (Lundmark et al., 2023). La administración pública presenta factores específicos que la distinguen del sector privado, como la estructura jerárquica y la diversidad de funciones y responsabilidades de los empleados.

La estructura jerárquica de las organizaciones públicas puede afectar la transferencia de conocimientos. La toma de decisiones centralizada y los múltiples niveles de aprobación pueden ralentizar el proceso de implementación de nuevas habilidades y conocimientos adquiridos durante la formación. Por lo tanto, las medidas de transferencia en este contexto deben considerar no solo la adquisición de conocimientos, sino también la capacidad de los empleados para aplicar esos conocimientos en un entorno estructurado y regulado (Janousek and Blair, 2017).

Los empleados en la administración pública tienen una amplia

gama de funciones y responsabilidades que pueden variar significativamente entre diferentes departamentos y agencias. Esto significa que las medidas de transferencia deben ser adaptables y específicas al contexto particular de cada grupo de trabajo. Por ejemplo, las habilidades necesarias para el personal de salud pública pueden diferir enormemente de las requeridas por los empleados en departamentos de transporte o justicia, lo que requiere diferentes enfoques y métricas de evaluación (Hurley et al., 2017; Kremer et al., 2017; Parker et al., 2019; Ugolini et al., 2015).

La transferencia de formación en la administración pública también se evalúa en términos de mejora del servicio al ciudadano. Las métricas pueden incluir la eficiencia en la prestación de servicios, la satisfacción del público y la capacidad de respuesta a las consultas y problemas de los ciudadanos. Este enfoque en el impacto externo es una característica distintiva de las medidas de transferencia en el sector público (Lundmark et al., 2023; Hains et al., 2019; Sass et al., 2019).

Las evaluaciones de la transferencia de formación en la administración pública a menudo incluyen seguimientos a corto y largo plazo para asegurar que los conocimientos adquiridos se apliquen efectivamente en el trabajo diario. Esto puede incluir encuestas, entrevistas y análisis de desempeño antes y después de la formación. La recopilación de datos continuos es crucial para adaptar y mejorar los programas de formación en función de los resultados observados (Lundmark et al., 2023).

Baldwin y Ford (1988) destacaron la importancia de desarrollar medidas más relevantes y fiables para establecer una conexión sólida entre la formación recibida y la aplicación efectiva de conocimientos y habilidades en el ámbito laboral. En su estudio, identificaron tres problemas fundamentales en la recopilación de datos relacionados con este proceso: (i) La mayoría de los estudios analizados recogían información justo al finalizar la formación. Aunque este enfoque permite evaluar el conocimiento retenido a corto plazo, no aborda la aplicación continua y la retención a largo plazo de las nuevas habilidades y conductas; (ii) Los datos obtenidos provenían principalmente de los propios participantes de la formación. Este enfoque excluye la perspectiva de otras fuentes clave, como supervisores y compañeros de trabajo, que podrían ofrecer una visión más completa y objetiva sobre la aplicación del aprendizaje; (iii) La información recabada se basaba en gran

medida en las observaciones y experiencias de los participantes sobre cómo aplicaban lo aprendido en su trabajo. Este enfoque subjetivo puede no reflejar con precisión la realidad de la transferencia de conocimientos.

Para superar estos problemas, Baldwin y Ford (1988) subrayaron la necesidad de desarrollar métodos de evaluación que capturen la retención a largo plazo, siendo esencial realizar seguimientos a lo largo del tiempo para evaluar cómo se mantienen y aplican las nuevas habilidades y conocimientos de manera sostenida. También, consideraron necesario incorporar múltiples perspectivas para integrar las opiniones de supervisores, compañeros y otras fuentes de información para proporcionar una visión más completa y objetiva sobre la efectividad de la transferencia de conocimientos. Y, por último, entendieron necesario que basarse en indicadores objetivos que complementen las percepciones de los participantes con datos más objetivos y cuantificables puede mejorar la fiabilidad de las evaluaciones.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada, la mayoría de los estudios han consensuado un intervalo de tiempo para medir la transferencia de conocimientos que varía entre tres semanas y seis meses después de finalizar la formación. Este intervalo ha sido utilizado por diversos investigadores mencionados por Renta Davids (2013), tales como Lim (2000), Clarke (2002b), Lim y Johnson (2002), Leberman y Martin (2004), Park y Wentling (2007), y Parrish y Rubin (2011), así como Ratcliff-Daffron et al. (2007). Algunos estudios han extendido el período de observación hasta un año después de la formación para evaluar la retención y aplicación del conocimiento a más largo plazo. Además, ciertos investigadores han optado por realizar múltiples mediciones en distintos momentos para obtener una visión más detallada del proceso de transferencia y su evolución en el tiempo. Este enfoque ha sido mencionado en el estudio de Renta Davids (2013:79) por varios autores como Geilen (1996), Axtell, Maitlis, y Yearta (1997), Murphy y Tyler (2005), Velada y Caetano (2007), y Nikandrou et al. (2009).

Estas investigaciones proporcionan información valiosa al centrarse en la transferencia a lo largo del tiempo y han revelado que, en algunos casos, la transferencia disminuye con el tiempo (Axtell, Maitlis, & Yearta, 1997; Cromwell & Kolb, 2004). Evaluar la transferencia de conocimientos en diferentes intervalos de tiempo permite a los investigadores capturar tanto los efectos inmediatos

como los sostenidos de la formación. Las mediciones a corto plazo pueden revelar la efectividad inicial de los programas de formación, mientras que las evaluaciones a largo plazo son cruciales para entender cómo se mantienen y se aplican las nuevas habilidades en el tiempo.

Se ha avanzado significativamente en la incorporación de diversas fuentes de datos para respaldar la medición de la transferencia. La recopilación de datos para medir la transferencia incluye encuestas, entrevistas y análisis de desempeño antes y después de la formación. Sin embargo, la mayoría de los estudios dependen de datos auto-reportados, lo que puede limitar la precisión y objetividad de los resultados (Austin et al., 2006; Cervero, 1984; Cromwell & Kolb, 2004). En general, la información recopilada sobre la transferencia de conocimientos tiende a ser predominantemente basada en percepciones. Estudios recientes emplean métodos como índices temáticos y evaluaciones pre y post formación para medir el impacto en el desempeño (Grossman y Salas, 2011; Blume et al., 2010; Sitzmann y Weinhardt, 2018; Taylor et al., 2005).

En resumen, la transferencia de formación en la administración pública debe considerar la estructura jerárquica, la diversidad de funciones y la mejora del servicio al ciudadano, utilizando evaluaciones continuas y diversas fuentes de datos para medir efectivamente el impacto de la formación.

Hacia un Marco Explicativo Integral de la Transferencia

En los últimos años, las teorías sobre el proceso de transferencia del aprendizaje y los factores que lo afectan han evolucionado considerablemente, dando lugar a varios modelos destacados. Uno de los modelos más influyentes es el propuesto por Holton et al. (2000), conocido como el modelo de Evaluación del Resultado de la Capacitación (HRD Evaluation and Research Model). Este modelo se enfoca en identificar y evaluar las condiciones bajo las cuales la transferencia del aprendizaje ocurre con éxito, incluyendo factores individuales, de capacitación y organizacionales. Holton y sus colegas subrayaron la importancia de considerar no solo la efectividad del diseño del programa de capacitación, sino también el entorno laboral y las características del formando.

El modelo de Holton fue posteriormente mejorado por Choi y Ruona (2008), quienes introdujeron una perspectiva más dinámica y contextualmente sensible al estudio de la transferencia del

aprendizaje. Choi y Ruona sugirieron que la transferencia efectiva depende de la interacción entre el contexto de trabajo, las prácticas de capacitación y el apoyo continuo después de la capacitación. Su trabajo amplió la comprensión de cómo los factores situacionales y de apoyo pueden influir en la aplicación del conocimiento y las habilidades adquiridas. El enfoque desarrollado por Choi y Ruona (2008) se centra en examinar y evidenciar todos los elementos que afectan la transferencia del aprendizaje en el entorno laboral. Como se representa en la Figura 1, este modelo se compone de tres variables principales: motivación, capacidad y contexto. La motivación se refiere a los factores individuales que afectan la transferencia del aprendizaje. Esto abarca la disposición personal para aplicar lo aprendido, el nivel de esfuerzo invertido en la transferencia y el impacto de este esfuerzo en el desempeño laboral. Además, incluye el deseo de mejorar el rendimiento en el trabajo mediante la aplicación de nuevos conocimientos.

Este modelo también tiene en cuenta influencias indirectas en la consecución de la transferencia de aprendizaje al desempeño laboral. Ofrece varios beneficios, como: (i) está respaldado por análisis factoriales basados en numerosos estudios empíricos realizados en diversas organizaciones; (ii) considera aspectos personales, pedagógicos y organizacionales; (iii) establece un vínculo entre el rendimiento individual y el rendimiento organizacional; (iv) integra una amplia gama de variables, desde factores de disposición y actitud del empleado, hasta la cultura de aprendizaje dentro de la organización y la configuración física del entorno laboral.

El *Learning Transfer Systems Inventory* (LTSI) es una herramienta diagnóstica diseñada para medir la percepción de los empleados sobre una variedad de factores que influyen en la transferencia del aprendizaje. Al aplicar esta herramienta en organizaciones estadounidenses, Choi y Ruona lograron identificar y analizar de manera exhaustiva los elementos que facilitan o dificultan la aplicación del conocimiento adquirido en el entorno laboral (Ornelas et al., 2016).

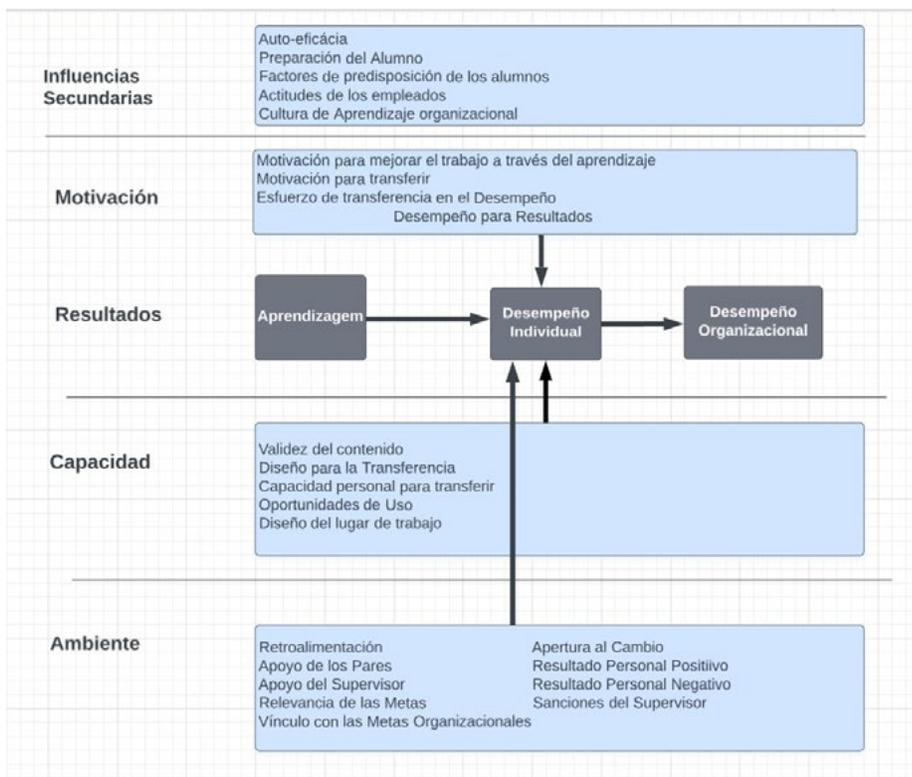


Figura 1. Actualización del Modelo de transferencia del aprendizaje propuesto por Holton et al. (2002)

Fuente: Adaptado de Choi (2008)

Otra perspectiva que enriquece el modelo completo de la transferencia del aprendizaje es la desarrollada por Burke y Hutchins (2008). En su modelo, se centran en la identificación de prácticas efectivas que mejoran el desempeño laboral a través de la transferencia del conocimiento adquirido durante la formación. En el modelo propuesto, se enfatiza la relevancia tanto de la cantidad como de la efectividad del aprendizaje para la transferencia exitosa de conocimientos y habilidades al contexto laboral. Burke y Hutchins (2008) argumentan que no solo se trata de cuánto se aprende, sino también de qué tan bien se comprende y se integra ese conocimiento. Cuando el aprendizaje es de alta calidad, los participantes no solo adquieren información, sino que también comprenden cómo aplicarla en situaciones laborales específicas.

Burke y Hutchins (2008) demuestran cómo los compañeros ejercen una influencia considerable en la puesta en práctica de competencias desarrolladas durante la capacitación. También destacan la relevancia de elementos como el ambiente propicio para la transferencia y la cultura de aprendizaje dentro de la organización para fomentar la aplicación individual del aprendizaje. Este modelo incluye estrategias específicas para mejorar la transferencia, denominadas intervenciones, que pueden ser utilizadas en cada fase del proceso de formación. Además, considera elementos que influyen en la transferencia, como las características del formador, la planificación y la creación de programas de formación, el contexto laboral, las particularidades del formador y la evaluación de los resultados de la formación. Se identifican variables moderadoras como la configuración y naturaleza del trabajo, el contenido de la formación y la estructura y dimensión de la organización, las cuales afectan la conexión entre la transferencia y las estrategias de intervención. En conjunto, estos modelos explicativos de la transferencia del conocimiento proporcionan una comprensión más profunda de un fenómeno complejo. Sin embargo, es crucial seguir investigando para recopilar pruebas sobre la interacción de estas variables y su impacto en la transferencia del aprendizaje en el contexto laboral.

El modelo propuesto por De Rijdt et al. en 2013 ha añadido nuevas perspectivas al estudio de la transferencia del aprendizaje. Este modelo se centra en la evaluación continua de la efectividad de los programas de formación y en cómo estos pueden ser diseñados y adaptados para maximizar la transferencia de conocimientos y habilidades al entorno laboral. De Rijdt y sus colegas enfatizan la importancia de un enfoque holístico que integre el diseño del programa, la implementación y el seguimiento post-capacitación para asegurar que los aprendizajes se apliquen de manera efectiva en el trabajo. Este enfoque considera una serie de variables que se dividen en tres factores clave: las condiciones del individuo que está aprendiendo, el diseño de la formación que recibe y el ambiente laboral en el que se aplica ese conocimiento. Entre las ventajas del modelo de Rijdt et al., encuentran su sólido respaldo empírico, la inclusión de variables clásicas como de aquellas más recientes, y la identificación de variables moderadoras que pueden influir en el proceso de transferencia.

Conclusiones

Los resultados de este estudio sobre la transferencia del aprendizaje ofrecen una perspectiva esclarecedora sobre un tema crucial, mejorando nuestra comprensión de su esencia, atributos y su relación con otros elementos. A pesar de que la transferencia ha sido objeto de estudio teórico y empírico durante más de un siglo, los descubrimientos recientes obtenidos en las últimas décadas nos llevan a las siguientes conclusiones:

1) La transferencia del conocimiento en contextos de la Administración Pública implica la aplicación efectiva y constante de lo aprendido durante la formación en el trabajo, así como los cambios que experimenta una persona como resultado de su participación en actividades de desarrollo profesional. Para considerar que se ha logrado la transferencia, es crucial que se evidencie un uso efectivo del aprendizaje, o que se observen cambios en las actividades laborales, al trasladarse de un entorno de aprendizaje a uno laboral, incluso cuando ambos entornos tienen aspectos en común. Es crucial que estos cambios o aplicaciones perduren en el tiempo, lo cual implica tanto la extensión como la sostenibilidad de la transferencia.

2) La transferencia no es un proceso directo, sino que está influenciada por una variedad extensa de factores. Estos factores abarcan desde los ocho inicialmente identificados en el modelo presentado por Baldwin y Ford (1988) hasta superar los treinta, según enfoques más actuales como el presentado por De Rijdt et al. (2013).

Independientemente de la teoría que se adopte para explicar la transferencia, estas variables incluyen aspectos personales del individuo en formación, elementos del diseño del curso, desarrollo de la capacitación y factores presentes en el entorno laboral. Este complejo panorama ha impulsado el desarrollo de enfoques de formación que se implementan directamente en los lugares de trabajo de los empleados. Sin embargo, una percepción generalizada es que los cursos de formación a menudo no logran integrarse efectivamente en la cultura organizacional, lo que se traduce en una aplicación limitada de lo enseñado en los puestos de trabajo (Burke & Hutchins, 2008; Kontoghioghes, 2004; Clarke, 2002b). Esta situación ha generado un debate sobre la transferencia de conocimientos, dando lugar a numerosos estudios que buscan identificar los obstáculos y facilitadores de este proceso.

En el ámbito de la transferencia de aprendizaje, existe una predominante aceptación de una definición tradicional. La mayoría de los especialistas coinciden en que la transferencia implica la aplicación de conocimientos adquiridos durante la formación en el lugar de trabajo. Esta visión se basa en la metáfora del «transporte» (Lobato, 2006), describiendo cómo las personas llevan consigo sus conocimientos, habilidades y actitudes de un contexto a otro de manera intacta. Sin embargo, enfoques más contemporáneos, como los propuestos por Ford y Weissbein (1997), abren la puerta a una comprensión más dinámica de la transferencia, incorporando la adaptabilidad como elemento central. Según esta perspectiva, la transferencia no se limita a la generalización y retención de conductas aprendidas, sino que implica la capacidad de modificar esos conocimientos y habilidades para adaptarse a las demandas cambiantes del entorno laboral. Esta distinción, propuesta también por Schwartz, Bransford y Sears (2005), entre transferencia reproductiva y transferencia innovadora, es particularmente relevante en el contexto actual de la Administración Pública, que exige una mayor capacidad de adaptación y aprendizaje continuo por parte de los trabajadores.

Por último, las investigaciones realizadas han permitido identificar cómo varias variables están relacionadas con el logro de la transferencia. Entre los factores que afectan significativamente la transferencia se incluyen la capacidad cognitiva del individuo en formación, su nivel de concentración y compromiso durante el proceso educativo, la asistencia y respaldo brindados por el instructor y los compañeros de aprendizaje, la creación de un entorno favorable para la transferencia, y las limitaciones organizacionales presentes en el ámbito laboral (Ornelas et al., 2016). Además, se ha demostrado que la autoeficacia percibida por el individuo antes de la formación, su motivación para aprender y su orientación hacia los objetivos de aprendizaje están moderadamente relacionadas con la transferencia (Blume et al., 2010).

En conclusión, es esencial continuar investigando para identificar y medir los tipos de comportamientos y los factores que contribuyen a una transferencia efectiva y sostenible del aprendizaje en el entorno laboral. Comprender qué variables son susceptibles de ser influenciadas permitirá diseñar programas de formación que maximicen las posibilidades de los participantes de aplicar lo aprendido una vez que regresen a sus puestos de trabajo.

Bibliografía

- Austin, Michael, Stan Weisner, Eileen Schrandt, Stephanie Glezos-Bell y Niaz Murtaza (2006). Exploring the transfer of learning from an executive development program for human services managers. *Administration in Social Work*, 30 (2), 71-90. https://doi.org/10.1300/j147v30n02_06
- Awoniyi, Enoch, Orlando Griego y George Morgan (2002). Person-environment fit and transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 25-35. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00147>
- Axtell, Carolyn M, Sally Maitlis, y Shawn Yearta (1997). Predicting immediate and longer-term transfer of training. *Personnel Review*, 26(3), 201-213. <https://doi.org/10.1108/00483489710161413>
- Baldwin, Timothy y Kevin Ford (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Barnett, Susan y Stephen Ceci (2002). When and where do we apply what we learn? a taxonomy for far transfer. *Psychological Bulletin*, 128(4), 612-637. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.4.612>.
- Bates, Reid, Simone Kauffeld y Elwood Holton (2007). Examining the factor structure and predictive ability of the German-version of the Learning Transfer Systems Inventory (LTSI). *Journal of European Industrial Training*, vol. 31 No. 3. <https://doi.org/10.1108/03090590710739278>.
- Bhatti, Muhammad Awais, Sharrifah Ali, Isa Mohd Faizal y Mohamed Battour (2014). Training transfer and transfer motivation: the influence of individual, environmental, situational, training design, and affective reaction factors. *Performance Improvement Quarterly*, 27(1), 51-82. <https://doi.org/10.1002/piq.21165>
- Blume, Brian, Ford Kevin, Timothy Baldwin y Jason Huang (2010). Transfer of Training: a Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, vol. 36, núm. 4, 1065-1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Broad, Mary L. y John W. Newstrom. (1992). *Transfer of Training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley. (<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:108979829>)
- Broad, Mary L. y John W. Newstrom (2000). *¿Cómo Aplicar el Aprendizaje al Puesto de Trabajo? Un Modelo Estratégico para Garantizar un Alto Rendimiento de sus Inversiones en Formación*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. ISBN: 84-8004-438-1
- Burke-Smalley, Lisa A. y Holly Hutchins (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>

- Burke-Smalley, Lisa, & Holly Hutchins (2008). a study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107-128. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1230>
- Cervero, Ronald M. (1984). Analyzing the effectiveness of continuing professional education: An exploratory study. *Adult Education Quarterly*, 34, 135-146. <https://doi.org/10.1177/000184818603600200>
- Cervero, Ronald M., Suzanne Rottet, y Katherine Dimmock (1986). Analyzing the effectiveness of continuing professional education at the workplace. *Adult Education Quarterly*, 36(2), 135-146. <https://doi.org/10.1177/0001848186036002002>
- Clarke, Nicholas (2002a). Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct. *International Journal of Training and Development*, 6(3), 146-162. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00156.x>
- Clarke, Nicholas (2002b). Training care managers in risk assessment: Outcomes of an in-service training programme. *Social Work Education*, 21(4), 461-476. <https://doi.org/10.1080/02615470220150410>
- Colquitt, Jason; Jeffrey Lepine y Raymond Noe (2000). Toward an integrative Theory of training motivation: a Meta-Analytic Path Analysis of 20 years of Research. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 678-707. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.678>
- Colley, Helen, Phil Hodgkinson y Janice Malcom (2003). *Informality and formality in learning: a Report for the Learning and Skills Research Centre*. Learning and Skills Research Centre. London. ISBN 1 85338 872 6
- Cromwell, Susan E. y Kolb Judith (2004). An Examination of Work-Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15, Núm. 4, 449-472. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1115>
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Kapoor, S. (2017). Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship? *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 268-285. <https://doi.org/10.1108/jwl-08-2016-0079>
- Chen, Hsin-Chih (2003). *Cross-cultural construct validation of the learning transfer system inventory in Taiwan*. Graduate Faculty of the Louisiana State University. https://repository.lsu.edu/gradschool_dissertations/2254

- Chen, Hsin-Chih, Elwood F. III Holton y Reid Bates (2005). Development and validation of the Learning Transfer System Inventory in Taiwan. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 16 No. 1, 55-84.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1124>
- Choi, Myungweon y Ruona Wendy (2008). An Update on the learning Transfer System. Panama City, *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*, 20-24 February 2008. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/234567412_an_update_on_the_learning_transfer_system
- Daffron, Sandra Rarcliff y North, Mary Wehby (2006). Learning transfer: Lesson learned from software company professionals. *Journal of Lifelong Learning*, 15, 51-67. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/232692838.pdf>
- de Beer, Andreas (2018). What Is Business Management? en Jessica Nel, & Andreas de Beer Eds.), *Business Management: a Contemporary Approach*, 1-29. Juta and Company (Pty) Ltd. ISBN: 1485125138
- de Rijdt, Catherine, Ann Stes, Cees Van Der Vleuten y Filip Dochy (2013). Influencing Variables and Moderators of Transfer of Learning to the Workplace within the Area of Staff Development in Higher Education: Research Review. *Educational Research Review*, vol. 8, 48-74. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.007>
- Dewayani, Julitta y Ferdinand Augusty (2019). Motivation to Transfer, Supervisor Support, Proactive Learning, and Training Transfer: Testing Interaction Effects. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7, 141-150.
<https://doi.org/10.35808/ijeba/314>
- Dewi, Puspa, y Tomy Fitrio (2022). the Role of Adaptive Millennial Leadership, Organizational Culture, and Competency as a Strategy to Increase Employee Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*, 20, 694-707.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.17>
- Du Plessis, Marieta (2021). *Employee Development and Career Management*, en Pieter Nel, & Armanda Werner (Eds.), *Human Resource Management, Oxford*, Oxford University Press. ISBN: 9780190419738
- Eraut, Michael (2004). *Transfer of knowledge between education and workplace settings*; en H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (Eds.) *Workplace Learning in Context*, London, Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203571644>
- Fitzpatrick, Robert (2001). the strange case of the transfer of training estimate. *the Industrial-Organizational Psychologist*, 39(2), 18-19.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.514.993&rep=rep1&type=pdf>

- Ford, J. Kevin, Baldwin, Timothy T., Prasad, Joshua (2018), «Transfer of Training : The Known and the Unknown». *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 201-225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>.
- Ford, J. Kevin, y Daniel A. Weissbein (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1997.tb00047.x>
- Georgenson, David (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development*, 36(10), 75-78. <https://psycnet.apa.org/record/1983-04546-001>
- Gielen, E. W. M. (1996). Transfer of Training in Corporate Setting: Testing a Model. in E. F. Holton III (Ed.), *Academy of Human Resource Development 1996 Conference Proceedings: February 29 - March 3, 1996, Minneapolis, MN*, 434-441. Academy of Human Resource Development.
- Goldstein, Irwin y Ford, Kevin (2002). *Training in Organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth. ISBN-13:978-0534345549
- Grossman, Rebecca y Eduardo Salas (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15 (2), 103-120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Hager, Paul (2004). Conceptions of learning and understanding learning at work», *Studies in Continuing Education*, 26 (1),3-17. <https://doi.org/10.1080/158037042000199434>
- Hains, Isla; Meyers, Josh; Sterling, Kirsten; Yoo, Jeannie; Reddel, Helen; Weston, Clare (2019), «Difficult-to-treat and severe asthma in general practice: delivery and evaluation of an educational program». *BMC Fam Pract* 20(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0991-y>
- Hodkinson, Phil, y Hellen Colley (2005). Informality and Formality in College-based Learning. *Internationales Jahrbuch Der Erwachsenenbildung*, (1), 31-32. <https://doi.org/10.7788/ijbe.2005.3132.1.165>
- Holyoak, K.j. (1991), Symbolic Connectionism: Toward Third-generation Theories of Expertise. Em K. A. Ericson y J. Smith, (Eds.) *Toward a General Theory of Expertise*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 9780521406123
- Hoyt, Brian (2013). Predicting training transfer of new computer software skills: A research study comparing e-learning and in-class delivery. *AURCO Journal*, 19, 132-161. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2016-0079>
- Holton, Elwood F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, No. 7, 5-21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>

- Holton, Elwood F. III, Reid Bates, Dian L. Seyler y Manuel B. Carvalho (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 8 n°. 2, 95-113.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080203>
- Holton, Elwood F. III, Reid Bates y Wendy Ruona (2000). Development of a generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 11 n°. 4, 333-60.
[https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::aid-hrdq2>3.0.co;2-p)
- Holton, Elwood F., y Bates, Reid (2002). *The Learning Transfer Systems Inventory*. Louisiana State University: Office of HRD Research.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726872>
- Holton, Elwood F. III, Hsin-Chih Chen y Sharon Naquin (2003). An Examination of Learning Transfer System Characteristics across Organizational Settings. *Human Resource Development Quarterly*, n°. 14, 459-82.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.1079>
- Hoyt, Brian (2013), «Predicting training transfer of new computer software skills: A research study comparing e-learning and in-class delivery», *AURCO Journal*, 19, 132-161.
https://aurco.net/journals/aurco_journal_2013/predicting_training_transfer_aurco_vol19_2013.pdf
- Hughes, Michael G., Day, Eric Anthony, Wang, Xiaoqian, Schuelke, Matthew J., Arsenault, Matthew L., Harkrider, Lauren N. & Cooper, Olivia D. (2013), «Learner-controlled practice difficulty in the training of a complex task: Cognitive and motivational mechanisms». *Journal of Applied Psychology*, 98 (1), 80-98.
<https://doi.org/10.1037/a0029821>
- Hurley, Joe; Taylor Elizabeth, Jean; Phelan, Kath (2017). Collaboration with caveats: research-practice exchange in planning. *Plan Pract Res* 32 (5), 508-523.
<https://doi.org/10.1080/02697459.2017.1378971>
- Jain, Sameeksha y Aditya Gautam (2016). Comparison of Performance Management Systems in Public and Private Sector: A Study of Manufacturing Organizations. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 6, 111-128. ISSN:2249-0558.
- Janousek, Christian L., & Blair, Robert (2018). Theory-Practice Exchange in Local Government Management: Perspectives of Practitioners and Scholars. *The American Review of Public Administration*, 48 (7), 730-742.
<https://doi.org/10.1177/0275074017725597>
- Kirkpatrick, Donald (1994). *Evaluating Training Programs: the Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
[https://doi.org/10.1016/s1098-2140\(99\)80206-9](https://doi.org/10.1016/s1098-2140(99)80206-9)

- Kontoghiorghes, Constantine (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model», *International Journal of Training and Development*. 8(3), 210-221. <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00209.x>
- Kremer, Peter; Mavoia, Helen; Waqa, Gade; Moodie, Marjody; McCabe, Marita; Swinburn, Boyd (2017). Knowledge-exchange in the Pacific: outcomes of the TROPIC (Translational Research for Obesity Prevention in Communities) project. *BMC Public Health* 17, 362. <https://doi.org/10.1186/s12889-017-4254-3>
- Lave, Jean, & Wenger, Etienne (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511815355>
- Leberman, Sarah y Andrew Martin (2004). Enhancing transfer of learning through post-course reflection. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 4(2), 173-184. <https://doi.org/10.1080/14729670485200521>
- Lim, Doo (2000). Training design factors influencing transfer of training to the workplace within an international context. *Journal of Vocational Education and Training*», 52(2), 243-258. <https://doi.org/10.1080/13636820000200118>
- Lim, Doo y Scott Johnson (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6 (1), 36-48. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00148>
- Lobato, Joanne (2006), «Alternative perspectives on the transfer of learning: History, issues and challenges for future research», *Journal of the Learning Science*, 15 (4), 431-449. <http://www.jstor.org/stable/25473530>
- Lundmark, Carina, Nilsson, Jens & Krook-Riekkola, Anna (2023). Taking Stock of Knowledge Transfer Studies: Finding Ways Forward. *Environmental Management* 72, 1146-1162. <https://doi.org/10.1007/S00267-023-01877-y>
- Mathieu JE, Tannenbaum SI, Salas E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35, 828-847. <https://doi.org/10.2307/256317>
- Mdhlalose, Dickson (2022). Transfer of Training: The Revised Review and Analysis. *Open Journal of Business and Management*, 10, 3245-3265. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106161>
- Murphy, Suzanne y Sheila Tyler (2005). The relationship between learning approaches to part-time study of management courses and transfer of learning to the workplace. *Educational Psychology*, 25 (5), 455-469. <https://doi.org/10.1080/01443410500045517>
- Naquin, Sharon y Elwood Holton (2003). motivation to improve work through learning in human resource development. *Human Resource Development International*, 6(3), 355-370. <https://doi.org/10.1080/13678860210154431>

- Nikandrou, Irene, Vasiliki Brinia, y Elissavet Bereri (2009). Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis», *Journal of European Industrial Training*, 33 (3), 255–270. <https://doi.org/1108/03090590910950604>
- Ornelas Gutiérrez, D.; Cordero Arroyo, G. y Cano Garcia, E. (2016). La transferencia de la formación del profesorado universitario. Aportaciones de la investigación reciente. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE). *Perfiles Educativos*, Vol. XXXVIII, Núm. 154, 57-76. <https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2016.154.57662>
- Packer Ian J; Chapman Greg A.; Lawrie John W. (2019). On-ground extension of soil information to improve land management. *Soil Use Manag* 35, Issue 1, 75–84. <https://doi.org/10.1111/sum.12494>
- Park, Ji-Hye y Tim Wentling (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e- learning. *Journal of Workplace Learning*, 19 (5), 311-329. <https://doi.org/10.1108/13665620710757860>
- Parrish, Danielle y Allen Rubin (2011). Validation of the evidence-based practice process assessment scale-short version. *Research on Social Work Practice*, 21 (2), 200-211. <https://doi.org/10.1177/1049731509347851>
- Paoloni, M., Coluccia, D., Fontana, S., & Solimene, S. (2020). *Knowledge management, intellectual capital and entrepreneurship: a structured literature review*. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 n°. 8, 1797-1818. <https://doi.org/10.1108/jkm-01-2020-0052>
- Patrick, John (1992). *Training: Research and Practice*. Academic Press. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920050110>
- Qinfeng, Z. (2023). The role of person-organization and person-job fit in enhancing transfer of learning in Shanghai's financial enterprises. *International Journal of Science and Business*, 24 (1), 97–110. <https://doi.org/10.58970/ijsb.2118>
- Ratcliff-Daffron, S., Tallman Cowdrey, D. James D. (2007). Transfer of learning for State Court Judges: Maximising the context *International Journal of Lifelong Education*, 26 (6), 698-700. <https://doi.org/10.1080/02601370701711398>
- Ratcliff-Daffron, S. y Wehby-North, M. (2006). Learning transfer: Lessons learned from software company professionals. *Journal of Lifelong Learning*, 15, 51-67. <https://doi.org/10.1109/icgse.2010.19>
- Renta Davids, A. I. (2013). *La Transferencia del Aprendizaje en Contextos de Formación para el Trabajo y el Empleo*. Barcelona: Universitat Rovira e Virgili. Disponible en: https://scholar.google.com.au/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=yjMgwkcAAAAJ&citation_for_view=yjMgwkcAAAAJ:UebtZRa9Y70C

- Rouiller, J. y Goldstein I. (1993). The relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 4 n°. 4, 377-91. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040408>
- Saks, A. y Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45 (4), 629-648. <https://doi.org/10.1002/hrm.20135>
- Sass, C.; Burnley, N.; Drury, M.; Oyeboode, J.; Surr, C. (2019). Factors associated with successful dementia education for practitioners in primary care: an in-depth case study. *BMC Med Educ* 19,393. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1833-2>
- Schenk, H. (2018). Human Resource Management? en P. Nel, & A. de Beer (Eds.), *Business Management: A Contemporary Approach*, 313-349. Juta and Company (Pty) Ltd. ISBN: 9781485132547
- Schwartz, D., Bransford, J. y Sears, D. (2005). Efficiency and innovation in transfer. En Mestre, J.p. (Ed.), *Transfer of Learning from a Moderns Multidisciplinary Perspective*. USA: Infomation Age Publishing. ISBN: 1593111657
- Shen, J. y Chunyong, T. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European Management Journal*, 36(6), 708-716. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.02.002>
- Sims, R. (2006), *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Information Age Publishing (IAP). ISBN: 1593114877
- Sitzmann, T. y Weinhardt, J. M. (2018). Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training. *Journal of Management*, 44, 732-756. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11086abstract>
- Sofu, F. (2007). *Gaining the most from learning: near and far learning transfer among managers, academics and technical staff*, en Chapman (Ed.), *Australian and New Zealand Academy of Management Conference Proceedings: reputation, responsibility, relevance*, 1-16. Australian and New Zealand Academy of Management. https://www.anzam.org/wpcontent/uploads/pdfmanager/1994_SOFOFRANESCO_013.PDF
- Subedi, B. S. (2004). Emerging Trends of Research on Transfer of Learning. *International Education Journal*, 5, 591-599. ISSN:1443-1475
- Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F. Chan, Daniel W. L. (2005). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 692-709. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.692>

- Tracey, B., Hinkin, T., Tannenbaum, S. y Mathieu J. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 5-23.
Disponible en: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/948>
- Tracey, J. B. y Tews, M. (2005). Construct Validity of a General Training Climate Scale. *Organizational Research Methods*, 8 (4), 353-374. <https://doi.org/10.1177/1094428105280055>
- Turab, G. M. y Casimit G. (2015). A Model of the Antecedents of Training Transfer. *International Journal of Training Research*, 13 (1), 82-95.
<https://doi.org/10.1080/14480220.2015.1051352>
- Ugolini, F.; Massetti L.; Sanesi G.; Pearlmutter, D. (2015). Knowledge Transfer between Stakeholders in the Field of Urban Forestry and Green Infrastructure: Results of a European Survey. *Land Use Policy* 49, 365-381.
<https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2015.08.019>
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J., Brian L., y Kavanagh, M. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x>
- Velada, R. y Caetano, A. (2007). Training transfer: The Mediating Role of Perception of Learning. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 283-196.
<https://doi.org/10.1108/03090590710746441>
- Wehrman, K. C., Shin, H. y Poertner, J. (2002). Transfer of training. *Journal of Health and Social Policy*, 15(3), 23-37.
https://doi.org/10.1300/J045v15n03_03
- Wexley, K. y Gary L. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Prentice Hall. ISBN: 0130894974
- Wuryaningrat, N., Paulus, A., Rantung, D. y Mandagi, D. (2024). The Relationship of Trust, Knowledge Transfer, and the Person-Job and Person-Organization Fit as Moderating Effects. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 39 (2), 160-173.
<https://doi.org/10.22146/jieb.v39i2.7001>
- Yang, M., Lowell, V.I., Talafha, A. *Et Al.* (2020). Transfer of Training, Trainee Attitudes and Best Practices in Training Design: a Multiple-Case Study. *Techtrends* 64, 280-301
<https://doi.org/10.1007/S11528-019-00456-5>

Cómo citar este artículo

Asensio, María (2023). La transferencia del aprendizaje en el contexto de la Administración Pública: una revisión sistemática de la literatura empírica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* (86), pp. 257-290.
<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n86.a8>

