

Evaluación de la transferencia de la formación continua mediante el modelo ETF de factores

PILAR PINEDA HERRERO
CARLA QUESADA PALLARÉS

Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona.

1. Introducción

La formación, en una situación de rápidos cambios a nivel económico, político y tecnológico es un elemento clave en el desarrollo de los recursos humanos, ya que facilita la introducción de cambios en las organizaciones y la mejora de la calidad del trabajo. Por ello, las empresas e instituciones invierten muchos recursos en formar a sus trabajadores; pero en pocas ocasiones evalúan en qué grado esta formación resulta eficaz.

Conocer los factores que influyen en la transferencia de la formación, es decir, en la aplicación de los aprendizajes que han realizado los participantes a su lugar de trabajo es una manera de evaluar la eficacia de la formación. Por una parte, permite medir transferencia de manera indirecta reduciendo los costes del proceso de evaluación. Y por otra parte, permite hacer un diagnóstico de la situación para poder introducir acciones de mejora que permitan aumentar la transferencia de la formación.

Además, poder predecir, a partir de la presencia o ausencia de ciertos factores, el grado de aprendizaje, transferencia e impacto de las acciones de una formación posibilita mejorar el sistema de formación continua. Así como también puede dar pistas a los equipos de recursos humanos y a los responsables de cada trabajador, sobre cómo conseguir que la formación sea más eficaz y, por lo tanto, se pueda rentabilizar la inversión y conseguir beneficios no únicamente para cada trabajador o trabajadora sino para toda la empresa.

El estudio que se presenta a continuación pretende dar a conocer un modelo de factores que influyen en la transferencia de la formación y que además pueden predecir los resultados de la formación en la organización.

2. Formación, evaluación y transferencia

La formación continua de los trabajadores es un elemento estratégico para las organizaciones ya que permite dar respuesta a las necesidades de actualización de éstos y también de las organizaciones permitiéndoles adaptarse a los cambios de su entorno y adquiriendo ventajas competitivas respecto a sus competidores. Es por eso que se dedican muchos recursos desde las organizaciones a la formación continua, la cual debe evaluarse, para conocer no únicamente la satisfacción y los aprendizajes de los

¹ Agradecemos a Berta Espona su apoyo para la elaboración de este artículo.

trabajadores, sino también en qué medida los resultados de la formación contribuyen al desarrollo de la organización y de sus profesionales. De esta manera puede saberse si la inversión en formación ha sido efectiva.

La transferencia de la formación es “la aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas durante la formación al puesto de trabajo y el consecuente mantenimiento de éstas en un cierto periodo de tiempo” (Baldwin y Ford, 1988: 63). Evaluar la transferencia de la formación es esencial para conocer en qué medida aquello que se ha aprendido en la formación se aplica en el puesto de trabajo, si la formación es eficaz y si se ha rentabilizado la inversión en formación.

Evaluar los resultados de la formación en el puesto de trabajo, también denominada evaluación directa de la transferencia, comporta numerosas dificultades, tanto de tipo técnico y organizativo, como de tipo económico e incluso ético (Pineda-Herrero y otros, 2010). Debido a la problemática subyacente a la evaluación de la transferencia en términos directos, durante los últimos años se ha hecho un esfuerzo en buscar alternativas, centradas en evaluar indirectamente la transferencia, a partir de factores que la condicionan.

Baldwin y Ford (1988), y Noe y Schmitt (1986) fueron los primeros en postular que, si bien medir transferencia real era sumamente costoso, existía una vía que permitía determinar qué factores obstaculizaban y facilitaban que los empleados aplicasen los aprendizajes de la formación a su puesto de trabajo. Durante más de una década se ha estado trabajando para desarrollar modelos e instrumentos que midan los factores de la transferencia; destacan las aportaciones de Noe (1988), Holton (1996, 2005), y Burke y Hutchins (2008). Holton crea el modelo de factores de transferencia que contempla más elementos – versión de 2005–; los agrupa en tres dimensiones: factores de motivación, de contexto y de capacidad.

Partiendo de las aportaciones de estos autores, hemos creado el modelo ETF o “Evaluación de la Transferencia de la Formación”, como el primer modelo de variables condicionantes de la transferencia, adaptado al contexto hispano, con la posibilidad de garantizar una medida indirecta de la transferencia de la formación en las empresas españolas, así como las situadas en Latino América.

Este modelo permite evaluar los elementos que influyen positiva o negativamente en la transferencia de la formación al lugar de trabajo de manera contextualizada.

El modelo consiste en ocho variables, cinco son propias del participante y las otras tres corresponden al puesto de trabajo, a la empresa/institución y a la propia formación. (ver figura 1).

Figura 1.
Modelo ETF “Evaluación de la Transferencia de la Formación”

Factores del participante	- Satisfacción con la formación - Aprendizaje logrado - Motivación para transferir - Autoeficacia - Responsabilidad sentida
Factores del puesto de trabajo	- Ausencia de posibilidades de aplicación
Factores de la empresa/institución	- Apoyo de la empresa/institución hacia la transferencia
Factores de la formación	- Diseño de la transferencia

Fuente: Pineda, Quesada y Moreno, 2010.

La *satisfacción con la formación* hace referencia a la reacción del participante ante la formación. Algunos autores como Warr, Alan y Birdi (1999) o Tan, Hall y Boyce (2003) relacionan esta variable con la transferencia de la formación aunque indican una relación débil. Según Xiao (1996) y Alliger y otros (1997), el grado de *aprendizaje logrado* por el participante también influye en la transferencia. Por otra parte, la *motivación para transferir*, es decir, el deseo, intención e implicación personal del participante para aplicar los aprendizajes es otro elemento destacado por Axtell, Maitlis y Yeara (1997) y Holton, Bates y Rouna (2002).

La *autoeficacia* consiste en la percepción del participante sobre sus posibilidades de éxito cuando aplica la formación, y es destacado por varios autores como Holton, Bates y Ruona (2002) o Chiaburu y Marinova (2005). La *responsabilidad sentida*, entendida como la percepción de responsabilidad que el participante siente en demostrar su trabajo, es decir, en rendir cuentas, también influye en la transferencia según Fink, O'leary-Kelly y Martocchio (1994) o Yarnold y otros (1988).

En el modelo ETF también aparecen otras variables externas al participante en formación que influyen en la transferencia. Concretamente, la *ausencia de posibilidades de aplicación*, es decir la no existencia de opciones para poder aplicar lo aprendido en el lugar de trabajo influye en la transferencia según Clarke (2002) o Lim y Morris (2006). Las estrategias que la empresa o institución tiene para facilitar a los trabajadores la transferencia de la formación están incluidas en las variables de *apoyo de la empresa/institución hacia la transferencia*, elemento que destacan autores como Holton, Bates y Rouna (2002) o Lim y Johnson (2002).

Finalmente, el último elemento es el *diseño de la transferencia*, que hace referencia a cómo la formación facilita a los participantes la posterior aplicación real de los aprendizajes. Autores como Warr y Allan (1998) o Holladay y Quinones (2003) lo destacan como factor influyente.

Por otro lado, es importante para toda organización conocer el impacto que tiene la formación, es decir, los beneficios de la formación para la organización. Según Pineda (2000: 214) el impacto de la formación son "las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución, de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados".

En este artículo presentamos los resultados de un estudio realizado en 2009-2010 sobre la transferencia de la formación y su impacto en la organización. Los objetivos que se persiguen son, en primer lugar, validar el cuestionario utilizado con una validación de constructo. En segundo lugar, detectar la fiabilidad de las escalas utilizadas. Y finalmente, conocer en qué grado los factores y las variables detectadas poseen valor predictivo. De esta manera el cuestionario ETF, además de medir las variables influyentes en la transferencia de la formación, permitiría predecir niveles de aprendizaje, de transferencia percibida y de impacto a partir de las variables postuladas.

3. Metodología

En el estudio llevado a cabo en 2009-2010, se evaluó a 1,044 participantes de formación continua. Esta formación fue finalizada, por parte de trabajadoras y trabajadores de empresas ubicadas en España, entre uno y dos años antes de ser evaluados, es decir, durante los años 2007 y 2008. El instrumento fue

administrado mediante la encuesta telefónica asistida por ordenador (CATI), de manera anónima, por expertos encuestadores.

Se evaluó a una muestra de 1,044 trabajadores y trabajadoras, situando el margen de error de la muestra en $\pm 3,03\%$ con un nivel de confianza del 95%. El muestreo fue probabilístico estratificado, cuyas variables de estratificación fueron: sexo, edad, nivel de estudio, tamaño, sector económico, territorio. En la figura 2 proporcionamos un resumen de la muestra del estudio según las variables de estratificación comentadas.

Figura 2.
Distribución de la muestra del estudio

Variables de estratificación	Distribución de la muestra
Sexo	• Hombres: 56% • Mujeres: 44%
Edad	• <30 años: 25% • 30-39 años: 38-% • 40-49 años: 24% • >50 años: 13%
Nivel de estudios	• Estudios primarios (EGB o equivalente): 24,7% • Medio – Superior (FP I o equivalente): 39,5% • Arquitecto técnico, Ingeniero técnico o Diplomado: 16,4% • Arquitecto, Ingeniero superior o Licenciado: 17,3% • Otra formación: 1,6% • Ningún tipo de estudios: 0,5%
Tamaño de empresa	• Micro empresa: 22,6% • Pequeña empresa: 24,8% • Mediana empresa: 25,6% • Gran empresa: 47,4%
Sector económico	• Agricultura: 1% • Comercio: 15,61% • Construcción: 9,87% • Hostelería: 6,61% • Industria: 22,41% • Servicios: 44,5%
Territorio	• Madrid: 27,97% • Cataluña: 18,20% • Asturias, Cantabria, Galicia y La Rioja: 7,38% • Andalucía, Canarias, Murcia, Ceuta, Melilla, Navarra y País Vasco: 46,45%

Fuente: Elaboración propia.

La formación evaluada en el estudio fue predominantemente con una modalidad presencial (63%), y correspondiente a un nivel de formación medio/superior (62%). Asimismo, la mayoría de la formación fue de tipo genérica (60%) frente al 40% de los casos en que la formación fue específica.

El instrumento utilizado estaba compuesto de 58 ítems, seis de los cuales respondían a datos de perfil del participante en formación (variables de estratificación de la muestra), con un formato de respuesta cerrada con opción múltiple, y 52 ítems referentes al modelo ETF, es decir, las variables influyentes en el proceso de transferencia de los aprendizajes de la formación al puesto de trabajo del empleado/a. Estos ítems se presentaron mediante una escala de valoración Likert de 5 puntos (1 nada de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo), en el que el 10% de los ítems se construyeron en sentido negativo. Es necesario destacar a las variables incluidas en el modelo se añadieron las variables “transferencia percibida” e “impacto” para testar su correlación con las variables del modelo ETF.

Se realizó una primera *validación de contenido* del instrumento mediante la revisión de expertos metodológicos. Una vez se obtuvieron los datos, se vaciaron las respuestas en una matriz Excel y se analizaron con el paquete estadístico SPSS. El análisis consistió en una validación de constructo -mediante el análisis factorial exploratorio-, y su posterior análisis² descriptivo, comparativo y multivariante, así como el análisis de fiabilidad de las escalas.

4. Resultados

4.1 Validación de constructo

Como se ha comentado, el primer objetivo del presente trabajo es proceder a validar el cuestionario utilizado mediante la *validación de constructo*, entendida como “aquella evidencia mediante la que se explica el modelo teórico-empírico que subyace a las variables de interés” (Hernández, Fernández-Collado, y Baptista, 2006:282), en este caso, el modelo ETF. Para ello, se ha seguido el procedimiento del Análisis Factorial Exploratorio o AFE, mediante el paquete estadístico SPSS.

Cabe destacar que las variables “aprendizaje”, “transferencia” e “impacto” han sido excluidas del análisis AFE debido a que son consideradas resultados y que, por tanto, son escalas independientes (más adelante se presentarán los valores de fiabilidad correspondientes).

El método seguido fue el de Máxima Verosimilitud, iniciando el análisis con una rotación de factores Varimax (rotación ortogonal), un valor Eigen mayor a la unidad, y fijando el valor mínimo de los coeficientes a 0,30. La prueba de esfericidad de Barlett y la KMO sugirieron que el modelo era adecuado y que se podía proceder a su análisis (KMO de 0,918 y significación de Barlett de 0,000). El gráfico *screeplot* señaló el número de factores adecuados para obtener la matriz más depurada, fijando el objetivo entre 5 y 6 factores.

Los resultados obtenidos con el primer análisis mostraron una distribución de coeficientes de los ítems en los factores confusa, así que se hicieron los análisis oportunos, intercalando el tipo de rotación (Varimax – ortogonal o Promax - oblicua), y la fijación o no del número de factores a obtener (un valor de Eigen mayor a la unidad, o fijando a siete o seis el número de factores).

Finalizado el análisis, y habiendo obtenido un resultado satisfactorio para el equipo de investigación, el modelo resultante explicó el 49,03% de la varianza, emergiendo 6 factores, y con un total de 29 ítems (de los 35 ítems contemplados al inicio del análisis). Los factores emergidos fueron: satisfacción con la formación, apoyo de la organización para transferir, responsabilidad sentida, ausencia de posibilidades de aplicación de la formación, motivación para transferir, y diseño de la transferencia. El único factor no emergido fue el de “autoeficacia”, cuyo constructo fue contemplado en el modelo ETF. Debido a su inconsistencia con el resto de variables, tan sólo conservó dos de los cinco ítems que lo definían, perteneciendo uno de los ítems al factor emergido como “apoyo a la organización” y otro ítem al factor emergido como “responsabilidad sentida”.

² Debido a la breve extensión del documento, se presentarán tan sólo los resultados derivados de la validación de constructo así como de la aplicación de las técnicas multivariantes.

4.2 Fiabilidad

La segunda finalidad perseguida por este estudio es la relativa a la fiabilidad de las escalas utilizadas. Es necesario conocer si cada una de las escalas es fiable por sí misma para proceder al resto de análisis estadísticos, sobre todo los relacionados con análisis multivariantes o predictivos.

En palabras de Hernández, Fernández-Collado, y Baptista (2006:277), la fiabilidad es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. El método más común para determinar la fiabilidad de una escala es mediante el alfa de Cronbach, cuyo valor nos informa del grado de consistencia interna del instrumento y que según Nunnally (1978) la escala debe tener puntuaciones mayores de 0,70 para considerarse fiable.

Como se puede apreciar en la tabla 3, las puntuaciones relativas a la fiabilidad de las cuatro escalas analizadas fueron adecuadas, mostrando valores superiores a 0,70. Además, los resultados mostraron la no necesidad de eliminar ítems para aumentar el valor del alfa de Cronbach. Todo ello, informó de una elevada consistencia interna de los instrumentos y, por tanto, de una buena fiabilidad.

Tabla 3.
Resumen del análisis de fiabilidad de las escalas

Escala	Nº de ítems	Alfa de Cronbach tipificado	Nº de ítems a eliminar
Factores	29	0,894	0
Aprendizaje	5	0,782	0
Transferencia	5	0,903	0
Impacto	7	0,790	0

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Propiedades predictivas

El tercer y último objetivo del presente trabajo, consistía en conocer en qué grado los factores y las variables “resultado” contenían propiedades predictivas. Es decir, el modelo ETF no es usado tan sólo como diagnóstico de las variables influyentes de la transferencia, sino también como modelo predictivo de los tres resultados fundamentales de la formación –aprendizaje, transferencia percibida e impacto-. Para testar esta propiedad, fue necesario analizar los datos mediante análisis multivariantes, en concreto, la regresión múltiple.

El proceso seguido fue el de Introducción, y se llevó a cabo el análisis en 3 pasos distintos:

- Los 6 factores en relación con el Aprendizaje.
- Los 6 factores y Aprendizaje en relación con la Transferencia percibida.
- Los 6 factores, Aprendizaje y Transferencia percibida en relación con el Impacto.

Antes de proceder a explicar los resultados obtenidos con la Regresión Múltiple, es necesario destacar que se verificó la “no quebrantación” de los supuestos de la regresión -linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no colinealidad- en cada uno de los análisis, puesto que es una condición indispensable para el uso de la Regresión Múltiple.

Los resultados del paso 1, mostraron que los coeficientes de los factores 4 y 5 –Ausencia de posibilidades de aplicación y Motivación para transferir- no eran relevantes (significación del valor de T mayor de 0,05). Se volvió a analizar la predicción de los factores sobre el resultado Aprendizaje, excluyendo los factores 4 y 5, obteniendo un valor de R^2 corregida de 0,355. Esto nos señalaba que los factores 1, 2, 3 y 6 explicaban el 35,5% de la varianza del Aprendizaje.

Dado que los factores Satisfacción con la formación, Apoyo de la organización para transferir, Responsabilidad sentida, y Diseño de la transferencia eran significativos en valores T, el modelo de regresión 1 se formuló de la siguiente manera:

$$\text{Aprendizaje} = 3,906 + 0,207 \text{ de Satisfacción} + 0,115 \text{ de Diseño de la transferencia} + 0,066 \text{ de Responsabilidad sentida} + 0,059 \text{ de Apoyo de la organización.}$$

El paso 2 consistió en analizar el poder predictivo de los 6 factores y el Aprendizaje sobre la variable Transferencia percibida. En este caso, el factor 1 –Satisfacción con la formación- no fue relevante, con lo que el nuevo análisis mostró que los factores 2, 3, 4, 5, 6, y el aprendizaje explicaban el 56,7% de la varianza de la Transferencia percibida.

Con ello, el modelo 2 se formuló de la siguiente manera:

$$\text{Transferencia percibida} = 2,913 + 0,246 \text{ de Diseño de la transferencia} + 0,237 \text{ de Apoyo de la organización} + 0,202 \text{ de Aprendizaje} + 0,135 \text{ de Motivación para transferir} - 0,057 \text{ de Ausencia de posibilidades de aplicación} + 0,048 \text{ de Responsabilidad sentida.}$$

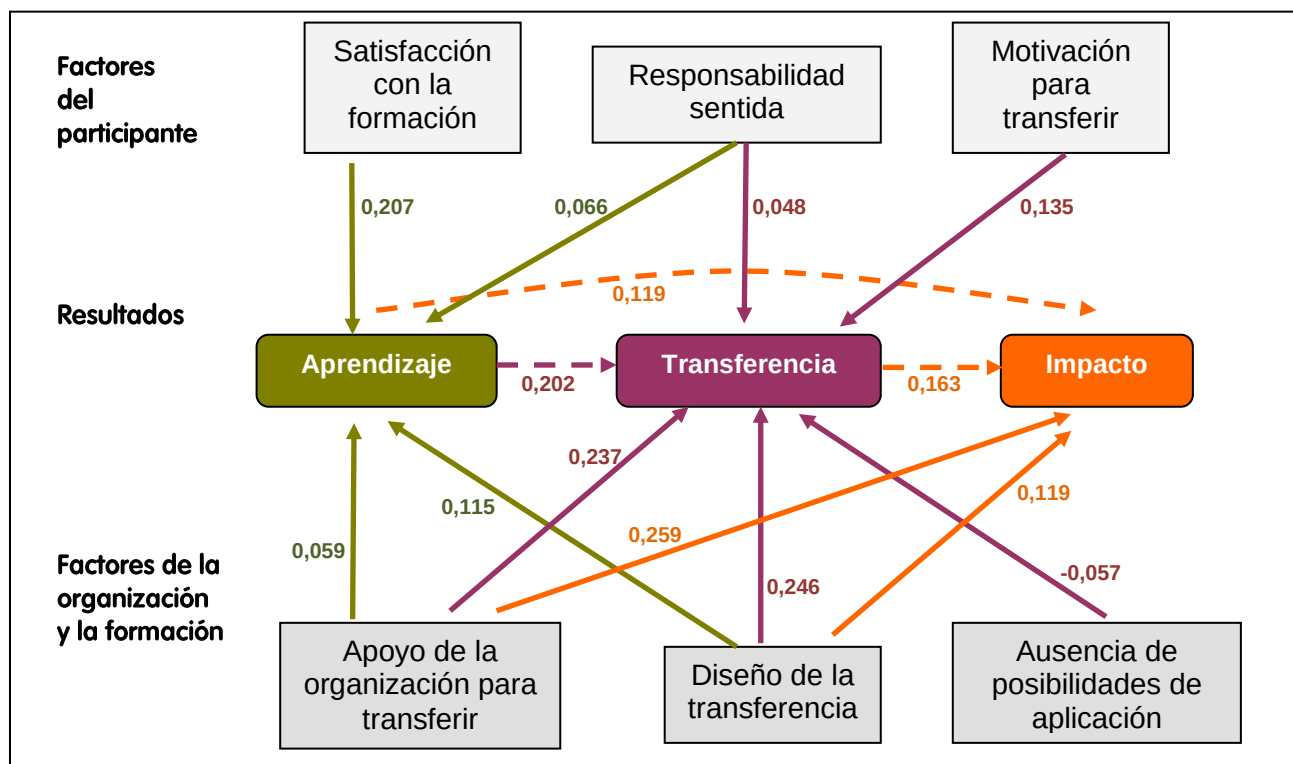
Por último, los resultados del paso mostraron que la mayoría de los factores no eran significativos en el modelo que explicaba el Impacto de la formación en la organización. En concreto, los factores no significativos en T fueron los factores 1, 3, 4 y 5. Volviendo a analizar el modelo con los factores resultantes, se obtuvo una R^2 corregida de 0,515; esto es, que los factores 2, 6, aprendizaje y transferencia explicaron el 51,5% de la varianza del Impacto.

Teniendo en cuenta la información de la tabla de Coeficientes, el modelo 3 se formuló así:

$$\text{Impacto} = 2,379 + 0,259 \text{ de Apoyo de la organización} + 0,163 \text{ de Transferencia percibida} + 0,119 \text{ de Diseño de la transferencia} + 0,119 \text{ de Aprendizaje.}$$

La figura siguiente (ver figura 4) pretende ser un esquema gráfico del modelo resultante del análisis, es decir, el modelo ETF testado empíricamente así como las relaciones existentes entre sus componentes.

Figura 4
Modelo de factores ETF validado empíricamente.



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La elevada inversión económica y de recursos que las empresas están realizando en formar a sus empleados manifiesta la necesidad de evaluar este proceso, así como sus resultados. Sabemos que sólo entre el 10 y el 30% de la formación se transfiere al lugar de trabajo (Holton, Bates y Ruona, 2000), lo que significa que tan sólo se rentabiliza entre el 10 y el 30% de la inversión en formación. Sin embargo, los departamentos de recursos humanos no saben qué elementos o variables impiden que la formación sea efectiva, pues no disponen de herramientas para evaluar esta situación, causando la problemática de no poder tomar decisiones de mejora respecto a la formación que gestionan.

Localizada esta necesidad, hemos creado un modelo de Evaluación de la Transferencia de la Formación o ETF, y una herramienta de diagnóstico que permite detectar qué elementos facilitan y/o dificultan que el proceso de transferencia de los aprendizajes se lleve a cabo en las organizaciones españolas e hispanas. Pero no sólo sirve para diagnosticar estos factores sino que, como hemos demostrado, es una potente herramienta de predicción del aprendizaje derivado de la formación (35.5%), de la transferencia de este aprendizaje al puesto de trabajo del trabajador/a (56.7%), y del impacto de las mejoras introducidas por el trabajador/a en el conjunto global de la organización (51.5%).

Los objetivos propuestos en este artículo se consiguen mediante los procesos de validación, fiabilidad y capacidad de predicción del instrumento desarrollado a partir del modelo ETF. Hemos visto que el modelo teórico ETF emerge en seis factores, constatando un buen encaje entre el modelo teórico y empírico,

es decir, mostrando una elevada validación de constructo. Sin embargo, el hecho de que emerjan seis factores y no siete, impide que la variable Autoeficacia emerja como factor. Si bien la literatura científica aporta evidencias de su relevancia, desconocemos los motivos por los que esta variable no es en sí misma un factor determinante de la transferencia. Creemos que es necesario replantearnos la estructura subyacente al constructo de Autoeficacia, así como los ítems que lo componen, partiendo de un modelo mucho más sistemático que contemple las tres dimensiones de Bandura (2006): nivel, fuerza y generalidad. Además, se podrían desarrollar diferentes acciones para verificar su relevancia en el contexto de las organizaciones hispanas en las que estamos aplicando el modelo.

El segundo objetivo, el de comprobar la fiabilidad de las distintas escalas, observamos que la consistencia interna de las mismas es adecuada. No obstante, y para futuras aplicaciones del cuestionario, sería oportuno explorar los ítems que componen los factores Aprendizaje e Impacto con la finalidad de mejorar su valor en Alfa y alcanzar, al menos, el 0,8.

El tercer y último objetivo propuesto era el de testar la capacidad predictiva de la herramienta, es decir, del modelo ETF, mediante el análisis de regresión múltiple. La figura resultante muestra un modelo con una lógica empírica que concuerda perfectamente con la lógica teórica. Es decir, no todos los factores predicen los tres resultados analizados, ni no todos tienen el mismo peso dentro del modelo predictivo. Lo más relevante es que los factores Apoyo de la Organización y Diseño de la Transferencia están involucrados en los tres modelos predictivos testados. Asimismo, y en consonancia con los modelos de evaluación de la formación más relevantes (Kirkpatrick, 1999; Pineda, 2002), el aprendizaje predice transferencia, y el aprendizaje y la transferencia predicen impacto; cada nivel repercute en el siguiente y es necesario e imprescindible para avanzar en la evaluación de la formación.

El instrumento ETF presenta ahora varias posibilidades de desarrollo para avanzar en el conocimiento de los factores de la transferencia de la formación. Con el objetivo de mejorar tanto su validez como su consistencia interna, pretendemos realizar una revisión de los ítems y factores que han obtenido una menor fiabilidad, y mejorar así el instrumento, para posteriormente aplicarlo a una muestra de empresas que realicen formación en España y en Latinoamérica. Asimismo, y para explorar a fondo la capacidad predictiva del modelo, realizaremos una evaluación directa de la transferencia de la formación, midiendo el aprendizaje y la transferencia, mediante cuestionarios de competencias pre-formación y post-formación, tanto a participantes como a sus superiores. El objetivo es utilizar los factores como predictores de la transferencia, creando así una medida alternativa fiable, válida y cuya aplicación sea viable y accesible a todas las organizaciones, especialmente a las del contexto hispano.

Por otro lado, Holton (2005) ya apunta la necesidad de contemplar las "intenciones conductuales" como una posible media substitutoria de la transferencia directa, partiendo de la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen (1991). Poner a prueba la capacidad predictiva de la variable "intención de transferencia" sobre la propia transferencia nos va a permitir testar la "intención de transferencia" como variable substituta de la transferencia y, por lo tanto, como variable dependiente de nuestro modelo.

Referencias bibliográficas

- AJZEN, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 50, 179-211.
- ALLIGER, G.M., TANNENBAUM, S.I., BENNETT JR., W., TRAVER, H., SCHOTLAND, A. (1997). "A meta-analysis of the relations among training criteria", *Personnel Psychology*, 50(2), 341-358.
- AXTELL, C.M., MAITLIS, S., YEARTA, S.K. (1997). "Predicting immediate and longer term transfer" *Personnel Review*, 26(3), 201-213.
- BALDWIN, T.T., FORD, J.K. (1988). "Transfer of training: A review and directions for future research". *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- BANDURA, A. (2006). *Guide for constructing Self-efficacy scales*. En Frank Pajares y Tim Urdan (Eds.), *Self-Efficacy Beliefs of Adolescents* (pp.307-337). USA: IAP – Information Age Publishing, Inc.
- CHIABURU, D.S., MARINOVA, S.V. (2005). "What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy, and organizational supports". *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110-123.
- CLARKE, N. (2002). "Job/work environment factors influencing training effectiveness within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Fords' transfer climate construct". *International Journal of Training and Development*, 6(3), 146-162.
- FRINK, D.D.; O'LEARY-KELLY, A.M.; MARTOCCHIO, J.J. (1994). "A review of the influence of the group goals on group performance". *Academy of Management Journal*, 37(5), 1285-1301.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ-COLLADO, C., BAPTISTA, P. (2008). *Metodología de la investigación* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- HOLLADAY, C.L., QUINONES, M.A. (2003). "Practice variability and transfer of training: The role of self-efficacy generality". *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1094-1103.
- HOLTON, E. F. III. (2005). "Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations". *Advances in Developing Human Resources*, 7(37), 37-54.
- HOLTON, E.F. III, BATES, R.A., RUONA, W.E.A. (2000). "Development of a generalized learning transfer system inventory". *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333-360.
- HOLTON, E.F. III. (1996). "The flawed four-level evaluation model". *Human Resource Development Quarterly* 7, 5-21.
- KIRKPATRICK, D. L. (1999). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000.
- LIM, D.H., JOHNSON, S.D. (2002). "Trainee perceptions of factors that influence learning transfer". *International Journal of Training and Development*, 6(1), 36-48.
- LIM, D.H., MORRIS, M.L. (2006). "Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer". *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85-115.
- NOE, R.A. (1986). "Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness". *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- NUNNALLY, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- PINEDA, P. (2000). La evaluación de la formación en las organizaciones: Situación y perspectiva. *Revista Española de Pedagogía*, 216, 291-312.
- PINEDA, P. (coord.) (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- PINEDA-HERRERO, P., QUESADA, C., MORENO, M.V. (2010). "The ETF, a new tool for Evaluating Training Transfer in Spain". *11th International Conference on Human Resource Development: Human Resource Development in the Era of Global Mobility*. Pécs: University of Pécs.
- TAN, J.A., HALL, R.J., BOYCE, C. (2003). "The role of employee reactions in predicting training effectiveness". *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 397-411.
- WARR, P.B., ALLAN, C., BIRD, K. (1999). "Predicting three levels of training outcome". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 351-375.
- WARR, P.B., ALLAN, C. (1998). "Learning strategies and occupational training". En C.L. COOPER Y I.T. ROBERTSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 83-121. London: Wiley.

- XIAO, J. (1996). "The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzchen, China". *Human Resource Development Quarterly*, 7, 55-73.
- YARNOLD, P.R., MUESER, K.T., LYONS, J.S. (1988). "Type A behaviour, accountability, and work rate in small groups". *Journal of Research in Personality*, 22(3), 353-360.