

Mecanismos de la Transferencia de un Proceso de Formación en Competencia Liderazgo:**El Caso Estudiantes de la Universidad de Manizales**

German Alberto Ospina Salazar¹
Gloria Estela Arango Giraldo²
Manizales, junio de 2021

Resumen

El **objetivo** de esta investigación es analizar los mecanismos del proceso de transferencia de la formación de la competencia Liderazgo a los espacios laborales, a través del caso de los estudiantes de la Universidad de Manizales, en el diplomado en liderazgo Gestión y Participación, (de 2015 a 2020). Se responde a una necesidad sentida en el área de Gerencia del talento Humano, respecto a los resultados de la formación en competencias de liderazgo adquiridas y se evidencian con la incorporación de aprendizajes en los comportamientos en el lugar de trabajo. En la **metodología** se sigue un análisis descriptivo, correlacional con enfoque cuantitativo, a partir de la aplicación de una guía de preguntas realizadas a 52 de los estudiantes formados en diferentes cohortes. En los **resultados** se describe cómo la formación en liderazgo contribuye al desarrollo de aprendizajes y nuevos comportamientos desde el ámbito personal y profesional. Los factores claves de la transferencia de la formación que referencian los autores en el marco teórico respecto a gestión humana, fueron implementados en la formación en liderazgo. **Hallazgos**. En los estudiantes se

¹ Universidad de Manizales Facultad de Ciencias Sociales y Humanas _ Maestría en Gerencia del Talento Humano XVII Cohorte

² Magister en GTH, especialista en gerencia publica Universidad de Caldas, docente universitaria

identificó la ampliación de capacidades y la generación de comportamientos que aplican en su entorno personal y laboral. Esto significa que la formación complementaria a la académica en estudiantes universitarios, permite la preparación de los mismos para su participación en el mundo laboral, como una contribución al área de Gerencia del Talento Humano.

Palabras claves: formación, competencia liderazgo, aprendizajes, comportamiento

Abstrac

The objective of this research is to analyze the mechanisms of transference process of the training in Leadership competence to the workplace, through the case of University of Manizales students, in the course of Leadership, Management and Participation, (from 2015 to 2020). It responds to a need felt in Human Talent Management area, with respect to the results of the training in acquired leadership competences and they are showed with the incorporation of behavior learning in the workplace. The methodology follows a descriptive, correlational analysis with a quantitative approach, from the application of a guide of questions asked to 52 of the students trained in different cohorts. The results describe how leadership training contributes to the development of learning and new behaviors from a personal and professional level. The key factors of the training transfer that the authors refer to, in the theoretical framework, regarding human management, they were implemented in the leadership training. Findings. In the students, the expansion of capacities and the creation of behaviors that they apply in their personal and work environment. It means that the complementary training to the academic one, in university students, it allows the preparation of the students for their participation in the world of work, as a contribution to the Human Talent Management area.

Introducción

La competencia liderazgo es una habilidad que amplía capacidades para la gestión, por eso, la formación en este campo se hace fundamental cuando hablamos de diplomados. El punto de partida en este estudio tiene que ver con dos ideas fundamentales; primero, entender que en la sociedad del conocimiento y en el desarrollo de la administración moderna, la capacitación se entiende como uno de los procesos de talento humano que facilita adquirir y perfeccionar habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos con respecto a actividades laborales y desarrollo de su labor. Además, de las oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la organización para el mejoramiento de la calidad de vida (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014), y segundo, que la eficacia del comportamiento de los líderes efectivos, influyen en los seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida (Lussier & Achua, 2011). El objetivo a través del cual se guía este estudio, es analizar los mecanismos del proceso de transferencia de la formación de la competencia Liderazgo a los espacios laborales, a través del caso de los estudiantes de la Universidad de Manizales, en el diplomado en liderazgo Gestión y Participación, (de 2015 a 2020).

Así mismo, el método parte de un análisis descriptivo, correlacional con enfoque cuantitativo, a partir de la aplicación de una guía a 52 de los estudiantes formados en diferentes cohortes. La guía incorpora variables que explican el tema de la competencia liderazgo, a partir de 10 preguntas, a estudiantes que participaron y se certificaron del diplomado³, en un periodo de 2015 a 2020.

³ Diplomado en Liderazgo, Gestión y Participación en alianza estratégica de Funlibre- Entrenamiento y Desarrollo y la Universidad de Manizales.

Este artículo se estructura en cinco apartados. En el primer apartado, Planteamiento del Problema de Investigación, se presenta la revisión de la literatura respecto al vacío del conocimiento, sobre la relación entre las necesidades de complementar el perfil profesional del estudiante, respecto a los requerimientos del entorno laboral relacionado a la incorporación de habilidades de liderazgo y valores que conecten al estudiante con el contexto laboral, además de la necesidad de transferencia de los procesos de formación para acercar la institución al contexto organizacional ofreciendo profesionales que se adapten, además de formar líderes que impacten positivamente las organizaciones. Se trata de dar estructura a este apartado, con la formulación del problema, la justificación de la investigación, y los objetivos de la misma.

En el segundo apartado, se presentan las bases teóricas y los conceptos más importantes de la presente investigación, en este caso desde el componente aprendizaje, liderazgo y transferencia, los cuales sirvieron de base para la elaboración de tres variables que facilitaron la comprensión de la transferencia del proceso en los estudiantes.

El apartado tres, contiene el diseño metodológico a través de la construcción de un instrumento que se elaboró a través de las variables, comportamientos, liderazgo y transferencia que se aplica y forman parte del proceso para la obtención de los datos, El diseño partió del planteamiento del problema, la pregunta de investigación, y los objetivos, para analizar como fueron los mecanismos del proceso de transferencia de la de formación en la competencia liderazgo de los estudiantes de la Universidad de Manizales.

En el cuarto apartado, se presentan los resultados con el análisis de los datos, a través de tres variables mencionadas en el apartado dos, que permitieron la codificación asistida por computador, que arrojó los datos para el respectivo análisis e interpretación de la transferencia del proceso de formación.

Por último, se realizó la trazabilidad entre los antecedentes, el marco teórico, a través de los resultados de la consulta a los estudiantes. Es decir, se analizaron los componentes del proceso de transferencia de la formación de acuerdo con las percepciones de los sujetos.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

Antecedentes

En esta investigación se parte del interés por conocer de manera estructurada la competencia liderazgo adquirida por los estudiantes de la universidad de Manizales en un diplomado⁴. Se propone analizar de qué forma se están dando los mecanismos a través de los aprendizajes y los cambios de comportamiento en la transferencia de la competencia liderazgo. En la última década, para la Universidad de Manizales ha adquirido una gran importancia preparar a sus estudiantes para el mundo laboral desde la competencia liderazgo , gracias no solo a la flexibilidad de su manejo, sino también a la forma como se adentran a un sistema educativo, dotado de nuevos conocimientos y de nuevas metodologías para estar adaptados a un ambiente cambiante con nuevos requerimientos en las dimensiones de la calidad humana, teniendo en cuenta que, para participar en una economía basada en conocimientos se exigen nuevas destrezas humanas (Bello, 2006).

Desde esta perspectiva de (Bello, 2006), se abre la discusión, respecto a la necesidad que el mundo del trabajo tiene relacionado al desarrollo de habilidades complementarias, para este caso la competencia liderazgo, que el futuro profesional debe adquirir para poner en práctica en su quehacer laboral. Por consiguiente, se plantea este análisis del entorno a partir de investigaciones y percepciones de diferentes autores.

⁴ Diplomado en liderazgo, gestión y participación.

En primer lugar, un estudio en universidades de Bogotá (Colombia), concluyó que la formación socio-humanística universitaria plantea una propuesta orientadora y valiosa para el ejercicio profesional que responde a los retos de la globalización. De conformidad con la tradición hermenéutica en el concepto de Adorno las ciencias humanas otorgan un “interés emancipatorio”, de responsabilidad social, en contraste entre los perfiles y las percepciones de los egresados surge de sus experiencias profesionales que se concreta en deliberaciones, decisiones y acciones. Se interpreta lo anterior como una estrategia para afianzar conductas y comportamientos que desde lo humano le contribuyan a la sociedad.

En el análisis desde el contexto de la competencia liderazgo, se encontró una investigación acerca de los estudiantes universitarios en la Universidad de Granada (España) que plantea que “El liderazgo estudiantil se perfila como un constructo polisémico, es decir, está en función del contexto y de su propia práctica y las principales atribuciones exigidas a los líderes estudiantiles giran en torno a la gestión (el Liderazgo como gestión, resolución de problemas). Otros estudios corroboran que, el líder universitario aprende básicamente en el ejercicio de su propia práctica mediante el ensayo-error (Pareja et al., 2012), además de las conductas, habilidades y acciones apropiadas adicionales a los rasgos personales como una posibilidad de abrir espacios colaborativos en la institución educativa, a partir del servicio en la formación del liderazgo (Cerna Ruiz & Lugo Valdiviano, 2016).

De otro lado un estudio de “Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales, Implicaciones para la formación de líderes” de la Universidad del Rosario en Colombia, encontró que las experiencias particulares unidas a los procesos de formación están favoreciendo el desarrollo de las competencias emocionales en los estudiantes a medida que se van cursando los semestres. Lo anterior refuerza la importancia de

incluir en los procesos formativos estrategias que propendan el desarrollo emocional y cognitivo de los estudiantes preparándolos para la vida laboral, ya que generan mayor confianza en sí mismos y mayor apertura a nuevas experiencias, fortaleciendo sus habilidades sociales y facilitando la expresión de comportamientos prosociales (Contreras et al., 2010).

Otros autores, a partir de las teorías de los grupos demuestran la necesidad de incluir dispositivos grupales en los currículos para posibilitar el entrenamiento y reflexión a partir de las vivencias y la experiencia compartida, de la asunción de roles, del conocimiento de los fenómenos grupales y de su dinámica (Lillo Zuñiga, 2013). La formación profesional, además de competencias (teóricas y prácticas), debe incluir la integridad personal y la conducta profesional ética, como lo requiere y confía el ciudadano y el cliente. El rediseño de los currículos debe incluir contenidos de actitudes y valores propios de la profesión y, más ampliamente, de formación para una ciudadanía responsable (Bolívar, 2005).

En otro estudio sobre “Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas” se propone mirar y comprender la escuela como una organización. Se releva la tensión de mirar a la escuela desde fuera del aula, es decir, desde el punto de vista de la organización, situación que sin duda significó una gran dificultad. (Rodríguez et al., 2010).

Complementando lo anterior se encontró en la investigación sobre Transferencia de la formación en competencias de liderazgo escolar en una universidad chilena, donde las evidencias generadas proporcionan base y sustento para la construcción de conocimiento sobre los cambios producidos en una persona o comunidad (Parra Robledo & Ruiz Bueno, 2020), destacando el valor de la generación de conocimientos y la incorporación de comportamientos.

(Toledo et al., 2015) en su investigación sobre el Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón, plantea que la

formación se valora como básica y esencial a la hora de adquirir habilidades de liderazgo y de facilitar su ejercicio. Sin embargo, cuestiona los procesos formativos en liderazgo porque cubren solo unas personas de la institución educativa y no su totalidad, ya que el liderazgo es inherente y necesario en cada uno de los miembros de la comunidad educativa, además, de la calidad de dicha formación. Aunque lamentablemente, se puede decir que el reduccionismo del liderazgo a la dirección se sigue retroalimentando por las numerosas propuestas formativas dirigidas a los directivos. Aquí la observación se centra en el tipo de población a la que deben impartírsele dichos procesos. Validando la importancia del desarrollo de procesos de formación en liderazgo y los elementos que tuvieron en cuenta para la valoración de la misma.

Este es un punto de partida interesante, para indagar si es necesario y porque formarse en liderazgo, además de los cambios de comportamientos, el nivel de profundidad y a quienes debe ir dirigido, para cumplir con el componente aprendizaje que es en últimas el objetivo de un proceso formativo.

A manera de conclusión y a pesar de que se han identificado diferentes variables que inciden en la transferencia de la formación, queda un gran interrogante frente a cómo se deben gestionar estas variables para que dicho fenómeno de la gestión humana sea efectivo en el desempeño de las personas en los diferentes contextos sociales y laborales.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los mecanismos en la transferencia de la formación de la competencia liderazgo? caso de los estudiantes de la universidad de Manizales con el diplomado en liderazgo, gestión y participación, en un periodo de 2015- 2020.

Objetivo General: analizar los mecanismos del proceso de transferencia de la formación de la competencia Liderazgo a los espacios laborales, a través del caso de los estudiantes de la

Universidad de Manizales, en el diplomado en liderazgo Gestión y Participación, (de 2015 a 2020).

Objetivos Específicos:

Identificar los aprendizajes adquiridos en los estudiantes sobre la competencia de liderazgo en el proceso de formación.

Describir los nuevos comportamientos o prácticas que se generaron en los participantes en la competencia liderazgo luego de participar del proceso de formación con el contexto laboral.

Comprender los mecanismos de transferencia del proceso de formación de los estudiantes a partir de la participación y certificación del diplomado.

Marco teórico:

La transferencia de conocimiento se ha vuelto un tema organizacional que exige una articulación entre la formación y las prácticas laborales. Como aportes a la comprensión del tema se consideran a (Calderón, 2006; Cobo Oliviero, 2011, Newstrom., 2015 y Robbins et al., n.d., 2009) respecto al comportamiento humano y organizacional, (Robbins et al., n.d. 2009; Kirkpatrick, 1999; Ormron, 2008; Schunk, 2012) abordan el aprendizaje y su relación con el comportamiento, además de los desarrollos de (Castro & Miquilena, 2006;

Lussier & Achua, 2011; Avolio et al., 1991, 2011; Yukl, 2008; Stephen.R, 1993; Anzorena. O, 2019; Posner, n.d. 2008; Cruz-ortiz et al., 2013) que describen algunos conceptos, estilos y rasgos de la teoría del liderazgo, además de (Holton, 2005; Silva García, P. 2011; Dale H. Schunk. 2012; Ornelas et al., 2016; Feixas et al., 2013; Kirkpatrick, 2009) que analizan el proceso de transferencia de un proceso formativo en el ámbito laboral, con el fin de servir de referente teórico para esta investigación.

Como punto de partida al hacer un análisis a la teoría del comportamiento (Calderón Hernández et al., 2006), plantea que las actitudes y comportamientos son influidos por diferentes prácticas empleadas en la gestión de los recursos humanos, ya que son determinantes para obtener resultados en el desempeño de la empresa y, por lo tanto, en el logro de la estrategia organizacional .

Para (Cobo Olivero, 2011) el comportamiento humano de acuerdo a la Psicología, son todas las actividades expresadas físicamente por el ser humano y todos sus procesos mentales manifestados por medio de expresiones orales como los sentimientos y los pensamientos, que un individuo manifiesta cuando se encuentra en una situación social en particular. Aspectos fundamentales para el análisis del desarrollo e incorporación de habilidades de liderazgo para la implementación de nuevos comportamientos en la cotidianidad y las relaciones.

Abordando el concepto desde lo organizacional, John W. Newstrom en su libro el comportamiento humano en el trabajo, habla de “comportamiento organizacional (CO)” como el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en niveles de análisis para entender la complejidad de las relaciones interpersonales, cuando interactúan dos personas (compañeros de trabajo, o un jefe y un subordinado), además de examinar la dinámica de las relaciones dentro de pequeños grupos, tanto equipos formales como grupos informales. (Newstrom., 2015).

Dicho autor, complementa lo anterior, al plantear algunos conceptos sobre las personas que facilitan el análisis del comportamiento humano, como se plantea en la tabla 1:

Tabla 1

Características del comportamiento humano para el liderazgo

CARACTERÍSTICA	CONCEPTO
Diferencias individuales	Desde su nacimiento, cada persona es única (el efecto de la naturaleza), y las experiencias individuales después del nacimiento tienden a diferenciarla todavía más (la influencia de la crianza).
Percepción	La gente mira el mundo y observa las cosas de modo diferente de acuerdo con su historia. La visión de su ambiente objetivo está filtrada por la percepción, que es la forma peculiar en que cada persona ve, organiza e interpreta las cosas
Integridad de la persona	Son los distintos rasgos humanos, que forman parte de un sistema. La habilidad no existe aparte de una formación o conocimiento. Las condiciones emocionales no están separadas de las condiciones físicas.
Conducta motivada	La gente está motivada por lo que ella misma desea, a partir de sus intereses y necesidades.
Deseo de participación	Búsqueda de oportunidades en el trabajo para participar en las decisiones importantes. oportunidad de compartir conocimientos y aprender de la experiencia.
Valor de la persona	Las personas desean ser tratadas con cuidado, respeto y dignidad. Es decir, sentirse valoradas por sus habilidades y destrezas, que se les brinde la oportunidad de desarrollarse y tener la posibilidad, dentro de lo razonable, de hacer, cuanto antes, aportaciones significativas.
Personalidad	Es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es frecuente que se describa en términos de las características externas de una persona (Robbins et al., n.d. 2009).

Fuente: (Newstrom., 2015 y Robbins et al., n.d. 2009).

Todo lo anterior contribuye a la generación de la aptitud, la cual se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien haga.

Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

Las aptitudes intelectuales son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales, pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos. Asimismo, también es más probable que los individuos inteligentes se erijan como líderes de grupos. Las habilidades físicas se refieren a la capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, aptitud física y otras características similares. (Robbins et al., n.d.2009), todo lo anterior puede determinar qué tan efectivos son los comportamientos del ser humano en su entorno personal y laboral, además de identificar que habilidades de liderazgo tiene en esencia y cuales puede aprender e incorporar.

Aprendizaje

El conocimiento se comunica y da como resultado conocimientos que se transfieren persona a persona y de grupo a grupo. Todo comportamiento complejo es aprendido. Si se quiere explicar y predecir el comportamiento, es necesario entender la forma en que aprende la gente. Entonces ¿Qué es el aprendizaje?, según (Robbins et al., n.d. 2009) “es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia”. Cuando hay aprendizaje, un individuo se comporta, reacciona y responde en forma distinta de la que se comportaba antes.

Para (Kirkpatrick, 1999), el aprendizaje es el grado en el que los participantes cambian actitudes, amplían conocimientos, y/o mejoran habilidades, como consecuencia de asistir a una acción formativa.

Otro concepto, es un cambio relativamente permanente en la conducta⁵ como resultado de la experiencia. (conductismo, cambio externo que podemos observar), y que el aprendizaje es un

⁵ La conducta es la manera con que las personas se comportan en su vida y acciones reales. academia de la lengua)-
<https://dle.rae.es/conducta>

cambio relativamente permanente en las asociaciones o representaciones mentales como resultado de la experiencia. (cognoscitivismo, acontecimientos mentales que se dan en el aprendizaje). Es así que el aprendizaje es el medio en el que no sólo adquirimos habilidades y conocimientos, sino también valores, actitudes y reacciones emocionales.(Ormron, 2008).

Por consiguiente, toda conducta es aprendida y para el caso de un proceso de formación en liderazgo lo que pretende es la generación de nuevas conductas y/o comportamientos que se pueden percibir a través de las acciones cotidianas, lo cual es una evidencia clara de la transferencia de los procesos de formación, no solo desde el aspecto cognitivo, sino del comportamental.

Según (Schunk, 2012) en su libro teorías del aprendizaje, aprender implica construir y modificar nuestro conocimiento, así como nuestras habilidades, estrategias, creencias, actitudes y conductas. Las personas aprenden habilidades cognoscitivas, lingüísticas, motoras y sociales, las cuales pueden adoptar muchas formas.

De acuerdo (kirkpatrick, 1999). En su libro evaluación de acciones formativas (los cuatro niveles de evaluación), es importante medir el aprendizaje, porque a menos que los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas o las actitudes que han cambiado se logren cumplir, no debe esperarse ningún cambio en la conducta (nivel 3), si se evalúa la conducta y no el aprendizaje (nivel 2), sin generarse cambios es que posiblemente no hubo aprendizaje, el cual pudo estar afectado por diversas circunstancias. Este aspecto es importante puesto que el resultado o evidencia de un aprendizaje, se da a través de los nuevos comportamientos que el individuo adquiere, esta teoría es fundamental en esta investigación, puesto que es la base para identificar si hubo transferencia o no del proceso de formación, en el

entorno laboral, a partir de la incorporación de habilidades de liderazgo y la forma de aplicación, como conceptos centrales.

Desde el componente liderazgo en relación con los comportamientos, (Castro & Miquilena, 2006), plantean que la dificultad de aislar rasgos o comportamientos de liderazgo eficaces en cualquier situación, condujo a que los investigadores trataran de determinar las variables situacionales que hacían que un estilo fuese más eficaz que otro. Dentro de algunas de las principales variables situacionales que descubrieron están: la personalidad y experiencia del líder; las expectativas y comportamientos de los superiores; las características, expectativas y conducta de los subordinados; las exigencias de la tarea; la cultura y políticas organizacionales, y las expectativas y comportamiento de los colegas. Características que facilitan comprender e identificar cambios o mejoras en los comportamientos de las personas respecto al liderazgo.

Por consiguiente, el entrenamiento de estas habilidades posibilita la generación de agentes sociales con capacidad para adaptarse rápidamente a las situaciones de cambio, autoevaluarse, liderar y generar transformaciones sociales reales (Guerra-Báez, 2019).

Liderazgo

El liderazgo se considera crucial para el éxito y algunos investigadores han afirmado que es el ingrediente decisivo (Lussier & Achua, 2011), en otros casos el tema del liderazgo ha generado emoción e interés desde la Antigüedad. Una reflexión muy importante al hablar de liderazgo es que el éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinados por la eficacia del comportamiento de los líderes.

Cuando las personas piensan respecto al liderazgo, vienen a la mente imágenes de individuos dinámicos y poderosos quienes dirigen ejércitos victoriosos, moldean los sucesos de las naciones, crean religiones o dirigen imperios corporativos. Por ende, no existe una definición

universal de liderazgo porque éste es complejo y se analiza en distintas formas, las cuales requieren de diversas definiciones (Lussier & Achua, 2011)..

En este artículo se toma el concepto de (Lussier & Achua, 2011), Liderazgo como, “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. Dichos autores profundizan el concepto analizando los componentes principales de la siguiente manera: la influencia como el proceso de un líder al comunicar ideas, ganar aceptación para ellas y motivar a los seguidores para respaldar e implementar las ideas por medio del cambio; respecto a los objetivos organizacionales asumen que los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no sólo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida, el liderazgo se presenta cuando los seguidores son influidos para hacer lo que es ético y benéfico para la organización y para ellos mismos. Obtener beneficios de los seguidores para una ganancia personal no es parte del liderazgo. Los miembros de una organización deben trabajar unidos para alcanzar un resultado que quieren tanto los líderes como los seguidores. Los líderes deben indicar la dirección, pero el grupo debe establecer las metas. Además, Influir y establecer objetivos se relaciona con el cambio. Las organizaciones necesitan cambiar en forma continua adaptándose al entorno global de rápido cambio. Por consiguiente, el líder, tendrá que ser más que un simple gerente; el líder deberá desarrollar seguidores, promover cambios positivos en individuos, grupos, equipos e incluso organizaciones enteras (Avolio et al., 1991).

Los buenos líderes, son aquellos que estén bien preparados, son de vital importancia ya que surge la necesidad de contar con aquellos que presenten autoridad, que sean espirituales y dispuestos a sacrificarse por la causa (Ortiz T., 2019).

Otros conceptos de liderazgo encontrados en la literatura se describen en la tabla 2:

Tabla 2*Relación conceptos de liderazgo*

Concepto	Autor
‘Persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad’ y ‘persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación’. Por su terminación, es común en cuanto al género (el/la líder).	Real academia de la lengua española.
Las definiciones del liderazgo reflejan mayoritariamente la hipótesis de que el fenómeno supone un proceso en el que una persona ejerce su influencia sobre otras para dirigir, estructurar y facilitar las actividades y relaciones dentro de un grupo u organización.	(Yukl – 2008)
El líder basado en principios es un hombre o una mujer de carácter que trabaja competentemente “en granjas” con “semillas y abono” sobre la base de principios naturales, y sitúa a éstos en el centro de su vida, en el centro de sus relaciones con los demás, en el centro de sus convenios y contratos, en su evolución gerencial y en el enunciado de su misión.	(Stephen.R, 1993)
El liderazgo se sustenta en la autoridad personal y profesional, no en el poder de la jerarquía organizacional. Quien lidera debe simbolizar los valores que sustenta y debe convocar a los demás a partir de sus actitudes y comportamientos.	(Anzorena. O, 2019)

Fuente elaboración propia.

Para profundizar más en el tema, se van a tener en cuenta los siguientes modelos y teorías, que de una u otra forma son parte del proceso de formación de los estudiantes.

Prácticas de Liderazgo: los autores (Posner, n.d. 2008), plantean unas características del líder para obtener logros extraordinarios y poner en práctica los procedimientos como:

Desafiar el proceso: buscan oportunidades para cambiar el statu quo, además de formas innovadoras para mejorar la organización.

Inspira una visión compartida: Insufla vida a la visión compartida y logran que la gente vea las emocionantes posibilidades futuras.

Habilitar a otros para actuar: Al reforzar a los demás y delegar el poder, el líder convierte esta predisposición en acción

Servir de modelo: los líderes demuestran su intenso compromiso con los valores a través del ejemplo.

Brindar aliento: reconocen las contribuciones que realizan los individuos en el camino a la cima.

Estas son las prácticas que emergen de los casos de éxito personal en el liderazgo. por lo que es importante identificar la relación líder, personas y/o equipos de trabajo, para medir la eficacia de dichas prácticas y llevarlas a la cotidianidad de la organización.

Estos 5 rasgos o características son importantes al momento de llevar a la practica el liderazgo, validando para incluir este modelo en el proceso de identificar las prácticas o conductas adquiridas y la aplicabilidad de las mismas en el entorno laboral, como los mecanismos en el proceso de transferencia de la formación.

Liderazgo transformacional: otra de las teorías de liderazgo abordadas en este estudio es el estilo de liderazgo transformacional, que implica el proceso mediante el cual los líderes desarrollan seguidores en líderes (Avolio, 2011). Para transformar a otros, el líder debe estar dispuesto a cambiar y desarrollarse, ser consciente de la necesidad de cambio es un paso clave. También, sentir que el sujeto tiene cierto control sobre el cambio, es otro ingrediente clave para el liderazgo transformacional (Avolio et al., 1991). Con respecto a las teorías contemporáneas del liderazgo, la teoría del liderazgo transformacional es la más relevante de la última década y es resultado de la evolución de las teorías de lizess faire y de liderazgo transaccional (Alcazar C., 2020).

En cuanto a la operacionalización de este estilo, existen algunas propuestas acerca de la dimensionalidad del constructo. Una de las primeras y más extendida es la (Bass, 1985; Bass &

Avolio, 1990; 1993) en (Cruz-Ortiz et al., 2013), que incluye cuatro dimensiones descritas en la tabla número 2, describiendo algunos comportamientos característicos de este estilo de liderazgo.

Tabla 3

Operacionalización del Liderazgo Transformacional

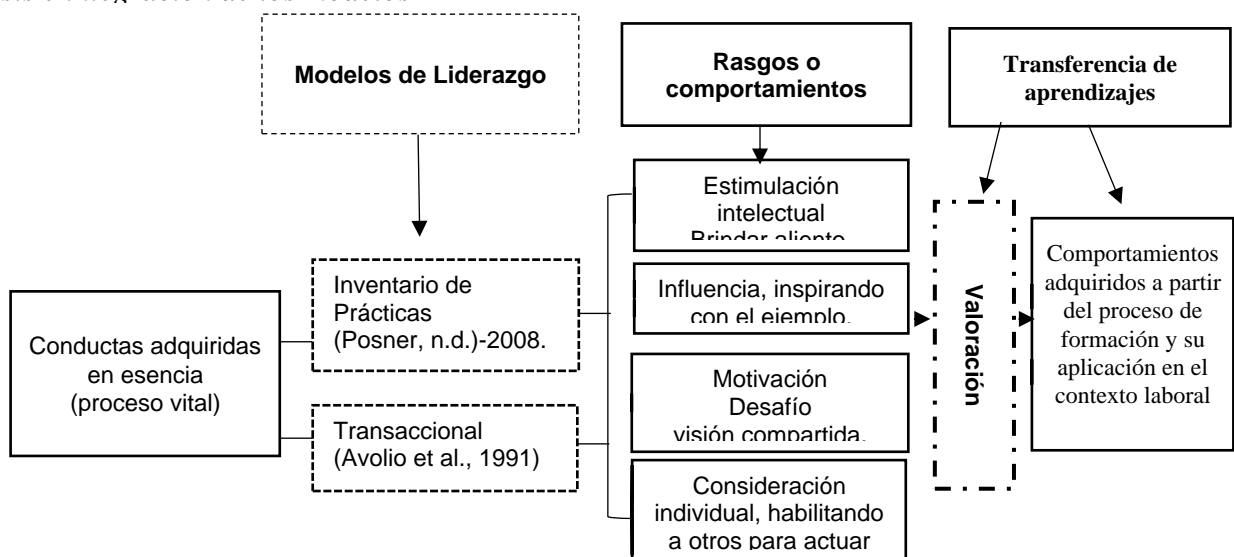
Consideración individualizada	Es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal.
Estimulación Intelectual	Acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa.
Motivación inspiradora	Es el grado en que el líder motiva a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito.
Influencia idealizada	Respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores.

Fuente (Cruz-ortiz et al., 2013).

Estos modelos son tenidos en cuenta en este proceso puesto que plantean una serie de conductas específicas, que al momento de valorar la incorporación de las mismas permite la identificación de mejoras.

Gráfico 1

Análisis e integración de los modelos



Fuente elaboración propia

Transferencia de formación

(Calderón et al., 2014) como resultados en su investigación sobre formación y desarrollo..., propone que a pesar de la importancia que representa para la efectividad de la formación el seguimiento a la aplicación del aprendizaje, es relativamente descuidado en muchas organizaciones. Muchas actividades de formación pierden sentido (aunque se haya hecho un buen diagnóstico, un buen plan y excelentes estrategias pedagógicas) si el aprendizaje no se convierte en acción. Lo anterior confirma la necesidad de validar la transferencia del proceso de formación a través de la utilización de modelos que permitan identificar resultados.

A continuación, en la tabla 4, se recopilan algunos conceptos respecto a la transferencia como referentes de este artículo:

Tabla 4

Relación conceptos de transferencia

Concepto	Autor
El sistema de transferencia de aprendizaje se define como todos los factores de la persona, la formación y organización que influye en la transferencia del aprendizaje al desempeño laboral.	(Holton, 2005).
La transferencia como la evidencia de que los nuevos conocimientos y habilidades se están aplicando en el puesto de trabajo, y se mantienen en el tiempo	(Silva García, P. 2011).
La transferencia consiste en aplicar el conocimiento en nuevas formas y situaciones, o en situaciones conocidas con contenido diferente.	(Dale H. Schunk. 2012)
La transferencia del aprendizaje obtenido en contextos de formación es un constructo que alude a la aplicación efectiva y continua en el trabajo del aprendizaje obtenido en una experiencia de formación, o bien, a los cambios que ocurren en el sujeto gracias a su participación en eventos formativos.	(Ornelas et al., 2016)
Transferencia de la formación como la aplicación efectiva y continuada en el lugar de trabajo de un conjunto de habilidades, conocimientos y concepciones aprendidas en un contexto de desarrollo.	(Feixas et al., 2013).

Fuente elaboración propia.

Aunque las formas de transferencia difieren en algunos aspectos, muchas veces trabajan en conjunto. Algunas conductas se transfieren automáticamente cuando se realiza una tarea, mientras que otras requieren una aplicación reflexiva (Schunk, (2012). Es así que, la evaluación de la formación tiene por objeto comprobar y analizar qué se aprende a través de la participación en procesos formativos, permite saber si los aprendizajes han sido útiles y conocer qué, de lo aprendido, se aplica en las prácticas profesionales cotidianas (Silva García, P, 2011). Desde este enfoque se van a tener en cuenta dos autores Elwood F. Holton y Donald Kirkpatrick, los cuales en sus modelos intentan retomar de una forma integral la transferencia de la formación, resaltando las variables que se deben valora y los pasos a seguir.

El modelo de Kirkpatrick incluye cuatro niveles para evaluación: (a) reacción, (b) aprendizaje, (c) comportamiento y (d) resultados. Los niveles de evaluación se construyeron en una moda escalonada por niveles N1, N2, N3 y N4 (Desilets, 2018), como una herramienta que permite identificar la transferencia de la formación; En la tabla 5 se describe cada uno de ellos.

Tabla 5

Descripción de los 4 niveles de Donald Kirkpatrick

Nivel 4: Resultados	En qué grado ocurren resultados específicos, como resultado del (los) evento (s) de aprendizaje y subsecuente reforzamiento.
Nivel 3: Comportamiento	En qué grado los participantes aplican lo que aprendieron durante el entrenamiento cuando están de vuelta en el trabajo.
Nivel 2: Aprendiendo	En qué grado los participantes adquieren la intención conocimientos, habilidades y actitudes basadas en su participación en el evento de aprendizaje.
Nivel 1: Reacción	En qué grado los participantes reaccionan favorablemente al evento de aprendizaje.

Fuente (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

Este modelo fue revisado y actualizado por (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009), proponiendo “el refuerzo continuo y el monitoreo”, al hacer más énfasis en los niveles a la inversa, del nivel 5 al nivel 1, al formular procesos de formación más efectivos.

Sin embargo, Elwood F. Holton (2005) criticó duramente el modelo evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick (1959) y propuso el Modelo de Investigación y Evaluación de Dirección de Recursos Humanos, como un marco integral para el diagnóstico y la comprensión de las causas e influencias de los resultados de la intervención de Dirección de Recursos Humanos.

La estructura de ese modelo plantea la hipótesis de que los resultados de los Dirección de Recursos Humanos son una función de factores en tres dominios: capacidad, motivación e influencias del entorno, resaltando que, las personas en situación de aprendizaje con altos niveles de motivación, probablemente tenga mayores iniciativas para participar y transferir experiencias de aprendizaje relevantes para el trabajo (Holton, 2005). Este autor aclara que su modelo sigue en proceso de análisis y revisión con diversas investigaciones.

Metodología En este capítulo se presenta las definiciones y rutas metodológicas que facilitan y dan respuesta a los objetivos definidos en el presente artículo. Se describen entonces los componentes de la metodología como son: diseño metodológico, alcance de la investigación, enfoque de la investigación, estrategia de investigación, técnicas de recolección de datos, proceso de muestreo y proceso de análisis de datos.

El alcance de la investigación indica el resultado que se obtendrá a partir de ella y condiciona el método que se seguirá para obtener dichos resultados (Sampieri Hernández, 2006) Estos autores proponen además que el alcance de una investigación establece el compromiso de un investigador, porque indica los resultados que a partir de los objetivos y la pregunta de

investigación generará como contribución. Por lo tanto, el tipo o tipos de alcance de esta investigación son: el estudio descriptivo y el correlacional.

Enfoque de la Investigación El enfoque de esta investigación es cuantitativo porque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Sampieri Hernández, 2006).

Se partió de la revisión de la literatura efectuada en los antecedentes de esta investigación, se detectó que el estudio sobre el análisis de los mecanismos del proceso de transferencia de la formación sobre la competencia Liderazgo, caso de los estudiantes del diplomado en liderazgo, gestión y participación que desarrolla la universidad de Manizales en convenio con Funlibre, es de un enfoque cuantitativo.

Población y muestra:

El tipo de muestra va a por conveniencia, porque se eligió un grupo específico (Sampieri Hernández, 2006), ya que se van a tomar estudiantes de las cohortes V a la XIII, de los años 2015 a 2020.

Recolección de la información:

Se utilizó una guía con preguntas para los egresados certificados del diplomado a través de Google formularios.

Se aplicó el instrumento por persona desde las cohortes V a la XIII realizadas a partir del 2015 al 2020, la cual es sistematiza y analizada.

Criterios de inclusión:

Estudiantes que participaron y se certificaron del proceso en las cohortes y años establecidos.

Variables:

El logro de la transferencia no es un fenómeno automático sino voluntario, influido por un amplio número de factores (Feixas et al., 2013). Por consiguiente, se deben tener en cuenta variables que logren recoger la mayor cantidad de información posible para poder comprender cual es el proceso de transferencia de la formación de la competencia liderazgo, las siguientes son las variables que se van a tener en cuenta en este estudio:

Variable Conocimientos y habilidades a partir de los contenidos del proceso de formación:

Según (Schunk, 2012; ormron, 2008, y robbins et a, 2009), aprender implica modificar conocimientos, habilidades, estrategias, creencias, Actitudes, comportamientos, como resultado de la experiencia.

Validar conocimientos, habilidades y actitudes a partir de los contenidos a bordados en el diplomado va a ser el punto de partida en este análisis para evidenciar aprendizajes que pueden incidir en las conductas, según los argumenta (kirkpatrick, 1999), en su modelo de evaluación de la transferencia de la formación.

Esta variable va a permitir identificar cuáles fueron los conocimientos que adquirieron los sujetos, así como la percepción de habilidades adquiridas y su relación con los espacios cotidianos

Para esta variable aplican las preguntas:

¿Qué conceptos logro adquirir a partir de los temas abordados en el diplomado?

¿Qué elementos nuevos del concepto de liderazgo identifica que aprendió?

¿Cómo relaciona usted el liderazgo y las habilidades de dirección de las personas?

¿Qué habilidades logró identificar debe tener un líder para ponerse frente a un proyecto?

Variable Comportamientos adquiridos en la competencia liderazgo:

Es importante identificar la relación líder, personas y/o equipos de trabajo, para medir la eficacia de dichas prácticas de liderazgo, soportado en autores como (Posner, n.d., Lussier & Achua, 2011), Complementado y apoyado (Toledo et al., 2015 y Avolio et al., 1991) al plantear que se pueden desarrollar habilidades de liderazgo y cambios a partir de definir unas conductas del líder y formarlos en ellas, aunque el sujeto debe estar dispuesto a hacerlo.

Esta variable va a permitir identificar aspectos referentes a las habilidades para liderar personas y equipos de trabajo.

Para esta variable aplican las preguntas:

¿Qué comportamientos para la coordinación de equipos de trabajo, logra identificar en usted?

¿Qué diferencias encuentra en usted respecto a comportamientos anteriores y posteriores al proceso Diplomado?

¿Cuál ha sido la implementación de comportamientos respecto al desarrollo de habilidades de liderazgo en el ámbito personal?

Variable Aplicación en el entorno

Las organizaciones y sus dirigentes son fundamentales en la eficacia de los programas de formación y las experiencias de desarrollo, puesto que depende, en parte, de las condiciones del entorno que favorecen u obstaculizan el aprendizaje de habilidades del liderazgo y su aplicación, en los espacios cotidianos de trabajo (Yukl, 2018), clima de transferencia (Holton 2005), análisis del equilibrio en tres factores: influencia líder- seguidor, efectividad de equipo, contexto organizacional (Lussier & Achua, 2011).

Esta variable va a permitir observar la transferencia del proceso desde lo profesional aplicado al contexto laboral.

(Sampieri Hernández, 2006) indican que la estrategia de investigación es el plan o el método que se ejecutará para dar respuesta de la pregunta de investigación. Estos autores plantean que la estrategia de investigación corresponde al diseño y los tipos generales de datos que se van a recolectar. Lo anterior permite llevar a cabo de manera efectiva la obtención de datos para lograr el objetivo del estudio.

La utilización de este método de recolección de información es fundamental para la identificación del proceso de transferencia de la formación sobre la competencia de liderazgo en los estudiantes que participaron y se graduaron en el diplomado.

Técnicas de Recolección de Datos

La guía: es una técnica ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

Entre sus características se pueden destacar las siguientes:

1. La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, por lo que cabe la posibilidad de que la información obtenida no siempre refleje la realidad.

2. el cuestionario permite aplicaciones masivas, que mediante técnicas de muestreo adecuadas pueden hacer extensivos los resultados a comunidades enteras.

3. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece; de ahí, la necesidad de utilizar técnicas de muestreo apropiadas (Casas Anguita et al., 2003).

Técnica de Análisis de Datos

El análisis cuantitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se

generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce una teoría enraizada en los datos, (Sampieri Hernández, 2006) . para este estudio se realiza en una codificación del primer plano, a través de unidades de significado y categorías, las cuales se clasifican y organizan para facilitar el análisis de los resultados.

Capítulo 5: Resultados:

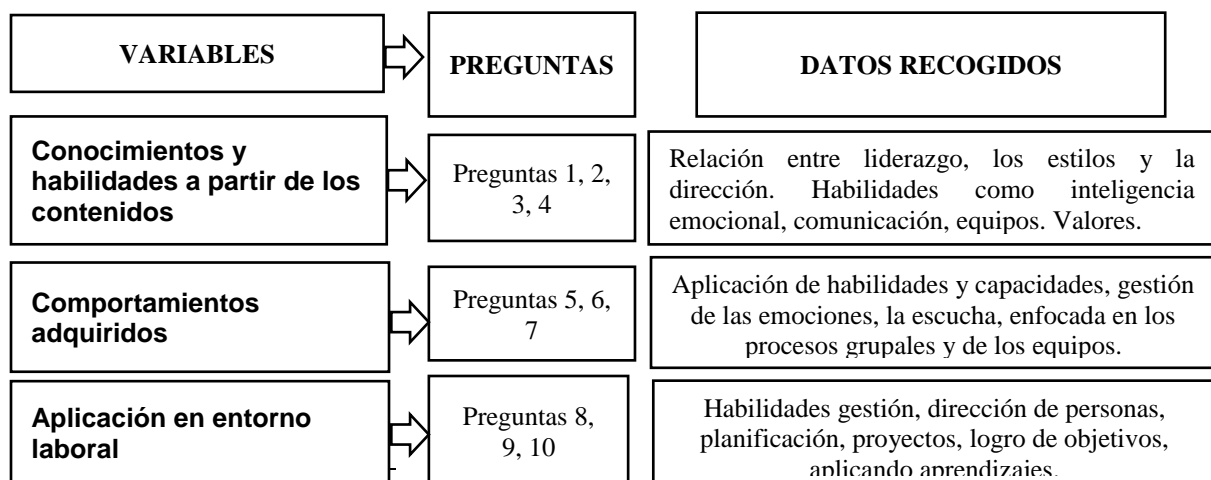
El análisis de los mecanismos de la transferencia de la formación en la competencia liderazgo de los estudiantes que cursaron y aprobaron el diplomado en liderazgo gestión y participación⁶, de las cohortes V a la XIII, permitió el análisis de las respuestas de 52 estudiantes con una guía de preguntas.

A continuación, se referencian los resultados a partir del análisis de las variables y las categorías que emergieron de las respuestas de los estudiantes.

Se hace una descripción general de las variables a analizadas y las respectivas dimensiones, para mayor entendimiento del análisis realizado.

Gráfico 2

Análisis de variables de la investigación



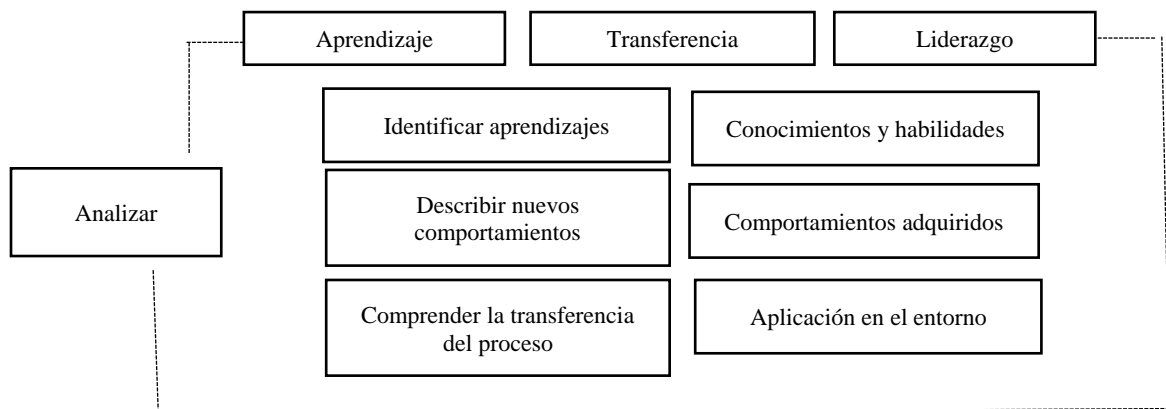
⁶ De las cohortes V a XIII en un periodo 2015 a 2020, cuya metodología es bi-learning y la presencialidad a través de la metodología experiencial.

Fuente: elaboración propia.

Aprendizaje, liderazgo y transferencia fueron temas consultados en el instrumento. Dichas variables se clasificaron en Conocimientos y habilidades a partir de los contenidos, comportamientos adquiridos y Aplicación en el entorno laboral, planteadas en este artículo, como base para este estudio que facilita la comprensión de los mecanismos del proceso de transferencia de la formación en la competencia liderazgo.

Gráfico 3

Operacionalización de objetivos y variables



El punto de partida es Identificar los aprendizajes adquiridos, ya que medir el aprendizaje es importante, para validar si el cambio en los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas o las actitudes se han producido, porque de lo contrario es difícil esperar algún cambio en la conducta (kirkpatrick, 1999).

Para el objetivo 1: Identificar los aprendizajes adquiridos en los estudiantes sobre la competencia liderazgo en el proceso de formación:

Los aprendizajes adquiridos fueron: El concepto de liderazgo, importancia y la diferencia con ser director, estilos de liderazgo como el transformacional, el participativo y el inspirador.

Plantean la relación del concepto de liderazgo con otras habilidades como la inteligencia emocional y las cualidades (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía, relaciones interpersonales o habilidades sociales)

Mencionan las diferencias entre el poder y la autoridad y las habilidades necesarias para liderar.

El concepto mas mencionado es el del trabajo en equipo, abordado como una capacidad para trabajar con grupos y personas, así como las etapas por las que pasa un grupo, además de otras habilidades como la comunicación asertiva, la gestión la planeación y organización, en el anexo 1 se relaciona el cuadro con las respuestas para mayor información.

Objetivo 2: Describir los nuevos comportamientos o prácticas que se generaron en los participantes en la competencia liderazgo luego de participar del proceso de formación con el contexto laboral:

Los comportamientos descritos en esta dimensión, parten de rasgos personales como los valores enfocados en el respeto, la responsabilidad, la perseverancia, paciencia humildad y lealtad, además de otras características como la empatía, acompañamiento, motivación, actitud, entusiasmo, alegría, creatividad e innovación, resiliencia, empoderamiento y apertura. La buena comunicación y la asertividad son habilidades resaltadas en las repuestas, a partir de elementos como la escucha y la resolución de conflictos. Además, para el trabajo en equipo identifican diferentes rasgos y características, entre ellas, la coordinación, la colaboración, la confianza, la participación y el desempeño. Y otros componentes como la gestión, las estrategias y la planeación para obtener logros metas y visión como resultado de los grupos y equipos, en el anexo 2 se relacionan estas respuestas.

En general plantean que hubo mejoras, en aprendizajes, cambios, avances, capacidades, adquisición de conocimientos y habilidades que no sabían o les faltaba desarrollar.

Objetivo 3: Comprender los mecanismos de transferencia del proceso de formación de los estudiantes a partir de la participación y certificación del diplomado.

Los contenidos evidenciados como mecanismo de transferencia fueron la gestión, la dirección de personas, la planificación y elaboración de proyectos, el manejo del tiempo, para la consecución de objetivos, metas y resultados.

Reconocen la pertinencia de los contenidos en la implementación de la inteligencia emocional desde la empatía, el autoconocimiento, el manejo de las emociones para mejorar las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, con responsabilidad, el apoyo y el desarrollo de habilidades de comunicación asertiva, para comunicar ideas, escuchar a los demás (sus necesidades) y tomar decisiones importantes, la tabla en el anexo tres sirve de soporte para estos resultados.

De acuerdo con los estudiantes consultados la mayoría manifiestan que están poniendo en práctica los aprendizajes en el entorno, a través de las diferentes responsabilidades, en la dirección de personas. Sin embargo, hay respuestas que plantean que el contexto laboral no facilita la puesta en práctica, términos como los ambientes clásicos, la jerarquización y las características de los proyectos, impiden la transferencia de aprendizajes.

Discusión

La competencia liderazgo vista a través de la consulta, se logró identificar la claridad e incorporación de varios conceptos: en primera instancia el concepto de liderazgo desde las habilidades y capacidades personales para movilizar personas y equipos, y su relación con la dirección, como lo señala uno de los estudiantes “Líder no es quien empuja, sino quien atrae,

gestiona y potencia los recursos del equipo para llevar a cabo una tarea importante. No impone límites, crea el espacio para generar acuerdos. El líder no brilla por sí mismo y no busca reconocimiento, aunque este no sea importante, se preocupa por el bienestar y la misión que le ha sido asignada” (E15), este resultado se apoya en el planteamiento de (Avolio et al., 1991) donde el líder, tendrá que ser más que un simple gerente; el líder deberá desarrollar seguidores, aumentar su necesidad, niveles, energizarlos, y promover cambios positivos en individuos, grupos, equipos e incluso organizaciones enteras. Complementan lo anterior al destacar habilidades desarrolladas como servir de guía, impulsar, comprender, observar, analizar, ser positivo, entusiasta, a través de valores como, servicio, responsabilidad, cooperación y ayuda, para el beneficio de los demás, que dan respuesta a los autores (Anzorena. O, 2019; Stephen.R, 1993), quien lidera debe simbolizar los valores que sustenta y debe convocar a los demás a partir de sus actitudes y comportamientos. Además es importante resaltar que se logran comprobar características del liderazgo como la gestión de las emociones y la comunicación (asertiva y la escucha), como lo manifiesta (Lussier & Achua, 2011), el liderazgo también concierne a construir relaciones, lo cual a su vez, se basa en las comunicaciones, así existe una relación positiva entre la competencia de comunicación y el desempeño del liderazgo. Esta es una característica muy marcada e importante en la información recopilada, puesto que determina la gestión de los equipos de trabajo para la obtención de resultados.

Se evidencia la incorporación de nuevos conocimientos respecto a liderazgo, así como la capacidad de aprender y enseñar como una premisa importante, que determina un cambio en el pensamiento individualista a uno más centrado en las personas, es así que (Dale: H. Schunk, 2012) plantea que aprender implica construir y modificar nuestro conocimiento, así como nuestras habilidades, estrategias, creencias, actitudes y conductas, aspectos importantes, puesto

que se identifica que están aplicando aprendizajes. Aunque cabe resaltar que, para algunas personas encuestadas, conceptualmente solo fueron generalidades que no ampliaron mucho sus conocimientos en el tema.

Desde la descripción de los nuevos comportamientos, partimos de la propuesta de (Ormron, 2008), quien dice que el aprendizaje es el medio en el que no sólo adquirimos habilidades y conocimientos, sino también valores, actitudes y reacciones emocionales; y poder cambiar permanentemente la conducta (Robbins et al., 2009). Lo presentado por estos autores sirve de soporte al identificar en los resultados que los comportamientos son diferentes, se percibe la mejora y el fortalecimiento de capacidades para la implementación de cambios a partir del descubrimiento de los rasgos personales que caracterizan al líder, Cuando reconocen comportamientos adquiridos después del proceso de formación asumen el liderazgo como un estilo de vida o acciones que se van a volver cotidianas en sus vidas (E19, E21, E41), sustentados en lo que plantea (Avolio et al., 1991) para transformar a otros, el líder debe estar dispuesto a cambiar y desarrollarse. Ser consciente de la necesidad de cambio es uno paso clave en el desarrollo del potencial de liderazgo; este concepto está muy relacionado con la generación de acciones más conscientes respecto a la interacción con los demás, como la característica más latente en la información recopilada.

Reseñan comportamientos relacionados a la gestión, dirección y desarrollo de equipos de trabajo, desde la puesta en práctica de habilidades y capacidades como la flexibilidad, la resiliencia, la observación, la gestión emocional, la identificación de talentos, la toma de decisiones, la resolución de conflictos para el desempeño y la orientación hacia los resultados, y valores como el respeto, la responsabilidad. Lo anterior lo respalda la respuesta “Soy una persona responsable y organizada, la cual busca que todos los integrantes del grupo sean activos

y tengan una función dependiendo de sus capacidades, para que juntos construyamos la meta que queremos lograr, así mismo la escucha y la empatía, como la capacidad de animar a lograr resultados.” (E13), como lo define (Lussier & Achua, 2011), los miembros de una organización deben trabajar unidos para alcanzar un resultado que quieren tanto los líderes como los seguidores, un futuro deseado o un propósito compartido que les motive hacia este resultado más deseado. Resaltando que una de las inferencias con la incorporación de nuevos comportamientos y cambios es ponerlos en práctica en lo profesional y laboral. Como lo menciona un participante, la gente a mi alrededor resalta mi habilidad de liderazgo para trabajar en conjunto (E21).

Todo lo anterior sirve como insumo para comprender los mecanismos del proceso de transferencia de la formación, basándonos en el concepto de (Holton, 2005), que dice, el sistema de transferencia de aprendizaje se define como todos los factores de la persona, la formación y organización que influye en la transferencia del aprendizaje al desempeño laboral. Un descubrimiento importante es que en general se logra la aplicación de los aprendizajes adquiridos en el entorno laboral, motivados por la implementación de habilidades de liderazgo adquiridas, poniendo en práctica diariamente lo aprendido en la organización, el puesto o cargo y con los compañeros de trabajo, como lo argumenta un estudiante “Desde mi experiencia laboral la habilidad de liderazgo es algo muy valorado, porque un líder no es alguien que espera que le digan que debe hacer, sino que el observa, analiza, identifica y ejecuta lo que cree que podría traer beneficios y generar cambios. Y esto en cualquier trabajo es importante. La habilidad de liderazgo la pongo en práctica todos los días, proponiendo ideas, organizando reuniones, proponiendo proyectos, talleres y actividades que beneficien a las demás personas.” (E21), respaldado por el aporte de (Holton, 2005) al plantear que las personas en situación de aprendizaje con altos niveles de motivación para mejorar el trabajo, probablemente tenga

mayores intenciones de participar y transferir experiencias de aprendizaje relevantes. Este es un factor clave, puesto que en los resultados se percibe el liderazgo como una oportunidad para participar y aportar de forma propositiva en la organización, además de afianzar conocimientos y habilidades, para el desarrollo y promoción que se pueden dar en el ámbito laboral.

Por otra parte, los participantes resaltan el aporte en la organización a partir de habilidades gerenciales relacionadas con la gestión, la dirección de personas, la planificación y elaboración de proyectos, el manejo del tiempo para la consecución de objetivos, metas y resultados, así como lo plantea (Posner, n.d. 2008), la posibilidad de habilitar a otros a actuar con metas colaboradoras, pensamiento integrador y relaciones de confianza, las personas se predisponen a trabajar juntas para que ocurran cosas extraordinarias; este es el enfoque de las respuestas que le dan al ejercicio de liderazgo dentro de la organización.

Se evidencia que, para un gran número de participantes, el entorno organizacional les facilita la puesta en práctica de aprendizajes, a partir de las diferentes responsabilidades en el cargo y en la dirección de personas, resaltando la importancia de las competencias del ser que el líder debe aplicar en su lugar de trabajo, puesto que las empresas requieren líderes efectivos, “Nos dan el respaldo para tomar el liderazgo o la autonomía en diferentes procesos, a opinar y dar aportes para generar mejores resultados.” (E51). Lo anterior referenciado en (Castro & Miquilena, 2006), existen algunas características que facilitan comprender e identificar cambios o mejoras en los comportamientos de las personas respecto al liderazgo, como son la personalidad y experiencia del líder, las expectativas y comportamientos de los superiores y los subordinados, además de las exigencias de la tarea, la cultura y las políticas organizacionales. Factores claves que determinan el éxito o el fracaso al momento de la transferencia. Descubriendo en las respuestas de una minoría, que el contexto laboral no facilita la puesta en

práctica de los aprendizajes, porque los ambientes clásicos, jerárquicos y las características de los proyectos dificultan o no abren las posibilidades para transferir lo aprendido (E4, E8, E17).

Además, perciben el proceso como un valor agregado en la hoja de vida, ya que es relevante al momento acceder a un empleo, porque llama la atención de las empresas relacionar habilidades de liderazgo complementarias a las profesionales. En algunos casos ha sido de mucha utilidad en las entrevistas de los procesos de selección (E22, E41, E51).

Para quienes no están laborando solo se evidencia el proceso de transferencia en el ámbito personal en sus entornos inmediatos, por ejemplo, en la universidad y con la familia.

Limitaciones e investigaciones futuras

Comprender la transferencia de un proceso de formación en liderazgo, es un reto y una tarea que queda abierta, a partir de los resultados de este estudio que se espera sea un aporte interesante y un insumo para las personas que trabajan en el área de gerencia del talento humano y el campo de la gestión del conocimiento, aclarando que no es la última palabra, es solo la percepción de un grupo de sujetos a partir de una experiencia de formación con características particulares, teniendo en cuenta la necesidad de aplicar más estudios que referencien transferencia en procesos de formación con estudiantes o personas que no tengan un rol de liderazgo en la organización.

La convocatoria para participar y aportar en el proceso investigativo es muy importante porque requiere compromiso y responsabilidad de la población sujeto, generando demanda de tiempo y desgaste, más aun por los efectos generados por la pandemia a causa del covid 19, esto de alguna manera incide en el número de participantes y en la calidad de algunas respuestas; Una alternativa que queda abierta a otras investigaciones en este tema de transferencia de la formación, es involucrar a personas que formen parte del entorno laboral de la población objeto,

puesto que pueden dar un aporte muy importante respecto a su percepción sobre cambios de comportamiento y aplicación en el trabajo, porque son quienes detectan los cambios e identifican resultados.

También, es necesario evaluar el proceso de transferencia desde el antes y el después del evento formativo como lo plantea (kirkpatrick, 1999), basado en su modelo de 4 niveles, puede enriquecer y brindar más información y alternativas a los Gerentes de talento Humano de la Organización.

Implicaciones practicas

Comprender los componentes de la transferencia de un proceso de formación en la competencia liderazgo, facilito identificar la importancia y necesidad de formar en liderazgo a los futuros profesionales, para brindarles habilidades genéricas complementaria a las técnicas, que les faciliten adaptarse al entorno laboral y posibiliten la gestión de las relaciones con los compañeros de trabajo, a través de espacios cooperativos para la productividad.

Asimismo, facilito entender que un ejercicio clave para el área de Gerencia del Talento Humano es orientar el análisis de los componentes de la competencia liderazgo, desde la relación que se establece a nivel individual entre el líder y seguidores o personas, el nivel grupal entre el líder y los equipos de trabajo, mediado por las relaciones para la efectividad de los equipos, y a nivel organizacional como le aporta a la estrategia de la organización, así como la misma le brinda los recursos y capacidades para poder ser productivos (Lussier & Achua, 2011), aspectos que facilitan la generación de procesos de formación específicos de acuerdo a las necesidades identificadas.

Es importante destacar el papel de las instituciones de educación superior al preparar integralmente a sus estudiantes, con el fin de optimizar el talento que facilite la generación de

más oportunidades laborales y acceder con mayor facilidad a los empleos que el mercado laboral requiere, a través de procesos de formación complementarios.

Es de destacar como la formación en competencias genéricas como el liderazgo contribuye con profesionales idóneos que cumplen roles fundamentales de dirección al interior de la organización.

Conclusiones

El proceso de formación en la competencia liderazgo, facilita la incorporación de nuevos conocimientos, además de profundizarlos y enfocarlos a través de mecanismos como, el trabajo en equipo, la comunicación y la gestión de las emociones, características esenciales para orientar comportamientos hacia el afianzamiento de habilidades.

Participar en el proceso de formación en la competencia liderazgo les permitió a los estudiantes hacer consciencia respecto a habilidades como trabajo en equipo, comunicación asertiva, inteligencia emocional, así como la posibilidad de aplicar los aprendizajes a nivel personal y colectivo.

El desarrollo de la competencia liderazgo permitió la incorporación de comportamientos relacionados al mejoramiento de los roles de dirección, manifestada en la adecuada gestión y mejora de equipos de trabajo, a partir de habilidades y capacidades como: flexibilidad, observación, identificación de talentos, toma de decisiones, resolución de conflictos y orientación hacia los resultados,

La transferencia de la formación permitió identificar como la competencia liderazgo facilita la adaptación de los estudiantes de acuerdo a las condiciones de la empresa y los compañeros de trabajo, para el desempeño y la productividad.

Se comprobó que aún persisten culturas donde la jerarquización, el mando control y otros aspectos del cargo, no facilitan un adecuado ejercicio de liderazgo y dirección.

Se evidencia la importancia y la necesidad de plantear procesos de formación en liderazgo, que le faciliten al estudiante no solo adquirir nuevas habilidades, sino la posibilidad de enriquecer su hoja de vida con certificados adicionales al título universitario, para ofrecer a las organizaciones profesionales capacitados.

El proceso de formación reconoce la transferencia y evidencia la importancia de valorar en cada estudiante los aprendizajes en competencia liderazgo; se trata de descubrir la adquisición y uso de habilidades adaptables a las prácticas en la organización, como una contribución al área de Gerencia del Talento Humano y al mundo del trabajo, con profesionales universitarios con formación complementaria a la académica.

Se corrobora que la implementación de procesos de formación organizacional, es una estrategia que cada vez va adquiriendo más fuerza para el área de Gerencia del Talento Humano, puesto que permite la incorporación de una serie de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser aplicados en el entorno organizacional, a partir de un diseño que se adapte a los requerimientos de la misma, así como la validación de la transferencia para medir su impacto, para este caso desde un tema como el liderazgo, preparando líderes competentes para la gestión y dirección de equipos de trabajo.

Anexos: Análisis de las categorías que emergieron de acuerdo a las respuestas de los 52 instrumentos aplicados, al ubicarlas en una escala de mayor a menor según las percepciones de los estudiantes.

Anexo 1: conocimientos y habilidades a partir de los contenidos.

Pregunta numero 1 ¿Qué conceptos logro adquirir a partir de los temas abordados en el diplomado?

Categoría	Escala de respuestas
Concepto de liderazgo y estilos	Primera categoría. (36)
El concepto de trabajo en equipo	Segunda categoría (26)
Participación	Tercera categoría (12)
La comunicación asertiva	Cuarta categoría (9)
La inteligencia emocional	Quinta categoría (8)
Otros conceptos que identifican son la gestión, organización y planificación y el proyecto de vida y el de ciudadanía.	Sexta categoría (respuestas entre 3 a 4 por cada concepto).

Pregunta numero 2 ¿Qué elementos nuevos del concepto de liderazgo identifica que aprendió?

Categoría	Escala de respuestas
Los conceptos nuevos son liderazgo, estilos, con énfasis en el liderazgo inspirador, las habilidades (resaltando el potenciar) y los valores.	Primera categoría (46).
El concepto de equipo	Segunda categoría (14).
El aprendizaje, las enseñanzas o conocimiento	Segunda categoría (11).
La comunicación y los acuerdos	Tercera categoría (7).
El entorno laboral o el entorno para el análisis de los conceptos.	Cuarta categoría (6).

La inteligencia emocional, la gestión y la participación,	Quinta categoría (4,3,2).
-----------------------------------------------------------	------------------------------

Pregunta número 3. ¿Cómo relaciona usted el liderazgo y las habilidades de dirección de las personas?

Categoría	Escala de respuestas
Relacionan el liderazgo con la dirección, es base de la gerencia, desde el desarrollo de habilidades y capacidades	Primera categoría (47)
El concepto de equipos de trabajo (movilizar o trabajar con personas y/o grupos, logros, resultados, objetivos y metas, con la coordinación y cooperación).	Segunda categoría (38).
Características de líder (inspiración con el ejemplo, la comunicación, los acuerdos y la empatía), los valores y la participación.	Tercera categoría (14).
Contexto de la organización para poner en práctica aprendizajes (ambiente laboral, el proyecto o labor y la experiencia).	Tercera categoría (11).

Pregunta 4 ¿Qué habilidades logró identificar debe tener un líder para ponerse frente a un proyecto?

Categoría	Escala respuestas
Habilidades personales (inteligencia emocional, actitud, persuadir, iniciativa, creatividad, participación, planeación, visión, capacidad de gestión, empoderar) y los valores.	Primera categoría (51) respuestas.

La comunicación asertiva como habilidad (solución de problemas, conflictos, la toma de decisiones, y la escucha activa).	Segunda categoría (42).
Trabajo en equipo (confianza, colaboración, coordinación y la orientación al logro).	Tercera categoría (27).

Anexo 2: variable Comportamientos adquiridos

Pregunta número 5 ¿Qué comportamientos para la coordinación de equipos de trabajo, logra identificar en usted?

Categoría	Escala de respuestas
Comportamientos desde los rasgos personales del líder (empatía, acompañamiento, motivación), valores como (respeto, responsabilidad, perseverancia, humildad).	Primera categoría en las respuestas (50).
La comunicación (escucha, resolución de conflictos).	Segunda categoría (22).
Los equipos a partir de sus características, como la coordinación, confianza, desempeño y la participación.	Tercera categoría (19)
Las habilidades de dirección (estrategia, planeación, gestión).	Tercera categoría (19).

Pregunta numero 6 ¿Qué diferencias encuentra en usted respecto a comportamientos anteriores y posteriores al proceso Diplomado?

Categoría	Escala de respuestas
Perciben mejoramiento, cambios avances, aprendizajes, desarrollo.	Primera categoría (34).
Trabajo en equipo para alcanzar metas, logros y objetivos	Segunda categoría (31).

Habilidades de liderazgo desde diferentes rasgos, la gestión emocional, además de valores.	Tercera categoría (29).
La comunicación como habilidad (escucha, toma de decisiones, solución de problemas).	Cuarta categoría (28).

Pregunta numero 7 ¿Cuál ha sido la implementación de comportamientos respecto al desarrollo de habilidades de liderazgo en el ámbito personal?

Categoría	Escala de respuestas
Implementación de mejoras, capacidades, cambios, aprendizajes, fortalecer.	Primera categoría (28).
Comunicación, escucha, toma de decisiones.	Segunda categoría (16).
Inteligencia emocional (gestión de las emociones, empatía, relaciones interpersonales).	Tercera categoría (14).
Equipo para la planeación ejecución.	Cuarta categoría (11).
Otras habilidades	Quinta categoría (9).
Valores	Sexta categoría (7)

Anexo 3- Variable Aplicación en entorno laboral

Pregunta numero 8 ¿Cuál ha sido la implementación de comportamientos respecto al desarrollo de habilidades de liderazgo en el ámbito profesional?

Categoría	Escala de respuestas
Trabajo en equipo	Primera categoría (25)

Habilidades gerenciales (planeación, gestión, administración del tiempo, objetivos, resultados, proyectos).	Segunda categoría (19).
Comunicación (escucha, toma de decisiones).	Tercera categoría (16).
Otras habilidades	Cuarta categoría (11).
Aplicación en la organización	Quinta categoría (8).
No cuentan con experiencia laboral	Sexta categoría (3).

Pregunta numero 9 ¿Cómo ha contribuido en el ámbito profesional incluir el diploma en su hoja de vida?

Categoría	Escala de respuestas
Soporte para la hoja de vida, le da peso, es un plus, relevante en la entrevista de trabajo.	Primera categoría (30).
Desempeño en el ámbito laboral	Segunda categoría (12)
Formación complementaria y profesional.	Tercera categoría (9)
Características de liderazgo como destrezas para la dirección	Cuarta categoría (8).
No ha presentado la hoja de vida	Quinta categoría (5).

Pregunta 10 ¿Cómo considera usted que el contexto laboral le ha permitido poner en práctica las habilidades adquiridas en el Diplomado?

Categoría	Escala de respuestas
Se pone en práctica aprendizajes en lo laboral	Primera categoría (15).
Implementación de habilidades	Segunda categoría (13).
Por los resultados, fines, objetivos	Tercera categoría (9)

Solo impacto personal - no labora	Tercera categoría (9).
Aplicación en equipos	Cuarta categoría (8)
Rol de líder	Quinta categoría (7)
Habilidad comunicación	Sexta categoría (5).

REFERENCIAS: Alcázar C., Antonio, (2020). Estilo de liderazgo y compromiso

Organizacional: impacto del liderazgo transformacional, Revista de temas de coyuntura y perspectivas, ISSN 2415-0630 (en línea) ISSN 2415-0622 (impresa), vol. 5 n°4, 89-121.

Anzorena, (2019), Líder coach, un modelo para el liderazgo y el coach organizacional, ediciones Grantica.

Avolio, B. J. (2011). Full range leadership development. Full Range Leadership Development, 1–264. <https://doi.org/10.4135/9781483349107>

Avolio, B. J., Waldman, D. A., Yammarino, F. J., Bass, B. M., Barling, J., Slater, F., Kelloway, E. K., Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (1991). Journal of European Industrial Training Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership"Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. Journal of European Industrial Training, 15(4), 9–16.
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599110143366><http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122%0Ahttp://>

Bello, J. (2006). La preparación emprendedora y la formación de graduados universitarios. Cuadernos Unimetanos, 8, 2–9.

Bolívar, A. (2005). El lugar de la ética profesional en la formación universitaria. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 10(December), 93–123.
www.comie.org.mx/documentos/rmie/v10/n24/pdf/rmiev10n24scB06n01es.pdf

Bonilla M., A. L. (2018). Proceso de formación para el liderazgo en un programa de enfermería: concepciones de estudiantes y docentes. Revista Colombiana de Enfermería, 8, 35–45.
<https://doi.org/10.18270/rce.v8i8.544>

Calderón, G., Álvarez, C. M., Naranjo, J. C., López, Y., & Serna, H. M. (2014). Formación y desarrollo: su relación con el desempeño y la innovación. Un estudio empírico en empresas manufactureras colombianas.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C., & Naranjo Valencia, C. (2006). Gestión Humana En Las Organizaciones Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y

- Perspectivas De Investigación. Cuadernos de Administración, 19(32), 225–254.
<https://doi.org/0120-3592>
- Cano, E. (2016). Factores favorecedores y obstaculizadores de la transferencia de la formación del profesorado en educación superior. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación, 14.2(2016).
<https://doi.org/10.15366/reice2016.14.2.008>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J. R., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención Primaria, 31(8), 527–538. [https://doi.org/10.1016/s0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/s0212-6567(03)70728-8)
- Castro, E., & Miquilena, E. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. Omnia, 12(1), 83–96.
- Çelik, A., Yaman, H., Turan, S., Kara, A., Kara, F., Zhu, B., Qu, X., Tao, Y., Zhu, Z., Dhokia, V., Nassehi, A., Newman, S. T., Zheng, L., Neville, A., Gledhill, A., Johnston, D., Zhang, H., Xu, J. J., Wang, G., ... Dutta, D. (2018). In Journal of Materials Processing Technology (Vol. 1, Issue 1).
<http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001><http://dx.doi.org/10.1016/j.powtec.2016.12.055><https://doi.org/10.1016/j.ijfatigue.2019.02.006><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.04.024><https://doi.org/10.1016/j.matlet.2019.127252><http://dx.doi.org/10.1016/j.cirp.2016.06.001>
- Cerna Ruiz, L., & Lugo Valdiviano, R. (2016). Aplicación de la metodología del aprendizaje-servicio para la formación de liderazgo en los estudiantes de la especialidad de Primaria y Educación Bilingüe Intercultural de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo Huaraz. Revista de Investigaciones de La Universidad Le Cordon Bleu, 3(2), 21–31. <https://doi.org/10.36955/riulcb.2016v3n2.002>
- Cobo Olivero, C. E. (2011). El comportamiento humano. Cuadernos de Administración, 19(29), 113–130. <https://doi.org/10.25100/cdea.v19i29.126>
- Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. C. (2010). Personalidad, inteligencia emocional y afectividad en estudiantes universitarios de áreas empresariales Implicaciones para la formación de líderes. Diversitas, 6(1), 65. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2010.0001.05>
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros * Transformational leadership: Current research and future challenges pesquisa atual e retos futuros. Universidad and Empresa, 25, 13–32.
- Diccionario panhispánico de dudas 2005, Real Academia Española ©, <https://dle.rae.es/liderazgo>
- Desilets, L. D. (2018). An update on Kirkpatrick's model of evaluation: Part two. Journal of Continuing Education in Nursing, 49(7), 292–293. <https://doi.org/10.3928/00220124-20180613-02>

- En, M., & De, R. (2010). La Evaluación del Impacto en Programas de Formación. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 8(5), 19–43.
- Feixas, M., Fernández, A., Lagos, P., Quesada, C., & Sabaté, S. Y. (2013). Factores condicionantes de la transferencia de la formación docente en la universidad: Un estudio sobre la transferencia de las competencias docentes. *Infancia y Aprendizaje*, 36(3), 401–416. <https://doi.org/10.1174/021037013807533034>
- Gairín. S., (2010), Evaluación del impacto de programas de formación, *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación - Volumen 8, Número 5*.
- García. p., (2011), La transferencia de la formación permanente: el papel de los administradores de la formación, III Congreso Internacional de Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado, pág. 144, Barcelona, septiembre.
- Guerra-B., (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios, *Psicología Escolar e Educativa*, volumen 23, <http://orcid.org/0000-0001-5367-5069>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. In *Metodología de la investigación*.
- Holton, E. F. (2005). Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 37–54. <https://doi.org/10.1177/1523422304272080>
- Internacional, I. I. I. C., Tendencias, N., & Barcelona, P. (2011). Formación permanente y sociedad de la información y el conocimiento 1. 1–275.
- Internacional, R., Memoria, C., & Congreso, I. I. (n.d.). Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Esta obra por la Red Internacional de Investigador. 0–19.
- Jaramillo. G., (2002), Anotaciones sobre la formación integral del estudiante universitario, seminario universidad- empresa - estado club campestre el rodeo, Medellín, Universidad de Antioquia.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2009). The Kirkpatrick Four Levels TM: A Fresh Look After 50 Years 1959-2009. White Paper, April, 12.
- Kirkpatrick, D., (1999), Evaluación de acciones formativas, Los cuatro niveles, ediciones Epice, ISBN 84-89744-79-3.
- Lillo Zúñiga, F. G. (2013). Aprendizaje Colaborativo en la Formación. *Revista de Psicología* -, 2(4), 109–142. <http://sitios.uvm.cl/revistapsicologia/revista/04.05.aprendizaje.pdf>

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. In Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc., ISBN 978-607-519-069-3.
- Navarro-Corona, C. (2015). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Newstrom, (2011), Comportamiento humano en el trabajo, Décimo tercera edición, Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Ormron, J. E. (2008). Aprendizaje Humano. In Psicología del aprendizaje. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2005, ISBN: 84-205-4523-6 Materia: Pedagogía 37.01, Páginas: 716.
- Ornelas, D., Cordero, G., & Cano, E. (2016). La transferencia de la formación del profesorado universitario. Aportaciones de la investigación reciente. *Perfiles Educativos*, 38(154), 57–75. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v38n154/0185-2698-peredu-38-154-00057.pdf>
- Ortiz T. María (2019). La influencia del liderazgo en el desarrollo de las competencias laborales, tesis de grado, Fundación Universitaria de América, Bogotá Col..
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Pareja, J. A., López, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo, R. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación. *Educación*, 48(1), 91–119.
- Parra Robledo, R., & Ruiz Bueno, C. (2020). Evaluación de impacto de los programas formativos: aspectos fundamentales, modelos y perspectivas actuales. *Revista Educación*, 44. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.40281>
- Pedraja-rejas, L. M., Marchioni-choque, Í. A., & Muñoz-fritis, C. J. E. C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual Leadership and organizational culture as influencing factors in the quality of higher education : conceptual analysis. 13(5), 3–14.
- Posner, Kouzes. (2008), El desafío El desafío del liderazgo, ed. 3a n: imp. - Buenos Aires: Granica, 2008. 576 p. Traducido por: idrima Oklander ISBN 978-950-64 1-126-8
- Robbins, S. P., Judge, T. A., H, J. M. J., & Estrada, R. G. (n.d.). (Libro)Comportamiento organizacional. Décima edición, Pearson educación, México, ISBN: 978-607-442-098-, Área: Administración y Economía.
- Rodriguez, S., Pinto, V., & Galdames, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 136–157. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol9-issue2-fulltext-123>

- Romero Alonso, R., Montt Fabres, B., Pino Díaz, B., Riquelme Plaza, I., & Gracia Romero, M. E. (2020). Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(1), 1. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e19.2683>
- Sampieri Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación*.
- Stephen R., C. (1993). *Liderazgo centrado en principios. Éxitos En Los Negocios*, 451.
- Schunk, (2012), *Teorías del aprendizaje, Una perspectiva educativa Sexta edición* Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-32-1475-9 Área: Psicología, Páginas: 568
- Toledo, S. V., Liesa Orús, M., & Bernal Agudo, J. L. (2015). Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 18(3), 39. <https://doi.org/10.6018/reifop.18.3.194881>
- Torres, C. C. (2018). *Formación y desarrollo*: 11–15.
- Yukl, (2008), *Liderazgo en las organizaciones*, 6.ª edición, Pearson educación, S A., Madrid, ISBN: 978-34-8322-344-4 Memoria: 658 Organización y gestión de empresas Rmna10: t95 x 25 páginas: 552.