



INVESTIGACIÓN

# La transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo

Motivación y Disciplina (M+D) + la ciencia de la felicidad (SPIRE)

*La motivación enciende. La disciplina sostiene.*

Fernando Fermosell Romero · JF2 Academy · 2026

## Formar no es transformar

Las organizaciones invierten en formación, pero esta solo genera retorno cuando lo aprendido se aplica en el puesto – y se sigue aplicando. La tesis central de esta investigación cabe en una frase:

*La motivación enciende. La disciplina sostiene.*

La motivación para transferir es una condición **necesaria pero no suficiente**: es el mediador por el que pasa toda la influencia del entorno (Reinhold et al., 2018), pero su efecto **caduca** – ningún tipo de motivación mantiene un efecto creíble sobre la transferencia a los cuatro meses—. Lo que sostiene el cambio cuando el impulso se apaga es la **disciplina instalada**: rituales de aplicación, práctica repetida, feedback del responsable y acompañamiento de los pares. Baldwin y Ford (1988) ya definieron la transferencia como generalización **más mantenimiento en el tiempo**: el mantenimiento –la disciplina– estaba en la definición fundacional desde el primer día.

La investigación se articula en dos capas: el **sistema M+D** (el mecanismo que convierte formación en conducta sostenida) y el modelo **SPIRE** de Tal Ben-Shahar (el terreno de bienestar integral que facilita que la motivación y la disciplina broten y que, además, hace a las personas más felices y productivas), con aplicación práctica en la plataforma TalentOS para departamentos de RR.HH.

## Casi 40 años de evidencia

La transferencia del aprendizaje es un campo con casi cuatro décadas de investigación y meta-análisis convergentes. La motivación para transferir (Holton) es la dirección, intensidad y persistencia del esfuerzo por utilizar en el trabajo lo aprendido; Gegenfurtner et al. (2009) la sitúan como condición esencial.

| FUENTE                                                             | RESULTADO CLAVE                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Blume et al. (2010), <i>J. of Management</i> (89 estudios)         | Motivación→transferencia $\rho=.29$ (.23 sin sesgo de fuente común). Clima .27; supervisor .31 vs pares .14. Más fuerte en habilidades abiertas (.19) que cerradas (.11). |
| Gegenfurtner (2011), <i>Educational Research Review</i> (N=31.718) | Correlaciones poblacionales de $-0,11$ a $0,52$ , moderadas por el tipo de conocimiento.                                                                                  |
| Reinhold et al. (2018), MASEM (N=5.487)                            | <b>Mediación total:</b> el apoyo social solo se convierte en transferencia a través de la motivación.                                                                     |
| Hughes et al. (2020), <i>Human Factors</i>                         | El entorno explica el 32% de la varianza; los pares aportan la mayor parte del $R^2$ .                                                                                    |
| España – AGE (2016), 1.475 empleados                               | Motivación→transferencia $r=.374$ ( $p<.01$ ).                                                                                                                            |

### Estructura de la motivación (SDT)

Validada por análisis factorial confirmatorio en tres factores (autodeterminación de Deci & Ryan + expectativa + conducta planificada): motivación **autónoma**, **controlada** e **intención** de transferir. La motivación autónoma pre-formación predice la transferencia a corto plazo; ningún tipo mantiene efecto creíble a los 4 meses, lo que exige re-estimulación.

## Motivación y Disciplina

El modelo integra el LTSI de Holton (qué medir), la teoría de la autodeterminación (por qué se activa) y la matriz de Broad & Newstrom (quién actúa y cuándo).

| ENTORNO (32%)                                                    | ARRANQUE • M                                 | MOTOR • D                                                                              | RESULTADO                                       |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Pares (máx. predictor de M), supervisor, clima. Mediación total. | Motivación para transferir. Caduca ~4 meses. | Planes «si-entonces» (67%), práctica repetida, rituales 14/30/90 d, feedback del jefe. | Transferencia = generalización + mantenimiento. |

### Las cuatro leyes de diseño

**Mediación:** todo apoyo del entorno se diseña para elevar la motivación, no como control.

**Caducidad** (ley central): el efecto motivacional decae hacia los 4 meses; reforzar en ventanas T+14/30/90 días.

**Jerarquía diferencial:** pares para encender la motivación; feedback del jefe para convertirla en conducta.

**Par completo:** disciplina sin motivación = cumplimiento controlado que, por SDT, erosiona la motivación autónoma. Solo M+D produce cambio permanente.



Mediación total: el apoyo del entorno solo se convierte en transferencia a través de la motivación (Reinhold et al. 2018).

## La ciencia de la felicidad

El Dr. Tal Ben-Shahar (que impartió el curso más popular de la historia de Harvard) sintetizó décadas de psicología positiva en cinco dimensiones del bienestar integral (*whole-being*): SPIRE. La felicidad no es una emoción puntual, sino un sistema que se cultiva de forma indirecta.

| PILAR                               | CONEXIÓN CON LA TRANSFERENCIA                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| S · Espiritual (sentido, propósito) | Conectar la tarea con un porqué libera la motivación del ánimo del día.       |
| P · Físico (cuerpo, descanso)       | Sin recuperación no hay disciplina sostenible.                                |
| I · Intelectual (curiosidad)        | El motor natural del reskilling: aprender pasa de obligación a placer.        |
| R · Relacional (vínculo)            | El mentor y los pares no son solo palanca – son fuente de felicidad.          |
| E · Emocional (resiliencia)         | Permitirse el miedo y la frustración sostiene el intento hasta que es hábito. |

**El bienestar precede al rendimiento:** la felicidad eleva la productividad ~12% (Oswald, Proto & Sgroi, 2015); los equipos con alto compromiso son 23% más rentables (Gallup, meta-análisis Q12). Aquí RR.HH. se convierte en el acelerador del bienestar y el rendimiento – el nexo con el lema «**excelentes personas y excelentes profesionales**».

## Cuestionario M+D

Escala Likert 1–7 en cuatro momentos (T0 antes, T1 fin, T2 30 días, T3 90 días). Bases: LTSI (Holton), modelo FET español (Pineda et al., N=1.525,  $\alpha=.927$ ) y escala de estrategias de aplicación (Pilati & Palomero, 2009).

A Motivación para transferir (autónoma/controlada/intención – núcleo,  $\times 2$ )

B Autonomía percibida · C Competencia/autoeficacia

D Apoyo relacional (responsable y pares)

E Utilidad y expectativas · F Oportunidad y recursos

G Estrategias de aplicación (frecuencia, T1/T2)

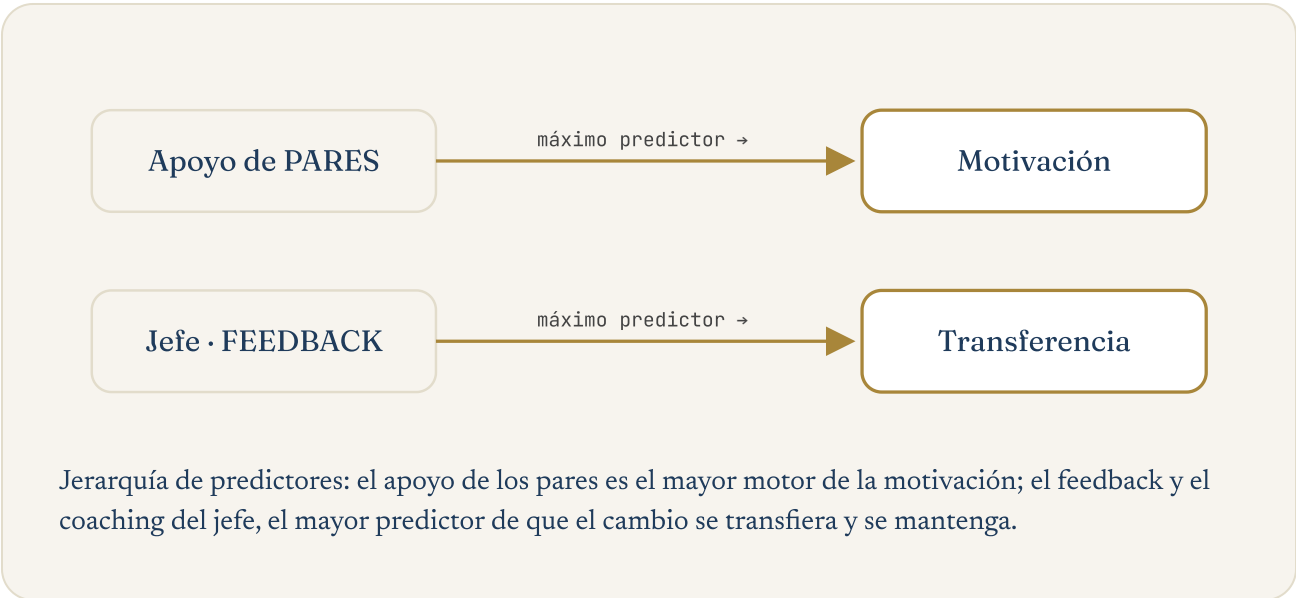
**Semáforo:** verde  $\geq 5,5$  · ámbar 4,0–5,4 · rojo  $< 4,0$ . Regla T0: si A o E están en rojo, posponer la formación. Salvaguarda: triangular autoinforme + medida diferida + evaluación del responsable + registro conductual (el sesgo de fuente común infla  $\rho$  de .23 a .41).

## 3 roles × 3 momentos

Matriz de Broad & Newstrom. El **antes** enciende; el **durante** y el **después** instalan la disciplina.

|                 | ANTES                                                                         | DESPUÉS                                                                                      |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jefe            | Conversación previa SDT (porqué, reconocer, elección) + acuerdo de resultados | Entrenador en el terreno: reentrada 48–72 h, oportunidad real, feedback, seguimiento 30/90 d |
| Formador/RR.HH. | Diagnóstico T0; diseño para la transferencia                                  | Planes «si-entonces», buddy de pares, refuerzos, re-estimulación antes de 4 meses            |

**Intervenciones jerarquizadas por evidencia:** planes «si-entonces» (67%) y feedback/coaching del jefe (máx. predictor) son los pilares; el goal setting aislado no basta (RCT n=615, 2024); la *relapse prevention* es complemento; el incentivo económico no sustituye lo anterior.



## Del nivel 2 al nivel 4 de Kirkpatrick

Cubre el hueco entre aprendizaje y conducta, y alimenta resultados/ROI. Regla anti-sesgo: nunca reportar transferencia solo con autoinforme.

| CIFRA      | SIGNIFICADO • FUENTE                                         |
|------------|--------------------------------------------------------------|
| 67%        | aplican con planes «si-entonces» (implementation intentions) |
| +12%       | productividad en personas más felices (Oswald et al., 2015)  |
| +23%       | rentabilidad en equipos con alto compromiso (Gallup Q12)     |
| $\rho=.29$ | motivación→transferencia (Blume et al., 2010)                |

Indicadores por nivel (persona / responsable / organización), ventanas T0–T3, y alertas automatizables (rojo en T0 → bloquear inscripción; sin reentrada 72 h → recordatorio; caída T1→T2 → alerta de regresión).



## TalentOS

El sistema está hecho producto en [talents.jf2academy.com](https://talents.jf2academy.com) (trilingüe), y cierra el ciclo de TalentOS: de diagnosticar skills y prescribir formación en IA, a garantizar que esa formación se convierta en conducta sostenida. El módulo se organiza en tres pasos –**Encender** (diagnóstico), **Sostener** (rituales y checklist del responsable), **Medir** (permanencia y coste de no-transferencia)– con tres vistas: empleado, responsable («entrenador en el terreno») y dirección. La comunidad **Human Edge Circle** (Los Ángeles) es la extensión presencial para directores/as de personas.

## Qué añade esta investigación

No existe una escala común para la transferencia del *e-learning* corporativo (O'Neill, 2025): TalentOS puede generar el dataset para proponerla.

El mecanismo de las intervenciones post-formación (¿operan vía motivación?) está sin explicar (Rahyuda et al., 2014).

Reconciliación cuantitativa supervisor vs pares según el resultado objetivo.

La actuación del responsable como «entrenador en el terreno» como moderador de la relación formación→desempeño – el foco de la tesis –, con el hueco de que el feedback/coaching es el predictor máximo de transferencia pero apenas hay estudios de intervención estructurada del mando. El sistema M+D es, en sí mismo, el diseño de esa intervención y su instrumento de medida.

## Diseño de la investigación

Estudio de campo longitudinal en organizaciones cliente de TalentOS, con medición en T0–T3 y triangulación (autoinforme + medida diferida tipo CdT + evaluación del responsable + registro conductual). Modelo de moderación-mediación: contenidos formativos → desempeño, mediado por la motivación para transferir y moderado por la actuación del responsable. Instrumentos validados en español (FET de Pineda; escala de Pilati & Palomero) y adaptación del LTSI. Análisis por ecuaciones estructurales (SEM/MASEM) y modelos multinivel. Las variables finales, muestras y técnicas se ajustarán en la fase de diseño según el problema de investigación.

## Referencias principales

Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of training. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.

Ben-Shahar, T. Happiness Studies Academy – SPIRE.

Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T. & Huang, J.L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.

Burke, L.A. & Hutchins, H.M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *HRD Review*, 6(3), 263–296.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). Self-determination theory. *Psychological Inquiry*, 11(4).

Gallup (2020/2023). Q12 Meta-Analysis (11th ed.) & State of the Global Workplace.

Gegenfurtner, A. et al. (2009). Motivation to transfer training. *HRD Review*, 8(3), 403–423.

Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 6(3), 153–168.

Holton, E.F., Bates, R.A. & Ruona, W.E.A. (2000). LTST. *HRDQ*, 11(4), 333–360.

Hughes, A.M. et al. (2020). Work environment in training sustainment. *Human Factors*, 62(1), 166–183.

Oswald, A.J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.

Pilati, R. & Palomero González, R. (2009). Escala de estrategias de aplicación de lo aprendido. *RIP*, 43(1), 39–48.

Pineda, P. et al. (2013). El modelo FET de evaluación de la transferencia.

Reinhold, S., Gegenfurtner, A. & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer (MASEM). *IJTD*, 22(1), 1–14.

Nota: para la citación final, sustituir agregadores por DOI oficiales.