

10

**EL PAPEL CRUCIAL**

**DE LOS FORMADORES EN LA TRANSFERENCIA DE  
CONOCIMIENTOS**

# EL PAPEL CRUCIAL

## DE LOS FORMADORES EN LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

### THE CRUCIAL ROLE OF TRAINERS IN KNOWLEDGE TRANSFER

Ricardo David Haro-Calero<sup>1</sup>

E-mail: [hricardodavid@gmail.com](mailto:hricardodavid@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3215-6264>

Gissela Carolina Yépez-Pullopaxi<sup>1</sup>

E-mail: [yepezgissela@gmail.com](mailto:yepezgissela@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1977-8341>

<sup>1</sup>Univesidad Central del Ecuador. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Haro-Calero, R. D. & Yépez-Pullopaxi, G. C. (2024). El papel crucial de los formadores en la transferencia de conocimientos. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 3(2), 89-98.

#### RESUMEN

En este artículo, se proporciona una introducción al concepto de formación de formadores y el papel que juegan los formadores en la transferencia de conocimientos. También se abordan temas como la importancia de la formación de formadores y las habilidades y competencias que se requieren para ser un formador efectivo. La formación de formadores es un tema que ha cobrado cada vez más importancia en la actualidad. Los formadores tienen la tarea de transferir conocimientos y habilidades a los demás, y para hacerlo de manera efectiva, necesitan estar bien preparados y actualizados en cuanto a las mejores prácticas y técnicas de enseñanza. En este artículo, se proporciona una introducción al concepto de formación de formadores y se explican los objetivos de la misma. Se abordan, además, temas como la importancia de la formación de formadores y las habilidades y competencias que se requieren para ser un formador efectivo.

#### Palabras clave:

formación, formadores, conocimientos.

#### ABSTRACT

This article provides an introduction to the concept of training the trainers and the role that trainers play in knowledge transfer. Topics such as the importance of training trainers and the skills and competencies required to be an effective trainer are also addressed. The training of trainers is a topic that has become increasingly important today. Trainers are tasked with transferring knowledge and skills to others, and to do so effectively, they need to be well prepared and up-to-date on best teaching practices and techniques. This article provides an introduction to the concept of training the trainers and explains the objectives of training the trainers. Topics such as the importance of training trainers and the skills and competencies required to be an effective trainer are also addressed.

#### Keywords:

Training, trainers, knowledge.

## INTRODUCCIÓN

La formación de formadores es un proceso esencial para aquellos que buscan transmitir conocimientos y habilidades a otros de manera efectiva. La formación de formadores no solo implica enseñar habilidades técnicas, sino también desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación efectiva para motivar a los estudiantes y garantizar el éxito en el proceso de enseñanza.

En la actualidad, la formación de formadores se ha convertido en una disciplina en sí misma, y se ha reconocido su importancia en diferentes contextos educativos y de formación. Los formadores necesitan estar actualizados en las mejores prácticas y técnicas de enseñanza para poder impartir conocimientos y habilidades de manera efectiva. El objetivo de la formación de formadores es preparar a los formadores para transferir conocimientos y habilidades a los demás, ayudándoles a desarrollar las habilidades y competencias necesarias para ser líderes efectivos en su campo (Iriarte, 2020). Esto implica la transferencia de conocimientos, habilidades y actitudes de los formadores a otros que necesitan adquirirlos.

La formación de formadores se ha convertido en un tema relevante en el campo de la educación desde hace varias décadas. Aunque no existe un momento específico en el que se pueda decir que comenzó la formación de formadores, se puede considerar que los inicios de este tema se remontan a la década de 1960, cuando la educación y la formación comenzaron a centrarse en la mejora de las habilidades de enseñanza y el desarrollo de competencias para el liderazgo.

Durante los años 70 y 80, hubo una mayor atención en la formación de formadores y en la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo y enseñanza efectiva. En este periodo se comenzaron a implementar programas de capacitación para formadores en distintos ámbitos, incluyendo la educación, la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro.

Desde entonces, la formación de formadores ha evolucionado constantemente, con la incorporación de nuevas teorías y modelos educativos, y la aplicación de tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de formación. Actualmente, la formación de formadores es considerada una disciplina en sí misma y es un tema relevante en muchos ámbitos profesionales (Torres et al., 2020).

En el ámbito de la formación, el objetivo no se limita a la mera adquisición de conocimientos teóricos, sino que se centra en la aplicación práctica y relevante de esos conocimientos en situaciones reales. Los formadores buscan que los participantes puedan utilizar y aplicar lo que han aprendido en su entorno laboral o personal, generando un impacto tangible en su desempeño y resultados.

## DESARROLLO

El libro “Evaluating Training Programs: The Four Levels” de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), es considerado una obra clásica y fundamental en el campo de la formación de formadores. En esta obra se presenta su modelo de evaluación de cuatro niveles, que se ha convertido en un estándar ampliamente utilizado para evaluar la efectividad de los programas de formación.

El modelo de evaluación de cuatro niveles (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) proporciona un marco sistemático para evaluar la formación y medir su impacto en diferentes aspectos. Los cuatro niveles se enfocan en los resultados de la formación, desde las reacciones de los participantes hasta el impacto en el desempeño organizacional. A continuación, se describe cada uno de los niveles del modelo:

- Nivel de reacción: Este nivel evalúa la satisfacción de los participantes con el programa de formación. Se busca recopilar información sobre las opiniones, actitudes y percepciones de los participantes respecto a la calidad de la formación y su utilidad. Esto se logra a través de encuestas, cuestionarios de retroalimentación y entrevistas.
- Nivel de aprendizaje: En este nivel, se evalúa el grado en que los participantes han adquirido nuevos conocimientos, habilidades y competencias a través de la formación. Se pueden utilizar pruebas, evaluaciones prácticas y ejercicios para medir el nivel de aprendizaje alcanzado.
- Nivel de comportamiento: En este nivel, se evalúa el grado en que los participantes aplican en su entorno de trabajo los conocimientos y habilidades adquiridos durante la formación. Se pueden realizar observaciones directas, evaluaciones de desempeño y análisis de casos para medir el impacto del programa en el comportamiento de los formadores.
- Nivel de resultados: Este nivel se centra en el impacto final de la formación en los resultados organizacionales. Se evalúa cómo la formación ha contribuido a alcanzar metas y objetivos específicos de la organización, como el aumento de la productividad, la reducción de costos o la mejora de la satisfacción del cliente. Se recopila información a través de indicadores de desempeño, métricas cuantitativas y cualitativas.

La valoración de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), y su obra radica en la estructura clara y práctica que proporciona para evaluar la efectividad de la formación. Su enfoque en los resultados y el impacto real en la organización ha sido ampliamente adoptado en la industria de la formación y desarrollo. El modelo de los cuatro niveles se ha convertido en una referencia para diseñar y ejecutar evaluaciones de formación más efectivas y significativas.

La obra de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006), destaca por su enfoque pragmático y su capacidad para proporcionar herramientas prácticas que permiten a los profesionales

de la formación evaluar y mejorar sus programas. Su modelo se ha utilizado en numerosas organizaciones y se ha adaptado a diferentes contextos y necesidades específicas.

Otro autor de relevancia en el tema es Mager (1962), es ampliamente reconocido en el campo de la formación y desarrollo por su contribución al desarrollo del modelo de objetivos de aprendizaje. Su libro "Preparing Instructional Objectives" es una obra fundamental que ha dejado un impacto significativo en la práctica de diseño de planes de formación efectivos.

La relevancia de la obra de Mager (1962), radica en su enfoque sistemático y práctico para establecer objetivos claros y medibles en el proceso de formación. Su modelo de objetivos de aprendizaje se centra en definir de manera precisa y específica qué se espera que los formadores logren al finalizar un programa de formación.

La importancia de este enfoque radica en que los objetivos de aprendizaje bien definidos proporcionan una guía clara tanto para los formadores como para los participantes. Los objetivos claros permiten alinear las expectativas de los formadores y proporcionar una dirección clara en cuanto a qué conocimientos, habilidades o competencias deben adquirir los formadores durante el programa de formación (Mager, 1962).

La obra de Mager (1962), destaca por su lenguaje claro y conciso, así como por su enfoque práctico. Proporciona pautas y ejemplos concretos para desarrollar objetivos de aprendizaje efectivos, incluyendo la distinción entre objetivos generales y específicos, la utilización de verbos de acción para describir comportamientos observables y la importancia de establecer criterios de desempeño medibles.

El enfoque de Mager (1962), ha sido ampliamente adoptado en la industria de la formación y desarrollo debido a su capacidad para mejorar la efectividad de los programas de formación. Al establecer objetivos de aprendizaje claros y medibles, los formadores pueden diseñar experiencias de formación más enfocadas y orientadas hacia resultados concretos.

En resumen, Mager (1962), ha dejado una marca significativa en el campo de la formación de formadores. Su enfoque práctico y sistemático para establecer objetivos de aprendizaje claros y medibles ha sido ampliamente reconocido y adoptado en la industria. La relevancia de su obra radica en su capacidad para mejorar la efectividad de los programas de formación al proporcionar una guía clara y precisa para el diseño de planes de formación efectivos.

Malcolm Knowles es ampliamente reconocido como uno de los principales teóricos en el campo de la formación de formadores y la educación de adultos. Su enfoque en la teoría del aprendizaje para adultos, particularmente en

el concepto de andragogía, ha tenido un impacto significativo en la práctica de la formación y desarrollo.

La relevancia de la obra de Knowles (1980), radica en su énfasis en la autodirección y la experiencia de los estudiantes adultos en el proceso de aprendizaje. Su enfoque se aleja de la pedagogía tradicional, que se centra en la enseñanza dirigida por el maestro, y se enfoca en el aprendizaje activo y participativo de los adultos.

Knowles (1980), defendió la idea de que los adultos tienen una mayor motivación y compromiso cuando se les permite tomar decisiones sobre su propio aprendizaje. Su enfoque pone énfasis en la participación activa, la colaboración y el uso de la experiencia previa de los adultos como base para el aprendizaje.

En su obra "The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy", Knowles (1980), explora en profundidad los principios y las aplicaciones prácticas de la andragogía. Presenta ideas clave como la necesidad de establecer un ambiente de aprendizaje respetuoso y colaborativo, el diseño de programas de formación basados en las necesidades e intereses de los adultos, y la importancia de la autoevaluación y la retroalimentación continua.

La obra de Knowles (1980), ha sido relevante y altamente influyente en el campo de la formación de formadores debido a su enfoque centrado en el estudiante y su énfasis en la participación activa de los adultos en su propio proceso de aprendizaje. Sus ideas y principios han sido aplicados en una amplia gama de contextos de formación, desde la educación corporativa hasta la formación profesional y el desarrollo personal.

En resumen, Knowles (1980), ha dejado una huella significativa en el campo de la formación de formadores. Su enfoque en la teoría del aprendizaje para adultos y su énfasis en la autodirección y la experiencia de los estudiantes adultos han sido altamente relevantes y han contribuido a mejorar la práctica de la formación de formadores en diferentes contextos educativos y profesionales.

Senge (2006), es ampliamente reconocido como un autor y experto en el campo de la teoría de la organización y el aprendizaje organizacional. Su obra más destacada, "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", ha dejado una huella significativa en la forma en que las organizaciones abordan el aprendizaje y la mejora continua.

La relevancia de la obra de Senge (2006), radica en su enfoque holístico y sistémico para comprender y abordar los desafíos organizacionales. Senge (2006), propone la idea de la "organización que aprende", en la que el aprendizaje se convierte en un componente central de la cultura y la estructura de una organización.

"The Fifth Discipline" presenta cinco disciplinas interrelacionadas que, según Senge (2006), son esenciales para

el aprendizaje organizacional: dominar los modelos mentales, construir una visión compartida, fomentar el aprendizaje en equipo, promover el pensamiento sistémico y desarrollar habilidades de pensamiento creativo.

La obra de Senge (2006), destaca por su enfoque práctico y su énfasis en la aplicación de los conceptos teóricos en el contexto organizacional. Proporciona herramientas y técnicas prácticas que permiten a las organizaciones aplicar los principios del aprendizaje organizacional en la práctica.

La contribución de Senge (2006), ha sido especialmente relevante en un entorno empresarial en constante cambio y competencia. Su enfoque en el pensamiento sistémico y la mejora continua ha permitido a las organizaciones adaptarse y responder de manera más efectiva a los desafíos y oportunidades que enfrentan.

Jack Zenger y Joe Folkman son reconocidos por su destacado trabajo en el desarrollo de líderes efectivos y su enfoque en las habilidades críticas de liderazgo. La relevancia de la obra de Zenger y Folkman radica en su enfoque basado en la investigación y en datos empíricos. Su modelo de liderazgo de las habilidades críticas se basa en un extenso estudio que identifica las competencias y comportamientos clave que distinguen a los líderes efectivos (Madsen & Gygi, 2005).

Los autores anteriores proporcionan una guía práctica para desarrollar y fortalecer esas habilidades críticas de liderazgo. Además, presentan estrategias y técnicas específicas para mejorar el desempeño de los líderes, y se basa en ejemplos y casos reales para ilustrar la aplicación de esos conceptos en diferentes contextos organizacionales.

La obra de Zenger y Folkman destaca por su enfoque positivo y constructivo del liderazgo. Se centran en identificar las fortalezas individuales de los líderes y en cómo pueden desarrollarlas aún más para alcanzar un liderazgo excepcional. Su enfoque no solo se basa en corregir debilidades, sino en aprovechar y ampliar las fortalezas existentes.

La contribución de Zenger y Folkman ha sido especialmente relevante en el campo de la formación de formadores, ya que el liderazgo efectivo es fundamental para influir en otros y guiar el proceso de formación. Su enfoque basado en la investigación y su enfoque práctico brindan a los formadores herramientas y perspectivas útiles para mejorar su propio liderazgo y, a su vez, impactar positivamente en el desarrollo de otros formadores.

En resumen, Jack Zenger y Joe Folkman son reconocidos por su trabajo en el desarrollo de líderes efectivos y su modelo de liderazgo de las habilidades críticas. Su enfoque positivo y constructivo, respaldado por datos empíricos, ha sido relevante y ha tenido un impacto significativo en el campo de la formación de formadores.

## MATERIALES Y METODOS

Durante la realización del artículo se utilizó como método la Revisión de la literatura, que tuvo como propósito obtener una comprensión profunda del estado actual del campo de la formación de formadores y la transferencia de conocimientos. Así mismo contribuyó con la identificación de las brechas en la investigación y establecer una base sólida para el estudio. En este sentido hay que destacar que la revisión de la literatura es esencial para contextualizar tu investigación y respaldar tus argumentos con evidencia de investigaciones previas.

Otro método utilizado fue el Análisis de contenido para examinar documentos, materiales de capacitación, informes y otros textos relacionados con la formación de formadores y la transferencia de conocimientos. Este método es útil para identificar temas, patrones y tendencias en la documentación relevante, lo que puede respaldar y enriquecer los hallazgos de otros métodos.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La transferencia de conocimientos se refiere al proceso mediante el cual se comparten y aplican conocimientos adquiridos en una situación o contexto a otro diferente. Consiste en tomar el conocimiento adquirido en un contexto y utilizarlo de manera efectiva en otro contexto o situación.

La transferencia de conocimientos implica que los individuos sean capaces de utilizar y aplicar los conocimientos adquiridos en una variedad de situaciones, ya sea en el ámbito laboral, educativo o personal (Vargas & Gómez, 2021). Se trata de pasar de una simple adquisición de información a la capacidad de utilizar ese conocimiento de manera significativa y efectiva en diferentes contextos.

Este proceso de transferencia implica más que la simple memorización o repetición de información. Requiere comprensión, adaptación y aplicación activa de los conocimientos en situaciones nuevas y diversas. La transferencia de conocimientos implica la capacidad de utilizar conceptos, habilidades y experiencias adquiridas en un contexto para resolver problemas, tomar decisiones y enfrentar desafíos en otro contexto.

La transferencia de conocimientos puede ocurrir de varias maneras. Puede ser explícita, a través de la enseñanza directa, la capacitación formal o la documentación escrita, donde se transmiten conocimientos específicos de manera intencional. También puede ser tácita, donde los conocimientos se transmiten de forma más implícita a través de la observación, la experiencia práctica y la interacción con otros individuos (Vargas & Gómez, 2021).

La transferencia de conocimientos es crucial en diversos ámbitos, como la educación, la formación laboral, la innovación y el desarrollo personal. Permite aprovechar y aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar el

rendimiento, resolver problemas de manera efectiva, fomentar la creatividad y promover el aprendizaje continuo.

Los autores anteriores consideran que el concepto de transferencia de conocimientos tiene sus antecedentes en varios campos y teorías relacionadas con el aprendizaje y la educación. Algunos de los antecedentes más relevantes son los siguientes:

- Teoría del aprendizaje significativo: Desarrollada por David Ausubel, esta teoría sostiene que el aprendizaje es más efectivo cuando los nuevos conocimientos se pueden relacionar de manera significativa con los conocimientos previos del individuo. La transferencia de conocimientos se basa en este principio, ya que implica vincular los nuevos conocimientos adquiridos con la experiencia y los conocimientos previos para su aplicación efectiva en diferentes contextos.
- Teoría del aprendizaje situado: Propuesta por Jean Lave y Etienne Wenger, esta teoría destaca la importancia de aprender en contextos auténticos y relevantes. Se sostiene que el aprendizaje efectivo ocurre cuando se puede transferir el conocimiento y las habilidades adquiridas en un contexto específico a situaciones similares en la vida real.
- Transferencia de aprendizaje: Esta teoría se centra en cómo los conocimientos y habilidades adquiridos en una situación de aprendizaje pueden transferirse a nuevas situaciones. Se basa en la premisa de que el aprendizaje es más efectivo cuando se puede aplicar y utilizar en contextos diferentes, y se ha investigado ampliamente en el campo de la psicología educativa.
- Andragogía: Esta teoría del aprendizaje de adultos, desarrollada por Knowles (1980), enfatiza la importancia de la relevancia y la aplicabilidad de los conocimientos en el aprendizaje adulto. La transferencia de conocimientos es un elemento central en la andragogía, ya que implica la capacidad de los adultos para aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones de la vida real.

Desde la perspectiva anterior, los antecedentes teóricos y conceptuales en la comprensión de la transferencia de conocimientos han tenido una influencia significativa en el campo de la formación y la educación. Han contribuido a un enfoque más integral y efectivo en el diseño de programas de formación y estrategias pedagógicas, con el objetivo de facilitar la transferencia de conocimientos y promover su aplicación en contextos diversos. Según Touriñán (2021), algunas de las influencias más destacadas son:

- Diseño de entornos de aprendizaje auténticos: Los antecedentes teóricos, como la teoría del aprendizaje situado, han enfatizado la importancia de aprender en contextos auténticos y relevantes. Esto ha llevado a un enfoque en la creación de entornos de aprendizaje que reflejen situaciones reales y que permitan a los participantes practicar y aplicar los conocimientos en

escenarios similares a los que encontrarán en el mundo laboral o en su vida cotidiana.

- Enfoque en el aprendizaje significativo: La teoría del aprendizaje significativo ha destacado la importancia de relacionar los nuevos conocimientos con los conocimientos previos del individuo. En el contexto de la transferencia de conocimientos, esto implica que los formadores deben facilitar la conexión entre los conceptos y habilidades adquiridos en la formación y la experiencia y los conocimientos previos de los participantes. Esto ayuda a que los conocimientos sean más significativos y aplicables en diferentes situaciones.
- Enseñanza basada en problemas y casos: Los antecedentes teóricos han fomentado el uso de enfoques pedagógicos que involucren a los participantes en la resolución de problemas y el análisis de casos reales. Estos enfoques permiten a los participantes aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en situaciones prácticas, lo que favorece la transferencia de conocimientos a contextos relevantes y fortalece la capacidad de resolver problemas de manera efectiva.
- Evaluación centrada en la transferencia: Los antecedentes teóricos han influido en la forma en que se evalúa la efectividad de la formación en términos de transferencia de conocimientos. En lugar de evaluar únicamente la memorización o la adquisición de información, se ha puesto más énfasis en evaluar la capacidad de los participantes para aplicar los conocimientos en situaciones reales. Las evaluaciones se centran en la resolución de problemas, la toma de decisiones y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en contextos diversos.

En el ámbito de la formación, el objetivo no se limita a la mera adquisición de conocimientos teóricos, sino que se centra en la aplicación práctica y relevante de esos conocimientos en situaciones reales. Los formadores buscan que los participantes puedan utilizar y aplicar lo que han aprendido en su entorno laboral o personal, generando un impacto tangible en su desempeño y resultados.

La valoración de la transferencia de conocimientos en la formación se basa en varios aspectos. En primer lugar, la transferencia demuestra la comprensión y la asimilación de los conceptos y habilidades enseñados. Los formadores evalúan si los participantes han logrado comprender los conocimientos de manera profunda y si son capaces de aplicarlos de manera efectiva en diferentes situaciones.

Además, la transferencia de conocimientos es un indicador de la relevancia y la aplicabilidad de la formación. Cuando los participantes son capaces de transferir lo aprendido a su entorno laboral o personal, demuestra que la formación ha sido diseñada de manera efectiva, abordando las necesidades y desafíos específicos que enfrentan los participantes en su contexto.

La valoración de la transferencia de conocimientos también está relacionada con el impacto y los resultados

obtenidos. Si los participantes pueden aplicar los conocimientos adquiridos de manera efectiva, se espera que se refleje en mejoras en su desempeño, productividad, toma de decisiones o solución de problemas. Estos resultados tangibles son evaluados y valorados como evidencia del éxito de la formación.

Además, la transferencia de conocimientos promueve el aprendizaje continuo y la autonomía de los participantes. Cuando los formadores logran que los participantes sean capaces de transferir y aplicar los conocimientos por sí mismos, se fomenta un enfoque de desarrollo personal y profesional a largo plazo.

Varios autores han contribuido al estudio y la investigación de la transferencia de conocimientos. A continuación, se mencionan algunos de ellos junto con algunas de sus obras más destacadas:

- Thorndike & Woodworth (1901), fueron pioneros en los análisis teóricos del tema al abordar el concepto de transferencia de aprendizaje. Su trabajo influyó en el desarrollo de la teoría de la transferencia.
- Robert Gagné (1985), es conocido por su trabajo en la psicología del aprendizaje y la transferencia. Su libro "The Conditions of Learning" explora cómo se produce la transferencia de conocimientos en diferentes contextos educativos.
- Perkins & Salomon (1992), ha investigado extensamente la transferencia de conocimientos y la resolución de problemas. Su libro "Transfer of Learning" examina cómo se puede facilitar la transferencia efectiva en la educación.
- Mestre (2006), su obra "Transfer of Learning: From a Modern Multidisciplinary Perspective" aborda la transferencia de conocimientos desde una perspectiva multidisciplinaria, integrando ideas de la psicología, la educación y la neurociencia.
- Gick & Holyoak (1983), su trabajo sobre la analogía y la transferencia analógica ha sido relevante en la comprensión de cómo las experiencias pasadas pueden influir en la transferencia de conocimientos a nuevas situaciones.
- Derry et al. (2006), han estudiado la transferencia de conocimientos en el ámbito de la educación científica. Examina los autores las diferentes estrategias para mejorar la transferencia efectiva en el aprendizaje de las ciencias.
- Fullan (2004), han investigado la transferencia de conocimientos en el contexto de la evaluación educativa. Su obra aborda cómo los líderes educativos pueden fomentar la transferencia efectiva de conocimientos en las escuelas.

Estos son solo algunos ejemplos de autores que han contribuido al estudio y la comprensión de la transferencia de conocimientos. Sus obras ofrecen perspectivas teóricas y prácticas que han influido en el desarrollo de estrategias

y enfoques para facilitar la transferencia efectiva de conocimientos en diferentes contextos educativos.

El papel de los formadores en la transferencia de conocimientos es de vital importancia en cualquier proceso educativo. Los formadores son los facilitadores clave que se encargan de impartir información, desarrollar habilidades y fomentar el aprendizaje en los participantes. Su función va más allá de la simple transmisión de conocimientos, ya que desempeñan un papel fundamental en el éxito y la efectividad de la transferencia de esos conocimientos.

En primer lugar, los formadores tienen la responsabilidad de diseñar y planificar las sesiones de formación de manera estructurada y coherente. Esto implica identificar los objetivos de aprendizaje, seleccionar los contenidos relevantes, y desarrollar estrategias pedagógicas adecuadas para lograr una transferencia efectiva de conocimientos. Además, deben adaptar su enfoque y estilo de enseñanza a las necesidades y características de los participantes, creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

Los formadores también desempeñan un papel esencial en la motivación y el compromiso de los participantes. Mediante la aplicación de metodologías participativas, fomentan la participación activa, la interacción y el diálogo entre los participantes. Esto no solo permite una comprensión más profunda de los conceptos, sino que también promueve el intercambio de experiencias y la construcción conjunta del conocimiento.

Además, los formadores son responsables de guiar y apoyar a los participantes a lo largo del proceso de transferencia de conocimientos. Esto implica brindar retroalimentación constante, identificar y abordar las dificultades de aprendizaje, y proporcionar recursos adicionales cuando sea necesario (Labrador, 2020). También pueden desempeñar un papel de mentoría, brindando orientación y apoyo individualizado para maximizar el desarrollo de los participantes.

Uno de los aspectos cruciales del papel de los formadores en la transferencia de conocimientos es la adaptación de los contenidos a la realidad y contexto de los participantes. Esto implica no solo transmitir información teórica, sino también vincularla con situaciones y casos prácticos relevantes. Los formadores deben facilitar la conexión entre la teoría y la práctica, ayudando a los participantes a comprender cómo aplicar los conocimientos en su entorno laboral o personal.

El papel de los formadores en la transferencia de conocimientos está estrechamente relacionado con su capacidad para adaptar los contenidos a la realidad y contexto de los participantes, especialmente desde la perspectiva de la Andragogía. La Andragogía es la teoría del aprendizaje de adultos, desarrollada por Knowles (1980), que reconoce las características y necesidades especiales de los adultos como estudiantes.

En el contexto de la transferencia de conocimientos, los formadores que aplican los principios de la Andragogía reconocen que los adultos aprenden de manera más efectiva cuando el contenido es relevante y se puede aplicar directamente a su vida personal y profesional. Por lo tanto, el formador debe tener en cuenta los siguientes aspectos (Labrador, 2020):

- **Conocimiento del contexto:** Los formadores deben tener un conocimiento profundo del contexto en el que se desarrollará la transferencia de conocimientos. Esto implica comprender las características y experiencias de los participantes, así como los desafíos y oportunidades que enfrentan en su entorno laboral o personal.
- **Necesidades y objetivos de aprendizaje:** Los formadores deben ser capaces de identificar las necesidades y objetivos de aprendizaje de los participantes. Esto implica una evaluación previa para comprender sus conocimientos previos, habilidades y expectativas. Al adaptar los contenidos a estas necesidades, los formadores pueden maximizar la relevancia y aplicabilidad del conocimiento.
- **Contextualización de los contenidos:** La adaptación de los contenidos implica contextualizarlos en relación con la realidad y experiencia de los participantes. Los formadores pueden lograr esto relacionando los conceptos abstractos con ejemplos concretos que sean pertinentes para el contexto de los participantes. Esto ayuda a establecer conexiones significativas y facilita la transferencia de conocimientos.
- **Metodologías activas y participativas:** La Andragogía enfatiza el aprendizaje activo y participativo. Los formadores pueden fomentar la transferencia de conocimientos utilizando metodologías como el aprendizaje basado en problemas, el trabajo en grupo y la reflexión individual. Estas metodologías involucran a los participantes en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, fortaleciendo así la transferencia.
- **Evaluación centrada en la aplicación:** La evaluación debe estar alineada con la transferencia de conocimientos. Los formadores pueden diseñar actividades y evaluaciones que requieran la aplicación práctica de los conocimientos en situaciones reales. Esto ayuda a verificar la transferencia efectiva y brinda retroalimentación valiosa a los participantes.

Además, los formadores deben ser modelos a seguir y ejemplificar las competencias y habilidades que están enseñando. Su propio compromiso con el aprendizaje continuo, la actitud positiva hacia el desarrollo personal y profesional, y su capacidad para establecer relaciones de confianza son factores determinantes para fomentar la transferencia efectiva de conocimientos.

### Beneficios de invertir en la formación

La inversión en la formación de formadores conlleva una serie de beneficios significativos tanto para las organizaciones como para los propios formadores. Esta puede mejorar de la calidad de la formación, pues permite

desarrollar las habilidades y competencias necesarias para ofrecer programas de formación de alta calidad. Los formadores capacitados tienen un profundo conocimiento en su área de *expertise* y están equipados con las técnicas pedagógicas adecuadas para facilitar el aprendizaje efectivo de los participantes. Esto se traduce en una mejor experiencia de aprendizaje y en la adquisición de conocimientos más sólidos por parte de los participantes.

Además, a partir de la actualización constante se fomenta la actualización continua de conocimientos y habilidades. Los formadores deben mantenerse al día con los avances en su campo de especialización, así como con las nuevas metodologías y tecnologías educativas. Esto les permite estar al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas en el ámbito de la formación, lo que a su vez se refleja en la calidad de la formación que brindan.

Otro elemento a valorar es el desarrollo de liderazgo ya que brinda oportunidades para el desarrollo del liderazgo. Los formadores son responsables de guiar y orientar a los participantes, lo que requiere habilidades de liderazgo efectivas. A través de la formación, los formadores pueden fortalecer sus competencias de liderazgo, como la comunicación, la resolución de problemas, la motivación y la gestión de equipos. Estas habilidades no solo son valiosas en el ámbito de la formación, sino también en otros roles profesionales y en la vida cotidiana.

En relación a lo anterior, la Transferencia de conocimientos permite el desarrollo de habilidades y estrategias necesarias para presentar la información de manera clara y comprensible, y para facilitar la aplicación práctica de los conceptos aprendidos (Labrador, 2020). Esto promueve una transferencia de conocimientos más efectiva y duradera, lo que se traduce en un impacto positivo en el desempeño y resultados de los participantes.

Estos elementos conllevan a invertir en la formación de formadores ya que es una forma efectiva de retener y motivar al talento interno. Los formadores valoran las oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de expandir sus conocimientos y habilidades. Al proporcionarles programas de formación y capacitación, las organizaciones demuestran su compromiso con el crecimiento y el desarrollo de sus empleados. Esto aumenta la satisfacción laboral y la lealtad, lo que a su vez contribuye a la retención del talento y al fortalecimiento del capital humano de la organización.

Todo esto trae por supuesto una mejora de resultados empresariales ya que la inversión en la formación de formadores tiene un impacto positivo en los resultados empresariales. Una fuerza laboral bien capacitada y calificada es más productiva, eficiente y capaz de enfrentar los desafíos del entorno laboral. Además, los programas de formación de alta calidad generan una reputación positiva para la organización, atrayendo a clientes y socios comerciales.

Existe en la actualidad un modelo ampliamente utilizado para invertir en la formación de formadores conocido como el Modelo de las "4I": Identificación, Inversión, Implementación e Impacto (Gutiérrez, 2019). A continuación, se describen brevemente cada una de estas etapas:

- **Identificación:** En esta etapa, se realiza un análisis de las necesidades de formación de formadores. Se identifican las habilidades y competencias clave que los formadores deben desarrollar para cumplir con los objetivos de formación de la organización. Esto implica evaluar las brechas existentes en las habilidades y conocimientos de los formadores y determinar las áreas prioritarias para la formación.
- **Inversión:** Una vez identificadas las necesidades de formación, se asignan los recursos necesarios para implementar los programas de formación de formadores. Esto incluye asignar presupuesto para la contratación de expertos en formación, adquirir materiales didácticos y recursos tecnológicos, y proporcionar el tiempo y el espacio adecuados para la formación.
- **Implementación:** En esta etapa, se lleva a cabo la formación de formadores. Esto implica diseñar y desarrollar programas de formación basados en las necesidades identificadas anteriormente. Se utilizan diferentes métodos y enfoques pedagógicos para facilitar el aprendizaje de los formadores, como talleres, sesiones de capacitación en línea, coaching, mentoría, entre otros. La implementación también implica evaluar y monitorear el progreso de los formadores durante el proceso de formación.
- **Impacto:** En la etapa final, se evalúa el impacto de la formación de formadores en la organización. Se analiza si se han cumplido los objetivos de formación establecidos, si se han cerrado las brechas de habilidades identificadas y si se ha mejorado la calidad de la formación brindada por los formadores. Esto se puede medir a través de indicadores clave de rendimiento, retroalimentación de los participantes y evaluaciones de desempeño de los formadores.

El modelo de las "4 I" para invertir en la formación de formadores no está asociado a un autor específico. Es un enfoque generalmente utilizado en el campo de la gestión del talento y la formación, y se basa en buenas prácticas y principios de inversión en desarrollo de recursos humanos. Diversos expertos y profesionales en el ámbito de la formación y el desarrollo organizacional han promovido este enfoque como una manera efectiva de planificar, implementar y evaluar programas de formación de formadores (Gutiérrez, 2019). Por lo tanto, el modelo en sí no está atribuido a un autor en particular, sino que se considera una guía práctica respaldada por la literatura y la experiencia en el campo.

## CONCLUSIONES

Los formadores desempeñan un papel crucial en la transferencia de conocimientos. Su capacidad para diseñar, facilitar y apoyar el proceso de aprendizaje de los

participantes es fundamental para lograr una transferencia efectiva de conocimientos. Su enfoque pedagógico, su capacidad para motivar y su adaptabilidad a las necesidades de los participantes son aspectos clave para garantizar que los conocimientos adquiridos se apliquen de manera relevante y significativa en la vida laboral y personal de los participantes.

La transferencia de conocimientos implica la capacidad de utilizar y aplicar los conocimientos adquiridos en un contexto a otro contexto o situación. Es un proceso que va más allá de la simple adquisición de información, involucrando la comprensión, adaptación y aplicación activa de los conocimientos en diversas situaciones. La transferencia de conocimientos es fundamental para el aprendizaje efectivo, la resolución de problemas y el desarrollo personal y profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Derry, S. J., Hmelo-Silver, C. E., Nagarajan, A., Chernobitsky, E., & Beitzel, B. D. (2006). Cognitive transfer revisited: Can we exploit new media to solve old problems on a large scale?. *Journal of Educational Computing Research*, 35(2), 145-162. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2190/0576-R724-T149-5432>
- Gick, M. L., & Holyoak, K. J. (1983). Schema induction and analogical transfer. *Cognitive psychology*, 15(1), 1-38. <https://psycnet.apa.org/record/1983-20819-001>
- Gutiérrez López, M. P. (2019). El proceso de aprendizaje organizacional: integración e institucionalización del modelo 4I de Crossan, Lane & White en una institución de educación media. (Tesis de maestría). Universidad del Valle.
- Iriarte-Pupo, A. J. (2020). Fenomenología-hermenéutica de la investigación formativa. El formador de formadores: de la imposición a la transformación. *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 10(2), 311-322. <https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion-duitama/article/view/10722>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S. (1980). The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy. Cambridge
- Labrador Mancilla, A. (2020). Comprender al maestro: retos para la educación y la formación de formadores. *Voces Y Silencios. Revista Latinoamericana De Educación*, 11(1), 141-153. <https://doi.org/10.18175/VyS11.1.2020.8>
- Madsen, S. R., & Gygi, J. (2005). An interview with John H. Zenger on extraordinary leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(3), 119-125. [https://digitalcommons.usu.edu/marketing\\_facpub/258/](https://digitalcommons.usu.edu/marketing_facpub/258/)

- Mager, R. (1962) *Preparing Instructional Objectives*. Fearon, Palo Alto.
- Mestre, J. P. (2006). *Transfer of learning from a modern multidisciplinary perspective*. IAP.
- Perkins, D. N., & Salomon, G. (1992). Transfer of learning. *International encyclopedia of education*, 2, 6452-6457. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7608911.pdf>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Broadway Business.
- Thorndike, E.L., & Woodworth, R. S. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions (I). *Psychological Review*, 8, 247-261. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3014151>
- Torres Cedeño, M. F., Mendoza Yépez, Y. A., Álvarez Vidal, M. E., & Zambrano Delgado, J. I. (2020). Gestión docente y desempeño profesional en la formación de formadores en el área administrativa. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 956-968. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7608911.pdf>
- Touriñán López, J. M. (2020). La 'tercera misión' de la universidad, transferencia de conocimiento y sociedades del conocimiento. Una aproximación desde la pedagogía. *Contextos Educativos. Revista De Educación*, (26), 41–81. <https://doi.org/10.18172/con.4446>
- Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2021). Liderazgo transformacional y su impacto en la transferencia de conocimiento y el desempeño operativo en el contexto de la industria automotriz. *Revista EAN*, (90), 11-26. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2850>