

# ¿Qué características del estudiante influyen en la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas en la movilidad internacional?

Francisca Rosa Álamo-Vera, Lidia Hernández-López, José Luis Ballesteros-Rodríguez, Claudia Benítez-Núñez y Petra De Saá-Pérez  
IDeTIC – Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es indagar en aquellas características de los estudiantes de turismo de la ULPGC que influyen en la transferencia efectiva a su puesto de trabajo actual de las competencias adquiridas durante su experiencia de movilidad internacional. En concreto, con esta nueva investigación se tratará de completar el análisis sobre la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la movilidad Erasmus+ que fueron identificadas en el trabajo titulado “Development of competences in tourism higher education through Erasmus+ program” y que fue presentado en el congreso InnoEducaTIC del año 2019. Para ello, se ha realizado una encuesta a 100 de los 188 estudiantes que participaron en el estudio anterior y que actualmente trabajan en el sector turístico. Los resultados del estudio revelan que la motivación por la transferencia, la autoeficacia y la autorresponsabilidad son atributos individuales que contribuyen a que los egresados transfieran al puesto de trabajo las competencias adquiridas durante su experiencia de movilidad internacional cuando eran estudiantes del Grado en Turismo de la ULPGC.

**Palabras clave:** Características de los estudiantes, graduados en turismo, Erasmus+, adquisición y transferencia de competencias

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente siguen existiendo numerosos interrogantes en el ámbito de la educación y en la industria turística sobre las competencias que deben presentar los egresados en turismo, así como cuáles son los mejores mecanismos para formar a estudiantes competentes para trabajar en el mercado turístico. En esta línea, el programa Erasmus+ tiene como uno de sus objetivos principales mejorar el nivel de competencias y habilidades de los estudiantes, con el propósito de eliminar la brecha entre el mundo académico y el laboral, existiendo numerosos estudios que afirman que una experiencia en el extranjero en ámbitos educativos permite mejorar las oportunidades en el mercado laboral <sup>[1]</sup>. En un trabajo anterior <sup>[2]</sup> se realizó una encuesta sobre las habilidades y actitudes de los estudiantes que habían hecho estancias de movilidad, demostrando que existen diferencias notables entre las competencias que adquieren los estudiantes que se van al extranjero y los que no, revelando que esa experiencia contribuye al aumento de las oportunidades de trabajo para los egresados con experiencias de movilidad. En nuestro estudio previo <sup>[3]</sup> se demostró que la adquisición de competencias desarrolladas en el programa de movilidad Erasmus+ (curiosidad y tolerancia a la ambigüedad, comportamiento cívico e intercultural, toma de decisiones, serenidad y confianza, habilidades interpersonales y vigor) estaba fuertemente correlacionada con las expectativas laborales de los 188 estudiantes participantes. Por tanto, se puede afirmar que las competencias adquiridas durante una estancia de movilidad internacional son un factor crucial que complementa la capacidad del individuo en su futuro puesto de trabajo <sup>[4,5]</sup>.

Por otra parte, los cambios de comportamiento que se esperan del egresado en su entorno laboral una vez terminada la formación están condicionados tanto por factores contextuales de ese nuevo entorno como por las propias características del formado <sup>[6]</sup>. Así, aspectos relacionados con el propio puesto de trabajo, la relación con superiores o la cultura de la organización van a incidir sobre la transferencia a su puesto de trabajo de los conocimientos y competencias adquiridos durante la formación <sup>[7]</sup>. Por ello, la percepción de los graduados acerca de la facilidad que el propio entorno de trabajo

proporciona para transferir los conocimientos y habilidades aprendidos al lugar de trabajo condicionará el propio aprendizaje <sup>[8, 9]</sup>. En cuanto a las características individuales, pueden incidir sobre la transferencia al puesto de trabajo de los conocimientos y habilidades aprendidos durante la etapa formativa destacan la propia habilidad cognitiva del formado, su escrupulosidad en el trabajo, o la motivación por participar en la formación <sup>[10]</sup>.

Sin embargo, a pesar de la existencia de numerosos estudios sobre los atributos individuales de los formados y, más concretamente, de sus capacidades, habilidades, motivaciones y personalidad, los resultados sobre su efecto en la transferencia de formación no son del todo concluyentes <sup>[10, 11]</sup>. Existe una amplia variedad de variables relacionadas con las características individuales (e.g., amabilidad, extraversión, apertura a la experiencia, educación, experiencia, etc.) cuya influencia no puede ser afirmada tan categóricamente. Por esta razón, se sigue considerando necesario incidir en el estudio de cómo las características personales de los graduados influyen sobre sus esfuerzos por transferir los conocimientos y competencias aprendidas a sus puestos de trabajo. Sobre la base de estas consideraciones, con este trabajo se tratará de responder a la siguiente cuestión

¿Qué atributos individuales (motivación, autoeficacia y autorresponsabilidad) influyen en la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la movilidad internacional?

A fin de conseguir los objetivos propuestos, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. Tras esta introducción se definirán los conceptos objeto de estudio, para posteriormente explicar el proceso metodológico seguido a lo largo del trabajo, así como los principales resultados obtenidos en el desarrollo empírico. Finalmente, se presentan las conclusiones e implicaciones prácticas del trabajo.

## 2. ATRIBUTOS INDIVIDUALES

En este trabajo se han considerado tres variables relacionadas con las características del formado: motivación hacia la transferencia, autoeficacia hacia la transferencia y autorresponsabilidad. A diferencia de los otros rasgos de la personalidad, como la amabilidad o la extraversión, se considera que estas tres variables pueden ser abordadas con mayor facilidad por las instituciones educativas, lo que hace interesante dilucidar su influencia real sobre la transferencia de formación. En este sentido, se coincide con lo establecido por quienes consideran que entre las líneas más prometedoras para lograr la transferencia de formación en la práctica está el incidir en la motivación del formado, pero también en diseñar los programas formativos con el fin de mejorar la autoeficacia posformación de los graduados <sup>[10]</sup>.

### 2.1. Motivación por la transferencia

La motivación por la transferencia se vincula con la intencionalidad, la intensidad y la persistencia de aquellos esfuerzos que el individuo realiza para usar las habilidades y conocimientos aprendidos en la formación, en el puesto de trabajo <sup>[12, 13]</sup>. Estudios previos <sup>[13]</sup> consideran que la motivación hacia la transferencia está relacionada con la disposición del formado y puede ayudar a que los cambios en su comportamiento sean más rápidos y profundos.

### 2.2. Autoeficacia

La autoeficacia hacia la transferencia se refiere a la creencia que el individuo tiene de que es capaz de aplicar en su puesto de trabajo las habilidades y conocimientos adquiridos en la formación <sup>[12]</sup>. La autoeficacia está muy vinculada con teorías que explican la motivación, tales como la teoría de fijación de objetivos o la teoría del comportamiento planificado <sup>[13]</sup>. Así, la autoeficacia incide en la disposición del formado para transferir su formación. <sup>[10, 13]</sup>

### 2.3. Autorresponsabilidad

La autorresponsabilidad, del término en inglés *accountability*, se define como la “[...] rendición de cuentas ante audiencias por alcanzar ciertos estándares prescritos, cumpliendo así obligaciones, deberes, expectativas y otras responsabilidades” [14]. El éxito en la transferencia de la formación no solo se basa en la expectativa de que el conocimiento y las competencias aprendidas sean objeto de dicha transferencia, sino también del sentido de responsabilidad que muestra el empleado por hacerlo sin sentirse impulsado por inductores externos [15, 16].

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Muestra

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, se ha elaborado un estudio cuantitativo en el que han participado 100 de los 188 estudiantes del Grado en Turismo de la ULPGC que formaron parte de la muestra del primer estudio, por haber realizado una estancia internacional a través el programa Erasmus+, y que actualmente trabajan en el sector turístico. Tras contactar con ellos vía e-mail o telefónicamente, se consiguió localizar a 105 graduados que aceptaron la invitación para participar en la segunda fase del estudio. Cinco de ellos no fueron incluidos en la muestra final al no estar desempeñando puestos de trabajo relacionados con la industria turística.

En cuanto al perfil de los participantes (véase tabla 1), se observa que el 65% de los encuestados son mujeres y el 51% tienen menos de 25 años. La mayoría realizó su estancia de formación Erasmus+ en Alemania (52%) y Reino Unido (27%). Además, el 67% realizó una estancia de un semestre y el 59% ha tenido otras experiencias de movilidad internacional además del Erasmus+.

Tabla 1. Datos de los encuestados

Variables	Número de encuestados	% de encuestados	
<b>Género</b>	Hombre	35	35%
	Mujer	65	65%
<b>Edad</b>	Menos de 25 años	51	51%
	25 años o más	49	49%
<b>País de estancia</b>	Alemania	52	52%
	Reino Unido	27	27%
	Otros	21	21%
<b>Duración de la estancia</b>	Semestre	67	67%
	Año completo	33	33%
<b>Realización de otra experiencia internacional</b>	Sí	59	59%
	No	41	41%

### 3.2. Variables

Para recabar los datos del estudio se diseñó un cuestionario con escala Likert de cinco puntos donde se abordaban las diferentes cuestiones relacionadas con el proceso de transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante el Erasmus+, a saber, transferencia de las competencias adquiridas, motivación hacia la transferencia, autoeficacia y autorresponsabilidad.

#### Transferencia de competencias adquiridas.

Para medir esta variable, se ha utilizado una escala compuesta por siete ítems en la que los encuestados expresaron su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las competencias adquiridas durante el Erasmus+ [3] que han aplicado en sus puestos de trabajo actuales. La validez y la fiabilidad del constructo han sido comprobadas mediante un análisis factorial exploratorio y el estadístico Alpha de Cronbach (véase tabla 2).

Tabla 2. Resultados del análisis factorial exploratorio para la transferencia de competencias adquiridas en el Erasmus+

	Com.	C.F.	Alfa
<b>En mi puesto de trabajo he aplicado las competencias...</b>			
relacionadas con la apertura hacia otras culturas	0,705	0,840	0,910
relacionadas con la autoconfianza	0,695	0,833	
relativas al desarrollo de una mayor conciencia europea	0,433	0,658	
relacionadas con la capacidad para tomar decisiones y resolver problemas	0,722	0,850	
relativas a la capacidad de trabajo autónomo	0,718	0,847	
interpersonales	0,747	0,865	
idiomáticas	0,669	0,818	
Porcentaje de varianza aplicada: 66,993		Prueba de esfericidad de Bartlett: 459,190	
Índice KMO: 0,894		Significación: 0,000	

#### Motivación hacia la transferencia.

La motivación de los participantes hacia la transferencia de las competencias adquiridas se ha medido a través de una escala compuesta por cinco ítems elaborada a partir de trabajos previos <sup>[11, 17]</sup>. En la tabla 3 se observa el análisis factorial exploratorio elaborado y la validez y fiabilidad de la escala.

Tabla 3. Resultados del análisis factorial exploratorio para la motivación hacia la transferencia

	Com.	C.F.	Alfa
<b>Con relación a las competencias adquiridas...</b>			
he intentado utilizarlas en el trabajo	0,801	0,895	0,935
he reflexionado en cómo utilizarlas en el trabajo	0,785	0,886	
he buscado oportunidades para usarlas	0,763	0,873	
me han sido útiles para solucionar problemas del trabajo	0,789	0,888	
me han ayudado a hacer mejor mi trabajo	0,846	0,920	
Porcentaje de varianza aplicada: 79,661		Prueba de esfericidad de Bartlett: 453,582	
Índice KMO: 0,847		Significación: 0,000	

#### Autoeficacia.

Para medir la autoeficacia de los encuestados hacia la transferencia, se ha elaborado una escala compuesta por tres ítems siguiendo a trabajos anteriores <sup>[18]</sup>. La fiabilidad y validez de la escala han sido comprobadas mediante el estadístico Alpha de Cronbach y un análisis factorial exploratorio (véase tabla 4).

Tabla 4. Resultados del análisis factorial exploratorio para la autoeficacia

	Com.	C.F.	Alfa
<b>Con relación a las competencias adquiridas he tenido confianza...</b>			
en mi capacidad para usarlas en el trabajo	0,909	0,954	0,962
en mi capacidad para utilizarlas incluso en situaciones difíciles	0,948	0,974	
en mi capacidad para superar los obstáculos a la hora de aplicarlas	0,933	0,966	
Porcentaje de varianza aplicada: 93,017		Prueba de esfericidad de Bartlett: 348,600	
Índice KMO: 0,766		Significación: 0,000	

#### Autorresponsabilidad.

La autorresponsabilidad (o rendición de cuentas *motu proprio*) que presentan los encuestados ha sido medida a través de una escala elaborada a partir de trabajos anteriores <sup>[16, 19]</sup> y que está compuesta por tres ítems que valoran el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a la responsabilidad personal de aplicar en el puesto de trabajo las competencias adquiridas durante el Erasmus+ (véase tabla 5).

Tabla 5. Resultados del análisis factorial exploratorio para la autorresponsabilidad

	Com.	C.F.	Alfa
<b>Con relación a las competencias adquiridas...</b>			
he podido controlar su uso en mi trabajo	0,808	0,899	0,930
ha sido mi responsabilidad aplicarlas para realizar mejor mi trabajo	0,911	0,954	
ha sido mi responsabilidad aplicarlas para mejorar mi rendimiento	0,915	0,957	
Porcentaje de varianza aplicada: 87,805		Prueba de esfericidad de Bartlett: 265,648	
Índice KMO: 0,729		Significación: 0,000	

#### 4. RESULTADOS

Con el objetivo de identificar si existen diferencias significativas en la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la experiencia Erasmus+, así como con el nivel de motivación, autoeficacia y autorresponsabilidad de los participantes, según su perfil sociodemográfico se han realizado varios análisis estadísticos (pruebas *t* para muestras independientes y análisis de varianza de un factor). Los resultados de dichos análisis revelan la existencia de diferencias de medias estadísticamente significativas sólo para la edad, siendo los trabajadores más jóvenes los que consideran que tienen más autoeficacia y autorresponsabilidad para transferir las competencias adquiridas al puesto de trabajo (véase tabla 6).

Tabla 6. Diferencias de medias según la edad

Variables	Edad	N	Media	t (p)
Transferencia de competencias adquiridas	Menos de 25 años	51	0,148	-1,523 (0,143)
	25 años o más	49	-0,154	
Motivación	Menos de 25 años	51	0,043	-0,434 (0,130)
	25 años o más	49	-0,044	
Autoeficacia	Menos de 25 años	51	0,104	-0,105 (0,035)
	25 años o más	49	-0,011	
Autorresponsabilidad	Menos de 25 años	51	0,014	-0,142 (0,081)
	25 años o más	49	-0,015	

Adicionalmente, se consideró oportuno analizar si existían diferencias significativas entre aquellos participantes que habían tenido otras experiencias internacionales diferentes a la Erasmus+ (véase tabla 7). Los resultados revelan que aquellos encuestados que han contado con dicha experiencia adicional muestran mayores valores medios de motivación, autoeficacia y autorresponsabilidad.

Tabla 7. Diferencias de medias si se tienen otras experiencias de movilidad internacional

Variables	Otra experiencia de movilidad	N	Media	t (p)
Transferencia de competencias adquiridas	Sí	59	0,143	-1,728 (0,689)
	No	41	-0,205	
Motivación	Sí	59	0,167	-2,029 (0,020)
	No	41	-0,240	
Autoeficacia	Sí	59	0,233	-2,899 (0,005)
	No	41	-0,335	
Autorresponsabilidad	Sí	59	0,242	-3,026 (0,016)
	No	41	-0,349	

Finalmente, la tabla 8 muestra la correlación existente entre los atributos individuales de los encuestados y la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la movilidad internacional. Tal y como se desprende de los resultados alcanzados, se observa la existencia de una correlación positiva y significativa entre la motivación ( $r=0,629$ ;  $p<0,001$ ), la autoeficacia ( $r=0,630$ ;  $p<0,001$ ) y la autorresponsabilidad del encuestado ( $r=0,489$ ;  $p<0,001$ ), y la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la movilidad internacional, lo que permite afirmar que cuando se poseen los tres atributos individuales analizados mayor será la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante el Erasmus+.

Tabla 8. Correlaciones entre las variables

	<b>Correlación de Pearson</b>
<b>Motivación</b>	0,629***
<b>Autoeficacia</b>	0,630***
<b>Autorresponsabilidad</b>	0,489***
Variable dependiente: Transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la movilidad Erasmus+	
*** = $p<0,001$	

## 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha analizado la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la estancia de movilidad Erasmus+ de un colectivo numeroso de estudiantes del Grado en Turismo de la ULPGC, que había participado en una investigación previa sobre la identificación de las competencias adquiridas durante su experiencia de movilidad internacional [3]. Más específicamente, de los 188 estudiantes que participaron en la investigación inicial, en esta ocasión se ha logrado encuestar a 100 de ellos, lo que ha permitido analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la posterior transferencia al puesto de las competencias adquiridas. Con este estudio se realiza una importante contribución académica a la literatura sobre transferencia de formación, al poder proporcionar evidencias teóricas y empíricas sobre el proceso completo de adquisición y transferencia de las competencias aprendidas al entorno laboral, al haber podido obtener la información longitudinal del mismo estudiante durante su proceso de aprendizaje y posterior incorporación al mundo laboral.

Los resultados muestran la existencia de diferencias de medias estadísticamente significativas según la edad (menores de 25 años y 25 o más años) y la realización de otras experiencias de movilidad internacional además de la Erasmus+. Concretamente, dichas diferencias, para la edad, fueron halladas en la autoeficacia y la autorresponsabilidad, mientras que para movilidad internacional añadida a la realizada bajo el marco del Erasmus+ se sumó a las dos anteriores la variable correspondiente a la motivación. Finalmente, se ha obtenido una relación significativa al 0,001 entre la transferencia al puesto de trabajo de las competencias adquiridas durante la movilidad Erasmus+ y los tres atributos mencionados, lo que conduce a afirmar la importancia de estos para que el estudiante que ha adquirido una serie de competencias sea luego capaz de transferirlas o aplicarlas en su puesto de trabajo en el sector turístico.

Los resultados alcanzados con este estudio están en línea con los trabajos previos de otros autores [20] donde se demuestra que las competencias que se adquieren en los programas de movilidad internacional bajo la categoría de *soft skills* –como la comunicación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas o las habilidades analíticas– son muy necesarias en entornos como el turístico, donde los empleados necesitarán dar respuestas adaptadas a contextos cambiantes y menos predecibles –e.g., responder a un cliente exigente [21].

Además de las implicaciones prácticas que podrían tener estos resultados para el sector turístico, queremos plantear una serie de cuestiones en el ámbito docente que pueden arrojar luz para orientar la innovación educativa que ayude a formar a estudiantes competentes para trabajar en el mercado laboral en general y el turístico en particular:

1. ¿De qué manera los profesores pueden impulsar la motivación, la autoeficacia y la autorresponsabilidad del estudiante en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

2. ¿Solo es posible potenciar esos atributos durante una estancia de estudios en otro país?
3. ¿Qué podríamos hacer en la universidad española con la idiosincrasia de sus métodos docentes?
4. ¿Deberíamos tener presente otras competencias en la definición del nuevo mapa de titulaciones, como competencias generales a adquirir por los estudiantes?

## 6. FINANCIACIÓN

Este trabajo de investigación ha sido desarrollado bajo el marco de dos proyectos de investigación financiados por la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento del Gobierno de Canarias (CEI2018-13) y la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC2018-01).

## REFERENCIAS

- [1] Brooks, R., & Waters, J. "Student Mobilities, Migration and the Internationalization of Higher Education". Editorial Palgrave Macmillan UK (2011). <https://doi.org/10.1057/9780230305588>
- [2] Alfranseder, E., Nigmonov, A., & Taivere, M. "Exchange, employment and added value". Editorial Erasmus Student Network AISBL, 64 (2012).
- [3] Álamo-Vera, F. R., Ballesteros-Rodríguez, J. L., Cabrera-Nuez, T., & De Saá-Pérez, P. "Development of competences in tourism higher education through Erasmus+ program". VI Jornadas Iberoamericanas de Innovación Educativa en el Ámbito de las TIC y las TAC, Las Palmas de Gran Canaria, 7 (2019).
- [4] Coleman, J. "Study/Work abroad and employability". University Council of Modern Languages (UCML), 10 (2011).
- [5] Crossman, J. E., & Clarke, M. "International experience and graduate employability: Stakeholder perceptions on the connection". Higher Education, 59(5), 599-613 (2010). <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9268-z>
- [6] Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. "The role of organizational culture and HRM on training success: Evidence from the Canarian restaurant industry". The International Journal of Human Resource Management, 23(15), 3225-3242 (2012). <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637071>
- [7] Ballesteros, J. L., & De Saá-Pérez, P. "The influence of organisational context on training success in the restaurant industry". The Service Industries Journal, 32(8), 1265-1282 (2012). <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.531270>
- [8] Clarke, N. "Job/work environment factors influencing training transfer within a human service agency: Some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct". International Journal of Training and Development, 6(3), 146-162 (2002). <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00156>
- [9] Mathieu, J. E., Tannenbaum, Scott I., & Salas, Eduardo. "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness". The Academy of Management Journal, 35 (4), 828-847 (1992).
- [10] Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. "Transfer of Training: A Meta-Analytic Review". Journal of Management, 36(4), 1065-1105 (2010). <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- [11] Bates, R., Holton, E. F., Seyler, D. L., & Carvalho, M. A. "The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting". Human Resource Development International, 3(1), 19-42 (2000). <https://doi.org/10.1080/136788600361920>
- [12] Bates, R., Kauffeld, S., & Holton, E. F. "Examining the factor structure and predictive ability of the German-version of the Learning Transfer Systems Inventory". Journal of European Industrial Training, 31(3), 195-211 (2007). <https://doi.org/10.1108/03090590710739278>
- [13] Sahoo, M., & Mishra, S. "Effects of trainee characteristics, training attitudes and training need analysis on motivation to transfer training". Management Research Review, 42(2), 215-238 (2019). <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2018-0089>

- [14]Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. “The Triangle Model of Responsibility”. *Psychological Review*, 101 (4), 635-652 (1994).
- [15]Ahmed, U., & Abdul, M. A. H. “Role and Impact of Reward and Accountability on Training Transfer”. *Business and Economics Journal*, 07(01) (2015). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000195>
- [16]Burke, L. A., & Saks, A. M. “Accountability in Training Transfer: Adapting Schlenker’s Model of Responsibility to a Persistent but Solvable Problem”. *Human Resource Development Review*, 8(3), 382-402 (2009). <https://doi.org/10.1177/1534484309336732>
- [17]Machin, M. A., & Fogarty, G. J. “Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context”. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 222-236 (2004). <https://doi.org/10.1111/j.1360-3736.2004.00210.x>
- [18]Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. “The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training”. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294 (2007). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x>
- [19]Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure”. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267 (2011). <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- [20]Grossman, R., & Burke-Smalley, L. A. “Context-dependent accountability strategies to improve the transfer of training: A proposed theoretical model and research propositions”. *Human Resource Management Review*, 28(2), 234-247 (2018). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.08.001>
- [21]Tews, M. J., & Burke-Smalley, L. A. “Enhancing Training Transfer by Promoting Accountability in Different Work Contexts: An Integrative Framework”. En K. G. Brown (Ed.), *The Cambridge Handbook of Workplace Training and Employee Development*, 201-227. Editorial Cambridge University Press (2017).