

EL LIDERAZGO DEL FORMADOR Y LOS INDICADORES DE ÉXITO Análisis de sus asociaciones

Yamila Fernanda Silva Peralta

Yamila Fernanda Silva Peralta es Doctoranda en el Departamento de Psicología Social en la Universidad de Barcelona. Es integrante del grupo de investigación SOVIUC de la Universidad Nacional de Mar del Plata y desde el 2004 es docente en la cátedra "Psicología Laboral" de la Facultad de Psicología en la misma universidad.

Introducción

En esta investigación se integraron los resultados de estudios previos sobre liderazgo del Formador (Silva Peralta, 2008; Silva Peralta y del Cerro, 2009) y resultados sobre la evaluación de la formación en

el área de RRHH (Silva Peralta, Menéndez Montañés y del Cerro, 2009; Silva Peralta, 2009) con la finalidad de indagar asociaciones entre categorías de liderazgo e indicadores de éxito en 164 incidentes críticos de 41 Formadores.

Marco teórico

Diferentes autores han concebido al Formador como un profesional polivalente cuyas funciones se relacionan con el diagnóstico de necesidades, el diseño, la impartición y la evaluación de la formación (Evans, Dovaston y Holland, 1990; Bilignières-Légeraud y Deret, 1991; Jiménez Jiménez 1999; Tejada, 1999; Di Bartolomeo y Esteban, 2002).

Sin embargo, en esta investigación focalizamos sobre todo en aquellos autores que han enfatizado el rol de agente de cambio del Formador. Según Parry (1996) tres son los roles clave de un Formador: *agente de cambio*, *analista de necesidades* y *facilitador*. Pettigrew, Jones y Reason (1982) desarrollaron una tipología gradual de cinco Formadores: (1) el Formador pasivo, (2) el Formador cuyos roles se extienden desde la administración de cursos hasta el desarrollo de *workshops*, (3) el Ge-

rente de formación, encargado de un grupo de Formadores especialistas, (4) un rol transicional en el que la organización reconoce la necesidad del Formador como agente de cambio y (5) el Formador como agente de cambio establecido. Pettigrew (1985) señala que para legitimar el rol de agente de cambio el Formador tiene que afrontar el desinterés y la oposición de los directivos. Sloman (1994) agrega el rol de consultor interno. Nijhof y deRik (1997) concluyeron que el rol de agente de cambio es considerado el más importante por un amplio número de Formadores de Reino Unido. Según Hallier y Butts (1999) son numerosos los Formadores que han transformado de manera exitosa su rol hacia el de agente de cambio. Andersen (1999) plantea que el nuevo papel de los profesionales de formación no será ya sólo de docentes sino de facilitadores de ese aprendizaje, esto es lo que caracteriza a las organizaciones de éxito.

El contexto cambiante en las organizaciones actuales requiere de polivalencia de rol, de adaptabilidad y flexibilidad del Formador. La literatura analizada ha puesto en evidencia las competencias del Formador relacionadas al cambio: transmisión de valores y autocrítica (Dal Miglio y Tramontano, 1999), resolución de problemas y toma de decisiones (Liang, 1999), motivación de los Formandos, identificación de necesidades (Orly, 1998). La comunicación efectiva y las habilidades necesarias para conseguirlas también han sido ampliamente valoradas por algunos de los autores analizados (Wlodkowski, 1993; Parry, 1996; Caffarella y Merriam, 1999; Stolovich, 1999). Amat (1994) destaca la gestión del estrés como una competencia importante en el actual contexto. A pesar de todas estas investigaciones, no se han encontrado estudios previos que evalúen el liderazgo del Formador.

Siendo que nos interesa sobre todo el cambio en las organizaciones, el modelo teórico de liderazgo escogido es el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) de Avolio y Bass (2004) el cual contempla aspectos relacionados con la transformación de los individuos, grupos y organizaciones. Este modelo postula dos tipos de liderazgo: *transformacional* y *transaccional*.

El *liderazgo transformacional* según Bass (1985) y Bass y Avolio (1994) conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas, eleva los deseos de logro y superación de sus seguidores haciéndolos trascender sus propios intereses y promueve el desarrollo de las organizaciones. Son 5 las dimensiones transformacionales comprendidas en el MLRT: *Influencia Idealizada como Atributo* (IIA) y *como Comportamiento* (IIC), *Motivación Inspiracional* (MI), *Estimulación Intelectual* (EI) y *Consideración Individual* (CI).

El *liderazgo transaccional* incluye comportamientos asociados con transacciones constructivas o bien correctivas en las que los premios e incentivos administrados por el líder estarían condicionados por el desempeño de los seguidores. Bass (1999) ha enfatizado la relación costo-

beneficio en este tipo de liderazgo. Las 3 dimensiones de este liderazgo son: *Reconocimiento Contingente (RC)*, *Dirección por Excepción Activa (DxEA)* y *Dirección por Excepción Pasiva (DxEP)*.

Con estas 9 dimensiones teóricas se categorizaron cada una de las acciones de los Formadores contenidas en los incidentes críticos. La Tabla 1 ejemplifica las acciones para cada categoría.

Tabla 1
Ejemplos de acciones para las categorías teóricas de liderazgo

| Categorías teóricas | Ejemplos de acciones |
|---------------------|---|
| Transformacionales | CI Potenciar a los seguidores. Formar-tutorizar personas. Ser sensible a las necesidades de los seguidores. Brindar un trato individual y personalizado. Crear oportunidades de desarrollo. |
| | EI Replantear conceptos y formas de hacer. Estimular la imaginación, creatividad e innovación. Estimular el cuestionamiento de supuestos. Desafiar los viejos paradigmas. Dar nuevos enfoques. |
| | MI Transmitir optimismo y entusiasmo. Transmitir una visión clara de la meta a conseguir. Comunicar expectativas de logro y propósitos. Excitar el espíritu de equipo. |
| | IIC Guiar/ orientar y dar sentido a los seguidores. Priorizar el beneficio grupal por sobre el propio. Transmitir valores y creencias importantes. |
| | IIA Proporcionar una visión. Proporcionar sentido de misión. Inspirar orgullo, respecto y confianza. |
| Transaccionales | RC Premiar a los seguidores por sus logros. Prometer recompensas por esfuerzo. Clarificar objetivos o metas. |
| | DxEA Controlar activamente desviaciones de los estándares. Prever con anticipación las irregularidades y los errores. Tomar acciones correctivas inmediatamente. |
| | DxEP Esperar pacientemente a que ocurran las irregularidades. Corregir (sólo) cuando el error se ha cometido. |

Método

El diseño de esta investigación es descriptivo y cualitativo, tiene como objetivo indagar las asociaciones entre dimensiones de liderazgo y los indicadores de éxito en los incidentes críticos de los Formadores.

Se administraron entrevistas de incidentes críticos (Flanagan, 1954) a un grupo de Formadores en el área de RRHH de Barcelona (entre mayo 2007 y marzo 2009). Este tipo de entrevista consta de tres apartados principales: (1) *La situación* (¿qué estaba pasando, quiénes intervinieron?), (2) *Las acciones* (¿qué acciones llevó a cabo?, ¿cuál fue su rol?); y (3) *Las consecuencias* (¿cuáles fueron los resultados?, ¿por qué cree que lo que hizo contribuyó al éxito o no éxito de la situación?, ¿por qué es una situación de éxito o no éxito?).

La muestra fue intencional no probabilística compuesta por 41 Formadores, de los cuales 19 son Formadores Internos de tres compañías del "Sector Gran Consumo" y 21 son Formadores Externos que trabajan como *freelance* o consultores en Barcelona.

Son 2 las conjeturas que orientaron el análisis: (a) *los indicadores de éxito relacionados a la satisfacción, el aprendizaje y la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo estarían asociados a dimensiones transformacionales*, (b) *los indicadores de éxito relacionados a costo-beneficio de la formación y la rentabilidad para la organización estarían asociados a dimensiones transaccionales*.

Se construyeron categorías considerando dos modelos teóricos: el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) de Avolio y Bass (2004) y los indicadores de evaluación de la formación contemplados en el modelo de Kirkpatrick (1996). Con dichas categorías se analizaron las acciones incluidas en los 164 incidentes críticos ofrecidos por los Formadores entrevistados.

Resultados

Los indicadores de éxito

En una fase previa de la investigación (Silva Peralta, Menéndez Montañés y del Cerro, 2009; Silva Peralta, 2009) se identificaron indicadores para evaluar la formación en el área de RRHH a partir del análisis de descriptores y palabras clave de documentos científicos encontrados en la Base de Datos PsycINFO sobre evaluación de la formación en el área de RRHH (entre los años 1952 y 2008).

En una segunda fase se identificaron las frases evaluativas en los incidentes críticos de los Formadores en las cuales ellos justificaban la elección del incidente crítico como exitoso o no exitoso. Diferentes indicadores de éxito fueron recopilados y clasificados en *indicadores de proceso e indicadores de resultados*, éstos últimos incluyeron: indicadores del *Formando*, del *Formador*, de la *Formación* e indicadores de la

Organización. La Tabla 2 expone cada uno de estos indicadores y sus respectivos códigos asignados.

Tabla 2
Indicadores de éxito

| Tipo de indicadores | Indicadores | Cod asig |
|----------------------------------|------------------------------|----------|
| Indicadores de proceso (N=41) | Planificación | PLA |
| | Diagnóstico | DIAG |
| | Diseño | DIS |
| Formación (N=11) | Cierre proyecto | CIE |
| Formando (N=157) | Satisfacción | SAT |
| | Motivación | MOT |
| | Aprendizaje | APR |
| | Percepción utilidad | UTI |
| | Transferencia | TRANS |
| | Desarrollo individual-grupal | DES |
| | Cambio actitudes | CAMB |
| | Auto-conocimiento | ACONOC |
| Formador (N=67) | Ejercicio de autoridad-poder | AUT |
| | Auto-control | ACONTR |
| | Anticipación | ANT |
| | Gestión conflictos | GCONF |
| | Transmisión conocimientos | TCONOC |
| | Confianza en otros | CONFI |
| | Transmisión valores | TVAL |
| | Implicación | IMPL |
| | Auto-superación | ASUP |
| | Trabajo en equipo | TEQ |
| Organización (N=13) | Rentabilidad | RENT |
| | Desarrollo organizacional | DORG |
| Total (N=289) | | |

Nota: *Cod asig* es código asignado.

De todos estos indicadores sólo fueron considerados para el *análisis de asociaciones* (Navarro y Díaz, 1994) de esta investigación aquellos que se relacionaban al modelo de Kirkpatrick (1996). Los indicadores seleccionados son los siguientes: *Satisfacción* (SAT), *Motivación* (MOT), *Aprendizaje* (APR), *Transferencia* (TRANS), *Desarrollo organizacional* (DORG) y *Rentabilidad* (RENT). Estos indicadores tienen presencia en 125 incidentes críticos.

El liderazgo

En una tercera fase de estudio (Silva Peralta y del Cerro, 2009) se aplicó similar procedimiento que en la fase anterior pero para analizar cualitativamente la presencia, frecuencia y relación de las categorías de liderazgo del Formador según el *Modelo de Liderazgo de Rango Total* (MLRT) de Avolio y Bass (2004) en cada una de las acciones de los incidentes críticos, fueron construidas 2 categorías empíricas para las acciones de los Formadores que no se incluían en ninguna de las categorías del MLRT. Estas nuevas categorías de liderazgo son: *Consideración Grupal* (CG) y *Estimulación Emocional* (EE) y complementan a las categorías teóricas *Consideración Individual* (CI) y *Estimulación Intelectual* (EI) respectivamente. La Tabla 3 ejemplifica acciones para estas dos categorías.

Tabla 3
Ejemplos de acciones para las categorías empíricas

| Categorías empíricas | | Ejemplos de acciones |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| Categorías complementarias del MLRT | Consideración Grupal (CG) | Formar-tutorizar grupos. Ser sensible a las necesidades de los grupos. Desarrollar grupos. |
| | Estimulación Emocional (EE) | Provocar emociones en las personas. Orientar en la comprensión de las emociones. Orientar en el control de las emociones. |

Nota. *Cod asig* es código asignado.

La Tabla 4 muestra las asociaciones de categorías de liderazgo más frecuentes para los incidentes exitosos y la Tabla 5 para los incidentes no exitosos. Un incidente crítico puede ser *transaccional* si sólo incluye categorías transaccionales, *transformacional* si sólo incluye ca-

tegorías transformacionales, o *transaccional-transformacional* si incluye categorías transaccionales y transformacionales a la vez.

Tabla 4
Asociaciones de categorías de liderazgo más frecuentes en incidentes exitosos

| Categorías liderazgo | Cod de categorías asociadas | F | % | % acum |
|------------------------------------|-----------------------------|------|-------|--------|
| Transformacionales | CG | 8 | 9,76 | 9,76 |
| | MI - CI - CG | 3 | 3,66 | 13,42 |
| | MI - CG | 3 | 3,66 | 17,08 |
| | CI - CG | 2 | 2,44 | 19,52 |
| | CI | 2 | 2,44 | 21,96 |
| Transaccionales-Transformacionales | RC - CG | 4 | 4,88 | 26,83 |
| | DxEA - RC - CG | 4 | 4,88 | 31,71 |
| | DxEA - RC - MI - CI - CG | 3 | 3,66 | 35,37 |
| | DxEA - RC - CI - CG | 3 | 3,66 | 39,03 |
| | DxEA - RC - CI | 3 | 3,66 | 42,69 |
| | DxEA - CG | 3 | 3,66 | 46,35 |
| | RC - CI - CG | 2 | 2,44 | 48,78 |
| | DxEA - MI - EI - CI - CG | 2 | 2,44 | 51,22 |
| | DxEA - MI - CI | 2 | 2,44 | 53,66 |
| | DxEA - RC - EE - CG | 2 | 2,44 | 56,10 |
| | DxEA - RC - EI - CG | 2 | 2,44 | 58,54 |
| DxEA - CI | 2 | 2,44 | 60,98 | |
| Sin categorías liderazgo | | 2 | 2,44 | 63,42 |
| Otros con F = 1 | | 30 | 36,59 | 100 |
| Total | | 82 | 100 | |

Nota. *Cod* es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

Tabla 5
Asociaciones de categorías de liderazgo más frecuentes
en incidentes no exitosos

| Categorías de liderazgo | Cod de categorías asociadas | F | % | % acum |
|--|-----------------------------|----|-------|--------|
| Transaccionales- Transformacionales | DxEA - CG | 21 | 25,61 | 25,61 |
| | DxEA - CI - CG | 10 | 12,2 | 37,81 |
| | DxEA - CI | 5 | 6,1 | 43,91 |
| | DxEA - RC - CG | 4 | 4,88 | 48,79 |
| | DxEP - CG | 3 | 3,66 | 52,45 |
| | DxEA - RC - CI - CG | 3 | 3,66 | 56,11 |
| | DxEA - MI - CI - CG | 3 | 3,66 | 59,77 |
| | DxEA - MI - CG | 3 | 3,66 | 63,43 |
| | DxEP - DxEA - CI - CG | 2 | 2,44 | 65,87 |
| | DxEA - RC - MI - CI | 2 | 2,44 | 68,31 |
| Transaccionales | DxEA | 8 | 9,76 | 78,07 |
| | DxEA - RC | 2 | 2,44 | 80,51 |
| Otros con F = 1 | | 16 | 19,51 | 100 |
| Total | | 82 | 100 | |

Nota. *Cod* es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

Consideración Grupal (CG) es la categoría que más se asocia con otras categorías tanto transaccionales como transformacionales en incidentes exitosos como no exitosos. En los incidentes no exitosos la categoría *Dirección por Excepción Activa (DxEA)* es la más ocurrente. *Consideración Individual (CI)* también aparece asociada a *Consideración Grupal (CG)* en numerosos exitosos y no exitosos.

Sólo en incidentes exitosos aparecen categorías transformacionales asociadas entre sí (sin asociarse con categorías transaccionales). Sólo en los incidentes no exitosos se incluyen categorías transaccionales asociadas entre sí (sin asociarse con categorías transformacionales).

Asociaciones entre el liderazgo del Formador y los indicadores de éxito en los incidentes críticos

En la actual y última fase de la investigación se analizaron las *asociaciones* (Navarro y Díaz, 1994), o co-presencia, entre las dimensiones de liderazgo y los indicadores de éxito relacionados al modelo de Kirkpatrick (1996) en cada uno de los incidentes. Este modelo plantea cuatro niveles: *reacciones*, *aprendizaje*, *transferencia* y *resultados organizacionales*. Las *reacciones* de los Formandos nos informan acerca de cómo han vivido la experiencia y sus niveles de satisfacción; el *aprendizaje* se puede definir como el grado en que los Formandos cambian actitudes, adquieren-amplían conocimientos y/o incorporan-mejoran habilidades; la *transferencia del aprendizaje* al puesto de trabajo implica los cambios en el desempeño del Formando y los *resultados organizacionales* incluyen la rentabilidad, la satisfacción del cliente externo, la productividad, el nivel de absentismo, entre otros.

La Tabla 6 muestra las categorías de liderazgo que se asocian al indicador *Satisfacción*. Hasta 6 diferentes categorías de liderazgo se incluyen en un mismo incidente. Son 46 los incidentes críticos que han incluido el indicador *Satisfacción* y son 34 los incidentes que asocian categorías de liderazgo transaccional-transformacional y el indicador *Satisfacción*. De las categorías transformacionales las de mayor ocurrencia son *Consideración Grupal* (CG), *Reconocimiento Contingente* (RC) y *Motivación Inspiracional* (MI). En casi la totalidad de los incidentes se incluye la categoría transaccional *Dirección por Excepción Activa* (DxEA). En menor medida se encuentran asociaciones con *Estimulación Intelectual* (EI) y *Estimulación Emocional* (EE). Hay que destacar que 10 de los incidentes críticos han presentado categorías sólo transformacionales asociadas al indicador *Satisfacción*.

El indicador *Motivación* es similar al indicador *Satisfacción*, de los 34 incidentes críticos que incluyen este indicador 25 son *transaccionales-transformacionales* y 8 son sólo *transformacionales*. La categoría *Dirección por Excepción Activa* (DxEA) vuelve a ser la categoría transaccional más frecuente y *Consideración Grupal* (CG) la categoría transformacional más frecuente. Las categorías *Influencia Idealizada como Comportamiento* (IIC) y *como Atributo* (IIA) se asocian también al indicador *Motivación*, si bien son pocos los incidentes que las incluyen.

Tabla 6
Categorías de liderazgo asociadas con el indicador *Satisfacción*

| Categorías generales | Cod de categorías asociadas | F |
|--|-------------------------------|-----------|
| Transaccionales (N=2) | DxEA | 1 |
| | RC | 1 |
| Transformacionales (N=10) | CG | 3 |
| | CI - CG | 2 |
| | MI - CG | 2 |
| | CI | 1 |
| | MI | 1 |
| | MI - EI - EE - CI - CG | 1 |
| Transaccionales-Transformacionales (N=34) | DxEA - CG | 6 |
| | DxEA - EE - CG | 2 |
| | DxEA - MI - CI - CG | 2 |
| | DxEA - RC - CG | 2 |
| | DxEA - RC - CI | 2 |
| | DxEA - RC - EE - CG | 2 |
| | RC - CG | 2 |
| | DxEA - CI | 1 |
| | DxEA - EI - CG | 1 |
| | DxEA - MI - CG | 1 |
| | DxEA - MI - EE - CG | 1 |
| | DxEA - MI - EI - CG | 1 |
| | DxEA - MI - EI - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - EE - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - EE - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - EI - EE - CG | 1 |
| | RC - CI | 1 |
| RC - CI - CG | 1 | |
| RC - EE - CI - CG | 1 | |
| RC - MI - EI - CG | 1 | |
| Total | | 46 |

Nota. Cod es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

Tabla 7

| Categorías de liderazgo asociadas con el indicador <i>Motivación</i> | | F |
|--|-------------------------------|-----------|
| Transaccionales (N=1) | DxEA | 1 |
| | MI - CI - CG | 2 |
| | CG | 1 |
| Transformacionales (N=8) | MI - EI - EE - CI - CG | 1 |
| | MI - EI - CI - CG | 1 |
| | IIA - MI - CI - CG | 1 |
| | IIC - MI - CG | 1 |
| | IIC - CG | 1 |
| | DxEA - CG | 5 |
| | DxEA - RC - MI - CI | 2 |
| | DxEA - MI - EI - CI - CG | 2 |
| | DxEA - CI - CG | 2 |
| | DxEA - CI | 2 |
| | RC - MI - CI | 1 |
| | RC - CG | 1 |
| Transaccionales-Transformacionales (N=25) | DxEA - RC - MI - EI - EE - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - CG | 1 |
| | DxEA - MI | 1 |
| | DxEA - IIC - MI - CI - CG | 1 |
| | DxEA - IIA - MI - CI - CG | 1 |
| | DxEA - EE - CG | 1 |
| | DxEP - DxEA - CI | 1 |
| Total | | 34 |

Nota. *Cod* es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

Son 16 los incidentes críticos en los que el indicador *Aprendizaje* defina el éxito del incidente. Las categorías transaccionales-transformacionales vuelven a ser más recurrentes, no se han encontrado incidentes que asocien *Aprendizaje* con categorías sólo *transacciona-*

les. *Dirección por Excepción Activa (DxEA)*, *Reconocimiento Contingente (RC)*, *Consideración Individual (CI)* y *Consideración Grupal (CG)* son las categorías de liderazgo de mayor frecuencia. En menor medida, hay asociaciones con *Motivación Inspiracional (MI)*, *Estimulación Intelectual (EI)* y *Estimulación Emocional (EE)*.

Tabla 8
Categorías de liderazgo asociadas con el indicador *Aprendizaje*

| Categorías de liderazgo | Cod de categorías asociadas | F |
|--|-----------------------------|----|
| Transformacionales (N=4) | MI - CI - CG | 1 |
| | MI - CG | 1 |
| | CG | 1 |
| | CI - CG | 1 |
| Transaccionales-Transformacionales (N=12) | RC - CG | 2 |
| | DxEA - CI | 2 |
| | DxEA - CG | 2 |
| | RC - EE - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - EI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - CI - CG | 1 |
| DxEA - MI - CI - CG | 1 | |
| DxEA - EI - CG | 1 | |
| Total | | 16 |

Nota. *Cod* es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

El indicador *Transferencia* ha sido incluido en 16 incidentes, 12 de ellos lo asocian con categorías transaccionales-transformacionales, de las cuales la categoría más frecuente es *Consideración Grupal (CG)*. Las asociaciones menos frecuentes son con *Estimulación Intelectual (EI)*, *Estimulación Emocional (EE)*, *Influencia Idealizada como Comportamiento (IIC)*, *Dirección por Excepción Pasiva (DxEP)*.

Tabla 9

Categorías de liderazgo asociadas con el indicador *Transferencia*

| Categorías de liderazgo | Cod de categorías asociadas | F |
|--|-------------------------------|----|
| Transformacionales (N=4) | CG | 1 |
| | CI | 1 |
| | MI - CG | 1 |
| | IIC - CG | 1 |
| Transaccionales-Transformacionales (N=12) | DxEA - CG | 2 |
| | RC - MI - EI - CI - CG | 1 |
| | RC - CI - CG | 1 |
| | RC - CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - EE - CI - CG | 1 |
| | DxEA - RC - EE - CG | 1 |
| | DxEA - RC - CG | 1 |
| | DxEA - MI - CI | 1 |
| | DxEA - EE - CG | 1 |
| | DxEP - MI - CG | 1 |
| | DxEP - DxEA - CI - CG | 1 |
| Total | | 16 |

Nota. *Cod* es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

Los indicadores organizacionales que fueron valorados por los Formadores entrevistados son *Desarrollo organizacional* y *Rentabilidad*.

Sólo 7 incidentes críticos han incluido el indicador *Rentabilidad* y sólo 5 el indicador *Desarrollo organizacional*. Se asocian sobre todo a categorías transaccionales-transformacionales en las que siempre está presente la categoría *Dirección por Excepción Activa* (DxEA), *Consideración Individual* y *Grupal* (CI o CG).

Tabla 10

Categorías de liderazgo asociadas con el indicador *Rentabilidad*

| Categorías de liderazgo | Cod de categorías asociadas | F |
|---|-----------------------------|---|
| Transaccionales (N=1) | DxEA | 1 |
| Transformacionales (N=1) | MI - CG | 1 |
| Transaccionales-Transformacionales (N=5) | DxEA - RC - CG | 3 |
| | DxEA - RC - MI - CI - CG | 1 |
| | DxEA - CI | 1 |
| Total | | 7 |

Nota. *Cod* es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

Tabla 11

Categorías de liderazgo asociadas con el indicador *Desarrollo organizacional*

| Categorías de liderazgo | Cod de categorías asociadas | F |
|---|-------------------------------|---|
| Transformacional (N=1) | CG | 1 |
| | DxEA - RC - MI - EE - CI - CG | 1 |
| Transaccional-Transformacional (N=4) | DxEA - MI - CG | 1 |
| | DxEA - CI - CG | 1 |
| | DxEA - CG | 1 |
| Total | | 5 |

Nota. *Cod* es código. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

La Tabla 12 muestra los porcentajes de asociaciones entre categorías de liderazgo e indicadores de éxito relacionados al modelo de Kirkpatrick (1996).

Si analizamos los porcentajes mayores de categorías de liderazgo para cada indicador de forma comparativa vemos que en *Satisfacción* (SAT), *Aprendizaje* (APR) y *Transferencia* (TRANS) los porcentajes más altos los tiene *Consideración Grupal* (CG), seguido de *Dirección por Excepción Activa* (DxEA) y, en tercer lugar, *Consideración Individual*

(CI). La categoría *Motivación Inspiracional* (MI) acumula un porcentaje similar a CI en los incidentes que incluyen el indicador *Satisfacción* (SAT).

Los incidentes que han incluido los indicadores *Desarrollo organizacional* (DORG) y *Rentabilidad* (RENT) las categorías *Consideración Grupal* (CG) y *Dirección por Excepción Activa* (DxEA) son nuevamente las que más porcentaje de incidentes acumulan. La categoría *Consideración Individual* (CI) se encuentra en tercer lugar en los incidentes que incluyen el indicador DORG. La categoría *Reconocimiento Contingente* (RC) se encuentra en tercer lugar en los incidentes en los que se incluye el indicador RENT.

Tabla 12
Asociaciones de categorías de liderazgo e indicadores de éxito

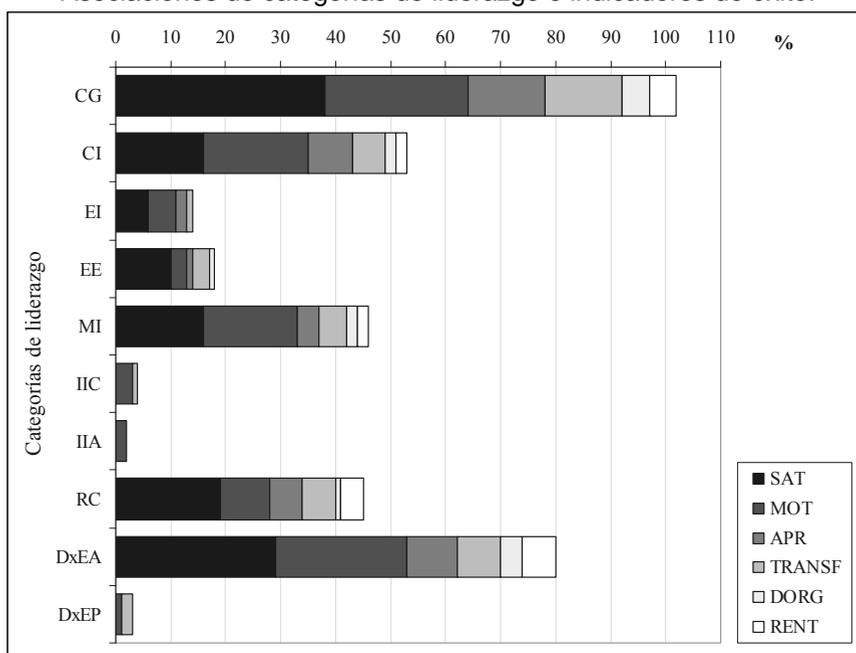
| | | Indicadores de éxito | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|----------------------|-----|-------|-----|-------|-----|--------|-----|-------|-----|--------|-----|-------|
| | | SAT | | MOT | | APR | | TRANSF | | DORG | | RENT | | |
| | | F | %* | F | %* | F | %* | F | %* | F | %* | F | %* | |
| Categorías de liderazgo | Transf | CG | 38 | 82,61 | 26 | 76,47 | 14 | 87,50 | 14 | 87,50 | 5 | 100,00 | 5 | 71,43 |
| | | CI | 16 | 34,78 | 19 | 55,88 | 8 | 50,00 | 6 | 37,50 | 2 | 40,00 | 2 | 28,57 |
| | | EI | 6 | 13,04 | 5 | 14,71 | 2 | 12,50 | 1 | 6,25 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| | | EE | 10 | 21,74 | 3 | 8,82 | 1 | 6,25 | 3 | 18,75 | 1 | 20,00 | 0 | 0,00 |
| | | MI | 16 | 34,78 | 17 | 50,00 | 4 | 25,00 | 5 | 31,25 | 2 | 40,00 | 2 | 28,57 |
| | | IIC | 0 | 0,00 | 3 | 8,82 | 0 | 0,00 | 1 | 6,25 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| | Trans | IIA | 0 | 0,00 | 2 | 5,88 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| | | RC | 19 | 41,30 | 9 | 26,47 | 6 | 37,50 | 6 | 37,50 | 1 | 20,00 | 4 | 57,14 |
| | | DxEA | 29 | 63,04 | 24 | 70,59 | 9 | 56,25 | 8 | 50,00 | 4 | 80,00 | 6 | 85,71 |
| | | DxEP | 0 | 0,00 | 1 | 2,94 | 0 | 0,00 | 2 | 12,50 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Total (de incidentes para cada indicador) * | | 46 | 100 | 34 | 100 | 16 | 100 | 16 | 100 | 5 | 100 | 8 | 100 | |

Nota. *Los porcentajes se calcularon sobre el total de incidentes para cada indicador (los totales no representan la suma total de las frecuencias de cada categoría de liderazgo). SAT es Satisfacción, MOT es motivación, APR es aprendizaje, TRANS es Transferencia, DORG es Desarrollo organizacional y REN es Rentabilidad, Transf es transformacional y Trans es transaccional. DxEP es Dirección por Excepción Pasiva, DxEA es Dirección por Excepción activa, RC es Reconocimiento Contingente, IIA es Influencia Idealizada como Comportamiento, IIC es Influencia Idealizada como Atributo, MI es Motivación Inspiracional, EI es Estimulación Intelectual, EE es Estimulación Emocional, CI es Consideración Individual y CG es Consideración Grupal.

La Figura 1 muestra las asociaciones de categorías de liderazgo e indicadores de éxito en los 125 incidentes críticos que incluyen los indicadores relacionados al modelo de Kirkpatrick (1996).

El indicador *Satisfacción* y el indicador *Motivación* han sido los más ocurentes en los incidentes analizados y se asocian sobretodo con las categorías de liderazgo *Consideración Grupal (CG)*, *Consideración Individual (CI)*, *Motivación Inspiracional (MI)* y *Dirección por Excepción Activa (DxEA)*. Los indicadores *Aprendizaje* y *Transferencia* se han asociado sobretodo con *Consideración Grupal (CG)*. Los indicadores *Desarrollo organizacional* y *Rentabilidad* son los de menor ocurrencia, pero se asocian a más de la mitad de las categorías de liderazgo.

Figura 1
Asociaciones de categorías de liderazgo e indicadores de éxito.



Nota. *SAT* es Satisfacción, *MOT* es motivación, *APR* es aprendizaje, *TRANS* es Transferencia, *DORG* es Desarrollo organizacional y *REN* es Rentabilidad. *DxEP* es Dirección por Excepción Pasiva, *DxEA* es Dirección por Excepción activa, *RC* es Reconocimiento Contingente, *IIA* es Influencia Idealizada como Comportamiento, *IIC* es Influencia Idealizada como Atributo, *MI* es Motivación Inspiracional, *EI* es Estimulación Intelectual, *EE* es Estimulación Emocional, *CI* es Consideración Individual y *CG* es Consideración Grupal.

Discusión

En esta investigación fueron analizadas las asociaciones de categorías de liderazgo e indicadores de éxito en los incidentes críticos de un grupo de 41 Formadores.

Los resultados muestran que en el 39,02% de los incidentes críticos exitosos y en el 68,31% de los 164 incidentes críticos no exitosos se asocian categorías transformacionales-transaccionales, llegando a asociarse hasta 6 categorías de liderazgo diferentes en algunos incidentes, señal de la diversidad de acciones que implementan estos Formadores. Categorías sólo transformacionales se han encontrado sólo en los incidentes exitosos, de la misma forma que categorías sólo transaccionales (si bien en menor medida) se han encontrado en los incidentes no exitosos. Parece ser que la transformación se asocia más con el éxito y que transacción es más común en los incidentes cuyo desenlace es no exitoso.

El indicador *Satisfacción* ha presentado escasa asociación con categorías de liderazgo sólo transaccionales, se asoció sobretodo con las categorías *Consideración Grupal* (CG), *Motivación Inspiracional* (MI) y *Dirección por Excepción Activa* (DxEA).

Consideración Grupal (CG) y *Consideración Individual* (CI) son las categorías transformacionales más frecuentes tanto en incidentes exitosos como en incidentes no exitosos, lo cual se justifica ya que como Formadores su responsabilidad está en orientar, desarrollar y potenciar a los Formandos, será por ello que estas categorías se han asociado sobretodo con el indicador *Aprendizaje*. La categoría *Dirección por Excepción Activa* (DxEA) también se ha asociado con *Aprendizaje* en la medida en que el Formador detecta insuficiencias, puntos débiles o fallos en sus Formandos y los intenta resolver.

El indicador *Transferencia* se asoció sobre todo a *Consideración Grupal* (CG), hay que recordar que esta categoría de liderazgo implica un seguimiento, un "estar cerca" del grupo, detectar sus demandas y potenciarlos en su desarrollo y en la aplicación de sus conocimientos y habilidades, por lo que se justificaría esta asociación.

La primera conjetura de esta investigación es: *los indicadores de éxito relacionados a la satisfacción, el aprendizaje y la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo estarían asociados a dimensiones transformacionales*. No se confirma ya que estos indicadores se asocian tanto a categorías transformacionales como transaccionales, si bien la asociación mayor es con la categoría transformacional *Consideración Grupal* (CG).

La segunda conjetura es: *los indicadores de éxito relacionados a costo-beneficio de la formación y la rentabilidad para la organización estarían asociados a dimensiones transaccionales* tampoco se confirma ya que los indicadores de resultados *Rentabilidad* y *Desarrollo organizacional* se han asociado a categorías transaccionales y transformacionales, si bien el indicador *Rentabilidad* ha acumulado mayor porcentaje de asociaciones con categorías transaccionales.

Los resultados de esta investigación tendrán impacto a la hora de diseñar las evaluaciones de la formación y vincularlas con el perfil de

Formador responsable de la impartición. Parece ser necesario focalizar en la *Consideración* y en *Dirección por Excepción Activa* para incrementar la satisfacción, motivación y aprendizaje de los Formandos, la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y los resultados organizacionales como la rentabilidad y el desarrollo organizacional. Futuras investigaciones deberían complementar estos resultados por ejemplo, a partir de aproximaciones longitudinales, con sucesivas mediciones en distintos momentos de la formación.

Conclusiones

Esta investigación ha puesto en evidencia que el éxito es mayormente valorado por la *Satisfacción* de los Formandos. La *Rentabilidad* y el *Desarrollo organizacional* han sido indicadores de resultados de la organización poco valorados por los Formadores a la hora de definir un incidente como exitoso o no exitoso. Los distintos indicadores se asocian tanto a dimensiones transaccionales-transformacionales, por lo que no se verifican las conjeturas formuladas al inicio de la investigación.

Según varios autores trabajados en el marco teórico de esta investigación, ser agente de cambio es uno de los roles más importantes de un Formador (Pettigrew, et al., 1982; Pettigrew, 1985; Parry, 1996; Nijhof y deRik, 1997; Hallier y Butts, 1999). Como plantea Andersen (1999) los Formadores ya no son sólo de docentes sino que son facilitadores de aprendizaje. En esta investigación se ha demostrado que los Formadores ponen en marcha acciones transaccionales-transformacionales para alcanzar el éxito, el cual se focaliza sobretudo en satisfacer y motivar a los Formandos.

Referencias

- Andersen,A.(1999): *El Management en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Avolio,B. y Bass,B.(2004): *Multifactor leadership questionnaire. Third Edition Manual and sampler set*. California: Mind Garden, Inc.
- Bass,B.(1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass,B.(1999): Current developments in tranformational leadership. *The Psychologist-Manager Journal*, 1, 5-21.
- Bass,B. y Avolio,B.(1994): *Improving organisational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bilignières-Légeraud,A. y Deret,E.(1991): La formación de los formadores: una lógica de integración. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 46-51.
- Caffarella,R. y Merriam,S.(1999): *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Dal Miglio,G. y Tramontano,I.(1999): Vers la définition d'un modèle national de compétences des professionnels de la formation. *Actualité de la Formation Permanente*, 160, 69-73.

- Di Bartolomeo, L. y Esteban, F. (2002): El profesional de la formación. En D. Pineda (Coord.), *Pedagogía Laboral*. Barcelona: Ariel Educación.
- Evans, K., Dovaston, V. y Holland, D. (1990): The changing role of the in-company trainer: an analysis of british trainers in the european community context. *Comparative Education*, 26, 45-59.
- Hallier, J. y Butts, S. (1999): Employers' discovery of training: self-development, employability and the rhetoric of partnership, *Employee Relations*, 21, 80-94.
- Jiménez Jiménez, B. (1999): La formación continua de trabajadores: pasado, presente y perspectivas de futuro. En J. Gairín, y A. Fernández (Eds.), *Planificación y Gestión de instituciones de Formación*. Barcelona: Praxis.
- Kirkpatrick, D. (1996): Evaluation. In R. L. Craig (Ed.), *The ASTD training and development handbook* (pp. 294-312). New York: McGraw-Hill.
- Liang, C. (1999): Benchmarking competent instructional media designers in the corporate world. *Educational Media International*, 36, 317-320.
- Navarro, P. y Díaz, M. (1994): Análisis de Contenido. En J. Delgado, y J. Gutierrez (Coords.) *Métodos y Técnicas de cualitativas de investigación en ciencias sociales* (pp.177-224). Madrid: Síntesis Psicología.
- Nijhof, W. y deRik, R. (1997): Roles, competences and outputs of HRD practice: a comparative study in four European countries. *Journal of European Industrial Training*, 21, 247-55.
- Orly, P. (1998): Intégrer la formation, une démanche pour gérer les compétences? *Actualité de la Formation Permanente*, 153, 64-70.
- Parry, S. (1996): Measuring trainings ROI. *Training, y Development*, 2, 72-78.
- Pettigrew, A. (1985): *Awakening Giant*. Oxford: Blackwell.
- Pettigrew, A., Jones, E. y Reason, P. (1982): *Training and Development Roles in Their Organisational Setting*. Sheffield: Sheffield Training Division.
- Silva Peralta, Y. (2008): Are Personnel Trainers leaders? *International Journal of Psychology. Abstracts of the XXIX International Congress of Psychology*, 43, 233-234.
- Silva Peralta, Y. y del Cerro, A. (2009): Comportamientos de liderazgo: Aproximación cualitativa a los incidentes críticos de capacitadores en RRHH. *XII Reunión Nacional y I Encuentro Internacional de la Asociación Argentina de Ciencias del Comportamiento*. Buenos Aires, Argentina.
- Silva Peralta, Y., Menéndez Montañés, M. y del Cerro, A. (2009, oct): La formación de los Recursos Humanos: ¿Qué se ha escrito sobre su evaluación? *XI Congreso Nacional de Psicología Social. Sociedad, Trabajo y Medio Ambiente*. Tarragona, España.
- Silva Peralta, Y. (2009, sep): Criterios para evaluar la capacitación en el área de RRHH. *III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo*. Buenos Aires, Argentina.
- Slovan, M. (1994): Coming in from the cold: a new role for trainers. *Personnel Management*, 1, 24-7.
- Stolovich, H. (1999, en): Adult learning workshop. *Paper presentado en Training Conference*. Chicago.
- Tejada, J. (1999): El formador ante las NTIC: nuevos roles y competencias profesionales. *Comunicación y Pedagogía*, 157, 17-26.
- Wlodkowski, R. (1993): *Enhancing adult motivation to learn*. San Francisco: Jossey-Bass.