

4

<https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.13c04>

Capacitación Basada en Evidencias: Reporte de un Caso Organizacional con Entrenamiento Conductual

Evidence-Based Training: A Report of an Organizational Case with Behavioral Training

*Rosa Alejandra Hernández Toledano, Oscar García Arreola
e Isaías Vicente Lugo-González*

Resumen

El presente trabajo describe un caso de entrenamiento individual a un directivo, en éste se implementó un programa de capacitación conductual basado en evidencias para optimizar el rendimiento laboral de un supervisor de seguridad en su entorno de trabajo. El objetivo del capítulo es presentar la eficacia de los métodos de capacitación basado en evidencias para la reducción de indicadores negativos para la gestión de tiempo que pueden perjudicar la eficiencia laboral. Se llevo a cabo un diseño de intervención en tres fases: línea base, intervención y seguimiento, documentando cuidadosamente el progreso y los resultados en cada fase. Además, se presentan las herramientas y técnicas utilizadas, como la matriz de administración del tiempo de Covey y la técnica de auto instrucciones. La intervención concluye mostrando que el programa de capacitación basado en evidencias produjo una disminución significativa en la frecuencia y duración de las actividades no programadas del supervisor de seguridad, lo que a su vez, le permitió centrarse en las tareas fundamentales de su puesto de trabajo. Este capítulo es de particular interés para psicólogos organizacionales, ya que demuestra cómo la psicología conductual puede aplicarse para mejorar la eficiencia en el entorno de trabajo a través de intervenciones basadas en evidencias.

Palabras clave: Programa de capacitación conductual, gestión del tiempo, matriz de administración del tiempo, intervención basada en evidencias

Abstract

This paper describes a case of individual training for an executive, in which an evidence-based behavioral training program was implemented to optimize the job performance of a security supervisor in their work environment. The aim of the chapter is to present the effectiveness of evidence-based training methods for reducing negative indicators in time management that can impair work efficiency. An intervention design was carried out in three phases: baseline, intervention, and follow-up, carefully documenting the progress and results at each stage. Additionally, the tools and techniques used are presented, such as Covey's time management matrix and the self-instruction technique. The intervention concludes by showing that the evidence-based training program led to a significant reduction in the frequency and duration of the security supervisor's unscheduled activities, which in turn, allowed them to focus on the fundamental tasks of their job. This chapter is of particular interest to organizational psychologists, as it demonstrates how behavioral psychology can be applied to improve efficiency in the workplace through evidence-based interventions.

Keywords: Behavioral training program, time management, time management matrix, evidence-based intervention

Contenido Temático

- Resumen, 66
- Abstract, 66
- Introducción, 67
- Caso de Intervención Conductual, 69
- Procedimiento del Modelo de Capacitación Basado en Evidencias, 70
- Resultados, 73
- Conclusiones, 76
- Referencias, 76

*La única cosa peor que entrenar a tus empleados
y que se vayan, es no entrenarlos y que se queden.*

Zig Ziglar

Introducción

El recurso más importante para una organización son las personas que integran a la misma, por ello resulta determinante invertir en el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos para enfrentar los retos que trae consigo los cambios en el trabajo (Sung & Choi, 2018), para ello, ha resultado indispensable las propuestas de muchos profesionales de diversas disciplinas que han dedicado sus esfuerzos a construir, evaluar y modificar los procesos de capacitación (Thaler et al., 2017).

La capacitación implica un proceso sistemático y organizado a través del cual las personas adquieren los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades que requiere su puesto en una organización (Chiavenato, 2011). No obstante, según datos de la encuesta de Randstad Workmonitor (2022), seis de cada diez mexicanos afirman que los programas dirigidos a tal propósito no los prepara adecuadamente. En este sentido, Silva et al. (2018) señalan que este problema se debe a una clara tendencia a entrenar habilidades o competencias que no están relacionadas con los objetivos de la organización; sumado a esto, los autores remarcan que los programas de capacitación carecen de las estrategias necesarias para validar la efectividad del programa en términos objetivos.

Solventar estas problemáticas requiere que se presenten al menos dos condiciones: la primera, es que el desarrollo y ejecución del programa de capacitación sea conducido por analistas de la conducta organizacional con una sólida formación teórico-metodológica. La segunda condición implica que el programa de capacitación se desarrolle con base en un modelo conductor de análisis y comprobación de los resultados. Sin embargo, el distanciamiento actual entre la actividad de los psicólogos profesionales y los esfuerzos de investigación psicológica en las organizaciones ha provocado un rechazo a propuestas cada vez más actualizadas y de carácter científico (Jones, 1986; Katz & Ziderman, 1990; Ruiz & Vega, 2017).

En este sentido Ryan y Deros (2016) señalan que las organizaciones prefieren reducir costos en la capacitación, centrándose en sus efectos a corto plazo, por lo que no es de extrañarse encontrar hallazgos como alta rotación de personal, la práctica del head hunting (búsqueda y captación de personal exitosos), el uso de modelos mainstream (corriente principal) como también recurrir a los conocidos outsourcing (contratación externa). La consecuencia de esta toma de decisiones es que no se cubre las necesidades reales de la organización y por tanto los costos a largo plazo son más elevados.

A pesar de la diversidad de modelos de capacitación y teorías específicas que describen su pertinencia desde diferentes disciplinas, la psicología ha tenido un papel destacado en sus aportaciones respecto a este proceso (Kraiger et al., 1993; Schmitt & Borman, 1993). La psicología es fundamental en la medida en que su objeto de estudio es la dimensión individual del comportamiento humano. En este sentido, uno de los aportes más importantes de la psicología ha sido la construcción de explicaciones congruentes sobre la naturaleza del comportamiento humano en las organizaciones, situación que ha abierto las puertas a la creación de propuestas sistemáticas para la capacitación (Cascio, 1995).

Mediante la capacitación se ha logrado promover el desarrollo de las habilidades y tendencias que tienen como efectos incrementos en la producción, el aumento en la consistencia en el trabajo, así como en beneficios generales para la organización en términos del capital económico y características psicológicas relacionadas con el desempeño laboral (Delaney & Huselid, 1996; Russell et al., 1985; Koopmans et al., 2014), la necesidad de logro, entorno laboral y apoyo organizacional (Dalal et al., 2012).

Desde un punto de vista psicológico, la capacitación implica hacer al individuo capaz de hacer algo, esto es, posibilitar que pueda enfrentarse y tener éxito ante la ejecución de determinadas actividades. Un individuo capaz posee el repertorio conductual necesario — en términos de habilidades para ejecutar un comportamiento específico—, aunque este no se haya ejecutado aun ni esta ejecución sea efectiva ante la variación del criterio de logro. Por tanto, uno de los indicadores de éxito en la capacitación es cuando un individuo capacitado “aplica” lo que aprendió a distintas situaciones a las que fue originalmente entrenado (Ruíz y Vega, 2017). Desde la psicología, este efecto se ha denominado la transferencia en el entrenamiento (Woodworth & Thorndike, 1901), entendida ésta en el contexto organizacional como: “el grado en que los entrenados aplican de manera efectiva el conocimiento, habilidades y actitudes adquiridas en el contexto del entrenamiento al trabajo...” aclarando que: “para que la transferencia haya ocurrido, el comportamiento aprendido debe ser generalizado y mantenido por un período determinado en el contexto del trabajo” (Baldwin & Ford, 1988, p.63).

En este sentido Ruíz y Vega (2017) refieren que la capacitación es un entrenamiento específico que busca promover la adquisición o modificación de características comportamentales generales, tales como habilidades o actitudes en el trabajador para un desempeño satisfactorio en un ambiente organizacional particular. La modificación de conducta o la intervención conductual en las organizaciones se lleva a cabo a partir de cinco etapas: 1) Identificación de comportamientos críticos; 2) medición; 3) análisis funcional del comportamiento; 4) desarrollo de estrategias de intervención; y 5) evaluación del modelo conductual (Luthans & Kreitner, 1991).

Con base en dichas etapas se eligió el Modelo de Capacitación Basada en Evidencia (MCBE) de Ruiz y Vega (2017), el cual tiene por objetivo “promover la adquisición, o modificación de características comportamentales generales, tales como habilidades o actitudes, con miras a un desempeño satisfactorio en un ambiente organizacional particular” (p. 13). El modelo proporciona una serie de lineamientos que permite un proceso de contraste e intervención psicológica en cuatro etapas: 1) definición de variables; 2) evaluación, diagnóstico y diseño de intervención; 3) entrenamiento y 4) seguimiento. Se hace hincapié en el proceso de evaluación y diagnóstico dado que aporta evidencia y permite diseñar un plan de intervención estableciendo objetivos claros y los criterios de logro a alcanzar, mismos que están vinculados con los indicadores organizacionales.

Derivado de las consideraciones anteriores, presentamos a continuación un caso de intervención conductual para la programación de actividades desde el Modelo de Capacitación Basado en Evidencias (MCBE) con un directivo de una organización dirigida a la seguridad privada.

Caso de Intervención Conductual

El usuario de la capacitación fue un supervisor de una empresa de seguridad con dos años de antigüedad en su puesto. Dentro de sus funciones estaban: gestionar y coordinar procesos correspondientes a su área, dar atención a clientes, capacitar a personal a su cargo, así como participar en reuniones. Fue referido al programa de capacitación por su jefe directo quien reportó que el supervisor tenía problemas para gestionar los procesos y, en ocasiones, desatendía sus actividades, lo que ocasionaba retrasos en otras áreas de la organización.

En la primera reunión con el directivo se le dio la bienvenida al programa y se le explicó que el objetivo de la capacitación era el desarrollo de habilidades para mejorar el rendimiento en su trabajo. El entrenamiento dio inicio con la indagación de aquellas habilidades a capacitar y establecer el área de oportunidad. Este procedimiento se llevó a cabo en sesiones con el supervisor y el psicólogo organizacional. La información se obtuvo a partir de entrevistas semiestructuradas y se priorizaron aquellas conductas que fueran frecuentes (más de siete eventos por semana), bajo el control del directivo y relevantes para su trabajo. El supervisor comentó que cada día realizaba una planeación de las actividades que realizaría en su jornada laboral, no obstante, algunos compañeros lo interrumpían para solicitar apoyo en algunas actividades laborales. La realización de actividades no programadas entorpecía el cumplimiento de las funciones generando interrupción y postergación de sus funciones que sí había considerado hacer para el día. Estas interrupciones eran frecuentes, muchas de ellas estaban bajo el control del directivo, aunque en su explicación eran un obstáculo para la realización de sus actividades.

Para comenzar el proceso de la capacitación es prioritario establecer un objetivo de entrenamiento, en este sentido, se preparó al supervisor para “Disminuir la frecuencia y duración de actividades no programadas del supervisor”. El siguiente paso fue definir las variables del caso, por lo que se consideró como actividades programadas a las actividades que estuvieran anotadas en una lista estipulada cada mañana, las actividades no programadas fueron aquellas tareas repentinas, que no estaban anotadas en la lista, por ejemplo: llamadas telefónicas, visitas inesperadas, las juntas no programadas o interrupciones autoimpuestas (Ferner, 1980).

Diseño. La capacitación empleó un diseño N= 1, que consistió en una línea base, fase de intervención y seguimiento (ABA). Estos diseños son especialmente útiles para analizar la eficacia de una intervención o tratamiento a lo largo del tiempo (Goodwin, 2010). Los diseños N=1 ofrecen evidencia del cambio conductual con un solo sujeto. La forma en la que se genera evidencia del cambio conductual es a partir de la relación que guarda la incorporación del tratamiento con la variación del nivel o tendencia del comportamiento de interés (Arnau, 1981; Fernández-Ballesteros, 2001; Smith, 2012).

En este caso, la línea base se obtuvo a lo largo de nueve sesiones, en donde se registraron las conductas de interés de cambio, la fase de intervención constó de

cinco, en donde además de seguir registrando las conductas de interés se lleva a cabo la aplicación de técnicas conductuales de cambio, y tres sesiones se destinaron para el seguimiento, que de igual forma se registraron las conductas de interés.

Análisis de datos. Para evaluar los datos del directivo se empleó el programa Excel para Windows. Los índices de estabilidad, tendencia y rebote fueron analizados con base a lo que establece Perone (1991). La estabilidad de los datos de la serie temporal y la tendencia fueron evaluadas mediante inspección visual (ver Perone & Hursh 2013) ya que si el comportamiento no es estable antes del cambio de condición los cambios posteriores a la intervención serán poco concluyentes (Bourret & Pietras, 2013). Finalmente, calculamos el tamaño del efecto empleando el valor de *d* de Cohen (Ledesma et al., 2008) con el propósito de estimar la magnitud de los cambios entre la fase de línea base, tratamiento y seguimiento.

Procedimiento del Modelo de Capacitación Basado en Evidencias

1) Definición de variables

Las actividades no programadas son aquellas que entorpecen el cumplimiento de las funciones relacionadas con un período de tiempo programado determinado para el logro de objetivos organizacionales, por ejemplo: las llamadas telefónicas, las visitas inesperadas, las juntas no programadas, las crisis, la correspondencia, el ruido y las interrupciones autoimpuestas (Ferner, 1980).

2) Evaluación inicial, diagnóstico y diseño de intervención

Este apartado estuvo compuesto de 12 sesiones. En la primera reunión se realizó la presentación de la dinámica de trabajo a seguir, en las siguientes dos se realizaron entrevistas semiestructuradas para conocer el puesto de trabajo, indicadores de desempeño y la necesidad de capacitación del participante en relación con sus funciones. La cuarta sesión fue para indagar la frecuencia de la conducta a mejorar. En la quinta sesión se presentaron los formatos de registro que se utilizaron durante todo el programa de capacitación y en las sesiones seis a la doce se efectuaron los autorregistros por parte del participante los cuales fueron supervisados por el equipo de capacitación organizacional para indagar la necesidad de capacitación y que sirvieron para establecer el diagnóstico.

Con base en esta información se diseñó un programa de capacitación específica en programación de actividades que permitiera disminuir la frecuencia y duración de actividades no programadas que se presentan a lo largo de la jornada laboral del colaborador. Los objetivos específicos fueron: 1) Entrenar la habilidad de programación de actividades; 2) Entrenar la habilidad de toma de decisiones en programación de sus tareas y; 3) Disminuir las actividades no programadas. Se diseñó un formato de autorregistro que el usuario llevaría a cabo durante su jornada laboral (ver Tabla 4.1), para evaluar la frecuencia y duración de actividades no programadas.

Actividades realizadas en el día	Duración de la actividad	Era programada	Se interrumpió la realización de la actividad	Duración de la interrupción
Acudir a la oficina de la dirección	10:25 minutos	No	No	0

Tabla 4.1 Ejemplo de formato de autorregistro para el usuario

Actividades realizadas en el día	Duración de la actividad	Era programada	Se interrumpió la realización de la actividad	Duración de la interrupción
Elaborar un reporte de plantillas	2:50 hrs	Si	Si	1:20 hrs
Atender llamada de proyecto D	23: 10 minutos	No	No	0

Tabla 4.1 Ejemplo de formato de autorregistro para el usuario

Nota. Autorregistro diseñado adhoc para la intervención

El colaborador llenó el registro durante su jornada laboral, anotó sus actividades laborales en orden cronológico de realización, indicó si se trataba de una actividad programada, cuanto tiempo tardó en realizarla, si tuvo imprevistos durante su ejecución, anotó el avance de la actividad en términos de porcentaje que el colaborador calculaba y finalmente indicó si esta tarea le correspondía o si le concierne a algún otro colaborador.

Con base en la información recabada fueron diseñadas las sesiones de intervención con técnicas para aumentar la eficiencia en el trabajo: establecimiento de objetivos, planificación de actividades y administración de tiempo, elaboración de metas que permitan establecer que debe hacer el colaborador para cumplir con sus indicadores de desempeño a partir de sus acciones cotidianas (Gavino, 2011). Una de las técnicas empleadas en beneficio de la productividad fue la matriz de administración del tiempo de Covey (1989) con el fin de establecer y respetar prioridades, para ser más eficientes realizando las tareas y analizar los objetivos organizacionales de acuerdo con el grado de urgencia e importancia que les corresponde. El ejemplo de este procedimiento se observa en la Tabla 4.2

	Urgente	No urgente
Importante	Cumplir con el deadline del proyecto A Firmar contrato del proyecto D	Responder a mails de corporativo Desarrollar plan preventivo del proyecto E
No importante	Atender llamada de proyecto D	Atender llamadas del área B

Tabla 4.2 Ejemplo de la matriz de administración del tiempo de Covey

Finamente, se incluyó la técnica de autoinstrucciones ya que Caballo (1998) señala que las autoinstrucciones son autoverbalizaciones que se da al individuo y que dirigen su actuación, que tienen como objetivo que el participante modifique su comportamiento manifiesto y permiten ajustar la actuación del empleado en la ejecución de sus actividades diarias. En la Tabla 4.3 se presentan las seis sesiones que se planearon a cabo durante el programa de intervención con los objetivos, actividades y tareas respectivos.

Sesión	Objetivo de la sesión	Procedimiento	Actividades		Tareas
			Psicólogo organizacional	Colaborador	
1	Descripción de la conducta meta que pretende la capacitación individual	Contrato conductual	Presentar evidencia que justifique la habilidad a trabajar	Firma el contrato conductual, proporciona retroalimentación de la habilidad a trabajar	El colaborador retroalimenta la sesión, expresa sus fufas sobre la forma de trabajo

Tabla 4.3 Descripción de las sesiones de intervención

Sesión	Objetivo de la sesión	Procedimiento	Actividades		Tareas
			Psicólogo organizacional	Colaborador	
2	Establecimiento de objetivos que permita al colaborador tener claridad sobre los resultados.	Programación de actividades con base en administración de tiempo (Ferner, 1980; Gavino, 2011).	Proporcionar formatos de apoyo con ejemplos que permitan al colaborador establecer objetivos claros, operativos, flexibles y estimulantes	Establecer con el psicólogo organizacional los objetivos finales e intermedios, así como los criterios que permitan su cumplimiento, con ayuda de los formatos diseñados	Llenar registros proporcionados por el psicólogo organizacional
3 y 4	Clasificación de las actividades diarias con apoyo de autoinstrucciones	Matriz de Covey (1989), Proceso de administración de tiempo de Ferner (1980) y Autoinstrucciones de Caballo (1998).	Proporcionar lista de actividades reportadas en los autorregistros del colaborador. Priorizar actividades en conjunto con el colaborador. Ensayar autoinstrucciones	Llevar a cabo la matriz de Covey con apoyo de los formatos diseñados	Priorización de sus actividades laborales durante los días subsecuentes con apoyo de autoinstrucciones
5	Programación de actividades diarias considerando las no programadas	Proceso de Ferner (1980), Gavino (2011) y Autoinstrucciones de Caballo (1998)	Diseñar y presentar formato de programación de actividades. Se capacitó al colaborador para su llenado	Realizar la programación del día anterior a la sesión con ayuda del formato diseñado	Programación diaria de sus actividades con apoyo de autoinstrucciones
6	Retroalimentación de las actividades realizadas previamente	Retroalimentación objetiva	Retroalimentación objetiva a la programación del colaborador.	Realizar modificaciones a su programación del día	Continuar con las programaciones.

Tabla 4.3 [Continuación]
Descripción de las sesiones de intervención

3) Entrenamiento

La etapa de intervención del programa de capacitación se llevó a cabo en seis sesiones basadas en las técnicas conductuales antes mencionadas. En la Tabla 4.4, se muestra el objetivo de cada sesión, la duración y una breve descripción.

Sesión	Objetivo	Duración	Descripción
1	Describir la conducta meta que pretende la capacitación específica.	1 hora	Se presentó la información que aporte evidencia al área que se pretende trabajar.
2	Establecer objetivos que permita al colaborador tener información clara de los resultados	1 hora	Con base en el procedimiento de administración del tiempo de Ferner (1980) y Gavino (2011), se establecieron objetivos de la intervención. Se proporcionó al colaborador formatos de apoyo.
3	Clasificar las actividades diarias del colaborador	1 hora	Con base en la información del registro de evaluación, se proporcionó la lista de actividades de su puesto. Se realizó la priorización de sus actividades con apoyo de la adaptación de la matriz de Covey (1998).

Tabla 4.4 Descripción de las sesiones del entrenamiento



Sesión	Objetivo	Duración	Descripción
4	Clasificar las actividades no programadas del colaborador	50 minutos	Se realizó la clasificación de las actividades no programadas detectadas en los registros de evaluación.
5	Programar las actividades diarias, de acuerdo con el tipo de actividad no programada	1 hora	Se diseñó un formato para la programación de las actividades diarias del colaborador tomando en cuenta la clasificación de Gavino (2011) y la priorización de Ferner (1980). Se propuso la agrupación de las actividades no programadas.
6	Retroalimentar las actividades realizadas previamente	50 minutos	Retroalimentación de las actividades que se realizaron, resolver dudas respecto a la programación, así como posibles adaptaciones.

Tabla 4.4 [Continuación]
 Descripción de las sesiones del entrenamiento

Resultados

En la Figura 4.1 se muestra la frecuencia de las actividades no programadas del colaborador en la fase de evaluación inicial (A), intervención (B) y seguimiento (A). En la línea base presentó un nivel operante de aproximadamente cinco actividades no programadas. Las líneas continuas ilustran el rango de datos superior e inferior de la fase. En la fase de intervención el nivel operante disminuyó a 3.5 actividades no programadas, sin reportar tendencia. Finalmente, la fase de seguimiento alcanzó un nivel operante de 2.5 actividades no programadas con una tendencia ligeramente negativa. Los límites superiores e inferiores de la fase de línea base, intervención y seguimiento no se solapan, lo que indica que hay un efecto significativo entre la fase inicial y la de intervención.

Para asegurar los cambios obtenidos se deban al proceso de capacitación específica se calculó el tamaño del efecto. Este índice permite cuantificar el cambio que se obtuvo con el programa de intervención, así como de valorar su magnitud, lo que permitiría superar algunos de los problemas que afectan al análisis visual de los datos y precisar de forma válida las inferencias basadas en éste (Bono & Arnau, 2014). El valor d de Cohen entre la línea base e intervención fue de 4.27, de acuerdo con Morales (2012), este valor permite identificar que la intervención tuvo un efecto grande, lo que se traduce en un importante decremento en la realización de actividades no programadas con base en la intervención empleada.

En la Figura 4.2 se muestra la duración de las actividades no programadas. En la línea base se observa una variación considerable, un nivel de 102.75 minutos con una pendiente negativa; en la fase de intervención se muestra un decremento con un nivel de 23.83 y una pendiente negativa, asimismo, se observa que los límites no se solapan. El valor de d de Cohen fue de 2.67, lo que demuestra un efecto superior de la intervención. En la fase de seguimiento el nivel fue de 35 minutos, con un solapamiento entre límites, sin embargo, continúa con una pendiente negativa.

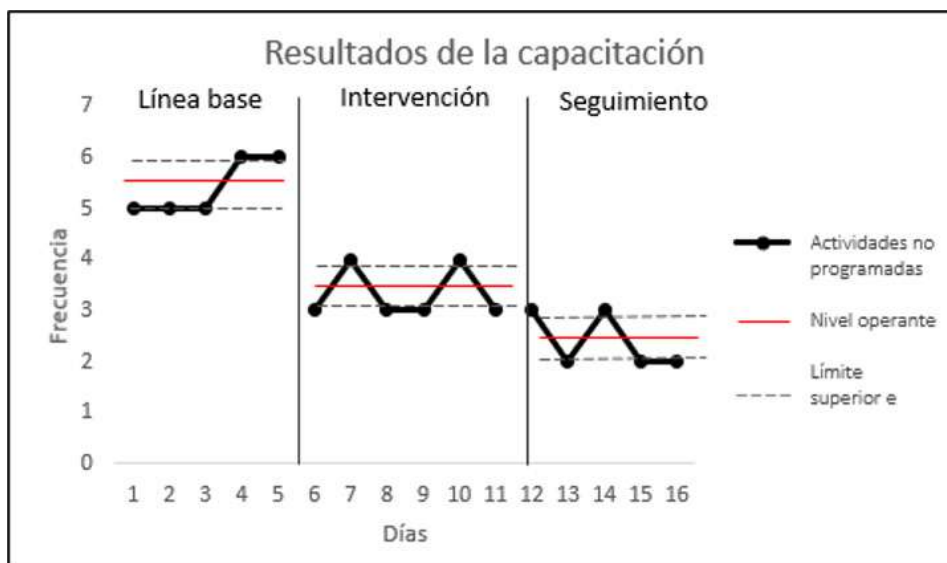


Figura 4.1 Polígono de frecuencias de las actividades no programadas, modelo ABA.

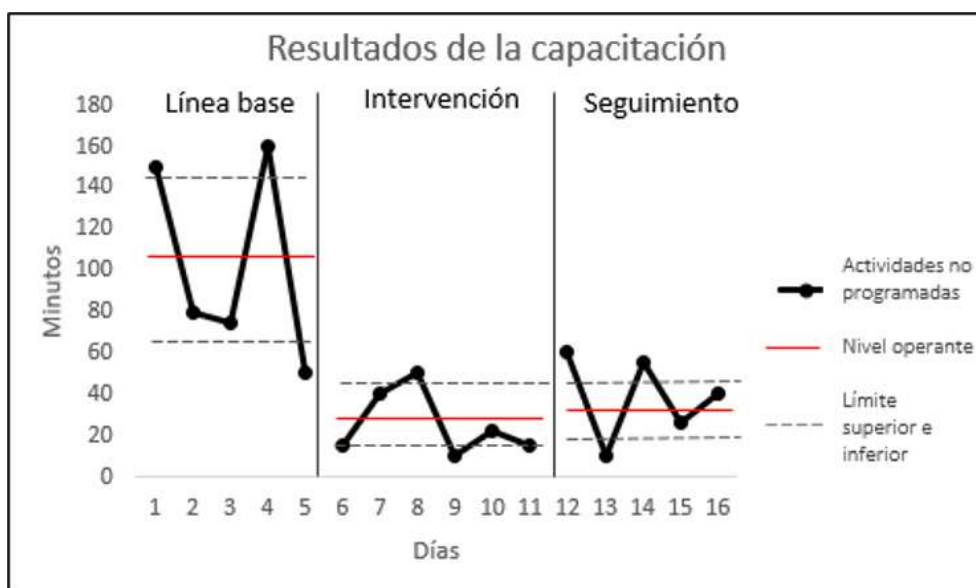


Figura 4.2 Polígono de duración de las actividades no programadas, modelo ABA.

En la Figura 4.3 se muestra el 100% de las actividades del colaborador. Se graficó el porcentaje de las actividades no programadas de cada una de las sesiones de las tres fases. El nivel de la línea base fue de 57%; el nivel de la intervención fue de 36.4% y en el seguimiento su nivel decrementó a 23.2%, observándose días dónde el porcentaje de actividades no programadas es 1 o 2 minutos. El valor de d de Cohen corresponde a 3.99 lo que demuestra junto con los valores del nivel un efecto grande en la intervención.

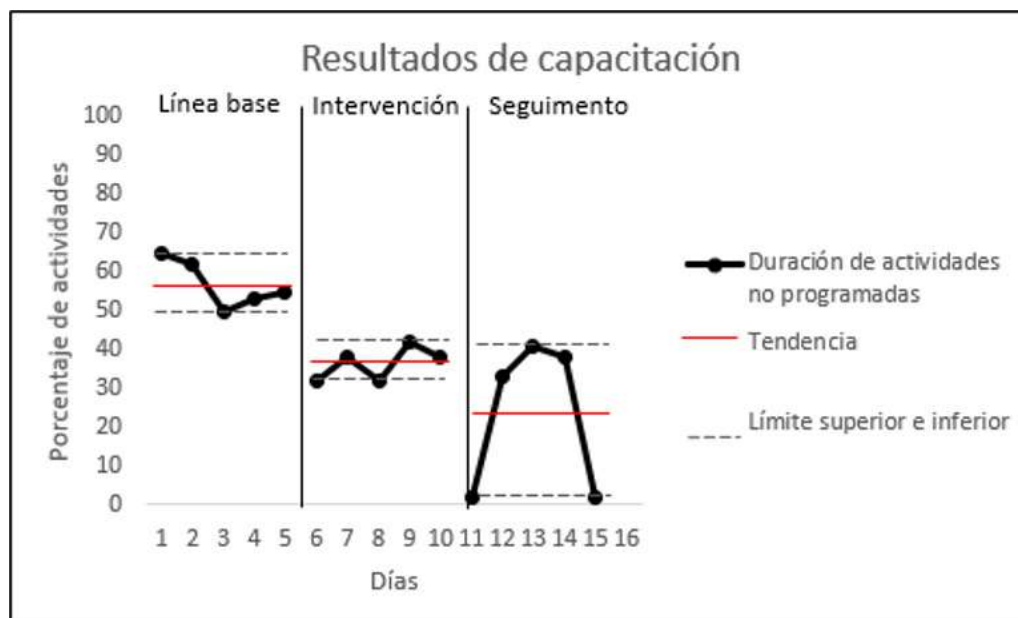


Figura 4.3 Polígono de porcentaje de actividades no programadas, modelo ABA.

Con base en los resultados y con lo mencionado por Bournet y Pietras (2013) existen una serie de características para evaluar los datos que se obtuvieron a través de las fases ABA para valorar los cambios conductuales logrados. Como se puede observar, el nivel operante de la frecuencia, duración y porcentaje de actividades disminuyó a lo largo del programa de capacitación, desde la línea base hasta la fase de seguimiento. También se consideró la latencia, el tiempo necesario para que el cambio en la respuesta se detecte después del inicio de una nueva condición experimental (Kazdin, 1982), para los tres parámetros conductuales. Se presentó una latencia corta para el cambio lo que indica que la intervención produjo un efecto inmediato en el comportamiento del colaborador respecto a las actividades no programadas. La evaluación de la tendencia permite identificar si la disminución en las actividades no programadas se debe efectivamente al programa de intervención, o en su defecto, que los datos presenten tendencia sin llevar a cabo el entrenamiento (ver Perone & Hursh 2013); en la Figura 4.1 y 4.3 se observa que no existe ninguna tendencia aunque en la Figura 4.2 sí se observa una ligera tendencia negativa desde la línea base, sin embargo, los datos de la fase de intervención muestran una tendencia más pronunciada que también se confirma con la disminución más drástica en el nivel operante.

4) Seguimiento

La fase de seguimiento constó de tres sesiones, en estas se registró las actividades no programadas, como se muestra en la Figura 4.3 los cambios en la intervención se mantuvieron. Los resultados muestran que se redujo la frecuencia y duración de las actividades no programadas.

La recomendación para el mantenimiento de la gestión de actividades consistió en la implementación de la programación de sus actividades laborales con base en los registros diseñados durante la capacitación. Finalmente, en la entrevista de cierre se retroalimentó las programaciones finales del participante, se le mostró los resultados de la fase de intervención y seguimiento. El usuario mencionó los beneficios que le proporcionó la capacitación, señaló que contar con una estructuración en sus

actividades le ha permitido atender otras funciones de su puesto, agrupar las actividades no programadas, disminuir la frecuencia y duración, además de una percepción en la disminución de fatiga física.

Conclusiones

Con base en los resultados se puede concluir que la disminución de las actividades no programadas en la jornada laboral del usuario se debe a la intervención de la capacitación basada en evidencia. Este cambio posibilita la atención de las actividades que programa el empleado y que le corresponden a su puesto de trabajo.

Consideramos que el MCBE (Ruíz & Vega, 2017) es una herramienta tecnológica que permite al psicólogo intervenir en las organizaciones en el contexto de la capacitación específica que permite dar respuesta a necesidades organizacionales. A través de la evaluación inicial y diagnóstico se detectó la atención de actividades no programadas que complicaba al colaborador atender los objetivos organizacionales de su puesto de trabajo. La capacitación modificó dichas condiciones no previstas brindando una solución breve, eficaz y que se mantuvo después de las sesiones de entrenamiento. Este capítulo examina al MCBE como una alternativa para contrarrestar aquellos enfoques que han favorecido prácticas sin vínculo teórico metodológico y que permita mostrar evidencia de los cambios conductuales observados en la atención de una necesidad organizacional (Johnston & Pennypacker, 1980; Luthans & Kreitner, 1991).

En la actualidad el papel del psicólogo debe guiarse por una perspectiva científica que aporte explicaciones basadas en evidencias. Como señala Ribes (2011) los recursos profesionales tanto teórico como metodológicos de la psicología conductual, guían la práctica eficiente del profesional en capacitación. Finalmente, la práctica de comprobación científica es sustancial para generar y comprobar cambios comportamentales utilizando tecnología psicológica que contribuya a la generación de valor del capital humano, en beneficio de las organizaciones.

Referencias

- Arnau, G.J. (1981). Uso de los modelos de series temporales como técnica de análisis de los diseños conductuales. *Anuario de Psicología*, 25(2), 17-34. <https://doi.org/10.1344/%25x>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bono, R., & Arnau, J. (2014). Diseños de caso único en ciencias sociales y de la salud. Síntesis.
- Bourret, J. C., & Pietras, C. J. (2013). Visual analysis in single-case research. In G. J. Madden, W. V. Dube, T. D. Hackenberg, G. P. Hanley, & K. A. Lattal (Eds.), *APA handbook of behavior analysis*, Vol. 1. Methods and principles (pp. 199-217). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13937-009>
- Caballo, V. (1998). *Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta*. Siglo XXI Editores.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 50(11), 928-939. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.11.928>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9a ed.). McGraw - Hill.
- Covey, S. (1998). Los siete hábitos de la gente altamente afectiva. Paidós.
- Dalal, R. S., Baysinger, M., Brummel, B. J., & LeBreton, J. M. (2012). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(Suppl 1), E295-E325. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01017.x>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on

- perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Fernández-Ballesteros, R. (2001). Behavioral assessment. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (Eds.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (pp. 1090-1094). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01290-0>
- Ferner, J. (1980). Administración del tiempo como recurso. Editorial Limusa.
- Gavino, A. (2011). Establecimiento de objetivos, planificación de actividades y administración de tiempo. En F. Labrador (2011). *Técnicas de modificación de conducta* (pp. 483-498). Pirámide.
- Goodwin, C.J. (2010). *Research in psychology methods and design*. John Wiley & Sons.
- Johnston, J. M., & Pennypacker, H. S. (1980). *Strategies and tactics of human behavioural research*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279. <https://doi.org/10.2307/256188>
- Katz, E., & Zideman, A. (1990). Investment in general training: the role of information and labour mobility. *The economic journal*, 100(403), 1147-1158. <https://doi.org/10.2307/2233964>
- Kazdin, A. (1982). *Single-Case Research Designs*. Oxford University Press, New York.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H.C., & Van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, 48(2), 229-238. <https://doi.org/10.3233/WOR-131659>
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>
- Ledesma, R., Macbeth, G. & Cortada, N. (2008) Tamaño del efecto: Revisión teórica y aplicaciones con el sistema estadístico Vista. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 40 (3), 425-439. <http://www.scielo.org.co/pdf/rtps/v40n3/v40n3a03.pdf>
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1991). *Modificación de la conducta organizacional*. Trillas.
- Morales, P. (2012). El tamaño del efecto (effect size): análisis complementarios al contraste de medias. *Boletín de Psicología*, 106, 7-27.
- Perone, M. (1991). Experimental design in the analysis of free-operant behavior. In I. H. Iversen & K. A. Lattal (Eds.), *Experimental analysis of behavior, Parts 1 & 2* (pp. 135-171). Elsevier Science.
- Perone, M., & Hursh, D. E. (2013). Single-case experimental designs. In G. J. Madden (Editor-in-Chief), *APA Handbook of behavior analysis: Vol. 1. Methods and principles* (pp. 107-126)
- Randstad Workmonitor (2022) Randstad workmonitor 1era edición 2022. Randstad. <https://www.randstad.com.mx/sobre-nosotros/noticias/randstad-workmonitor-1era-edicion-2022/>
- Ribes, E. (2011) La psicología: cuál, cómo y para qué. *Revista Mexicana de Psicología* 28(1), 85-92.
- Ruiz, M. D., & Vega, V. C. Z. (2017). Capacitación basada en evidencias: Una aportación tecnológica desde la psicología. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 10(2), 35-42. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.10204>
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38(4), 849-863. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1985.tb00570.x>
- Ryan, A. M., & Deros, E. (2016). Highlighting tensions in recruitment and selection research and practice. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 54-62. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12129>
- Schmitt, N. & Borman W. (1993). *Personnel selection in organizations*. JosseyBass.
- Silva, R. R., Maridueña, M. R., & Pino, F. N. (2018). Factores que influyen en la efectividad de la capacitación empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 177-183. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500177&lng=es&tlng=es.
- Smith, J. D. (2012). Single-case experimental designs: a systematic review of published research and current standards. *Psychological Methods*, 17(4), 510. <https://doi.org/10.1037/a0029312>
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). To invest or not to invest: strategic decision making toward investing in training and development in Korean manufacturing firms. *International Journal of Human Resource Management*, 29(13), 2080-2105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239215>
- Thaler, J., Spraul, K., Helmig, B., & Franzke, H. (2017). Satisfaction with and success of employee training from a public service motivation perspective. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072212>
- Woodworth, R. S., & Thorndike, E. L. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. (I). *Psychological Review*, 8(3), 247-261. <https://doi.org/10.1037/h0074898>



Parte IEl Rol del Psicólogo
Organizacional**1****2****3****4****5****Parte II**Gestión Organizacional
Basada en Evidencias**6****7****8****9****10****Parte III**Psicología Aplicada al
Emprendimiento y a la
Gestión Organizacional**11****12****13****14**