

---

# EVALUACIÓN DE MODALIDADES DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR SATISFACCIÓN VITAL, SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

---

Constanza Veloso-Besio, Francisco Gil-Rodríguez, Diana González-Acuña, Alejandro Cuadra-Peralta y Vanesa Valenzuela-Carrera

## RESUMEN

*Este estudio comparativo examinó la modalidad de aplicación de capacitación más eficaz para mejorar satisfacción vital, satisfacción laboral y percepción de clima organizacional. Para ello se estudió el efecto de la intensidad, o concentración de las intervenciones, orientadas a mejorar habilidades inter e intrapersonales sobre satisfacción vital, laboral y clima organizacional. La muestra estuvo conformada por siete investigaciones; en seis de éstas se aplicó una modalidad de intensidad baja (IB) o espaciada en el tiempo, y en un estudio la intensidad aplicada fue alta (IA) o concentrada*

*en el tiempo. Con el objetivo de analizar si los resultados de las investigaciones variaban en función la intensidad utilizada (IB o IA), se estimó el tamaño del efecto ( $r$ ) reportado en las investigaciones, y luego se compararon con el test de Preacher. Los resultados evidenciaron que los tamaños del efecto entre estudios eran significativamente distintos, en función de la modalidad utilizada, para satisfacción vital (IB=0,55; IA=0,03), satisfacción laboral (IB=0,59; IA=0,08) y clima organizacional (IB=0,51; IA=0,15), vale decir, la intensidad moderó la eficacia de las intervenciones.*

---

## Introducción

La capacitación organizacional (entrenamiento o formación organizacional) se considera uno de los aspectos más relevantes de la estrategia organizacional (Tanova y Nadiri, 2005), dado que aporta una clara ventaja para las organizaciones al permitirles adaptarse, competir, sobresalir, innovar, producir, estar a salvo, mejorar el servicio y alcanzar las metas (Salas *et al.*, 2012). En este sentido, la gestión efectiva de la adquisición y capacitación del capital humano es una clave importante para el éxito de la organización (Ford *et al.*, 2018; Pineda Herrero, 2000). Prueba de ello es que, diversos estudios muestran que el

entrenamiento es un componente clave en la construcción y el mantenimiento de una fuerza laboral de trabajadores efectiva, que, a su vez, impulsa varias métricas de bienestar corporativo, máxime cuando se fundamenta en decisiones informadas sobre el diseño, la implementación y la evaluación; esto es, cuando el entrenamiento está basado en pruebas (práctica basada en evidencia) (Salas *et al.*, 2012).

Si bien se han logrado grandes avances en el campo del entrenamiento, producto de una intensa agenda de investigación, que ha dado origen a revisiones cualitativas (Salas y Cannon-Bowers, 2001) y cuantitativas (Arthur *et al.*, 2003), junto con la elaboración de guías prácticas basadas en

evidencia (Salas *et al.*, 2012; Ford *et al.*, 2018), una de las líneas de investigación en capacitación organizacional que los expertos han llamado a continuar desarrollando, tiene relación con la delimitación de las condiciones bajo las cuales el entrenamiento logra mejores resultados (Chen y Klimoski, 2007). En esta línea, el conocimiento de lo que ayuda y obstaculiza la eficacia del entrenamiento resulta esencial (Salas *et al.*, 2012). Tomando en consideración la sugerencia de los expertos, es que se profundizará sobre una condición que podría moderar la magnitud de los resultados de eficacia, esto es, la intensidad o concentración con la que se aplican las sesiones o talleres de la capacitación.

Esta investigación tuvo como objetivo general evaluar la influencia de la intensidad de la capacitación, dicho en palabras más simples, analizar posibles diferencias entre una capacitación realizada en pocos días correlativos y una capacitación llevada a cabo durante más de un mes, con un número de horas similar. La modalidad de 'intensidad alta' significa que 20 horas de capacitación son realizadas en uno o dos días seguidos. Esta modalidad es muy frecuente en las organizaciones, donde las personas van a algún centro de eventos, habitualmente incluye la alimentación, y los trabajadores están todo el día en capacitación. Mientras que en la capacitación de 'baja intensidad', las mismas 20

---

## PALABRAS CLAVE / Capacitación / Intervención / Organizaciones / Tamaño del Efecto / Trabajadores /

Recibido: 07/12/2017. Modificado: 25/03/2018. Aceptado: 16/04/2018.

**Constanza Veloso-Besio.** Psicóloga y Máster en Psicología Social, Universidad de Tarapacá, Chile. Candidata a Doctora, Universidad Complutense de Madrid, España. Académica, Universidad de Tarapacá, Chile. Dirección: Departamento de Filosofía y Psicología, Uni-

versidad de Tarapacá, Chile. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad de Tarapacá, Avenida 18 de Septiembre N° 2222, Casilla 7-D, Arica, Chile. e-mail: cvelosob@academicos.uta.cl  
**Francisco Gil-Rodríguez.** Psicólogo y Doctor en Psicología,

Universidad Complutense de Madrid (UCM), España. Catedrático, UCM, España.

**Diana González-Acuña.** Psicóloga, Universidad de Tarapacá, Chile. Profesional, UTA, Chile.

**Alejandro Cuadra-Peralta.** Psicólogo y Doctor en Psicología,

Universidad Autónoma de Madrid, España. Académico, Universidad de Tarapacá, Chile.

**Vanesa Valenzuela-Carrera.** Psicóloga, Universidad de Tarapacá, Chile. Profesional, UTA, Chile.

## EVALUATION OF MODALITY OF INTERVENTION TO IMPROVE LIFE SATISFACTION, JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Constanza Veloso-Besio, Francisco Gil-Rodríguez, Diana González-Acuña, Alejandro Cuadra-Peralta and Vanesa Valenzuela-Carrera

### SUMMARY

*This comparative study examined the most appropriate modality to improve life satisfaction, job satisfaction and organizational climate. We studied the effect of intensity, or concentration of interventions, aimed at improving inter and intra-personal skills on life satisfaction, job satisfaction, and organizational climate. The sample consisted of seven investigations, six of these used a low-intensity mode (LI) or spaced in time, and only one study used a high-intensity mode (HI) or concentrated in time. In or-*

*der to analyze whether the results of the investigations varied according to the intensity used, we estimated the effect size ( $r$ ) of investigations and compared them with the test of Preacher. Results showed that the effect sizes between studies, according to the intensity used (LI vs HI), were significantly different for life satisfaction (LI=0.55, HI=0.03), job satisfaction (LI=0.59, HI=0.08) and organizational climate (LI=0.51, HI=0.15), i.e., the intensity moderated the effectiveness of the interventions.*

## AVALIAÇÃO DAS MODALIDADES DE INTERVENÇÃO PARA MELHORAR A SATISFAÇÃO DA VIDA, SATISFAÇÃO TRABALHISTA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Constanza Veloso-Besio, Francisco Gil-Rodríguez, Diana González-Acuña, Alejandro Cuadra-Peralta e Vanesa Valenzuela-Carrera

### RESUMO

*Este estudo comparativo examinou a modalidade de aplicação de treinamento mais eficaz para melhorar a satisfação da vida, a satisfação no trabalho e a percepção do clima organizacional. Para isso, estudou-se o efeito de intensidade ou concentração de intervenções, visando a melhoria das habilidades inter e intra-pessoais, sobre a satisfação da vida, trabalho e clima organizacional. A amostra consistiu em sete investigações, seis das quais utilizaram uma modalidade de baixa intensidade (IB) ou espaçadas no tempo e um estudo em que a intensidade foi alta (IA)*

*ou concentrada no tempo. Para analisar se os resultados das investigações variaram de acordo com a intensidade utilizada (IB ou IA), o tamanho do efeito ( $r$ ) das investigações foi estimado e depois comparado com o teste Preacher. Os resultados mostraram que o tamanho dos efeitos entre os estudos foi significativamente diferente, dependendo da modalidade utilizada, para a satisfação da vida (IB=0,55; IA=0,03), satisfação no trabalho (IB=0,59; IA=0,08) e clima organizacional (IB=0,51, IA=0,15), ou seja, a intensidade moderou a eficácia das intervenções.*

horas son separadas en sesiones cortas de 60 a 90min, que se hacen una o dos veces a la semana, en días no sucesivos. La razón para emplear esta modalidad es permitir que los participantes pongan en práctica, en su lugar de trabajo, los contenidos que comprende la capacitación, haciendo retroalimentación y correcciones sobre cómo se están aplicando dichos contenidos en el trabajo (previo modelado de conductas en las sesiones). La aplicación de los contenidos en el lugar de trabajo se llama técnicamente 'transferencia de aprendizaje'. La idea de hacer la intervención espaciada en el tiempo es facilitar la transferencia del aprendizaje y favorecer la retroalimentación de la misma. Esta forma es la que hemos desarrollado en la Universidad de Tarapacá.

Como ya se dijo, las organizaciones normalmente solicitan

que las capacitaciones se realicen de forma intensiva, siendo por lejos la modalidad más utilizada en las capacitaciones implementadas por las organizaciones. En el caso de Chile, la capacitación solicitada suele estar dentro de una modalidad de intensidad alta o concentrada en el tiempo ([www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)). Esto entra en conflicto con la modalidad que se propone, vale decir, una modalidad espaciada en el tiempo o de intensidad baja. La intensidad baja tiene por finalidad facilitar la transferencia de aprendizajes (Salas y Cannon-Bowers, 2001), ya que el punto crucial de cualquier programa de formación consiste en transferir el aprendizaje realizado en situaciones de entrenamiento a situaciones de la vida real (Gil *et al.*, 1998). En esta línea, cabe destacar que la transferencia del aprendizaje se considera un componente fundamental

por el cual el entrenamiento resulta exitoso e influye en los resultados a nivel organizacional (Kozlowski *et al.*, 2000).

La capacitación espaciada en el tiempo se basó teóricamente en la teoría de acción planificada (Ajzen, 1985). Además, se recogieron los aportes de Sheeran *et al.* (2005) y Sheeran y Webb (2016), quienes enfatizan la planificación de la acción (intención de implementación), ya que se la considera un mediador volitivo entre intenciones y conductas. La investigación sobre intenciones de implementación proporciona un análisis teórico explícito de los procesos que gobiernan la ejecución (llevar a la acción) de intenciones y constituyen un buen complemento a teorías de predicción de comportamiento, como la teoría de acción planificada (Sheeran *et al.*, 2005). Cabe mencionar que la formación de

intenciones de implementación se está aplicando al campo de la capacitación como una forma de optimizar la transferencia del entrenamiento, con resultados alentadores (Friedman y Ronen, 2015), por lo que se ha recomendado su inclusión en el diseño del entrenamiento (Greenan *et al.*, 2017).

Los contenidos temáticos vistos en las sesiones se basaron en los aportes de la psicología positiva, inteligencia emocional y habilidades sociales según corresponda (Cuadra-Peralta *et al.*, 2010, 2012, 2017; Figueroa Y Plaza, 2002; Salinas-Robles y Viveros-Riquelme, 2010; Veloso-Besio *et al.*, 2015).

Teniendo en cuenta lo mencionado, las sesiones normalmente incluían un tópico a enseñar y la aplicación del mismo en el trabajo, para lo cual los capacitados debían completar una bitácora sencilla en la

cual indicaban qué habían hecho, cuándo, cómo y las consecuencias de la ejecución de la conducta. Esta bitácora era analizada y retroalimentada a cada participante en las sesiones posteriores. Con esto se monitoreaba la aplicación de lo aprendido en las sesiones de entrenamiento en el lugar de trabajo, es decir, la transferencia de aprendizaje.

En relación a la evaluación de los resultados (eficacia) de los programas de capacitación, Arthur *et al.* (2003) señalaron que, en el ámbito práctico, las medidas reactivas son los criterios de evaluación más ampliamente utilizados (78%), en comparación con las medidas de aprendizaje (34%), medidas conductuales (9%) y medidas de utilidad del programa para la organización (7%). La situación no ha cambiado mucho, ya que según la revisión sobre capacitación de Salas *et al.* (2012) las medidas más frecuentemente utilizadas están a nivel reactivo (satisfacción con el curso) y luego siguen las de aprendizajes (desarrollo/mejora de habilidades o cambio de actitudes). Las medidas de mayor nivel, como evaluación de comportamientos (conocimiento aplicado en el puesto de trabajo) y de resultados (impacto), se utilizan con menor frecuencia por la dificultad de su acceso y porque requieren de tiempo para que el cambio ocurra.

Considerando los niveles de evaluación del entrenamiento, propuestos en el modelo de Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) recién mencionado, las medidas consideradas en este trabajo se pueden situar a nivel de actitudes, tales como, satisfacción vital y satisfacción laboral; y a nivel de resultados e indicadores organizacionales, tal como, clima organizacional.

Ante la disyuntiva señalada párrafos más arriba, es necesario cotejar los resultados obtenidos por nuestra modalidad (intensidad baja; IB), y aquella solicitada frecuentemente por las organizaciones (intensidad alta; IA). En el caso de obtener resultados similares, se pueden adaptar los talleres a la forma

tradicional de hacer capacitación en las organizaciones (IA). Por el contrario, si los resultados son favorables respecto de la modalidad de intensidad baja se tendría evidencia empírica provisional a favor de ésta, lo cual implicaría eventualmente reformular la manera en que habitualmente se realizan las intervenciones en las organizaciones.

En función de los antecedentes expuestos, el objetivo central del estudio fue comparar el efecto de la concentración de la aplicación de talleres de capacitación sobre satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. Este estudio permitirá generar evidencia científica para determinar la modalidad más pertinente de aplicación de una intervención.

### Método

#### *Muestra de estudios comparados*

En general, se puede decir que el contexto en el cual se realizaron los siete estudios es similar, en el sentido que todas las organizaciones que participaron estaban ubicadas en la misma ciudad, Arica, una ciudad en el extremo norte de Chile, con ~190.000 habitantes. Arica es un oasis rodeado por el desierto más árido del mundo y se encuentra bastante aislada del resto del país (la ciudad chilena más cercana está a más de 300km). Las áreas en las que se aplicó la capacitación tenían menos de 100 personas, aun cuando estas áreas estuviesen insertas en algunos servicios que eventualmente podían ser más grandes. A su vez, la capacitación fue hecha, en todos los casos, en grupos de no más 12 personas; si el grupo de la capacitación incluía más personas, estos fueron subdivididos en grupos más pequeños.

*Estudio 1:* ‘Modificación del clima laboral a través de un programa basado en habilidades sociales’ (Figuroa y Plaza, 2002). La muestra estuvo conformada por 45 funcionarios de una organización pública, a

quienes se les aplicó una intervención basada en habilidades sociales, con la finalidad de mejorar el clima laboral. Este estudio fue realizado mediante un diseño cuasi-experimental con grupo control inactivo. Las sesiones para el grupo experimental se realizaron de forma grupal, abarcó un período de seis semanas, con un total de 12 sesiones, se aplicaron dos sesiones a la semana, de 60min cada una. Modalidad: intensidad baja.

*Estudio 2:* ‘Intervención para supervisores, basado en habilidades sociales y liderazgo, a fin de mejorar la percepción de clima organizacional y resultados de la actividad de la organización’ (Cuadra-Peralta *et al.*, 2017). En este estudio se aplicó una intervención basada en habilidades sociales para modificar la percepción de clima laboral, a una muestra de 34 empleados de una organización privada. El diseño de este estudio fue cuasi-experimental, sin grupo control. Las sesiones se realizaron de forma grupal. Durante dos meses se aplicaron ocho sesiones, una vez por semana, de 60min cada una. Modalidad: intensidad baja.

*Estudio 3:* ‘Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital’ (Cuadra-Peralta *et al.*, 2010). Se aplicó una intervención basada en psicología positiva e inteligencia emocional para modificar el nivel de satisfacción vital y laboral. Participaron 17 profesores de un colegio público. El diseño utilizado fue de tipo cuasi experimental, con medidas pre y post test, sin grupo control. Las sesiones fueron aplicadas en forma grupal y abarcaron un período de tres meses, con un total 12 sesiones de 45min, aplicadas una vez por semana. Modalidad: intensidad baja.

*Estudio 4:* ‘Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral’ (Cuadra-Peralta *et al.*, 2012). El programa de intervención consideró temáticas asociadas a psicología positiva, habilidades sociales e

inteligencia emocional. Participaron un total de 21 profesores. Se utilizó un diseño cuasi-experimental, con medidas pre y post test, con grupo control. La intervención se realizó grupalmente y constó de 13 sesiones semanales de 90min por tres meses. Modalidad: intensidad baja.

*Estudio 5:* ‘Modificación de satisfacción laboral y vital, mediante la aplicación de un programa basado en psicología positiva’ (Salinas-Robles y Viveros-Riquelme, 2010). La intervención consideró temáticas asociadas a psicología positiva. La muestra estuvo conformada por 31 trabajadores de una organización privada. Se utilizó un diseño del tipo cuasi-experimental, con grupo control inactivo. Las sesiones se aplicaron de manera grupal, en un período de dos meses y medio, con un total de 10 sesiones semanales de 90min cada una. Modalidad: intensidad baja.

*Estudio 6:* ‘Capacitación en trabajadores: impacto de un programa, basado en psicología positiva y habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional’ (Velooso-Besio *et al.*, 2015). Este estudio consistió en la aplicación de un programa de psicología positiva y habilidades sociales en una organización pública. La muestra estuvo compuesta de 27 trabajadores. Se utilizó un diseño cuasi experimental, con grupo control inactivo. Las sesiones fueron grupales, durante un mes y tres semanas, con un total de 11 sesiones, dos por semana, con duración de 90min. Modalidad: intensidad baja.

*Estudio 7:* Aplicación de un programa basado en psicología positiva, inteligencia emocional y habilidades sociales, para aumentar los niveles de satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional, en una empresa privada de la ciudad de Arica-Chile. Este estudio tiene como finalidad aportar con un estudio empírico a esta comparación, que analizará el efecto moderador de la

intensidad de los programas de capacitación sobre resultados de eficacia. El entrenamiento se realizó en forma grupal. Durante una semana se capacitó intensivamente a cuatro grupos de trabajadores (cada grupo fue capacitado en una semana diferente), mediante un programa intensivo de intervención (IA), similar a los requeridos en la mayoría de las organizaciones. Abarcó un total de 10 sesiones en una semana, con dos sesiones diarias de 90min. Modalidad: intensidad alta.

### Hipótesis

*H1:* La modalidad de intervención espaciada en el tiempo (IB) tendrá una magnitud del efecto mayor (tamaño del efecto) que la modalidad concentrada (IA) en el nivel de satisfacción vital.

*H2:* La modalidad de intervención espaciada en el tiempo (IB) tendrá una magnitud del efecto mayor (tamaño del efecto) que la modalidad concentrada (IA) en el nivel de satisfacción laboral.

*H3:* La modalidad de intervención espaciada en el tiempo (IB) tendrá una magnitud del

efecto mayor (tamaño del efecto) que la modalidad concentrada (IA) en la percepción de clima organizacional.

### Resultados

En la Tabla I se presentan los resultados directos de cada uno de los estudios comparados.

#### *Estimación y cálculo del tamaño del efecto*

Cuando se comparan dos medias interesa poder afirmar que existe una diferencia estadísticamente significativa entre ellas, es decir, que sea mayor que lo puramente aleatorio. Pero también interesa saber cuán grande es esa diferencia, ya que una diferencia estadísticamente significativa puede ser pequeña e irrelevante para efectos prácticos. Además, cuando se utilizan valores absolutos (puntuaciones directas) no es fácil interpretar la diferencia en términos de cuán grande o pequeña es, vale decir, su magnitud. Una solución a lo comentado es realizar un análisis complementario a las pruebas de significación estadística, mediante la estimación de la magnitud o tamaño del

efecto. Una de las ventajas de este procedimiento es que permite comparar unas diferencias con otras que provengan de estudios diferentes, e incluso obtenidas con instrumentos distintos y analizados con métodos estadísticos diversos. Se trata de una técnica que permite llegar a una métrica común, que facilite la interpretación e integración de acción de resultados (Morales, 2011).

Para contrastar las hipótesis establecidas se estimó el tamaño del efecto en cada uno de los estudios, en función de las variables dependientes, a partir de los resultados directos. A continuación se explica detalladamente la estrategia utilizada para contrastar cada una de las hipótesis.

Con el objetivo de estimar la eficacia de cada uno de los estudios integrados se utilizó como medida de tamaño del efecto la 'diferencia de media tipificada (d)' de Cohen, atendiendo a la naturaleza del diseño; esto es, diseños cuasi-experimentales pre-posttest de un solo grupo (intragrupa), y diseños cuasi-experimentales pre y post test con grupo control (intergrupado). Valores altos de *d* indican un efecto beneficioso

para los sujetos del grupo tratado (cuando el diseño es intergrupado), y un efecto beneficioso en el posttest (cuando el diseño es intragrupo) (Morales, 2011).

En la Tabla II se presentan los tamaños del efecto, estimados mediante la diferencia de medias tipificadas (*d*), de cada uno de los estudios. Estos fueron agrupados en función de las variables dependientes consideradas, a saber: satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional.

Respecto a la variable satisfacción vital, se consideró un total de cinco estudios. Los estudios 3, 4, 5 y 6, todos de intensidad baja, y el estudio 7 de intensidad alta. Como se puede apreciar, el estudio 3 (Cuadra-Peralta *et al.*, 2010), obtuvo una diferencia de medias tipificada de 2,33, la cual evidenció que el efecto de la intervención fue de magnitud alta. Para el estudio 4 (Cuadra-Peralta *et al.*, 2012) el tamaño del efecto también fue de magnitud alta, con *d*=1,38. Los estudios 5 (Salinas-Robles y Viveros-Riquelme, 2010) y 6 (Veloso-Besio *et al.*, 2015) arrojaron diferencias de medias tipificadas de magnitud moderadamente altas: 0,77 y 0,75

TABLA I  
RESUMEN DE LOS RESULTADOS DIRECTOS DE CADA UNO DE LOS ESTUDIOS INTEGRADOS

| Clima organizacional | Media (Pre) | Media (Post) | Ds (Pre) | Ds (Post) | t    | Sig. | N (Pre) | N(Post) |
|----------------------|-------------|--------------|----------|-----------|------|------|---------|---------|
| Estudio 1 (IB)       | 18,04       | 23,79        | 6,35     | 7,03      | 3,91 | 0,00 | 45      | 45      |
| Estudio 2 (IB)       | 55,70       | 71,90        | 15,80    | 15,06     | 5,96 | 0,00 | 34      | 34      |
| Estudio 6 (IB)       | 61,07       | 71,71        | 8,85     | 8,84      | 3,42 | 0,00 | 27      | 27      |
| Estudio 7 (IA)       | 3,31        | 3,45         | 0,47     | 0,40      | 1,30 | 0,10 | 39      | 37      |
| Satisfacción laboral | Media (Pre) | Media (Post) | Ds (Pre) | Ds (Post) | t    | Sig. | N (Pre) | N(Post) |
| Estudio 3 (IB)       | 45,30       | 60,10        | 9,90     | 7,70      | 7,10 | 0,00 | 17      | 17      |
| Estudio 4 (IB)       | 43,29       | 51,14        | 3,82     | 0,94      | 6,25 | 0,00 | 21      | 21      |
| Estudio 5 (IB)       | 78,32       | 88,15        | 17,21    | 12,85     | 3,44 | 0,02 | 31      | 31      |
| Estudio 6 (IB)       | 3,79        | 4,50         | 0,80     | 0,65      | 3,24 | 0,00 | 27      | 27      |
| Estudio 7 (IA)       | 4,14        | 4,03         | 0,61     | 0,75      | 0,71 | 0,24 | 37      | 37      |
| Satisfacción vital   | Media (Pre) | Media (Post) | Ds (Pre) | Ds (Post) | t    | Sig. | N (Pre) | N(Post) |
| Estudio 3 (IB)       | 25,20       | 31,30        | 7,10     | 5,70      | 6,80 | 0,00 | 17      | 17      |
| Estudio 4 (IB)       | 20,71       | 27,52        | 4,60     | 4,60      | 4,48 | 0,00 | 21      | 21      |
| Estudio 5 (IB)       | 80,20       | 87,90        | 11,08    | 10,57     | 3,04 | 0,00 | 31      | 31      |
| Estudio 6 (IB)       | 27,29       | 31,88        | 5,14     | 3,55      | 2,84 | 0,00 | 27      | 27      |
| Estudio 7 (IA)       | 5,67        | 5,62         | 0,96     | 0,94      | 0,28 | 0,39 | 37      | 37      |

IB: intensidad baja de entrenamiento, AI: intensidad alta de entrenamiento. Estudio 1: intervención en habilidades sociales, dos sesiones de 60min por semana durante un mes y dos semanas (12 sesiones). Estudio 2: intervención en habilidades sociales, una sesión de 60min por semana durante dos meses (ocho sesiones). Estudio 3: intervención en psicología positiva e inteligencia emocional, una sesión de 45 min por semana durante tres meses (12 sesiones). Estudio 4: intervención en habilidades sociales y psicología positiva, una sesión de 90min por semana, durante tres meses (13 sesiones). Estudio 5: intervención en psicología positiva, una sesión de 90min por semana durante dos meses y medio (10 sesiones). Estudio 6: intervención en psicología positiva, dos sesiones diarias de 90min durante una semana (12 sesiones).

TABLA II  
RESULTADOS DE EFICACIA SEGÚN INTENSIDAD  
DE LA INTERVENCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL,  
SATISFACCIÓN VITAL Y LABORAL

| Variables                   | d    | d combinada | r    | Sig. Preacher |
|-----------------------------|------|-------------|------|---------------|
| <b>Clima organizacional</b> |      |             |      |               |
| Estudio 1 (IB)              | 0,82 |             |      |               |
| Estudio 2 (IB)              | 1,45 | 1,18        | 0,51 | 0,02          |
| Estudio 6 (IB)              | 1,28 |             |      |               |
| Estudio 7 (IB)              | 0,30 | 0,30        | 0,15 |               |
| <b>Satisfacción laboral</b> |      |             |      |               |
| Estudio 3 (IB)              | 2,44 |             |      |               |
| Estudio 4 (IB)              | 1,93 | 1,45        | 0,59 | 0,00          |
| Estudio 5 (IB)              | 0,87 |             |      |               |
| Estudio 6 (IB)              | 0,53 |             |      |               |
| Estudio 7 (IA)              | 0,16 | 0,16        | 0,08 |               |
| <b>Satisfacción vital</b>   |      |             |      |               |
| Estudio 3 (IB)              | 2,33 |             |      |               |
| Estudio 4 (IB)              | 1,38 | 1,31        | 0,55 | 0,00          |
| Estudio 5 (IB)              | 0,77 |             |      |               |
| Estudio 6 (IB)              | 0,75 |             |      |               |
| Estudio 7 (IA)              | 0,06 | 0,06        | 0,03 |               |

IB: intensidad baja de entrenamiento, AI: intensidad alta de entrenamiento.

respectivamente. El estudio 7, de intensidad alta, evidenció un tamaño del efecto de magnitud baja, con  $d=0,06$ . A fin de analizar si la intensidad de la aplicación de las sesiones moderaba los resultados se combinaron, como paso previo, los tamaños del efecto de los estudios 3, 4, 5 y 6, todos de intensidad baja, que dieron como resultado una media combinada de  $d=1,31$  para posteriormente compararlo con el estudio 7, de intensidad alta. Para poder realizar dicha comparación, fue necesario transformar las diferencias de medias tipificadas en correlaciones. La magnitud del tamaño del efecto combinado ( $r$ ) de los estudios de intensidad baja fue de  $r=0,55$ , mientras que la correlación del estudio 7 fue de  $r=0,03$ , lo que se considera como ausencia de efecto. Para contrastar si dichas correlaciones eran estadísticamente distintas de cero, se sometieron al test de correlaciones de Preacher para muestras independientes. El análisis evidenció una diferencia estadísticamente significativa entre ambas correlaciones, con un mayor tamaño del efecto para la modalidad de intervención espaciada o baja (IB).

Para la variable satisfacción laboral se consideró un total de cinco estudios. En el estudio 3

(Cuadra *et al.*, 2010) se obtuvo una diferencia de medias tipificada de 2,44, la cual evidenció que el efecto de la intervención fue de magnitud alta. En el estudio 4 (Cuadra *et al.*, 2012) el valor de la  $d$  también fue alto, de 1,93. El estudio 5 (Salinas-Robles y Viveros-Riquelme, 2010) evidenció igualmente un efecto alto, de  $d=0,87$ . Para el estudio 6 (Velo-Besio *et al.*, 2015) el tamaño del efecto reportado fue de magnitud media, con  $d=0,53$ . El estudio 7 (IA) arrojó ausencia de efecto sobre satisfacción laboral ( $d=0,16$ ). Para analizar si la intensidad de la aplicación de las sesiones moderaba los resultados se combinaron, como paso previo, los tamaños del efecto de los estudios 3, 4, 5 y 6, todos de intensidad baja, que dieron como resultado una media combinada de  $d=1,45$ , para posteriormente compararlo con el estudio 7, de intensidad alta. Para poder llevar a cabo dicha comparación fue necesario transformar las diferencias de medias tipificadas en correlaciones (conocido también como magnitud de tamaño del efecto,  $r$ ). La magnitud del tamaño del efecto combinado ( $r$ ) de los estudios 3, 4, 5 y 6 fue de 0,59, mientras la del estudio 7 ( $r=0,08$ ) se considera como ausencia de efecto. La prueba de diferencia de

correlaciones de Preacher evidenció que ambas correlaciones fueron estadísticamente distintas de cero, con un mayor tamaño del efecto para la modalidad de intervención espaciada (IB).

En relación a clima organizacional se tienen los resultados de cuatro estudios. Como se puede observar, el estudio 1 obtuvo una  $d=0,82$ , que implica un tamaño del efecto alto. El estudio 2 y el estudio 6 igualmente evidenciaron un tamaño del efecto alto, con una magnitud del efecto de  $d=1,45$  y 1,28 respectivamente. En el estudio 7, de intensidad alta, el valor obtenido fue de  $d=0,30$  que es considerado como un tamaño del efecto bajo. Para analizar si la intensidad de la intervención moderaba los resultados observados en clima organizacional, se combinaron los resultados de los estudios 1, 2 y 6, todos de intensidad baja (IB), lo que dio como resultado una media combinada de  $d=1,18$  para posteriormente compararlo con el estudio 7 de intensidad alta (IA). Para poder llevar a cabo dicha comparación, fue necesario transformar las diferencias de medias tipificadas en correlaciones. La magnitud del tamaño del efecto ( $r$ ) de los estudios 1, 2 y 6 fue de  $r=0,51$  mientras que la del estudio 7 fue de  $r=0,15$ . Para contrastar si dichas correlaciones diferían de manera estadísticamente significativa, se sometieron al test de Preacher (2002). El análisis evidenció que ambas correlaciones eran significativamente distintas de cero, con un mayor tamaño del efecto para la modalidad de intervención espaciada (IB).

## Discusión

El objetivo general de esta investigación fue evaluar el efecto moderador de la intensidad con la que aplica una intervención para desarrollar habilidades inter e intra personales, considerando temáticas asociadas a psicología positiva, inteligencia emocional y habilidades sociales, sobre satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. Para

esto se realizó una comparación entre los resultados de eficacia provenientes de siete estudios empíricos, en los cuales se aplicaron programas de entrenamiento en organizaciones bajo una modalidad de intensidad baja (seis estudios) o alta (un estudio).

Las diferencias encontradas entre la modalidad espaciada (IB) y concentrada (IA) sugieren que para poder generar un cambio se debe trabajar sobre las creencias durante un tiempo suficiente, sobre todo cuando las creencias refieren a temas fundamentales como la actitud ante nuestra satisfacción con la vida en general o el trabajo. Una capacitación intensiva (de una semana) difícilmente podrá generar tal cambio. Los resultados reportados en este trabajo indican que las habilidades inter e intra personales (que son el objetivo de los programas que consideran temas como las habilidades sociales, inteligencia emocional y psicología positiva) se pueden desarrollar adecuadamente bajo la modalidad de capacitación espaciada, ya que se otorga el tiempo suficiente entre sesiones para permitir a los participantes poner en práctica dichas habilidades en el trabajo y, de esta manera, integrarlas a su repertorio conductual habitual. En este sentido, mediante este tipo de intervención se posibilita la transferencia de aprendizajes, como también se da lugar a la retroalimentación, elemento que llega a ser primordial para lograr un cambio conductual mediante el entrenamiento.

Los altos tamaños del efecto encontrados para la modalidad de intensidad baja además pueden ser explicados por que se fundamentaron en la planificación de la acción, esto es, el desarrollo de intenciones de implementación. Esto implica que para que la capacitación se transfiera efectivamente al lugar de trabajo, las metas u objetivos deben complementarse con intenciones de implementación que especifican el 'comportamiento real' que se realizará en un contexto (planificar la acción), a diferencia de las

intenciones de metas que especifican lo que una persona 'quiere lograr' (Greenan *et al.*, 2017). Nuestros resultados van en la línea de lo reportado recientemente por Friedman y Ronen (2015), quienes encontraron que el desarrollo de intenciones de implementación llevaba a una mayor eficacia de la capacitación (medido como transferencia) en comparación con aquellos quienes no las desarrollaron. Además de ello, los participantes debían practicar y recibían retroalimentación. Ahora bien, con la modalidad alta, no se generan las instancias para desarrollar una planificación, ni de practicar y otorgar retroalimentación, por tanto, no fue posible garantizar la transferencia de aprendizajes.

La limitación de este trabajo refiere a que se contaba con un solo estudio que empleaba una modalidad de intervención intensiva para efectuar las comparaciones. No obstante, esta situación no invalida los resultados obtenidos, sino que sugiere tomar esta evidencia como provisional. Desde luego, se recomienda que se continúe analizando esta temática, debido a las implicaciones prácticas que conlleva. Cabe agregar que, si bien la modalidad de intensidad alta consideró solo un estudio, esto se debe a consideraciones éticas, ya que los estudios se llevaron a cabo en condiciones reales, con trabajadores regulares, lo que implica costos para la organización, pues los trabajadores en lugar de estar trabajando están en capacitación. En este sentido, se debe enfatizar que estos estudios fueron realizados en situaciones reales y no simuladas como lo son tareas experimentales desprovistas de realidad contextual y con muestras de estudiantes.

Lo anterior implica que la organización espera resultados, por lo que nos vemos en la obligación de explicarle cómo se consiguen los mejores resultados y si, a pesar de ello, la organización decide hacer capacitación intensiva, entonces recién hemos cubierto las consideraciones éticas que implica hacer una capacitación que

posiblemente no tenga ningún resultado para la organización. Solo una de las organizaciones insistió que la capacitación se hiciera intensiva, desechando nuestra argumentación en contra. En este caso la intervención la hizo el psicólogo de la organización, a quien se le facilitó el material normalmente empleado.

Otra limitación fue que las organizaciones donde se aplicó la modalidad de intensidad baja incluyeron organizaciones públicas y privadas, mientras que en la modalidad de alta intensidad el estudio fue realizado en una organización privada. Esto, desde luego, constituye una eventual variable moderadora de interés para el campo aplicado que no pudo abordarse en este trabajo, pero que futuros estudios debieran explorar, esto es, analizar posibles efectos diferenciales entre modalidad alta y baja en función del sector al que pertenece la organización.

Entre las implicaciones prácticas cabe mencionar que los resultados presentados sugieren provisionalmente que el efecto de un programa de entrenamiento está moderado por la intensidad de la aplicación de las sesiones. Esto es de vital importancia para las organizaciones que capacitan a sus trabajadores, ya que invita a tener en cuenta, en la fase de diseño, el tiempo de entrenamiento dedicado a ellos, de manera que se generen las condiciones necesarias para que la transferencia del aprendizaje ocurra. Con estas consideraciones hemos acogido el llamado de Chen y Klimoski, (2007) y de Salas *et al.* (2012) respecto a lograr un mayor conocimiento sobre las condiciones que pueden ayudar u obstaculizar la efectividad del entrenamiento.

Uno de los aportes de este trabajo tiene relación con los niveles de evaluación. Según el modelo de Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) la evaluación de la eficacia de la capacitación se hizo a nivel de actitudes y de resultados, desechando el nivel reactivo, que es el más utilizado, pero el que

menos guarda relación con los demás niveles (Arthur *et al.*, 2003). En este sentido, se toma en cuenta las limitaciones en la evaluación de la capacitación en el campo práctico mencionadas por Arthur *et al.* (2003) y Salas *et al.* (2012), máxime en lo relativo a las medidas de mayor nivel, esto es, la evaluación de resultados.

A su vez, este estudio constituye un aporte para la psicología del trabajo y de las organizaciones, y especialmente para los psicólogos laborales, al tomar en cuenta ciertas condiciones (intervención espaciada) que maximizan las probabilidades de éxito. En este sentido, la aplicación de programas de intensidad alta no justifica las grandes sumas de dinero que se invierten, ya que no se obtienen cambios importantes en variables asociadas a bienestar personal y laboral, tales como satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional.

#### AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen el apoyo al Convenio de Desempeño MINEDUC-UTA.

#### REFERENCIAS

Ajzen I (1985) From intentions to actions: A theory of planned behavior. En Kuhl J, Beckman J (Eds.) *Action Control: From Cognition to Behavior*. Springer. Nueva York, EEUU. pp. 11-39

Arthur JrW, Bennett JrW, Edens PS, Bell ST (2003) Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *J. Appl. Psychol.* 88: 234-245.

Chen G, Kimoski RJ (2007) Training and development of human resources at work: Is the state of our science strong? *Human Resource Manag. Rev.* 17: 180-190.

Cuadra-Peralta A, Veloso-Besio C, Moya-Rubio Y, Reyes-Atabales L, Vilca-Salinas J (2010) Efecto de un programa de psicología positiva e inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral y vital. *Salud Soc. I:* 101-112.

Cuadra-Peralta A, Fuentes-Soto L, Madueño-Sosa D, Veloso-Besio C, Bustos-Meneses Y (2012) Mejorando clima organizacional

y de aula, satisfacción vital y laboral. *Fractal 24:* 3-26.

Cuadra-Peralta A, Veloso-Besio C, Iribaren J, Pinto R (2017) Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. *J. Organizat. Change Manag.* 30: 281-292.

Figueroa L, Plaza C (2002) *Desarrollo de Habilidades Sociales y de Liderazgo en los Mandos Medios de la Ilustre Municipalidad de Arica, a Través de la Implementación de un Programa de Entrenamiento*. Tesis. Universidad de Tarapacá. Chile. 115 pp.

Ford JK, Baldwin TT, Prasad J (2018) Transfer of training: The known and the unknown. *Annu. Rev. Organizat. Psychol. Organizat. Behav.* 5: 201-225.

Friedman S, Ronen S (2015) The effect of implementation intentions on transfer of training. *Eur. J. Soc. Psychol.* 45: 409-416.

Gil F, Rodríguez, F, Alcover CA (1998) Formación de competencias directivas. *Rev. Psicol. Soc.* 13: 189-193.

Greenan P, Reynolds M, Turner P (2017) Training transfer: The case of 'implementation intentions'. *Int. J. HRD Pract. Policy Res.* 2: 49-56.

Kirkpatrick DL, Kirkpatrick JD (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3ª ed.). Berrett-Koehler. San Francisco, CA, EEUU. 379 pp.

Kozlowski SWJ, Brown KG, Weissbein DA, Cannon-Bowers JA, Salas E (2000) A multilevel approach to training effectiveness: Enhancing horizontal and vertical transfer. En Klein KJ, Kozlowski SWJ (Eds.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass. San Francisco, CA, EEUU. pp. 157-210.

Morales P (2011) *El Tamaño del Efecto (Effect Size): Análisis Complementario al Contraste de Medias*. [www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%Fl0DelEfecto.pdf](http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%Fl0DelEfecto.pdf)

Pineda Herrero P (2000) Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educator* 27: 119-133.

Preacher KJ (2002) *Calculation for the Test of the Difference Between Two Independent Correlation Coefficients*. (Software). <http://quantpsy.org/corrtest/corrtest.htm>

- Salas E, Cannon-Bowers JA (2001). The science of training: A decade of progress. *Annu. Rev. Psychol.* 52: 471-499.
- Salas E, Tannenbaum SI, Kraiger K, Smith-Jentsch KA (2012) The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychol. Sci. Publ. Int.* 13: 74-101.
- Salinas-Robles ME, Viveros-Riquelme MJ (2010) *Diseño, Aplicación y Evaluación de un Programa, Basado en Psicología Positiva, para Disminuir los Síntomas Depresivos y Mejorar la Satisfacción Laboral y Vital, en Organizaciones Privadas de la Ciudad de Arica (Chile)*. Tesis. Universidad de Tarapacá. Chile. 46 pp.
- Sheeran P, Milne S, Webb TL, Gollwitzer PM (2005) Implementation intentions and health behaviours. En Conner M, P Norman (Eds.) *Predicting Health Behaviour: Research and Practice with Social Cognition Models*. 2ª ed. Open University Press. Maidenhead, RU. pp. 276-323.
- Sheeran P, Webb TL (2016) The intention-behavior gap. *Soc. Personal. Psychol. Compass* 10: 503-518.
- Tanova C, Nadiri H (2005) Recruitment and training policies and practices: the case of turkey as an EU candidate. *J. Eur. Indust. Train.* 29: 694-711.
- Veloso-Besio C, Cuadra-Peralta A, Gil-Rodríguez F, Quiroz-Cornejo A, Meza-Castro Q (2015) Capacitación en trabajadores: Impacto de un programa, basado en psicología positiva, habilidades sociales, en satisfacción vital, satisfacción laboral y clima organizacional. *Interciencia* 40: 736-743.