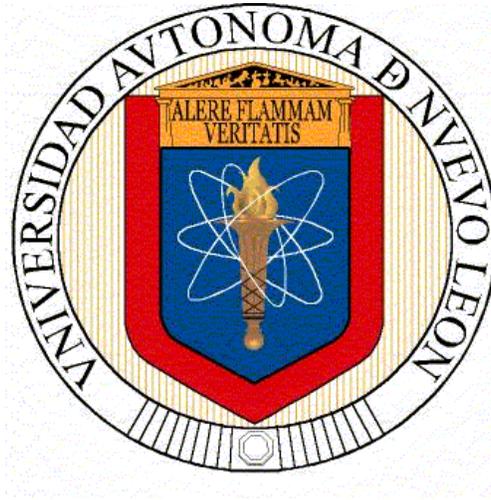


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**TESIS  
CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO PARA JEFATURAS EN UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO**

**PRESENTA  
ELISA CATALINA HERNÁNDEZ ESCALANTE**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**MARZO 2016**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO**



**TESIS**

**CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO PARA JEFATURAS EN UNA  
EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO**

**PRESENTA**

**LIC. ELISA CATALINA HERNÁNDEZ ESCALANTE**

**PROYECTO DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL.**

**ASESORA**

**DRA. AURORA MOYANO GONZÁLEZ**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,**

**MARZO 2016**

## **AGRADECIMIENTOS.**

---

Con la elaboración de este proyecto tuve la oportunidad de concluir una parte de mi vida profesional que tenía pendiente desde hace tiempo.

Quiero compartir y hacer extensivo mi agradecimiento al asesor de mi proyecto, la Dra. Aurora Moyano González, que gracias al amplio conocimiento y experiencia en el tema de capacitación que es el tema del mismo, me oriento de una manera óptima y eficiente para concluirlo con éxito.

Por otro lado quiero agradecer a mi familia por el apoyo que recibí para concluir con mi proyecto y su vez en propulsora para mi desarrollo profesional y personal.

Por último, pero no menos importante, quiero agradecer el apoyo que me brindó la empresa para la cual trabajo, ya que actualmente es proveedora de mi crecimiento profesional en cuanto a experiencia se refiere y que me permite sugerir e implementar acciones de mejora en la misma.

## ÍNDICE.

---

Resumen.....	3
Capítulo 1: Introducción.....	5
1.1 Concepción de la idea a investigar.	
1.2 Justificación de la investigación.	
1.3 Planteamiento del problema de investigación.	
1.4 Objetivo general.	
1.5 Objetivos específicos de la investigación.	
Capítulo 2: Marco Teórico.....	7
Capítulo 3: Metodología.....	25
3.1 Diseño:	
3.2 Operacionalización de variables	
3.3 Participantes:	
3.4 Escenario o ambiente	
3.5 Procedimiento	
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo.....	28
4.1 Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016)	
Capítulo 5: Conclusiones .....	29
Referencias.....	30

## RESUMEN.

---

Hoy en día las organizaciones desean ser más competitivas con el fin de ganar más mercado y llegar a ser líderes en su mismo giro, por esta razón, es importante que el capital humano que forma parte de ella, se encuentre bajo su misma visión y objetivos. Teniendo la organización miembros competitivos y capaces de ser agentes de cambio, es el cómo puede ésta puede llegar a ser líder en el mercado.

El trabajo en equipo es una herramienta que logra compenetrar a todos los miembros de la organización y hacer que cubra sus objetivos. Los altos y medios mandos, son de quienes depende que los demás miembros alcancen dichos objetivos; es decir, ellos son los agentes de cambio.

Este proyecto va dirigido a una empresa que ofrece servicio de transporte público, donde el 90% de su población son operadores de unidades y el 5% restante son las jefaturas responsables de que la operación fluya correctamente.

Estas jefaturas tienden a no concluir con sus proyectos, debido a la falta de trabajo en equipo, motivo por el cual, es el tema central de éste proyecto.

# **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.**

---

## **1.1 Concepción de la idea a investigar.**

En el área metropolitana de Monterrey, en una organización dedicada a ofrecer el servicio de transporte público, a partir del 2015, se ha detectado la necesidad de implementar un curso de capacitación que incite a las jefaturas de dicha organización a trabajar en equipo y concluir en tiempo y forma los proyectos que se plantean para la mejora continua.

## **1.2 Justificación de la investigación.**

Desde el comienzo de la operación en la organización a inicios del 2014, las jefaturas han tenido que ejecutar tareas de manera conjunta, por cuestiones de tiempo y por la rapidez en la toma de decisiones y acciones que requiere en el giro, se han tomado acciones correctivas. Sin embargo, con el paso del tiempo y con la estabilización de la operación, las jefaturas no han logrado trabajar en conjunto, para lograr una sinergia y concluir los nuevos proyectos en los que todas las áreas debiesen participar.

### **1.3 Planteamiento del problema de investigación.**

Dentro de la organización existen diversas situaciones por parte de los jefes de departamento que impiden la correcta culminación de los distintos proyectos destinados a ser desarrollados en equipo.

### **1.4 Objetivo general:**

Proponer un curso de capacitación donde se permita desarrollar la habilidad de trabajar en equipo en las jefaturas de una organización de giro de transporte público.

### **1.5 Objetivos específicos de la investigación.**

- Identificar las competencias de trabajo en equipo.
- Determinar las competencias necesarias para desarrollar el trabajo en equipo en las jefaturas de una organización del transporte público.
- Satisfacer la necesidad de lograr un trabajo en equipo efectivo entre las diferentes áreas de la organización.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.**

---

### **2.1 Antecedentes**

#### **Capacitación como herramienta para fomentar el trabajo en equipo.**

La capacitación es una opción para lograr que los mandos medios adquieran las competencias necesarias para desenvolverse en actividades que requieren de trabajo en equipo, Morfín, (1996), indica que para que un persona realice un trabajo de manera efectiva debe contar con las competencias necesarias, no importa la forma en la cual estas fueron adquiridas.

Existen diferentes definiciones de capacitación que han ido cambiando con el paso del tiempo, a continuación se enumeran algunas de ellas:

La capacitación es un proceso en el que se agregan actitudes, habilidades y conocimientos a los miembros de una organización, como parte del proceso de crecimiento, adaptación y cambio a lo que ya existe, Blake (1997)

Para Díaz (2005) Si se desea que los colaboradores de una organización ejerzan eficientemente sus actividades laborales, es necesario que reciban capacitación, con el fin prepararlos en diversos temas los cuales pueden abarcar desde niveles de habilidades simples, hasta el dominio profundo de conocimientos tecnológicos, hábitos cognoscitivos y capacidades creativas.

García (2001) define la capacitación es un proceso sistemático basado en las necesidades de un individuo o un grupo de personas, proceso que está orientado a generar un cambio en las habilidades, actitudes y conocimientos y así mismo ayuden a elevar la efectividad de su trabajo y al propio desarrollo integral.

Entendemos capacitación como el proceso enseñanza-aprendizaje en donde se dotan a los trabajadores de las competencias necesarias para desarrollarse en su propio puesto de trabajo o de nivel superior. (Moyano, Ibarra, Macías, 2014).

Con esto podemos decir que la capacitación es un proceso sistemático en el cual se trata de dotar a un individuo o a un grupo de individuos de las competencias necesarias para desarrollarse de manera eficiente dentro de un ambiente laboral determinado.

Entendamos por competencias, un concepto que ha sido asimilado con propiedad y el cual logra ser aplicado de manera oportuna en alguna situación determinada para proporcionar soluciones variadas y pertinentes. Begoya (2000)

Por otro lado, Vasco (2003) comparte que las competencias son capacidades que ayudan a afrontar tareas que no están dentro de la rutina de un individuo o que se plantean en contextos distintos a aquellos en los que se enseñaron.

El generar competencias en los miembros de una organización, hace que esta se vuelva más eficiente y productiva, haciendo que se tenga una ventaja con algunas otras.

La capacitación tiene los siguientes objetivos:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación al nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.

El ser humano es elemento básico de las organizaciones ya que sin él no existirían aquellas. Pero esos hombres no tienen, generalmente, comportamientos individuales, sino más bien, están condicionados por las características del ambiente organizacional: comunicación, dirección, motivación, frustración, etc., todo un complejo de interrelaciones, es por ello que hay que darles una pauta a seguir que le permita a la empresa y al empleado, estar totalmente compenetrados para servir a los fines de la producción de bienes y servicios.

Si se desea un alto desempeño laboral, será conveniente que las organizaciones inviertan y utilicen al máximo las cualidades individuales de los empleados, que podrán ser desarrolladas con el adiestramiento y capacitación laboral. La capacitación tiene como fin establecer un sistema de desarrollo que permita crear un ambiente laboral en el que se genere un estilo de trabajo que brinde más productividad a la empresa y a su vez tener agentes de cambio que motiven a los demás integrantes de la organización a la mejora continua.

Cada persona tiene un proceso de aprendizaje distinto, por lo tanto es importante saber cómo es que aprende cada persona, para saber qué términos utilizar y como utilizarlos. En los últimos años, la demanda de personal ejecutivo eficaz ha originado la formación de líderes, los cuales deben de ser capaces de asumir su posición y ser agentes de cambio.

El desarrollo gerencial ayuda a la organización a balancear las necesidades de la misma y las del desarrollo de ejecutivos con capacidad de toma de decisiones. La organización debe de dar una orientación a las gerencias acerca de cuál es la proyección que tiene y que requiere de sus colaboradores.

La capacitación es vital en todos los niveles de la organización, sobre todo para mejorar el desempeño actual e irse dirigiendo a una mejora continua, superando lo que ya se conoce, perfeccionando las habilidades específicas según el giro de la organización y adecuando las actividades de las personas al objetivo principal que se tiene.

Si se desea que la capacitación se desarrolle con éxito, hay que diseñar y poner en práctica programas de capacitación que sean específicos a las necesidades de la empresa y sobre todo a las competencias que cada colaborador según su puesto tenga.

Es importante que se dé seguimiento después de brindar capacitación a los colaboradores de una empresa, ya que lo que queremos es contar con personal más productivo y que se encuentre satisfecho. Por ello se debe evaluar la capacitación que se brinda y comprobar si está siendo efectiva y sobre todo se obtienen los resultados esperados y el conocimiento o la habilidad adquirida, tenga permanencia en el personal capacitado.

Según Abraham Pein (2006) la capacitación ayuda a los colaboradores de la organización a desempeñar óptimamente su trabajo actual, los beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y a su vez les puede ayudar en su desarrollo cuando se les asigne nuevas o futuras responsabilidades

Por medio de la capacitación, se desarrollan todas aquellas acciones que proporcionan habilidades, conocimientos, técnicas, procedimientos, actitudes y aptitudes que los colaboradores necesitan para desempeñarse de una manera óptima en su puesto de trabajo.

Las acciones que permiten hacer crecer al personal aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente, se le conoce como desarrollo. Jaime Grados (2003), Otto Beutelspacher y Marco Antonio Castro (2003), indican que los seres humanos iniciamos nuestro desarrollo con la familia y bajo cualquier circunstancia, ésta influye conforme a ciertas experiencias en nuestra personalidad.

La educación, las costumbres y los valores que nos inculcan en el hogar están directamente relacionados con el desarrollo primordial de cada persona. Esta formación resulta importante no sólo para el individuo, sino también para las empresas, por tanto, éstas deben encauzar recursos, para continuar con la tarea de la formación integral de la personalidad individual, para apoyar el florecimiento de las facultades humanas, que puedan ser dirigidas al desempeño laboral.

La capacitación no solo beneficia al trabajador de manera individual , lo prepara para la vida, para el trabajo y para su proyección dentro de la empresa; esto tiene como consecuencia empleados más competitivos, satisfechos y contentos, ayudando a que el clima laboral mejore, fomentando la cooperación y trabajo en equipo.

El que se incrementa de la competitividad en la empresa constituye una obligación de todos, pero, en especial, los mandos altos. Por ello, es básico que todos los integrantes de la empresa se involucren, se comprometan y participen para lograr excelentes resultados en el proceso de capacitación. Se requiere de esfuerzo, dedicación y tiempo para cualquier proyecto de mejora, la capacitación debe considerarse como una inversión.

William B. Werther y Keith Davis (2005) indican que la capacitación que la organización brinda a los empleados tiene una infinidad de beneficios mutuos, a continuación se enumeran los beneficios de brindar capacitación y desarrollo en las organizaciones:

- a. Conduce a una rentabilidad más alta y a tener actitudes más positivas por parte de los empleados.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- d. Crea mejor imagen.
- e. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- f. Mejora la relación jefes-subordinados.
- g. Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- h. Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- i. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- j. Contribuye la formación de líderes y dirigentes.

- k. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- l. Se promueve la comunicación a toda la organización.
- m. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- n. Permite desarrollar procedimientos de calidad.

Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización:

- a. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- b. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- c. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- e. Sube el nivel de satisfacción en el puesto.
- f. Permite el logro de metas individuales.
- g. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h. Eliminan los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Uno de los aspectos más críticos del proceso de capacitación en el trabajo, es medir el impacto que tiene esta en la empresa, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación. Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, resulta

insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación *Pain*, (1992).

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- a. Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones materiales, métodos, instructores o tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación
- b. Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización
- c. Planear la capacitación
- d. Definir las competencias adquiridas por los participantes
- e. Saber si el curso logró los objetivos
- f. Identificar fuerzas y debilidades en el proceso

*Frederick Nichols* (1992) señala que se puede Identificar 5 puntos básicos para hacer mediciones, evaluar conductas o juicios a través del proceso:

1. Antes de la capacitación
2. Durante la capacitación
3. Después de la capacitación o antes de entrar al lugar de trabajo o reingresar.
4. En el lugar de trabajo.
5. A través de los procesos de salida en el lugar de trabajo.

Uno de los principales retos de la capacitación es determinar la eficiencia del programa mediante la evaluación. Una vez finalizada la evaluación, es cuando se puede esperar que los resultados sean positivos y gratificantes para los altos mandos. *Kirk Patrick (1998)*.

Hoy en día no se ha podido establecer un sistema que evalúe el impacto logrado de la capacitación, por lo que es importante implementar un sistema de evaluación que tenga entre otros fines lograr la retroalimentación de la ejecución del curso o taller, además de cuantificar lo que se obtuvo a través de estos:

Bajo este marco de trabajo se consideró, al analizar diversas metodologías de evaluación, (*Anderson, 1990; Havard 2001, McGehee y Thayer 1986*) decidirse por aplicar la propuesta que realiza *Donald L Kirkpatrick (1998)* también citado por, *Anderson (2001)* por el cual propone un modelo de evaluación de la capacitación que es aplicable a los alcances esperados para la propuesta del modelo evaluativo. Este modelo que hemos de desarrollar brevemente contiene los siguientes niveles:

- a. Nivel 1. Reacción.
- b. Nivel 2. Aprendizaje.
- c. Nivel 3. Conducta.
- d. Nivel 4. Resultados.

El valor de estos niveles es acumulativo, aunque cada uno de ellos son importantes e influyen directamente en el nivel siguiente. A medida que subimos

de nivel de evaluación, el proceso se hace más complejo y costoso, pero al final la información que obtendremos del impacto de la formación será más valiosa.

Estos son los niveles y una breve explicación de cada uno de ellos, tomado del modelo Kirkpatrick.

#### Nivel 1. Reacción.

El primer nivel de evaluación mide cómo reaccionan los participantes ante la formación. La evaluación de la reacción es lo mismo que evaluar la satisfacción del cliente, y es importante realizarlo porque nos da información cualitativa y cuantitativa de cómo se ha desarrollado la acción, opiniones de los participantes, sugerencias y en definitiva oportunidades de mejora.

Este nivel de evaluación, es el más sencillo. Se puede realizar mediante cuestionarios con preguntas abiertas y/o cerradas que permitan cuantificar las reacciones de los participantes. Estos formularios hacen referencia a cuestiones tales como la pertinencia de la materia tratada, la calidad del formador, el espacio físico donde se realiza la acción, la coordinación, los materiales audiovisuales, la documentación, la aplicabilidad de los conocimientos al puesto de trabajo, etc.

La reacción es el primer nivel en el proceso de evaluación. Debe ser evaluada en todos los programas de capacitación. Las respuestas a los cuestionarios de satisfacción deben ser tabuladas y los resultados analizados. También se deben considerar cuidadosamente las opiniones y sugerencias de los participantes para, en función de éstas, modificar las acciones.

## Nivel 2. Aprendizaje

El segundo nivel de evaluación va dirigido a medir el aprendizaje. Es el modo en que los participantes amplían sus conocimientos, mejoran sus destrezas y modifican sus actitudes como consecuencia de asistir a una capacitación. Evaluarlo es muy importante, ya que el aprendizaje es el paso previo para conseguir un cambio en la conducta.

El incremento de los conocimientos es bastante fácil de medir, puede aplicarse una prueba relacionada con el contenido del curso antes de iniciarlo y posteriormente al haberlo desarrollado.

Una característica de un programa de capacitación eficaz es que deber ser una de sus partes esenciales, hay que buscar la manera de retroalimentarse acerca de las realidades de las que no se está consciente, los modelos de conducta colectiva, los puntos ciegos, las fantasías, las percepciones. *Swieringa* (1995)

## Nivel 3. Conducta

El tercer nivel de evaluación va dirigido a medir los cambios en la conducta. Las conductas son comportamientos observables, medibles, cuyo cambio se puede conseguir como consecuencia de haber asistido a una capacitación. Para que haya un cambio en la conducta de los participantes, deben haberse satisfecho los anteriores niveles: satisfacción del capacitado ante el curso y consecución de objetivos de aprendizaje, pero también es necesario tres factores muy

importantes: los participantes deben tener el deseo de cambiar, deben trabajar en un clima apropiado y deben ser recompensados por el cambio.

La recompensa por el cambio puede ser, a su vez, intrínseca (basada en sentimientos de autorrealización, orgullo y logro que pueden tener lugar al poner en marcha los comportamientos aprendidos) o extrínseca (elogios del jefe, reconocimiento de otras personas, recompensas monetarias, premios de otro tipo, etc.). La recompensa al cambio de conductas, va a permitir que éstas se afiancen y no se extingan fácilmente con el paso del tiempo.

Se trata de comprobar si los conocimientos, habilidades y/o actitudes aprendidos en la capacitación se transfieren al puesto de trabajo. Este proceso es complicado y a menudo difícil de hacer.

Para hacer una evaluación de este tipo, se puede optar por entrevistas o cuestionarios aplicados a los propios participantes, a sus compañeros de trabajo, a sus colaboradores o a sus superiores.

También es importante tener en cuenta un aspecto: los participantes no pueden cambiar su conducta hasta que no tengan la oportunidad de hacerlo y en segundo lugar, es imposible predecir cuándo ocurrirá un cambio en la conducta. Incluso si un empleado tiene oportunidad de aplicar lo aprendido, puede que no lo haga inmediatamente. Es, por ello, importante ayudar, animar y recompensar al participante cuando retorna al trabajo desde el aula de formación. Por lo tanto, antes de realizar la evaluación de nivel 3 hay que dejar pasar un cierto tiempo para que tenga lugar el cambio de conducta. También puede ser muy útil realizar

una evaluación anterior a la capacitación y otra posterior, incluso el realizar una comparación con un grupo control que tenga las mismas características.

#### Nivel 4. Resultados

El cuarto nivel de evaluación mide resultados. Entendidos estos últimos como resultados finales que se consiguen como consecuencia de la asistencia de los participantes a un programa de capacitación. Los resultados finales pueden consistir en: mejora de la producción, mejora de la calidad, reducción de costos, reducción de la frecuencia y/o gravedad de los accidentes, reducción del ausentismo laboral, menor incidencia de enfermedades profesionales o lesiones, incremento de beneficios en la empresa, mejora del clima laboral, etc.

Se concibe a partir de indicadores estadísticos relacionados con reducción de costos, reducción de la fluctuación y rotación de personal, ausentismo, disminución de quejas, crecimiento en cantidad y calidad, productividad y un único indicador cualitativo vinculado con la ética de la organización. Estos elementos también pueden evaluarse en el ámbito personal, o sea; en el comportamiento del individuo y su influencia en el puesto de trabajo.

En la actualidad se experimenta un cambio en los paradigmas referidos a la capacitación y paralelamente se crea la necesidad de ver la evaluación de manera diferente.

Mientras la capacitación se ha ido desplazando de la satisfacción individual de los capacitados al perfeccionamiento del desempeño organizacional; la evaluación también transita por todos los niveles y necesita una ampliación de su

propuesta. Otras variantes destacan la necesidad de darle a la capacitación un enfoque de cliente; puesto que en ella se involucra el individuo, la unidad de negocio y toda la organización; por lo tanto, la gestión capacitación pasa de resolver problemas a prevenirlos. En este sentido la evaluación de la capacitación debe reflejar el grado de satisfacción de los clientes, información crucial para continuar perfeccionando el desempeño organizacional.

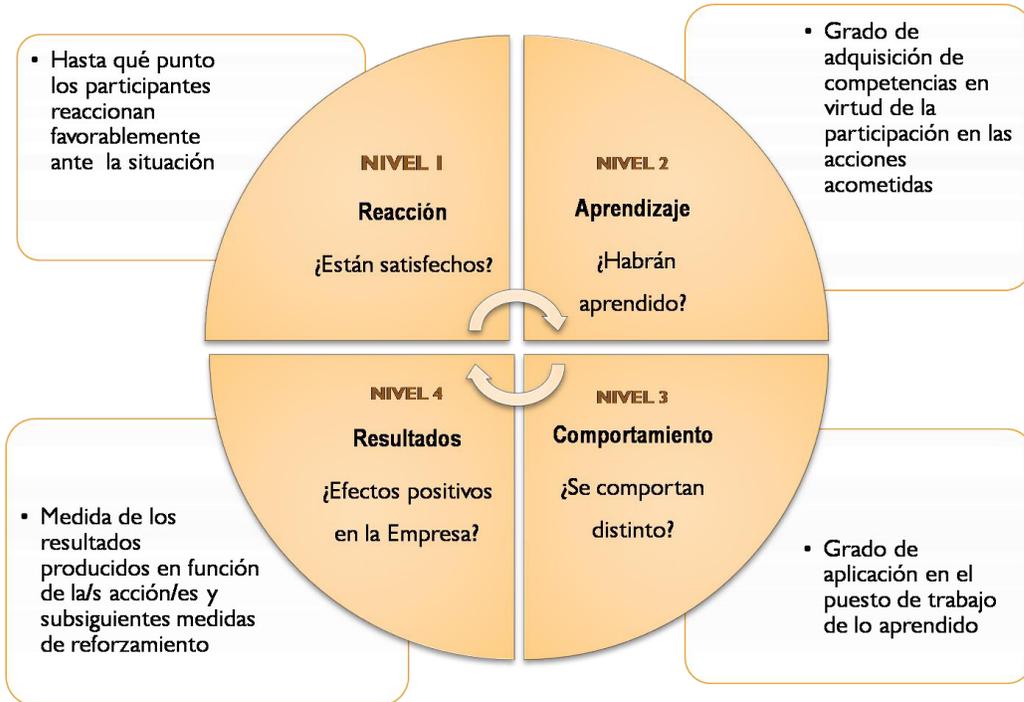
Finalmente autores como *Peters* (2002) nos han demostrado de la importancia de la capacitación del factor humano como parte de un desarrollo hacia este nuevo siglo y la capacidad de demostrar cuanta valía tiene la preparación por parte del personal de las empresas y si está en un proceso de crecimiento o consolidación, no existe como la capacitación como uno de los primeros instrumentos de mejora, tanto del personal técnico, administrativo y directivo sobre todo en lo que llama la nueva economía de la imaginación y la creatividad.

## 2.2 Definiciones

- El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.
- Programa de capacitación es el instrumento que sirve para explicitar los propósitos formales e informales de la capacitación y las condiciones administrativas en las que se desarrollará. El programa debe responder a las demandas organizacionales y las necesidades de los trabajadores (Fletcher, 2000)
- Ejecución es la realización de una acción, especialmente en cumplimiento de un proyecto, un encargo o una orden.
- Evaluación es la valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.
- Conocimiento es la facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.
- Actitud es la manera de estar alguien dispuesto a comportarse u obrar.
- Aptitud es la capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio.
- Experiencia es el conocimiento de algo, o habilidad para ello, que se adquiere al haberlo realizado, vivido, sentido o sufrido una o más veces.

## 2.3 Modelos

Modelo de evaluación de Kirk Patrick para medir la efectividad de acciones formativas:



## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.**

---

### **3.1 Diseño de investigación**

En el presente trabajo del diseño investigación de tipo descriptivo.

### **3.2 Variables Dependiente, Independiente, Extrañas.**

VARIABLE DEPENDIENTE	Propuesta y aceptación de un curso de Trabajo en Equipo para nivel jefaturas
VARIABLE INDEPENDIENTE	Curso de Capacitación de Trabajo en Equipo a nivel jefatura en una empresa de Transporte Público
VARIABLE EXTRAÑAS	Disponibilidad para tomar el curso por parte de las jefaturas Resistencia al cambio Conocimientos previos sobre el tema

### **3.3 Participantes**

Los participantes para el presente estudio forman parte de una organización de transporte público a nivel jefatura (Operación, Recursos Humanos, Mantenimiento, Procesos y Contabilidad) Tipo de muestra a utilizar será censal.

### **3.4 Escenario**

La investigación se llevará a cabo en una empresa en el estado de Nuevo León de giro de transporte público, con un total de 220 empleados, siendo esta una organización sustentable y de nueva creación.

### 3.5 Procedimiento

<b>Nombre del Proyecto:</b> CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO PARA JEFATURAS EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE PÚBLICO				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Contextualización:</b> Esta empresa de Transporte Público su misión es proveer un servicio limpio, seguro y eficiente, satisfaciendo la necesidad de movilidad, frecuencia y cobertura de sus usuarios, combinando altos recursos tecnológicos y personal altamente capacitado, generando rentabilidad para nuestros accionistas y contribuyendo con la mejora del medio ambiente.  Su visión es ser la empresa líder del país, por su calidad en el servicio, por su administración y operación eficiente.  Sus valores: Excelencia, Profesionalismo, Honestidad, Sustentabilidad, Respeto, Lealtad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definir problemática:</b> Dentro de la organización a nivel jefaturas se ha detectado que en aquellos proyectos en los que se necesita de trabajo en equipo, existen diversas situaciones que les impiden realizar las tareas asignadas en tiempo y forma.</li> </ul>		
<b>Metas:</b>  Alcanzar calidad total en todos y cada uno de los procesos de la organización.		<b>Objetivos:</b>  Lograr que los proyectos que se tienen inconclusos en la organización se lleguen a buen término.		
<b>Desarrollo de estrategia:</b>  Para lograr que se lleve a cabo el curso se facilitará a todos los participantes del mismo el horario para su asistencia.				
<b>Etapas</b>	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
<b>Etapa 1</b>	Realizar	Tres	Marzo- Abril	Cotizaciones físicas

	cotizaciones cursos de capacitación referentes al trabajo en equipo.	cotizaciones	2016	avaladas y selladas por el depto. De Recursos Humanos de la organización.
<b>Etapa 2</b>	Presentar las cotizaciones y temarios a la Gerencia.	Cotizaciones y Temarios	Abril 2016	Temario autorizado por gerencia. ( sello y firma)
<b>Etapa 3</b>	Autorización del taller y programación	Confirmar por escrito al proveedor	Mayo 2016	Facturación del curso y programación del mismo.

**Plan de Seguimiento**

Una vez autorizada la cotización con el temario, planear la ejecución del taller con el fin de lograr un trabajo en equipo eficiente y la conclusión de proyectos eficiente.

## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO.**

---

Debido a que se detectó un área de oportunidad en la organización, ya que no se concluyen los todos los proyectos en los que tienen que participar todas las jefaturas, el procedimiento será el siguiente:

1. Realizar cotizaciones con tres diferentes proveedores que ofrezcan cursos de capacitación referentes al trabajo en equipo.
2. Presentar las cotizaciones y temarios a la Gerencia para que apruebe el curso que más se apegue a las necesidades de la organización.
3. Solicitar autorización del curso de capacitación de trabajo en equipo.

Con la presentación de las cotizaciones y propuestas de curso de trabajo en equipo a la gerencia de la organización, se pretende lograr la autorización y ejecución del mismo. Con el fin de lograr que las jefaturas logren ejecutar proyectos, trabajando en equipo, de manera efectiva.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

---

### **5.1 Mi aprendizaje**

Con la elaboración de este proyecto de campo logré poner en práctica los conocimientos adquiridos en el plan académico de la maestría en psicología laboral y organizacional.

Considero que estamos en una sociedad que requiere que pongamos más atención en el capital humano, siendo este lo más valioso que la empresa tiene. En ocasiones no siempre es suficiente con el conocimiento y experiencia que poseen los colaboradores de otros trabajos previos, en las organizaciones, hoy en día es conveniente que se inviertan en capacitación para fomentar el desarrollo y compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

Ya no es suficiente con que el colaborador reciba su compensación económica, ahora los factores familiares y sociales intervienen cada vez más para el óptimo desempeño laboral. La organización obtendrá colaboradores más productivos si no solo se les retribuye económicamente, si no también se le aporta algo más.

Si los miembros de una organización, tienen balance en todos los aspectos que conforman su vida (personal, profesional, familiar, económico, etc.) se tiene la ventaja de que sean más productivos y eficientes en la misma. No todos los aspectos pueden y ni son controlados por la organización, pero, el hecho de que se e invierta en capacitación para fomentar aptitudes nuevas que ayuden al capital humano a mejorar en cuestiones no tan tangibles como lo es el trabajo en equipo, realza el valor que se le da a la gente para lograr los objetivos de la misma.

En conclusión, cuando los miembros de la organización se encuentran cómodos, motivados y conformes con las actividades que realizan en la organización y sobre todo si consideran que lo que reciben a cambio es equitativo, éstos darán a la empresa más de lo mínimo requerido en su descriptiva de puesto; logrando ser agentes de cambio y buscando la mejora continua.

## REFERENCIAS.

---

Blake, O. (1997). La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Buenos Aires: Macchi.

Blake, O. La capacitación un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da edición.

Bogoya, D. (2000). Una prueba de evaluación de competencias académicas como proyecto. En: Bogoya, D. y colaboradores. Competencias y proyecto pedagógico. Santafé de Bogotá, D. C: Unibiblos.

Bravo, D. Contreras, D. Montero, C. (1999). Indicadores de medición del impacto de la capacitación en la productividad. Santiago de Chile: Corporación de

Bravo, D. Contreras, D. Montero, C. (1999). Indicadores de medición del impacto de la capacitación en la productividad. Santiago de Chile: Corporación de Capacitación de ASI MET (CORCAPLAM).

Cabrera J. (2004) Repensar la evaluación de la capacitación. Presentado en el II Taller de medición de impacto de la capacitación en el desempeño de individual y de la organización. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" La Habana, Cuba 24 y 25 de febrero del 2004. Coolican H. (1997) Métodos de investigación y estadística en psicología. México, Ed. Manual Moderno.

Flether, Shirley (200). Diseño de capacitación basada en competencias laborales.

Gonzalez, L., Acosta, M. P., & Salas, V. P. (2011). Inteligencia emocional en el liderazgo gerencial del director de educación media diversificada y profesional.

Granica. Javier Vergara. Argentina.

Kirkpatrick D. (1999). Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kirkpatrick, D. L. (1998) Evaluating Training Programs. The four levels. Berrett-Koehler Publishers. Estados Unidos.

Kirkpatrick, D. L. (1998) Otra revisión a los programas de evaluación de la capacitación!. American Society for Training & Development. Estados Unidos.

McGehee, W. Thayer, P. (1986) Capacitación. Adiestramiento y formación profesional. Madrid. Ed. Limusa.

McGraw-Hill / Interamericana Editores. Sanderson, Gill (1992) [ "Objetivos y evaluación" ]. Publicado en el Manual de

Morfín, Antonio, (1996) "La nueva modalidad educativa, educación basada en normas de competencia", en Argüelles.

Nickols Frederick. (1992) [Evaluación de la Capacitación. Esto no es un recetario ] publicada por la American Society for Training & Development. Editado por Karen Medsker y Don Roberts. Estados Unidos.

Pain A. (1989). Cómo realizar un proyecto de capacitación. Buenos Aires: Granica.

Pain, Abraham (1993) Cómo evaluar las acciones de capacitación. Ediciones Granica. Javier Vergara. Argentina.

Pein, Abraham (2006); "Como realizar un proyecto de capacitación" México, Ediciones Granica.

Peters, T (2002). La formación y la empresa del III milenio. Lo estamos haciendo peligrosamente mal. Madrid: Nowtilus gestión.

Peters, Thomas J. (2002). La formación y la empresa del III milenio

Ramírez, C. (1993). Vicios y virtudes de la capacitación. México, D.F.: Editorial PAC.

Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española.

Ritchey, F. (2002) Estadística para las ciencias sociales. México, D.F. Ed.

Rodríguez Fernández, Andrés (2004): "Psicología de las organizaciones"; Editorial UDC.

Silíceo A. (1993). Capacitación y Desarrollo de Personal. México D.F.: Limusa Noriega Editores.

Swieringa, J (1995). La organización que aprende. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley.

Vasco, C.E. (2003). Objetivos específicos, indicadores de logros y competencias ¿y ahora estándares? Educación y Cultura.

Warr, P.; Bird, M.; y Rackham, N. (1970) [ Evaluación de la capacitación gerencial!]. Editorial Aldershot: Gower. Estados Unidos Warr, P.; Bunce, D. (Sum. 1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning. Warr, P.; Allan, C.; Birdi.K. (Sep. 1999). Predicting three levels of training outcome. Journal of Occupational & Organizational Psychology.

Werther, William B.; Keith Davis (2005) "Administración de Personal y Recursos Humanos", México: Editorial Prentice Hall.