



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN NO. 8727-25 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

**LA CAPACITACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA
EL CAMBIO DE ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Dalia Teresa Diego Márquez

Asesora: Lic. Leticia Espinosa García.

Uruapan, Michoacán. A 01 de julio de 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

Introducción.

Antecedentes.....	1
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos.....	6
Hipótesis.....	7
Operacionalización de las variables.....	8
Justificación.....	10
Marco de referencia.....	12

Capítulo 1. Capacitación.

1.1 Concepto de capacitación.....	16
1.2 Principios esenciales de la capacitación.....	18
1.3 Propósitos de la capacitación.....	20
1.4 El proceso de capacitación.....	24
1.4.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	24
1.4.2 Diseño del programa de capacitación.....	26
1.4.3 Implementación del programa de capacitación.....	29
1.4.4 Evaluación de los resultados de capacitación.....	30
1.5 La capacitación y aprendizaje de adultos.....	33
1.5.1 Estilos de aprendizaje.....	35
1.6 Técnicas de aprendizaje en la capacitación.....	37

1.7 Obstáculos para la capacitación.....	39
--	----

Capítulo 2. Trabajo en equipo y cambio de actitud.

2.1 Conceptualización de equipo de trabajo.....	41
2.2 Formación de equipos de trabajo.....	43
2.3 Funciones que desarrollan los equipos de trabajo.....	46
2.4 Roles del equipo.....	48
2.5 Características de un equipo de trabajo efectivo	49
2.6 Los conflictos en los equipos de trabajo.....	52
2.6.1 Fuentes de conflicto.....	52
2.6.2 Tipos de conflicto.....	53
2.6.3 Resolución de conflictos.....	53
2.7 Principales obstáculos para la formación de equipos de trabajo.....	54
2.8 Pasos para implementar el trabajo en equipo.....	55
2.9 La capacitación y aprendizaje en los equipos.....	58
2.10 Actitudes.....	61
2.10.1 Componentes de las actitudes.....	61
2.10.2 Funciones de las actitudes.....	63
2.10.3 Factores determinantes en la formación de actitudes.....	64
2.10.4 Tipos de actitudes.....	65
2.10.4.1 Actitud hacia el trabajo en equipo.....	65
2.10.5 Cambio de actitud.....	67
2.10.6 Razones de la resistencia al cambio.....	70
2.10.7 Estrategias para superar la resistencia al cambio.....	72

Capítulo 3. Metodología, análisis e interpretación de resultados.

3.1 Descripción metodológica.....	75
3.1.1 Enfoque mixto.....	76
3.1.2 Tipo de estudio cuasi experimental.....	78
3.1.3 Diseño de pre prueba/post prueba con un solo grupo.....	79
3.1.4 Alcance descriptivo.....	80
3.1.5 Técnicas e instrumentos de investigación.....	81
3.2 Descripción de la población.....	88
3.3 Descripción del proceso de investigación.....	89
3.4 Análisis e interpretación de resultados.....	92
3.4.1 Actitudes hacia el trabajo en equipo antes del curso de capacitación.....	93
3.4.2 Actitudes hacia el trabajo en equipo, observadas durante el curso de capacitación	97
3.4.3 Actitudes hacia el trabajo en equipo después del curso de capacitación....	102
3.4.3.1 Interpretación integral.....	104
Conclusiones.....	107
Bibliografía.....	113
Mesografía.....	116
Anexos.	

AGRADECIMIENTOS

A mis padres:

Gracias por todo el apoyo que me han brindado para convertirme cada día en mejor persona.

A mis maestros:

Agradezco infinitamente a cada uno de los maestros que fueron parte de mi formación profesional, gracias por todos los conocimientos brindados, por sus sabios consejos, por su paciencia y todo su apoyo.

Al personal de servicios generales:

Gracias por su participación, gran disposición y entusiasmo en la capacitación brindada.

Maestra Leticia Espinosa muchas gracias por tu apoyo y paciencia en todo el proceso de la tesis.

Lic. Liliana Murillo gracias por todo tu apoyo y por confiar en mí, para llevar a cabo esta investigación.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación busca resaltar la importancia de la capacitación como una herramienta para el cambio de actitud hacia el trabajo en equipo en los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco A.C. de Uruapan, Michoacán, México. Previo al desarrollo de un análisis teórico, se exponen enseguida los elementos contextuales necesarios para una comprensión general del presente estudio.

Antecedentes.

Hernández y cols. (2010) afirman que para adentrarse en el tema es necesario conocer estudios, investigaciones y trabajos anteriores, especialmente si no se es experto, lo cual contribuye a no estudiar sobre algo que ya se haya analizado a fondo, a estructurar más formalmente la idea de investigación y así mismo a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará.

De acuerdo con Atehortúa et al., (2005) se entiende por capacitación, al conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación formal como a la informal, dirigidos a prolongar y complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral.

Según Koenes (1996), trabajo en equipo, se refiere a toda la empresa, a todo su personal y a la percepción y convicción que exista en todos ellos (directivos altos y medios, empleados y obreros) de que deben trabajar unidos para el logro de objetivos comunes, manteniendo una actitud generalizada.

A continuación se mencionan algunas investigaciones realizadas por estudiantes de nivel superior. Cabe mencionar que no se han identificado hasta la fecha estudios iguales al que se pretende realizar, sin embargo se indican los siguientes como referencia.

En el año 2010 en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Cárdenas presentó la tesis titulada “Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional”.

El objetivo de la investigación fue, resaltar la importancia de realizar mediciones que permitieran evaluar las modificaciones en la auto-percepción del desempeño del personal de una empresa, tras la aplicación de un taller de capacitación en trabajo en equipo y así permitir la retroalimentación del propio sistema de capacitación y del sistema de la organización participante.

Se trata de un diseño experimental pre test – post test con grupo de control y grupo experimental, donde se aplicó un cuestionario que mide la auto percepción de los participantes acerca de su desempeño y de las personas que componen su área,

en cuanto a su capacidad para trabajar en equipo y fue respondido de manera anónima.

Se aplicaron diferencias de medias y se encontró que no existen diferencias significativas tras la aplicación del taller entre los dos grupos, control y experimental.

Luna (1999), estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Francisco Marroquín de Guatemala, presentó la tesis titulada “Influencia de la Capacitación y Adiestramiento en los empleados a nivel operativo, para mejorar la productividad”.

El tipo de investigación fue hipotética-experimental, en la cual se realizaron diagnósticos dentro del trabajo de campo, que permitieron la comprobación de hipótesis y proporcionaron información necesaria para su aplicación posterior.

Se llegó a la conclusión de que proporcionar capacitación al personal de nivel operativo contribuye a elevar la productividad, la calidad de trabajo, el interés de nuevos aprendizajes, aumenta el nivel de motivación, mejora su actitud en el logro del desempeño de sus actividades, sus relaciones interpersonales y la atención al cliente.

Por último, Carrillo (2010), en Morelia, Michoacán, México, presentó la tesis titulada “Actitud ante el trabajo en equipo”. Se trata de una investigación con un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo descriptivo y transversal.

Se aplicó una escala de actitud tipo Likert ante el trabajo en equipo, los resultados de la escala cumplieron con el objetivo planteado; se identificó el tipo de actitud ante el trabajo en equipo en el personal de la Facultad de Psicología de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, de Morelia, Michoacán, México, resultando ser ésta, positiva. Así mismo se detectaron áreas de oportunidad y se generaron propuestas de mejora. A partir del estudio, se crearon nuevas preguntas de investigación, las cuales pueden ayudar a identificar los factores que influyen en la actitud de los trabajadores de la Facultad de Psicología en el momento de trabajar en equipo.

Planteamiento del problema

La capacitación es considerada un proceso de enseñanza-aprendizaje, en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, orientado al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, lo cual posibilita el desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad organizacional.

A través de una capacitación eficaz es posible encontrar la manera de reducir y eliminar la resistencia al cambio, la cual es generalmente la que obstaculiza el desarrollo de las organizaciones; se sabe que, el cambio es algo que afecta a todos los seres humanos, por lo cual los gerentes y capacitadores deben entender las dificultades relacionadas con éste. Por lo tanto, vencer la resistencia al cambio es fundamental, esto puede ser difícil puesto que requiere modificar actitudes que no

siempre son susceptibles a ello; sin embargo, puede ser posible a través de una cuidadosa planificación de capacitación.

Por otra parte, la capacitación está orientada también a despertar el sentido de pertenencia a un grupo humano, y así mismo fomenta actividades que fortalecen el trabajo coordinado y en equipo, fundamental para facilitar la tarea del conjunto de sus integrantes, sin embargo, se ha comprobado que no todos los equipos son exitosos. El diseño inadecuado de muchos, asegura su fracaso aún antes de integrarlos. Otros empiezan con éxito, pero rápidamente tropiezan cuando su proceso interno se colapsa al enfrentar la adversidad y el reto.

La integración de equipos de trabajo no se forma por generación espontánea, no basta reunir un grupo de personas; por el contrario, para florecer y llegar a ser altamente productivos se requiere de un proceso planificado y sistemático de capacitación que contribuya a su eficiencia, para lo cual es necesario lograr en primer lugar una actitud favorable hacia el trabajo en equipo.

En particular, la idea de llevar a cabo la presente investigación, surge tras las prácticas profesionales en el departamento de Recursos Humanos de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, las cuales fueron realizadas por la investigadora de este estudio.

Durante las mencionadas prácticas, se tuvo un contacto cercano con el departamento de Servicios Generales de dicha Universidad, fue ahí que la

investigadora detectó una evidente actitud negativa en el personal de ese departamento, lo cual se observaba con la resistencia a trabajar en equipo, las frecuentes quejas por problemas interpersonales, malos entendidos, problemas con jefes directos y ocasionalmente bajo desempeño laboral.

En la Universidad Don Vasco A.C., a cada uno de los departamentos se les capacita constantemente en diversos temas. Sin embargo, en el departamento de Servicios Generales, hasta el momento no se ha impartido algún curso diseñado especialmente para hacer frente a los problemas que ahí se presentan.

Partiendo de tales problemáticas detectadas, se conduce a la pregunta para llevar a cabo la investigación:

¿Existe un cambio en la actitud hacia el trabajo en equipo, en los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México, a partir de la impartición de un curso de capacitación de trabajo en equipo?

Objetivos

En la presente investigación se consideraron las directrices que a continuación se presentan.

Objetivo general:

Demostrar un cambio en la actitud hacia el trabajo en equipo, en los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México, a partir de la impartición de un curso de capacitación de trabajo en equipo.

Objetivos particulares:

1. Definir el término de capacitación.
2. Conceptualizar equipo de trabajo.
3. Fundamentar el cambio de actitud.
4. Conocer la actitud hacia el trabajo en equipo de los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco A.C. antes del curso de capacitación.
5. Describir la actitud de los participantes durante el curso de capacitación.
6. Identificar el cambio de actitud hacia el trabajo en equipo, tras la impartición del curso de capacitación.

Hipótesis

Después de una exploración bibliográfica inicial, se establecen las siguientes explicaciones tentativas sobre la realidad del presente estudio.

Hipótesis de trabajo:

Existe un cambio en la actitud hacia el trabajo en equipo, en los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México, a partir de la impartición de un curso de capacitación de trabajo en equipo.

Hipótesis nula:

No existe un cambio en la actitud hacia el trabajo en equipo, en los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México, a partir de la impartición de un curso de capacitación de trabajo en equipo.

Operacionalización de las variables.

“Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado. En otras palabras, especifica qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable”. (Hernández y cols; 2010: 111)

Es importante mencionar que la variable independiente es aquella sobre la cual el investigador tiene control directo. La variable dependiente se denomina así porque se modifica como resultado de los cambios en la variable independiente.

Este estudio está conformado por dos variables, la capacitación que es la variable independiente y la actitud hacia el trabajo en equipo, la variable dependiente.

En la presente investigación, la variable, actitud hacia el trabajo en equipo, se define como: disposición favorable o desfavorable para trabajar con una o más personas, en la cual puede presentarse, comunicación, apoyo, compañerismo, colaboración, respeto, tolerancia, responsabilidad y reconocimiento de aportes.

El indicador para operacionalizar esta variable es, la escala de actitud tipo Likert, llamada E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo), la cual fue elaborada por la investigadora del presente estudio, en Abril de 2013. Este instrumento permite identificar actitudes positivas, negativas o neutras hacia el trabajo en equipo.

Por otro lado, de acuerdo a Siliceo (2007), la capacitación es una actividad planificada, que se basa en necesidades reales de una organización y su principal objetivo radica en lograr un cambio en los conocimientos, habilidades o actitudes de las personas.

Para verificar la efectividad de la capacitación, se utilizará el método denominado pre y post evaluación. El cual identifica actitudes previas a la capacitación, y posteriormente, cuando termina el curso, deberán observarse actitudes favorables en el trabajo para determinar que se tuvo éxito.

Este método brinda información confiable, verificable y científica, siempre y cuando se utilicen instrumentos válidos y estandarizados (Holcomb, 2001). En este caso, se aplicará la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) antes y después del curso, para determinar el cambio de actitud y por ende, la eficacia de la capacitación.

Justificación

La capacitación es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes y cambio de actitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización.

La capacitación es de gran importancia, puesto que ayuda a la organización, fomentando actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales; ayuda al trabajador a interiorizar y poner en práctica el trabajo en equipo, realización, crecimiento, cohesión en los equipos y mejora de la comunicación, estos y otros beneficios aporta la capacitación, motivos por los que se debe considerar una inversión y no un gasto.

Por lo tanto, es importante llevar a cabo esta investigación y poder así conocer los beneficios que aporta la capacitación en el tema de trabajo en equipo, tanto a la organización como a nivel personal en los trabajadores.

A los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco A.C., el curso de capacitación, les podrá ayudar a lograr una actitud favorable hacia el trabajo en equipo, trayendo esto demás beneficios, tanto personales como organizacionales.

A la Universidad Don Vasco A.C., esta investigación le ayudará a concientizar sobre la importancia de capacitar a los trabajadores en el tema de trabajo en equipo, y podrá capacitarse posteriormente a todos los departamentos de la Universidad.

A la Psicología Organizacional le aportará información relevante para realizar nuevos estudios sobre la importancia y beneficios de la capacitación y así mismo sobre el tema de trabajo en equipo; estos temas en su mayoría son abordados por profesionistas que tienen poca o ninguna relación con la Psicología, esta investigación por lo tanto podrá ampliar el panorama del Psicólogo para trabajar en las competencias que se poseen para llevar a cabo un proceso de capacitación en todas sus fases.

A las empresas, el curso de capacitación y sus resultados servirán de base para el diseño de otros cursos que se deseen impartir a trabajadores con características similares a las de la población de esta investigación.

Se considera que es un tema poco investigado en la Psicología y diferente a todas las investigaciones acerca de los beneficios que aporta la capacitación en la

empresa y en el trabajador. El psicólogo en el ámbito organizacional debe ver por el bienestar del trabajador y con esta investigación se podrá conocer la importancia de la capacitación para el cambio de actitud hacia el trabajo en equipo y poder así lograr ese bienestar en los trabajadores; por lo tanto será una investigación que aporte datos importantes y novedosos.

Marco de referencia.

Historia: La Universidad Don Vasco nació como una Escuela Secundaria en el año 1964 con el nombre de Instituto Cultural Don Vasco. Al terminar los alumnos de la primera generación, se inició una Preparatoria en 1967, y después de esto, en el año 1971, se inició la carrera profesional en Administración de Empresas. En el año de 1988 se hace el cambio de nombre a Universidad Don Vasco A.C. y actualmente cuenta con diez carreras.

El nombre, se eligió en recuerdo al fundador de la diócesis de Michoacán, Don Vasco de Quiroga, un hombre docto y lleno de bondad para todas las personas y, en especial, para los indígenas, a quienes enseñó diversas labores y a quien ellos llamaron "Tata Vasco".

Como lema, se eligieron dos palabras: INTEGRACIÓN Y SUPERACIÓN. Con la primera se quiere que la Universidad unifique diversos elementos, que a veces se ponen por separado. Se pretendió incluir a todo el mundo, y, por supuesto, tener muy en cuenta el pensamiento de los padres y de los alumnos.

Con la segunda palabra que es Superación se manifiesta el deseo de buscar siempre nuevos horizontes, en materia de ciencia y de formación en general, y de tratar cada vez con más empeño el que esta Universidad tenga gran importancia en el desarrollo de Uruapan y de las poblaciones circunvecinas.

Misión: “Ser una institución de educación, forjadora de personas con una inquebrantable robustez de espíritu, formadora de jóvenes responsables, generosos, críticos y creativos; conscientes de su trascendencia en cuanto a su origen y destino y reconstructores de la sociedad desde una amplia y mejor perspectiva”.

Visión: “Ser la institución de mayor prestigio académico de la región, que sustenta su quehacer en criterios educativos orientados al desarrollo integral de los estudiantes; con personal docente y administrativo competente y con la infraestructura que aseguran una educación de vanguardia”.

Filosofía: La Universidad Don Vasco asume la idea de que la educación es el mejor camino para lograr el perfeccionamiento y la realización del hombre. Se tiene la plena confianza en que el joven, mediante la acción educativa cuidadosa, logre desarrollar las grandes capacidades que en potencia tiene en su interior: como la capacidad de conocer la verdad y comunicarla a los demás; la de hacer realidad la justicia, de defender los derechos humanos y buscar el bien común; la capacidad de ser libre y de ser artífice de la libertad; la capacidad de ser alegre, de tener espíritu de gozo y de felicidad, de dar, de ayudar y servir a los demás; y la sensibilidad para apreciar la belleza y la armonía.

Instalaciones: La Universidad Don Vasco cuenta con el campus y los servicios que aseguran la mejor formación de sus estudiantes. Hay más de sesenta aulas para el aprendizaje con la modalidad de curso, diez espacios para el trabajo tipo taller y doce áreas para aprender en sesiones tipo laboratorio, brindan las condiciones para un efectivo e integral proceso de enseñanza-aprendizaje. Para complementar óptimamente lo anterior, se cuenta con nueve aulas equipadas con recursos de audio y video.

Hay también un moderno edificio que alberga la biblioteca que, por la calidad y magnitud de su acervo biblio-hemerográfico, bien puede ser considerada la biblioteca particular universitaria más completa del Estado de Michoacán. En convenio con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, la biblioteca

opera en calidad de centro de información de tal instancia gubernamental. Es de observar que se encuentra a disposición de investigadores, maestros y alumnos de otras instituciones y del público en general.

Oferta educativa: Actualmente la institución ofrece estudios de secundaria (incorporada a la S.E.E.), preparatoria (modelo educativo Colegio de Ciencias y Humanidades-UNAM), diez licenciaturas (Administración, Arquitectura, Contaduría, Derecho, Diseño y Comunicación Visual, Informática, Ingeniería Civil, Pedagogía, Psicología y Trabajo Social) y diversos postgrados.

Áreas de servicio: Los departamentos con los cuales cuenta la institución son los siguientes: Biblioteca, Departamento de Prefectura, Departamento Administrativo, Departamento de Servicios Escolares, Departamento de Extensión Universitaria, Departamento de Informática, Departamento de Orientación Educativa, Departamento de Investigación, Departamento Pastoral, Departamento de Promoción, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Servicio Social e Inglés y Departamento de Servicios Generales.(<http://www.udv.edu.mx/>).

CAPÍTULO 1

CAPACITACIÓN

La capacitación tiene como objetivo, instruir al equipo de trabajo para reducir o eliminar el bajo desempeño, y lograr así trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos y metas personales y organizacionales. La capacitación, por lo tanto, no debe ser considerada un gasto, puesto que produce a la organización grandes beneficios si se da el seguimiento adecuado (Chiavenato; 2007).

En el primer capítulo se analiza el tema de la capacitación, se comienza conceptualizando este término, se desarrollan los principios, propósitos y proceso de la capacitación, su vínculo con el aprendizaje de adultos, las técnicas que la facilitan y finalmente, los obstáculos que se pueden presentar.

Es importante mencionar que, al hacer referencia a capacitando, aprendiz y participante, se alude a las personas que requieren aprender o mejorar conocimientos, habilidades y actitudes en su área de trabajo y por lo tanto, son quienes reciben la capacitación necesaria.

1.1 Concepto de capacitación.

A continuación, se define la capacitación desde la perspectiva de diferentes autores, para lograr así un panorama general de este término.

Menciona Chiavenato (2007: 386) que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.”

De acuerdo con Siliceo (2007), la capacitación es una actividad planificada, que se basa en necesidades reales de una organización y su principal objetivo radica en lograr un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas.

Según Pinto (1990), la capacitación consiste en generar los procesos de cambio orientados al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización; por lo tanto, su objetivo es mejorar la calidad de las personas, a través de cualquier medio que lleve al aumento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en el personal que forma parte de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se deduce la importancia de la capacitación en las organizaciones, ya que además de obligatoria, es un factor importante que ayuda a la empresa a ser más competitiva, a llevar procesos administrativos y operativos de manera eficiente; lo cual se logra a través de la preparación, desarrollo e integración del personal, mediante la adquisición de conocimientos, mejora de las habilidades necesarias y el cambio de actitudes, que contribuyan al favorable desempeño de los trabajadores en sus puestos y al logro de los objetivos personales y organizacionales.

1.2 Principios esenciales de la capacitación.

Pinto (1990) establece los elementos fundamentales para que la capacitación sea efectiva, esto con el objetivo de crear conciencia de la importancia y beneficios que ésta aporta a la organización. Enseguida se mencionan algunos de los principios señalados como decálogo de la capacitación, según este autor:

- Para que un trabajador sea eficiente no basta con solo capacitarlo, su entrenamiento se debe complementar con otras actividades que contribuyan a su formación.
- La capacitación que se destine a incrementar la productividad, debe ser complementada con programas más extensos.
- La capacitación efectiva desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según los objetivos que previamente se establezcan.
- Los cursos deben medir su efectividad por la calidad del cambio, de modificación o de transformación en las personas que reciben la capacitación, no por la cantidad de conocimientos adquiridos.
- Para que la capacitación sea exitosa, debe diagnosticar adecuadamente las necesidades de capacitación, los objetivos deben ser fundamentados, la metodología debe ser la correcta, se deben supervisar los cambios de conducta y evaluar los resultados.

Por su parte, Furnham (2011) establece dos principios esenciales para que la capacitación sea efectiva:

1. Participación: este principio afirma que las personas aprenden con mayor rapidez cuando participan activamente en el proceso de aprendizaje; esto se aplica tanto en habilidades cognitivas como en las motrices. Por lo tanto, el instructor debe propiciar de manera constante la participación de los aprendices del curso.
2. Repetición: este principio sostiene que el aprendizaje se facilita cuando se distribuyen los conocimientos en diferentes tiempos, a diferencia de cuando se realiza en una sola sesión; sin embargo, los periodos de práctica no deben ser demasiado prolongados, puesto que esto puede provocar fatiga en los participantes y disminuir su aprovechamiento. La cantidad ideal de tiempo depende de diversos factores, tales como los conocimientos que se desean transmitir, las habilidades que se quieren desarrollar o las actitudes que se buscan modificar.

Consecuentemente, la capacitación es efectiva si se siguen estos principios, y por lo tanto, los objetivos se pueden cumplir y así dar solución a la necesidad o problemática detectada en la organización.

No obstante, según sea el origen del problema a corregir, el capacitador puede tomar los elementos que considere fundamentales para el éxito de la capacitación. Sin

embargo, en lugar de corregir, lo ideal es que las organizaciones piensen en prevenir y poder así poner en práctica cada uno de los principios de capacitación antes mencionados y entonces poder ser altamente competitivas.

1.3 Propósitos de la capacitación.

Promover el crecimiento personal en cada miembro de la organización, es una obligación de los empresarios, un derecho de los trabajadores, pero sobre todo, es un medio que ayuda a las personas a ser eficientes, transformando, actualizando y perdurando la cultura organizacional.

Siliceo (2007) llega a la conclusión de que son ocho los propósitos fundamentales que toda capacitación debe seguir. En el presente estudio se mencionarán aquellos que se consideran de mayor trascendencia.

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. El instructor debe tener la capacidad de sensibilizar, y lograr que los participantes tomen conciencia, comprendan y practiquen la filosofía de la organización de la que forman parte.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Para lograr que los trabajadores acepten los cambios organizacionales, en primer lugar debe haber un cambio en su actitud y para lograrlo, las técnicas educativas novedosas son una herramienta fundamental.

3. Elevar la calidad del desempeño, ya que las razones de la deficiencia de un trabajador pueden ser diversas y la solución no siempre será la capacitación; por tal motivo, se debe conocer con exactitud el origen del bajo desempeño y poder así mejorar la eficiencia.
4. Resolver problemas: con frecuencia, los directivos se encuentran con dificultades financieras, tecnológicas, administrativas y humanas, entre otras; no obstante, la capacitación y el adiestramiento son un apoyo indispensable para resolver gran parte de esos problemas.

Por otro lado, de acuerdo con Chiavenato (2007), los principales propósitos de la capacitación son:

- Preparar al personal para su eficiente desempeño en su área de trabajo.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo personal y poder así, en un futuro, ascender de puesto a estas personas.
- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para propiciar un clima favorable, aumentar su motivación o prepararlos para las nuevas tendencias de la administración.

El mismo autor, menciona que los propósitos de la capacitación, pueden incluir cuatro formas de conducta:

1. Transmisión de información: su objetivo es aumentar los conocimientos de los capacitados, la información que se proporciona puede ser de su área de trabajo, políticas, servicios, productos, entre otros rubros.
2. Desarrollo de habilidades: su objetivo es preparar a las personas para la realización de determinadas tareas, para el manejo de equipo nuevo, entre otras actividades necesarias para el óptimo desempeño en su puesto.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: su objetivo radica en cambiar actitudes negativas por otras favorables. Aquí se puede incluir la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, para lo cual las personas deben tener conciencia de sus relaciones y mejorar la relación con sus compañeros de trabajo.
4. Desarrollo de conceptos: su objetivo es elevar el nivel de abstracción de los capacitados, desarrollando ideas y conceptos para pensar en términos globales y estratégicos.

Es importante señalar el Artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo (Cámara de Diputados; 2012), el cual establece que la capacitación y adiestramiento debe tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Finalmente, cabe mencionar algunas de las virtudes de la capacitación, puntualizadas por Ramírez (1993):

- La capacitación tiene la función de propiciar cambios favorables en las personas a través del desarrollo personal e incremento de los conocimientos.
- Propicia el autodesarrollo y el autocontrol.
- Estimula la autoestima, con lo cual se incrementan los sentimientos de superación y éxito.
- Propicia un sentimiento de responsabilidad con uno mismo, con la tarea y con la empresa.
- Estimula la motivación individual y grupal.
- Modifica el clima laboral, como consecuencia de las actitudes favorables de los trabajadores.
- Propicia la integración de equipos de excelencia.
- Disminuye la resistencia al cambio de los trabajadores.

Como se puede percibir, cada autor, de acuerdo con su experiencia y estudios, propone de manera general los objetivos que habitualmente busca cumplir la capacitación; sin embargo, estos pueden variar dependiendo de cada organización y las problemáticas que se presenten. Por lo tanto, el instructor debe ser capaz de

detectar las necesidades de capacitación y establecer, entonces, los objetivos que deberán cumplirse, para dar solución a los problemas detectados.

1.4 El proceso de capacitación.

Según Ramírez, “El objetivo principal de la capacitación es el desarrollo individual del trabajador y la implementación de la rentabilidad de la empresa; por lo tanto, crear un modelo de capacitación significa buscar los modelos adecuados de solución de un problema” (1993: 53).

Chiavenato (2007), por su parte, menciona que la capacitación debe ser una actividad planeada, a fin de que los capacitados puedan desarrollar eficazmente los conocimientos, actitudes y habilidades. Por lo cual, la capacitación debe seguir una secuencia programada de pasos, cuyo ciclo se debe renovar cada vez que termina, este proceso implica cuatro etapas: diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, implementación del programa de capacitación y evaluación de los resultados.

1.4.1 Diagnóstico de necesidades de capacitación.

El primer paso del proceso de capacitación, es la realización de un diagnóstico, para así poder satisfacer plenamente las necesidades detectadas que obstaculizan el logro de los objetivos de la organización. Un diagnóstico de necesidades es, según Reza (2006), una estrategia para determinar las carencias en

cuanto conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos de un individuo, que le impiden desempeñarse efectivamente en su puesto.

Menciona Pinto (1990) que al realizar el diagnóstico de necesidades, es importante tomar en cuenta que la capacitación puede ser una herramienta en la solución de problemas relacionados con: deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; si los problemas detectados son de tipo administrativo o económico, la solución debe quedar a cargo de los directivos de la organización.

En opinión del mismo autor, es importante establecer las áreas a las que se dirige el diagnóstico de necesidades, que pueden ser: cognoscitiva, afectiva o psicomotriz, en las cuales se ubican respectivamente los conocimientos, actitudes y habilidades, que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de su puesto. Una vez establecida el área a investigar, es necesario determinar el nivel o niveles jerárquicos a los que se destinará el diagnóstico, es decir, si habrá de centrarse en niveles directivos, mandos medios u operativos.

Existen diversos métodos para diagnosticar las necesidades de capacitación, los cuales varían según su autor, en el presente estudio se abordará el propuesto por Reza (2006), quien establece tres niveles de acción:

- 1) Reactivo: Sondeo inicial, se observan algunos síntomas, es una simple detección de problemas, no tiene costo, es fácil de aplicar para obtener

información de inmediato, sin embargo tiene un alto grado de error en la toma de decisiones. Generalmente el curso se diseña con base en las necesidades que se perciben a simple vista.

- 2) Estadístico: Sondeo más profundo, se observan algunos puntos, es superficial aunque más profundo que el reactivo, capta información más detallada, es de fácil aplicación, costo mínimo y con un mediano índice de riesgo de error en la toma de decisiones.
- 3) Comparativo: Análisis profundo, se observan las necesidades reales, se determinan a detalle las carencias a satisfacer, costo elevado, lenta aplicación, alto índice de certeza en la toma de decisiones. Se establecen las discrepancias que existen entre lo que debe hacerse y lo que realmente se hace, es decir, compara una situación con otra para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer.

1.4.2 Diseño del programa de capacitación.

Esbozar el programa de capacitación, requiere de una minuciosa planeación, ya que debe haber coordinación entre los objetivos, intereses y tiempos del capacitador y los trabajadores involucrados en el entrenamiento (Pinto; 1990).

Con base a los resultados obtenidos en la etapa anterior, se debe elaborar un primer proyecto del contenido del curso de capacitación; es necesario especificar los

temas y objetivos de aprendizaje de cada uno, asimismo, incluirse el tiempo estimado de duración del curso (Arias y Heredia; 2004).

El primer paso para diseñar el programa de capacitación, es establecer los objetivos, los cuales deben considerar tres puntos: 1) los resultados que se esperan observar en la organización como producto de la capacitación, 2) las conductas que deben ser apoyadas por jefes y directivos y 3) los conocimientos, habilidades y actitudes que se espera que los participantes desarrollen en el curso de capacitación (Zepeda; 1999).

Es recomendable apoyarse en la taxonomía de Bloom para establecer claramente los objetivos del programa de capacitación, sin embargo, cuando los contenidos se relacionan con el manejo de conflictos, resistencia al cambio y temas semejantes, es difícil encontrar verbos que reflejen adecuadamente comportamientos observables. En este caso, se puede hacer uso de definiciones operacionales que ayuden al capacitador a puntualizar los objetivos de la capacitación (Zepeda; 1999).

Menciona Reza (1999) que el capacitador debe diseñar herramientas básicas que le permitan desarrollar con efectividad el programa de capacitación, este autor sugiere cinco herramientas, las cuales son:

1. La carta descriptiva: es una guía que se puede ajustar de acuerdo con los objetivos del programa, la cual incluye un objetivo general, objetivos terminales y específicos, temas y subtemas, actividades de aprendizaje a

realizar, apoyos didácticos e instrumentos de evaluación a aplicar, así como el tiempo empleado para el curso y para cumplir con cada objetivo establecido.

2. Guía para los participantes: es un documento que describe el programa de capacitación y las actividades que los participantes del curso deben realizar para cumplir con los objetivos planteados.
3. Manual del participante: es el conjunto de notas, información, conceptos y datos necesarios para integrar los contenidos del curso. El capacitando lo puede utilizar a lo largo del curso o posterior a este para consultar lo revisado, según lo determine el capacitador.
4. Materiales audiovisuales, ayudas o medios de comunicación: son los instrumentos de apoyo que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje.
5. Bibliografía: son las referencias documentales sugeridas por el capacitador, para que el capacitando pueda consultar y reforzar lo aprendido.

Los participantes del curso se eligen de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación, para esto se puede recurrir a tres métodos; 1) invitar a todos los trabajadores de un mismo puesto o departamento, 2) realizar una invitación abierta y que asistan solo los trabajadores que lo deseen o 3) invitar solo a los trabajadores que, según la detección de necesidades, requieren de capacitación (Zepeda; 1999).

Sugiere el mismo autor que cuando el programa de capacitación se dirige al cambio de actitudes o desarrollo humano, es recomendable usar el segundo método,

puesto que intentar forzar a las personas a cambiar su actitud puede repercutir en resistencia o aversión, en cambio, si ellos deciden asistir al curso, habrá mejor participación y los resultados del curso podrán cumplir con los objetivos planteados.

Establecidas las habilidades, conocimientos o actitudes que se desean desarrollar a través de la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas y métodos que permitan a los capacitados obtener el mayor aprendizaje posible (Chiavenato; 2007).

Son diversas las técnicas de enseñanza-aprendizaje propuestas por diferentes autores, las cuales se abordarán más adelante.

1.4.3 Implementación del programa de capacitación.

Una vez que se detectaron las necesidades en la organización y se diseñó el curso de capacitación, es momento de llevarlo a cabo. La implementación presupone el binomio instructor y aprendiz. Los aprendices son los trabajadores de la organización, los cuales pertenecen a un nivel jerárquico previamente definido y son en quienes se pretende desarrollar habilidades, transmitir conocimientos o cambiar actitudes, según sea el caso (Chiavenato; 2007).

Efectuar el curso de capacitación depende de diversos factores. A continuación se mencionan algunos de los propuestos por Chiavenato (2007).

- El programa propuesto debe satisfacer necesidades previamente detectadas o percibidas en la organización.
- El material utilizado debe ser el adecuado, a fin de que propicie el mejor aprendizaje de las personas.
- Para el éxito de la capacitación, es necesaria la entera participación de las personas que serán capacitadas, y para que estas personas se comprometan, es necesaria la mayor cooperación de sus jefes en todo el proceso.
- Así como es necesaria la cooperación de los participantes, es igual de importante la entrega y preparación del instructor para que la capacitación tenga los resultados esperados.

1.4.4 Evaluación de los resultados la capacitación.

El proceso de enseñanza-aprendizaje requiere de diferentes actividades que estimulen el cambio de actitud de las personas capacitadas, este cambio se verifica evaluando los logros parciales o totales respecto a los objetivos de la capacitación (Pinto; 1990).

Existe una multitud de instrumentos y métodos para evaluar la capacitación, entre los cuales el instructor debe elegir el adecuado, de acuerdo con los objetivos y sobre, todo al área de la conducta que se dirige el curso (cognoscitiva, psicomotriz o actitudinal).

Menciona Pinto (1990) que el resultado de aprendizaje más difícil de evaluar en forma objetiva se refiere a los cambios de actitud para el trabajo, para la cual, sugiere utilizar la escala estimativa.

Por su parte, Furnham (2011) señala que el modelo más tradicional para medir la eficacia de la capacitación es el diseño de antes y después; este método consiste en evaluar en el momento A, a los trabajadores que necesitan la capacitación, posteriormente se imparte el curso y se vuelve a evaluar en un momento B, es decir, después de la capacitación. Se afirma que se tuvo éxito cuando se observa una diferencia significativa en el momento B en comparación con el momento A. Es importante usar el mismo instrumento antes de la capacitación y después de esta, y este debe ser válido y arrojar resultados confiables.

Las denominadas pre y post evaluaciones constituyen uno de los métodos más comunes y confiables de evaluar la capacitación. Se averigua qué saben los participantes, qué pueden hacer o qué actitudes tienen antes de la capacitación. Cuando termina el curso, deben saber más, desempeñarse mejor y tener actitudes favorables en el trabajo. La pre evaluación puede identificar lo que saben y necesitan saber los empleados y, asimismo, hacer conscientes a los empleados de lo que necesitan aprender. Este método se puede considerar como información confiable, verificable y científica, siempre y cuando se utilicen instrumentos válidos y estandarizados (Holcomb; 2001).

Sin embargo, a pesar de que generalmente, el proceso de capacitación concluye con la evaluación, es importante, en función de los resultados obtenidos, brindar retroalimentación a las personas capacitadas y dar seguimiento a este proceso, puesto que esto puede constituir el contenido de futuros cursos y por ende, oportunidades para la organización.

Respecto al seguimiento de la capacitación, menciona Siliceo (2007) que el objetivo de la capacitación debe ser que esa educación recibida, perdure y continúe a través del tiempo; y afirma que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe; ya que él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso.

Tannenbaum y Yulk (referidos por Muchinsky; 2000: 197) “observaron que la eficacia del programa de capacitación puede verse influida por acontecimientos que ocurren después de que el participante vuelve al trabajo. Algunos empleados dejan la capacitación con nuevas habilidades y con fuertes intenciones de aplicarlas a su trabajo, pero las limitaciones en el ambiente posterior a la capacitación interfieren con la transferencia real del aprendizaje”.

La transferencia se refiere al grado en que los trabajadores aplican en su área de trabajo, los conocimientos, habilidades y/o actitudes adquiridas en la capacitación, (Muchinsky; 2000).

1.5 La capacitación y aprendizaje de adultos.

El aprendizaje es el proceso por el cual las personas adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan un cambio relativamente permanente de la conducta. En los cursos de capacitación es posible desarrollar tales habilidades y dicha adquisición es más efectiva si se lleva a la práctica. El cambio de conducta se manifiesta cuando el empleado lleva a cabo sus actividades o se interrelaciona de manera diferente de como lo hacía antes de asistir al curso (Grados; 2004).

Las áreas del aprendizaje que una persona puede desarrollar son: cognoscitiva, en la cual se adquieren diversos conocimientos teóricos; psicomotriz, en la que se desarrollan habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo una o varias actividades en el puesto de trabajo, y área afectiva, la cual comprende al conjunto de actitudes, valores y opiniones de las personas, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de personas, hechos y estructuras, y estas tendencias influyen en su desempeño laboral (Reza; 2006).

Menciona el mismo autor que, generalmente, los adultos participan de manera voluntaria en los programas de capacitación, sin embargo, hay quienes asisten por obligación; aun así, es poco común que haya personas que se resistan a adquirir nuevas ideas y conocimientos.

La capacitación de adultos pretende alcanzar metas organizacionales e individuales, aplicar los conocimientos adquiridos y propiciar beneficios personales y

organizacionales; este tipo de educación utiliza diversos métodos, ya que los conocimientos transmitidos son concretos y se dirigen a situaciones específicas; el aprendizaje se basa en experiencias vivenciales, los participantes son conscientes del proceso educativo y el tiempo de enseñanza-aprendizaje es generalmente corto (Reza; 2006).

Por su parte, Hermanus (1981) considera la educación de adultos como aquella actividad concreta y organizada, que proporciona a los adultos las oportunidades de aprendizaje que contribuyen a su evolución personal, profesional y vocacional.

La naturaleza del educando adulto es compleja, por tal motivo, resulta de vital importancia conocerlo más allá que de manera superficial. A continuación se mencionan las características positivas y negativas del educando adulto, propuestas por el mismo autor al que se ha hecho referencia.

Entre las características positivas, se puede mencionar que el educando adulto está auto motivado por lo que, generalmente conoce la importancia y utilidad de los programas de capacitación a los que asiste, posee un cúmulo de experiencias vividas y tiene la capacidad de emitir juicios críticos, analizar y razonar lógicamente.

Sin embargo, el educando adulto posee características negativas, para las cuales el instructor debe tener la capacidad de lidiar con estas de la mejor manera; las que destacan son: la falta de confianza en sí mismo, lo cual ocurre generalmente en los adultos con un nivel educativo bajo; con frecuencia existe una resistencia al cambio

y a las ideas nuevas, muchas veces parece que el educando adulto es incapaz de comunicarse y expresar sus ideas; algunas veces puede mostrar desinterés por los temas y actividades y generalmente en las primeras sesiones tiende a olvidar lo aprendido.

Por su parte, Robbins (2004) menciona que hay evidencias que indican que los trabajadores de 50 años en adelante quieren aprovechar y son tan capaces de aprender como cualquier otro grupo de empleados; es verdad que se tarda más en capacitar a estos trabajadores, pero una vez que se hace, ponen en práctica lo aprendido en niveles comparables con los de sus colegas jóvenes.

Es importante entonces, conocer al educando adulto y no caer en el error de generalizar a todos con las características antes mencionadas, es mejor entender las particularidades, para de esta manera poder interpretar su comportamiento, actitudes y aspiraciones, y responder adecuadamente a las necesidades y problemas que pudieran surgir en los miembros del grupo (Hermanus; 1981).

1.5.1 Estilos de aprendizaje.

Las personas tienen diferentes estrategias, preferencias o estilos de aprendizaje, lo cual puede tener serias implicaciones en relación con la forma en que se les capacita. Es evidente que el estilo de una persona y el estilo de enseñanza del instructor, forman una relación armoniosa; entre más lo sea, más eficiente y efectiva es la capacitación (Furnham; 2011).

Para identificar los diferentes estilos de aprendizaje, varios psicólogos han tratado de describir los procesos generales del mismo. En el presente estudio se abordarán los cuatro estilos propuestos por Hooney y Mumford (citados en Furnhan; 2011), los cuales son:

- **Activistas:** son personas que se involucran de lleno y sin prejuicios en nuevas experiencias, muestran entusiasmo, se aburren con actividades a largo plazo; son personas gregarias, flexibles y de mente abierta; es poco probable que se resistan al cambio, pueden tomar decisiones sin analizarlas y tienden a hacer demasiadas tareas por sí solos.
- **Reflexivos:** son atentos, cuidadosos, metódicos, analíticos, con facilidad asimilan la información, son lentos para tomar decisiones, tienden a evitar la participación directa, son muy cautelosos y generalmente no son personas simpáticas.
- **Teóricos:** son pensadores lógicos, racionales y objetivos, buenos para formular preguntas inquisitivas, tienen poca tolerancia a la incertidumbre, el desorden, la ambigüedad, lo subjetivo o intuitivo.
- **Pragmáticos:** son propensos a probar las situaciones en la práctica, son objetivos, realistas, se inclinan hacia la técnica, tienden a rechazar todo aquello que no tenga una aplicación evidente, optan por la primera solución a los problemas, impacientes con lo ambiguo y se orientan a las tareas, no a las personas.

Es importante que el capacitador logre reconocer en los participantes su estilo de aprendizaje para elegir el mejor método de enseñanza y la técnica de aprendizaje adecuada para todo el grupo, de modo que pueda cumplir con los objetivos del programa.

1.6 Técnicas de enseñanza-aprendizaje en la capacitación.

Las técnicas de enseñanza-aprendizaje son procedimientos con fundamento científico y probado en la experiencia, son instrumentos o medios para beneficiar a los aprendices y lograr los objetivos planteados. Estimulan la reflexión, el espíritu crítico y la participación de todos los integrantes, enseñan a escuchar, hablar, aprender, proponen objetivos, crean responsabilidades y propician el progreso del grupo (Grados; 2004).

El mismo autor destaca que el hecho de utilizar una técnica no garantiza el éxito de la capacitación: depende de diferentes factores, como el manejo efectivo, habilidad personal, capacidad creadora e imaginativa del capacitador para adecuar las técnicas en cada caso.

Establece Chiavenato (2007), que las técnicas de enseñanza en la capacitación, se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación. Se mencionan a continuación las técnicas de capacitación en cuanto a su empleo, propuestas por este autor:

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: su objetivo es transmitir conocimientos o información, generalmente se utiliza la lectura comentada, video-discusión, instrucción programada o por computadora.

- b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Hacen hincapié en la interacción entre los participantes en el sentido de influir el cambio de conducta o de actitud, más que transmitir conocimientos. Entre estas técnicas están: la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad y el entrenamiento de grupos.

- c) Técnicas mixtas de capacitación: su objetivo es transmitir información y procurar el cambio de actitudes, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Entre las técnicas mixtas sobresalen: la conferencia, estudios de casos, simulaciones y juegos, y diversas técnicas en el trabajo como, la inducción, capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

Cada técnica de enseñanza-aprendizaje ha sido diseñada para diferentes situaciones, el capacitador debe elegir las que se adecuen mejor a los objetivos previamente establecidos.

Es también importante tomar en cuenta otros factores como: la experiencia del grupo, ya que entre mayor experiencia tenga es posible implementar técnicas más

complejas; el tamaño del grupo, para cada técnica hay un número ideal de participantes que garantiza su eficacia; el ambiente físico donde se llevarán a cabo; las características de los participantes, es decir, su nivel jerárquico, edad, sexo, ocupación, nivel socioeconómico y nivel educativo; es también importante la madurez y experiencia del capacitador en el manejo de las técnicas (Grados; 2004).

1.7 Obstáculos para la capacitación.

Son numerosas las razones por las que la capacitación puede no dar los resultados esperados, Lambert (señalado por Furnham; 2011), señala las que se presentan con mayor frecuencia, las cuales son:

- Identificación inexacta o incompleta de las necesidades.
- Incapacidad de plantear objetivos realistas.
- Los directivos o participantes creen que la capacitación tiene poca o ninguna relación con la vida real, lo toman como un día de descanso.
- Dependencia exagerada del capacitador hacia la teoría.
- Instructores no capacitados o capacitados de manera deficiente.
- Programas de capacitación demasiado breves que no permiten el aprendizaje profundo o la práctica de habilidades. Cuanto más prolongados y espaciados sean los programas, más aprenden y retienen las personas.
- Uso de recursos y métodos de capacitación inadecuados, los cuales no se previenen con anticipación.

- Falta de ubicación de los participantes en términos de lo que se espera de ellos después de la capacitación.
- No interrogar a los participantes de manera adecuada después de la capacitación, respecto de cómo poner en práctica lo aprendido.
- Capacitación circunscrita a los niveles operativos de la organización, por ser económica, fácil de impartir y evaluar.
- Incapacidad de los directivos para predicar con el ejemplo.
- Diseño de la capacitación para poner énfasis en experiencias y juegos agradables, más que en la transferencia del aprendizaje al trabajo.

Por su parte, Reza (2006), opina que los problemas de mayor relevancia en la capacitación son: la falta de credibilidad de los empresarios en la capacitación, los instructores incompetentes, desinterés en los participantes por la capacitación, que los jefes no dejen ir a los empleados a capacitarse, programas de capacitación pobres, falta de seguimiento de los programas, a los instructores les hace falta formación en el tema, los directivos no se involucran, la cuestión legal es complicada o creer que la capacitación hace milagros.

Una vez abordado el tema capacitación, es conveniente desarrollar el tema del trabajo en equipo y todas sus implicaciones, al igual que la formación de actitudes y poder determinar si es posible modificarlas una vez establecidas. Estos aspectos serán desarrollados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2

TRABAJO EN EQUIPO Y CAMBIO DE ACTITUD

El hombre es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos solo; se sabe que cuando coordina sus habilidades con una o más personas, se pueden realizar más tareas que cada uno de ellos por sí mismo (Krieger; 2001).

El trabajo en equipo es una cuestión de actitudes, una forma de gestión, un medio para terminar con la individualidad y obtener la integración, es una disciplina que toda organización debe emprender.

En el presente capítulo se analizan los temas trabajo en equipo y el cambio de actitud, se conceptualiza el equipo de trabajo, se mencionan sus etapas de formación, las funciones que se desarrollan en un equipo de trabajo, los roles y conflictos que pueden surgir en éste, al igual que los obstáculos que se pueden presentar para su formación y los pasos para implementar el trabajo en equipo; asimismo, se conceptualiza la actitud, se analizan los tipos de actitud que pueden surgir en el trabajo y el proceso para el cambio de actitudes.

2.1 Conceptualización de equipo de trabajo.

Los teóricos, para referirse al concepto de trabajo en equipo, generalmente definen equipo o grupo de trabajo. Se abordará este término, desde el punto de vista

de diferentes autores para tener así una perspectiva más amplia.

Para comprender este tema, es importante distinguir un grupo de un equipo; un grupo comúnmente se define como dos o más personas que interactúan entre sí, mientras que los equipos son grupos con compromisos y metas compartidas. Por lo tanto, un equipo de trabajo es el conjunto de personas que existen dentro de una organización, que pueden identificarse a sí mismos y que son identificados por otros como un equipo, que son interdependientes y que realizan actividades que afectan a otras personas y grupos (Stewart y cols.; 2011).

De acuerdo con Kinicki y Kreitner (2003), un equipo de trabajo es un conjunto de personas con habilidades complementarias y comprometidas con objetivos en común, y que cumplen con criterios como: liderazgo, responsabilidad, desarrollo de una misión propia, solución de problemas como forma de vida y efectividad en las actividades que realizan.

Según Krieger (2001), un equipo de trabajo es un conjunto de empleados que ocupan puestos de trabajo interrelacionados, quienes deben realizar tareas para beneficio del conjunto y son conscientes de que un error puede traer inconvenientes a todo el equipo.

Por su parte, Muchinsky (2002) menciona que no hay ninguna distinción entre grupo y equipo, los define como unidades sociales que trabajan dentro de una organización, intercambian información, comparten recursos y se coordinan para

realizar determinadas actividades; tanto los miembros como los que no lo son, saben quién pertenece a la organización y quién no, además de que conocen las tareas que deben desarrollar; las cuales pueden incluir, el control, la producción, el servicio, la generación de ideas o cualquier otra actividad.

Con las definiciones citadas, se puede concluir que el trabajo en equipo implica personas trabajando de manera coordinada para cumplir con los objetivos de la organización a la que pertenecen, para lo cual deben interactuar y coordinar sus conocimientos y habilidades de forma eficiente.

2.2 Formación de equipos de trabajo.

En el desarrollo de un equipo, intervienen tres dimensiones: la inclusión, el control y la apertura, menciona Zepeda (1999).

La inclusión es importante para establecer las personas que integran al equipo, esta se basa en el contacto con los integrantes del equipo; entre más contacto tiene una persona y los demás, la reconocen como parte del equipo, mayor es su inclusión.

La siguiente dimensión es el control, en la cual se establecen las reglas, responsabilidades, jerarquías, procesos, procedimientos y grados de dependencia de los integrantes del equipo.

La tercera dimensión es la apertura. En esta etapa es importante que los integrantes del equipo sean honestos y expresen las opiniones, reclamaciones, insatisfacciones, reconocimientos o alegrías que experimenta cada uno, para lo cual debe haber confianza mutua entre los miembros. La apertura es la clave para identificar situaciones que requieren ser modificadas en la organización y es la única posibilidad de que el equipo de trabajo alcance niveles de excelencia.

A diferencia del autor antes citado, varios teóricos coinciden en que el proceso de formación de un equipo se puede resumir en cinco etapas: formación, tormenta, establecimiento de normas, desempeño y conclusión.

Al respecto, Stewart y cols. (2011) señalan que a pesar de que la mayoría de los equipos avanzan a través de esas etapas, no necesariamente todos se ajustan estrictamente a ellas: se puede saltar alguna fase, la cantidad de tiempo de cada una puede variar y posiblemente, la secuencia del proceso sea distinta. Sin embargo, estas etapas proporcionan un marco de referencia para comprender mejor la formación de un equipo, las cuales se mencionan a continuación.

- 1) Formación: Esta etapa comienza cuando se reúne un conjunto de personas y se consideran a sí mismos como integrantes de un equipo; en ésta, los miembros generalmente muestran una actitud positiva, sin embargo, existe una tensión oculta que les impide expresarse, esta sensación disminuye poco a poco y comienza a desarrollarse mayor satisfacción.

- 2) Tormenta: Esta es una etapa de conflicto entre los miembros del equipo, esto ocurre porque surgen desacuerdos en los procedimientos, expresión de insatisfacción, tensión entre los miembros y en general, cualquier tipo de conflicto interno; sin embargo, la tormenta eficaz da como resultado una discusión sobre las diferencias surgidas, logrando establecer acuerdos entre todos los integrantes.

- 3) Establecimiento de normas: En esta etapa, los miembros del equipo comienzan a desarrollar un sentido de pertenencia, aumenta la cohesión, lo cual provoca que trabajen en conjunto para cumplir con los objetivos organizacionales; también se establecen las reglas informales, las cuales no son parte de la organización, pero son importantes para el equipo. De igual manera, se fundan los roles, estándares y relaciones.

- 4) Desempeño: A esta etapa, generalmente solo llegan los equipos altamente productivos, en donde las relaciones sociales se han desarrollado. Los miembros entienden los roles que cada uno ejerce, existe un fuerte sentido de compromiso, énfasis en el desempeño y producción.

- 5) Conclusión: Los equipos que no son permanentes llegan a esta etapa final, la cual ocurre cuando se cumplen los objetivos y ya no hay razón para que siga funcionando, algunas veces la conclusión es inesperada porque ocurre cuando los miembros se retiran inesperadamente o porque no son capaces de superar la etapa de tormenta.

2.3 Funciones que desarrollan los equipos de trabajo.

Una de las ventajas de trabajar en equipo es que se suman los conocimientos y habilidades de todos los miembros, logrando así un efecto de amplificación de capacidades y con esto se llega a ser más que la suma de sus partes. Para que el equipo logre resultados eficaces, es importante que cuide una serie de funciones, las cuales giran en torno a la comunicación, la animación, la coordinación y la evaluación (Guillén y Guil; 2000).

- La comunicación es una función de satisfacción y de tarea; ésta es importante para resolver problemas y tomar decisiones en el equipo de trabajo, facilita la satisfacción de los miembros, fomenta la cooperación, el escuchar y sentirse escuchado y potencia el compromiso.
- La animación es una función de satisfacción, consiste en estimular la cooperación entre los miembros del equipo, para que de esta forma, de manera individual y colectiva, trabajen por el logro de los objetivos de la organización.
- La coordinación es una de las funciones más importantes en el equipo, es una función de satisfacción, la cual consolida la estructura del equipo y define los roles que realizarán las tareas grupales.

- La evaluación es una función de tarea, la cual permite analizar de manera formal lo que se ha aprendido, lo que se ha resuelto y verificar si se han cumplido los objetivos; con los resultados obtenidos es posible corregir errores que afecten la metodología del trabajo, el proceso u objetivos.

Se puede decir entonces que las funciones de los equipos de trabajo se mueven en dos dimensiones: el de la eficacia (función de tarea) y el de la satisfacción (función de relación). La eficacia busca lograr una mayor productividad en la organización, mientras que la satisfacción se relaciona con las emociones de los miembros del equipo.

Por su parte, Kinicki y Kreitner (2003) mencionan que los equipos de trabajo satisfacen dos grupos de funciones básicas: organizacionales e individuales.

Entre las funciones organizacionales se encuentran: realizar tareas complejas e interdependientes, generar ideas y soluciones para cumplir con los objetivos, coordinar actividades interdepartamentales, socializar y capacitar a los nuevos empleados, entre otras.

Entre las funciones individuales se encuentran: satisfacer la necesidad de afiliación individual, brindar a los miembros del equipo la oportunidad de poner a prueba su percepción de la realidad social, reducir la ansiedad, inseguridad e impotencia personales, construir un mecanismo de solución de problemas personales e interpersonales, desarrollar, mejorar y confirmar la autoestima e identidad personal.

2.4 Roles del equipo de trabajo.

Un rol es un conjunto de conductas esperadas y atribuidas a una persona que pertenece a una unidad social, como las organizaciones o un equipo de trabajo, en este caso, todos los equipos tienen diferentes necesidades y los integrantes deben ser seleccionados, para asegurar que el equipo tenga diversidad y que los diferentes roles se cubran (Robbins; 2004).

La teoría de los roles de equipo de Belbin, es usada por Landy y Conte (2006). En ella se propone que los equipos eficaces, están conformados por miembros que se desarrollan a través de nueve roles, los cuales se mencionan a continuación:

- 1) Planta: Creativo, imaginativo, resuelve problemas difíciles, generalmente ignora detalles y se preocupa mucho por comunicarse con efectividad.
- 2) Investigador de recursos: Extrovertido, entusiasta, comunicativo, busca oportunidades, desarrolla contactos, sin embargo, pierde interés una vez que pasa el entusiasmo.
- 3) Coordinador: Maduro, confiable, buen directivo, clarifica metas, promueve la toma de decisiones, delega responsabilidades, pero puede también encomendar trabajo personal y algunas veces puede verse manipulador.
- 4) Formador: Es desafiante, dinámico, trabaja bien bajo presión, tiene el coraje e impulso para vencer obstáculos, pero puede llegar a lastimar los sentimientos de sus compañeros de trabajo.

- 5) Evaluador monitor: Soberbio, estratégico, exigente, juzga con certeza, carece de impulso y capacidad para inspirar a los demás.
- 6) Trabajador de equipo: Cooperativo, amable, perceptivo, hábil, escucha, construye, evita problemas, es indeciso en ciertas situaciones y puede ser fácilmente influenciado.
- 7) Implantador: Disciplinado, confiable, conservador, eficiente, convierte las ideas en acciones prácticas, presenta cierta inflexibilidad y a veces es lento para responder a nuevas posibilidades.
- 8) Integrador: Meticuloso, consciente, ansioso, evita errores y omisiones, eficaz, se preocupa demasiado, se resiste a delegar, puede ser muy quisquilloso y encontrar errores.
- 9) Especialista: Decidido, con iniciativa, dedicado, promueve conocimiento y habilidades poco comunes, contribuye solo en pequeños espacios, puede pasar por alto pequeños detalles.

Cabe mencionar que no necesariamente se desarrollan los nueve roles en todos los equipos de trabajo, pueden ser menos, e incluso se pueden fomentar otros que no se mencionan en esta teoría, esto depende de la cultura de cada organización y en especial, de la personalidad de cada miembro de los equipos de trabajo.

2.5 Características de un equipo de trabajo efectivo.

Un equipo eficaz tiene confianza en sí mismo y en que puede tener éxito, a esto se le llama eficacia de equipo. Los cuatro factores que parecen tener relación con la

eficacia de un equipo son: contar con los recursos adecuados, tener un liderazgo efectivo, un clima de confianza, una evaluación del desempeño y un sistema de recompensas que refleje las contribuciones de los miembros (Robbins; 2004).

Por su parte, Furnham (2011) cita a Likert, quien establece veinticuatro características que distinguen a un equipo efectivo. A continuación se mencionan algunas de estas:

- Los miembros están capacitados para desempeñar diferentes funciones en la organización.
- El equipo debe tener el suficiente tiempo, para desarrollar una relación laboral óptima.
- Los miembros y el líder del equipo se sienten atraídos hacia éste.
- Los valores y objetivos del equipo constituyen una integración satisfactoria.
- Los miembros del equipo se sienten muy motivados para apegarse a los valores y cumplir con los objetivos.
- Toda interacción, solución de problemas y toma de decisiones ocurre en un clima de apoyo.
- El líder del equipo ejerce una influencia significativa en el equipo.
- Hay iniciativa en los miembros del equipo y sus esfuerzos son coordinados.

Se puede observar que estas características son muy generales, por lo que no necesariamente todos los equipos las poseen tal como se mencionan aquí, lo más

importante es que la eficacia dependa de una combinación de factores que deben adecuarse y adaptarse de acuerdo con los objetivos que deseen lograr.

El mismo autor, cita las características fundamentales de los equipos de trabajo eficaces establecidas por McGregor, enseguida se mencionan las más sobresalientes (Furnham; 2011):

La atmósfera tiende a ser informal, cómoda y relajada, los miembros del equipo entienden y aceptan bien las tareas y objetivos, expresan sus sentimientos y pensamientos, casi todas las decisiones se toman con base en un consenso, las críticas son frecuentes, francas, pero relativamente cómodas, el líder no domina al equipo, ni el equipo se somete a él.

Por lo tanto, un equipo de trabajo efectivo promueve la participación de los miembros que lo conforman, y en función de esta integración hay una mejora en los procesos operativos de la organización y se fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional, (Krieger; 2001).

Como ventajas, se puede mencionar que aumentan la productividad, mejoran la comunicación, realizan trabajos que los grupos comunes son incapaces de realizar, puesto que no hay competencia; aprovechan mejor los recursos, son más creativos y eficientes para resolver problemas, generan decisiones de alta calidad, generan una mejora en los procesos, favorecen el aprendizaje de la organización y permiten mezclar a personas con distintas clases de conocimientos.

2.6 Los conflictos en los equipos de trabajo.

Así como los equipos tienen grandes ventajas y beneficios, al ser personas quienes los integran, es natural que surjan conflictos entre sus miembros.

Hay quienes consideran que los conflictos dividen al equipo e impiden el logro de los objetivos, y otros dicen que benefician la productividad y progreso de la organización (Furnham; 2011).

2.6.1 Fuentes de conflicto.

Menciona Furnham (2011), que las causas más comunes que generan conflictos en los equipos de trabajo son las siguientes:

- Tareas mutuamente dependientes: Esto surge cuando dos o más grupos no se consideran iguales en términos de esfuerzo y contribución.
- Desequilibrio en la dependencia de tareas: Se presenta cuando un grupo depende de otro para realizar sus tareas.
- Criterios de desempeño: Esto se genera por las diferencias en velocidad, cantidad, calidad o uniformidad del desempeño.
- Variaciones del ambiente: Cuando diferentes equipos tienen relación con distintos clientes, regiones o procesos, esto genera la creencia de que los demás tienen ventajas injustas.

- Dependencia de recursos: Cuando se comparten los recursos, es cuando más conflictos se generan entre los miembros del equipo.

2.6.2 Tipos de conflicto.

En los equipos de trabajo pueden surgir dos tipos esenciales de conflictos, los cuales pueden ser: orientados a las relaciones o conflictos afectivos, y enfocados a las tareas o conflictos cognitivos. Los primeros ocurren cuando los miembros del equipo experimentan incompatibilidad interpersonal; los segundos surgen cuando existe un desacuerdo en las tareas a realizar (Stewart y cols.; 2011).

Menciona el mismo autor que el conflicto afectivo, por lo general, perjudica al equipo, puesto que la comunicación y su interacción social se ven afectados y estas relaciones negativas, a su vez, son la causa más común del fracaso de un equipo de trabajo.

Por su parte, el conflicto cognitivo puede ser benéfico para el equipo, ya que lo lleva a reflexionar sobre lo que deberían estar haciendo para ser efectivos y generalmente se logran desarrollar soluciones creativas.

2.6.3. Resolución de conflictos.

Existen diversas soluciones para los conflictos que surgen en los equipos de trabajo, entre las cuales está el predominio de los puntos de vista, preferencias y

prácticas de un equipo sobre las de otros, compromiso donde los equipos ceden para lograr la armonía entre los miembros, o la integración cuando se encuentra una nueva forma de llevar a cabo determinada actividad (Furnham; 2011).

Sugieren Stewart y cols. (2011) que para resolver un conflicto afectivo, un método eficaz es la evasión, siempre y cuando se sepa manejar, porque evadir a largo plazo puede generar más conflictos. Otro método es la imposición, en el cual un miembro del equipo es forzado a ceder en su posición. El acuerdo es un método que requiere que cada parte del conflicto establezca compromisos. Un último método es la negociación integradora, en este se juntan los miembros en conflicto y se les ayuda a encontrar una solución en la que ambas partes queden conformes.

2.7 Principales obstáculos para la formación de equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo puede enfrentar en su formación una serie de problemas, ante los cuales, los directivos de las organizaciones deben tener especial cuidado para poder emprender las medidas necesarias.

Kinicki y Kreitner (2003), indican que los equipos de trabajo se enfrentan principalmente a dos obstáculos, el pensamiento grupal y a la holgazanería social.

El pensamiento grupal se refiere a la falta de disposición intergrupala, por la alta cohesión de los miembros del equipo de trabajo, es decir, tienden a ser muy amistosos entre sí y están unidos estrechamente; esto generalmente deteriora la eficacia mental,

la comprobación de la realidad y los juicios morales, lo cual provoca que se evalúe en forma irrealista y se tomen decisiones inadecuadas.

La holgazanería social es la disminución del esfuerzo individual conforme aumenta el tamaño del equipo de trabajo, cuando ocurre este fenómeno, generalmente la tarea se percibe como insignificante, sencilla o no interesante, los miembros del equipo piensan que su aportación individual no se identifica y siempre están a la espera de que sus compañeros holgazaneen.

Por su parte, Zepeda (1999) menciona que hay problemas de origen psicológico, los cuales un equipo de trabajo enfrenta en su formación, estos fenómenos son: el temor a que no se tomen en cuenta las opiniones, comentarios y necesidades, a ser humillados por la ineficacia en el trabajo y, a ser rechazados por ser poco agradables, conflictivos o mantener enemistades.

2.8 Pasos para implementar el trabajo en equipo.

A continuación se mencionan los pasos propuestos por Krieger (2001), para fomentar el trabajo en equipo en las organizaciones:

1. Diagnóstico organizacional: Para poder promover el trabajo en equipo, es necesario conocer las necesidades de la organización, las cuales pueden estar enfocadas en el bajo rendimiento del personal o de los procesos, incremento de los costos, falta de logro en las metas, poca claridad en los objetivos, quejas

y reclamos frecuentes, problemas de calidad, falta de creatividad, problemas con jefes, conflictos interpersonales, entre otros.

2. Criterios acerca de la naturaleza de la tarea para organizarla o no en equipo:
Si la tarea a realizar es simple, no es conveniente trabajar en conjunto, se recomienda llevarla a cabo de manera individual, si la tarea es compleja, se requiere cooperación, por lo tanto, se justifica organizarla en equipo.
3. Selección de los miembros: Para formar un equipo de trabajo, es necesario establecer si los miembros serán seleccionados de la misma organización o si su búsqueda será externa; en la indagación, es importante identificar la voluntad, dedicación, interés y grado de desafío que a cada aspirante le representa ser parte del equipo.
4. Diseño del equipo de trabajo: Se debe establecer la distribución de tareas, asignar los roles, los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para el eficiente desempeño en su puesto, así como los recursos necesarios.
5. Contratación y selección de los miembros: La búsqueda se debe realizar en función de las competencias que se requieren para desempeñar determinado puesto. Como se mencionó en el punto 3, se recomienda comenzar el sondeo dentro de la organización y si no se encuentra con el perfil requerido, comenzar entonces una exploración externa.

6. Planeamiento de la carrera de los integrantes: Se debe analizar el perfil actual de los recursos humanos y compararlo con el deseado por la organización y el equipo. Con base en el análisis, es necesario brindar la capacitación que permita a los miembros del equipo desarrollar las competencias necesarias; así, los trabajadores tienen la posibilidad de escalar, ya sea dentro el equipo o de la organización en general.

7. Tener los objetivos claros: Es importante que se lleven a cabo sesiones de planeación, en las cuales se constituya la misión, visión, valores y objetivos del equipo. Para desarrollar estos últimos, es necesario realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y es necesario que se establezca un compromiso entre el equipo y la organización, para cumplir lo establecido.

8. Establecer un enfoque de trabajo compartido: En las primeras reuniones, los miembros del equipo deben acordar la división de tareas y roles, los métodos de trabajo, cargas horarias, esfuerzos compartidos y otros temas; es necesario que se llegue a un acuerdo para que el equipo comience a funcionar. Es importante que estos temas se revisen de forma periódica, con la finalidad de realizar los ajustes necesarios.

9. Implementar acciones que contribuyan al desarrollo de los equipos (team-building): A través del tiempo y con una adecuada implementación de los pasos anteriores, el equipo puede llegar a desarrollar los siguientes aspectos:

- Sentido de pertenencia, ya que se desarrollan normas de cooperación, cohesión, confianza y reciprocidad.
- Desarrollo de conducciones legítimas y consensuadas, del liderazgo y la conducción.
- Fomento de normas de rendimiento que busquen mejorar la eficacia.
- Desarrollo del sentido de equipo, esto es, autoidentificación.

La eficacia de un equipo de trabajo, de cualquier nivel jerárquico requiere de un gran entrenamiento, de una interacción continua y del cumplimiento de las condiciones y pasos antes mencionados.

2.9 La capacitación y aprendizaje en los equipos.

La capacitación para los equipos sigue el proceso descrito en el capítulo uno del presente estudio. Al respecto, Salas y Canon-Bowers (referidos por Landy y Conte; 2006), sugieren tres estrategias en la capacitación de equipos: intercapacitación, el entrenamiento de líderes de equipo y la capacitación para la coordinación del equipo.

La intercapacitación sucede cuando cada miembro del equipo rota por diferentes posiciones con el objetivo de entender las obligaciones de sus compañeros, este método ayuda a tener una perspectiva general de las tareas y de cómo cada puesto contribuye con la efectividad del equipo.

El entrenamiento de líderes de equipo implica entrenar al líder en la resolución de conflictos y en la coordinación del equipo, esto ayuda a interactuar con mayor eficacia, lo que contribuye al eficiente desempeño de todos los miembros.

La capacitación para la coordinación del equipo requiere enseñar a los miembros del equipo a compartir información, manejar conflictos, resolver problemas, aclarar roles, tomar decisiones y emplear los recursos con efectividad, en particular en situaciones de estrés.

Por su parte, Muchinsky (2002) menciona que la capacitación se debe comenzar con el análisis del puesto o la tarea dirigida al funcionamiento de equipos; los resultados proporcionan información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes que poseen los miembros del equipo para tener éxito. Con estos datos es posible especificar los objetivos de capacitación y las actividades de enseñanza.

La capacitación por lo tanto, juega un rol esencial en el aprendizaje de los equipos, para lo cual Krieger (2001) propone seguir los siguientes pasos:

- Fijar los objetivos de la capacitación en metas.
- Discutir con el equipo, el objetivo y modo de lograrlo.
- Entrenar al equipo para cumplir tales objetivos.
- Abordar las tensiones psicológicas que puedan surgir en el proceso.
- Brindar la capacitación técnica y socioparticipativa necesaria.

- Hacer los ajustes necesarios para poner en práctica lo aprendido.
- Comenzar los nuevos modos organizativos, procesos y modelos decisionales.
- Corregir errores y ajustar los sistemas de información.
- Institucionalizar el cambio, ajustar los manuales de la organización y sistemas normativos, si correspondiere.

Es importante mencionar que se han hecho investigaciones en las que se ha descubierto que los adultos no aprenden muy bien en el tradicional salón de clases, orientado a las conferencias; en cambio, asimilan mejor cuando forman parte activa en el proceso de aprendizaje y cuando pueden ver cómo el material encaja en las actividades que ellos ya saben y hacen.

Se sugiere hacer uso de simulaciones, experiencias directas, discusiones de caso y ejercicios experimentales. El fortalecimiento del equipo es otro método recomendado, el cual consiste en fortalecer las relaciones y capacidades del equipo para trabajar juntos; otra técnica es dejar a los miembros del equipo aprender por ellos mismos, proporcionándoles material, el cual es examinado posteriormente por un supervisor (Stewart y cols.; 2011).

2.10 Actitudes

Existe una multitud de definiciones de actitud, no obstante, no es difícil encontrar aspectos comunes y puntos de encuentro que permiten aproximarse a una idea más o menos concreta de lo que es una actitud.

En el presente estudio se va tomar la definición propuesta por Ramos (citado por Guillén y Guil; 2000: 65), “quien considera que la actitud es un compuesto psíquico, unitario, relativo a lo que el individuo piensa, siente y hace respecto de un objeto sociocultural”.

Cabe mencionar algunas características de las actitudes, entre las que se destacan que: son experiencias subjetivas, puesto que no se pueden observar; pueden expresarse a través del lenguaje, se dirigen a un objeto social y concreto, son muy persistentes a lo largo del tiempo, influyen en las motivaciones de la persona, son predecibles respecto al comportamiento, implican una organización durable y estable de creencias y cogniciones, implican juicios evaluativos y una predisposición a responder de determinada forma (Guillén y Guil; 2000).

2.10.1 Componentes de las actitudes.

Fishbein y Ajzedn afirman que, las actitudes suponen una estructura compleja de tres componentes interrelacionados: constructos perceptuales y cognitivos,

elementos afectivos y una predisposición a comportarse de determinada forma, los cuales se describen enseguida (Guillén y Guil; 2000).

- 1) Componente cognoscitivo: Es el conjunto de información y creencias que tiene una persona sobre el objeto de actitud, dichas creencias pueden ser verdaderas o falsas, lo importante es poseerlas. Este componente es el más efectivo cuando se quiere modificar una actitud, a sabiendas de que será más difícil cambiarla cuanto más estén enraizadas en el individuo las creencias.
- 2) Componente afectivo: Se refiere a los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolla una persona hacia determinado objeto social. Es el más representativo de una actitud, puesto que muchas veces sirve para describirla y es el más resistente al cambio.
- 3) Componente comportamental: Es el más débil de los componentes, se refiere a la predisposición o tendencia del individuo a comportarse de determinada manera ante un objeto, generalmente mediante conductas motrices, verbales, intencionales y simbólicas.

Por lo general, se tiende a afirmar que existe una estrecha relación de congruencia y de interdependencia entre los tres componentes mencionados, relación que es vital para que una actitud se mantenga y no se modifique; sin embargo, es difícil encontrar una relación de consistencia absoluta, puesto que el componente cognoscitivo tiende a aislarse del afectivo y del comportamental, de ahí que las

personas manifiesten tener actitudes adversas hacia alguien o hacia algo (Guillén y Guil; 2000).

2.10.2 Funciones de las actitudes.

Entre las diversas funciones que cumplen las actitudes, Kantz destaca las siguientes (retomado por Guillén y Guil; 2000):

- 1) Función de economía y conocimiento. Se refiere a que las actitudes ayudan a satisfacer la necesidad del individuo de tener marcos de referencia para comprender su mundo, y a economizar tiempo y esfuerzo en reflexionar sobre cómo actuar ante determinado objeto.
- 2) Función de autorrealización expresiva. Las actitudes ayudan a expresar los valores propios y confirmar la validez de los mismos, revelando a su vez la identidad de las personas.
- 3) Función instrumental, utilitaria o de adaptación: Las actitudes permiten alcanzar los objetivos deseados y evitar los no deseados, favoreciendo así la adaptación del individuo a su entorno más inmediato.
- 4) Función ego (defensiva): Las actitudes contribuyen a la protección de sentimientos negativos y de conocimientos desagradables acerca de uno mismo o de la realidad, permitiendo proyectarlos en otras personas o grupos.

2.10.3 Factores determinantes en la formación de actitudes.

Diversas teorías sostienen que las actitudes se aprenden y desarrollan mediante las experiencias personales a lo largo de la vida, al respecto Guillén y Guil (2000), citan los cuatro factores que determinan la adquisición de actitudes propuestos por Allport:

1. La acumulación e integración de diversas experiencias relacionadas entre sí.
2. La diferenciación y discriminación de experiencias parecidas.
3. Las experiencias traumáticas.
4. La adopción de actitudes convencionales por imitación o identificación social.

Los mismos autores mencionan los factores establecidos por Krech y cols. (referidos por Guillén y Guil; 2000), los cuales se mencionan enseguida:

1. Las necesidades personales: Se tiende a desarrollar actitudes favorables hacia un objeto que satisface requerimientos individuales.
2. La información: Según sea el tipo de información sobre determinado objeto, así será el tipo de actitud que se desarrolle hacia éste.
3. Los grupos de pertenencia y de referencia: Aquellos de los que se forma parte, así como aquellos a los que se desea pertenecer, influyen en las actitudes, en medida en que la persona se identifica con ellos.

4. Las características de personalidad: Las personas suelen desarrollar actitudes que son congruentes con sus deseos y necesidades.

2.10.4 Tipos de actitudes.

Una persona puede tener infinidad de actitudes, sin embargo, las relacionadas con el trabajo son pocas, las cuales representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral y generalmente estas se pueden resumir en las siguientes tres (Robbins; 2004):

- 1) Satisfacción con el trabajo: Se refiere a la actitud general del empleado hacia su trabajo, también conocida como satisfacción laboral.
- 2) Participación en el trabajo: Es el grado en que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera importante su desempeño para su valía personal.
- 3) Compromiso con la organización: Estado en que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella.

2.10.4.1 Actitud hacia el trabajo en equipo.

Cada miembro del equipo posee una personalidad concreta, al igual que habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, es decir, cada uno tiene aptitudes y actitudes que se manifiestan, entran en juego y se relacionan entre sí en beneficio de los objetivos de la organización.

Por lo anterior, queda claro que trabajar en equipo no es tarea fácil, puesto que implica dar y recibir retroalimentación, trabajar con diferentes personalidades y circunstancias, así como gestionar de manera adecuada las prioridades y responsabilidades. Por ello, mencionan Cardona y Wilkinson (2006) que es necesario adoptar una serie de actitudes, que ayuden a salir de la limitada percepción del mundo y abrirse a nuevas perspectivas, entre las cuales destacan las siguientes:

- Actitud de escucha: Se refiere a prestar atención a través de la atención receptiva y activa, no mantener prejuicios sobre personas, situaciones u objetos, tratar de entender el punto de vista de los demás y promover el diálogo constructivo entre los miembros del equipo.
- Actitud de colaboración. Significa estar siempre dispuesto a trabajar por la meta en común y ser capaz de compartir éxitos y fracasos con los demás. El respeto es parte fundamental de esta actitud, la cual se debe manifestar a las personas, a su tiempo, a sus necesidades y a las decisiones del equipo. Es importante también asumir los roles de acuerdo con la situación y neutralizar las actitudes debilitadoras.
- Actitud optimista. Implica tener la capacidad de ver las situaciones en su aspecto más favorable, para así animar a los miembros del equipo, disfrutar las actividades que se realizan, involucrarse con los objetivos y motivarse

cada vez más. El optimismo es necesario para poder adaptarse a diferentes personalidades y circunstancias en el trabajo.

Esta serie de actitudes integra lo que se conoce como espíritu de equipo, y aunque se puede alargar, en estas se menciona lo esencial para lograr el trabajo en equipo.

2.10.5 Cambio de actitud.

A pesar de la gran cantidad de investigaciones, no se ha llegado a conclusiones definitivas sobre cuál es el proceso para cambiar una actitud y los factores que lo condicionan; esto ha llevado a la formulación de diversas teorías que intentan explicar dicho fenómeno, entre las que se encuentran el enfoque cognitivo y el conductual (Guillén y Guil; 2000).

- Explicación cognitiva. Son teorías de la consistencia que sostienen que en la estructura actitudinal prevalece la tendencia a mantener, entre sí, relaciones armónicas, por lo tanto, si llegan a producirse tensiones entre ellas, se puede desencadenar una fuerza encaminada a recuperar la armonía, lo que seguramente provocará un cambio de actitud.

Teoría del equilibrio: Tiene como base la solución de cualquier estado de falta de armonía que se pueda presentar en los componentes cognoscitivos, por lo que,

cuando esto suceda, se producirá un cambio de actitud. Esta teoría solo toma en cuenta la dirección de las actitudes, pero no su intensidad.

Teoría de la congruencia: Osgood y Tannebaum, (citados por Guillén y Guil; 2000) mencionan que las actitudes tienen distintas intensidades y se ordenan de lo más positivo a lo más negativo mediante la técnica del diferencial semántico, la congruencia se produce cuando dos objetos relacionados son evaluados con igual intensidad, para resolver la incongruencia la persona cambiará de actitud y, las más extremas tenderán a cambiar menos que las moderadas.

Teoría de la disonancia: Esta teoría afirma que cuando se produce una situación de discrepancia en las personas, provoca tensión psicológica y un impulso a intentar solucionar tal situación, como resultado se produce un cambio de actitud, de modo que, si la discordancia no desaparece, esta se reduce al máximo.

- Explicación conductista. Está basada en la coherencia que debe existir entre los componentes actitudinales, de tal modo que si se cambia alguno de ellos, la congruencia interna fomentará a cambiar los demás y por ende, se dará el cambio de actitud. Esta teoría sostiene que para que la comunicación persuasiva consiga un cambio de actitud efectivo, deben darse al menos cuatro factores: comunicante o fuente, mensaje con características determinadas, un canal de transmisión y la persona o personas a las que se dirige el mensaje.

El comunicante o la fuente de persuasión: este es un elemento importante, el cual debe tener características como credibilidad, atractivo y posición de autoridad. Es importante que se le considere competente, experto en el tema, bien intencionado y sincero; si éste es atractivo, induce a cambios de actitud con mayor probabilidad y esto no se reduce a rasgos físicos, sino que incluye la apariencia externa, expresión gestual e inflexión de voz. Finalmente, entre mayor sea el status social y el grado del poder legítimo del comunicante, mayor será la persuasión y el impacto sobre el cambio de actitud.

El mensaje: Lo que influye en el grado de persuasión, no es el contenido en sí, sino el grado de discrepancia, de unilateralidad, el estilo, el orden de presentación, de repetición y de contenido amenazante. Un mensaje que incluye tanto argumentos a favor como en contra, es más persuasivo cuando el receptor está informado y tiene una actitud contraria a la del comunicante, también es preferible que no se den conclusiones y que el mismo receptor las deduzca; en cambio, cuando el auditorio desconoce el tema, es mejor hablar solamente de los aspectos positivos y proporcionar conclusiones para producir un mayor cambio y evitar la confusión. Se recomienda que el estilo formal y el tiempo del mensaje, sean acordes con los gustos y características del auditorio y que se incluya cierto grado de contenido amenazante o emotivo.

El canal de comunicación: Las investigaciones sugieren que la interacción cara a cara es el canal más efectivo para lograr un cambio de actitud.

El receptor o auditorio: El cambio de actitud depende en última instancia del receptor, puesto que, como ser humano, en muchas ocasiones responde con capacidad crítica hacia procedimientos persuasivos.

Algunas personas son más influenciables que otras, dependiendo de su edad, autoestima, flexibilidad cognitiva, sexo y de su resistencia a la persuasión, la cual a su vez depende en cierto grado del comunicante, de la manipulación que este posea, de la cantidad de tiempo que el receptor está sometido al mensaje y de la actitud contraria del individuo hacia el mensaje.

2.10.6 Razones de la resistencia al cambio en los centros de trabajo.

Mencionan Kinicki y Kreitner (2003) que la resistencia al cambio es una respuesta emocional y de comportamiento a amenazas reales o percibidas respecto de una rutina de trabajo, la cual puede ser imperceptible, al igual que la resignación pasiva y el sabotaje deliberado.

Los mismos autores presentan las razones más comunes por las que los empleados de una organización se resisten al cambio, las cuales se mencionan enseguida:

- Predisposición del individuo respecto al cambio. Esto depende de cada persona, ya que habrá quienes desconfíen y otros más que vean los

cambios como una situación que requiere flexibilidad, paciencia y comprensión.

- Sorpresa y temor a lo desconocido. Si en una organización se implementan cambios sin previo aviso, esto genera temor en los empleados respecto a sus consecuencias.
- Ambiente de desconfianza. La confianza mutua entre empleados y administradores es fundamental, para llevar a cabo el proceso de cambio de manera eficaz.
- Temor al fracaso. Los cambios en el trabajo pueden hacer que los empleados duden de sus capacidades, generando a su vez falta de confianza en sí mismos y obstaculizando su crecimiento y desarrollo personal.
- Pérdida de estatus, seguridad en el trabajo o ambos. Cuando los cambios requieren eliminación de puestos administrativos, generalmente se genera una alta resistencia.
- Presión de colegas. Un empleado al que no le afecta directamente el cambio, se puede resistir a este para proteger los intereses de sus compañeros.
- Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales o ambas.
- Falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores. La resistencia muchas veces se debe a que los cambios se implantan de manera insensible o en un momento inadecuado.

- Sistemas de retribuciones que no producen refuerzo. Si los empleados no ven retribuciones positivas en el cambio, seguramente se resistirán a este.

2.10.7 Estrategias para superar la resistencia al cambio.

Antes de sugerir las estrategias, es importante mencionar que la organización debe estar preparada para el cambio; debe saber que si los altos directivos no mantienen informados a los empleados, es probable que el éxito sea menor; no debe suponer que las personas se resisten de manera consciente y es importante que sepa que las interpretaciones que los empleados dan al cambio, tienen efecto significativo en su resistencia.

Así pues, se recomienda que los administradores por lo menos: 1) brinden la mayor información posible respecto al cambio; 2) les informen acerca de las razones y fundamentos del cambio mismo; 3) realicen juntas para responder a las preguntas que puedan surgir en los empleados, y 4) brinden a los empleados la oportunidad de analizar la forma en que les afectaría el cambio propuesto. Es importante mencionar la importancia de la comunicación durante todo el proceso (Kinicki y Kreitner; 2003).

Siguiendo con los autores, afirman que los expertos en cambio organizacional, prefieren un enfoque de contingencia, ya que la resistencia puede asumir diversas formas, además de que los factores circunstanciales varían, para lo cual sugieren las siguientes estrategias:

- Educación + comunicación: Se sugiere usarla cuando existe falta de información. Esta estrategia afirma que una vez convencidas las personas, frecuentemente ayudan a la implantación del cambio, sin embargo, puede requerir un tiempo extenso si son muchas personas.
- Participación + dedicación: Se recomienda cuando no se cuenta con la información necesaria para diseñar el cambio o cuando personas tienen poder considerable para resistirse. Los participantes se comprometen con el cambio, pero puede requerir mucho tiempo cuando el diseño es inapropiado.
- Facilitación + apoyo: Se sugiere cuando los empleados se resisten a causa de problemas de ajuste, esta estrategia puede requerir mucho tiempo, ser costosa, y a pesar de todo, fracasar.
- Negociación + acuerdo: Se propone cuando un sujeto o grupo sufrirá pérdidas evidentes a causa del cambio, en ocasiones es una forma sencilla de evitar resistencia, pero puede ser demasiado costosa.
- Manipulación + invitación a particular: Esta se debe usar cuando otras prácticas no funcionan o son muy costosas; puede ser una solución relativamente barata, pero generar problemas si las personas se sienten manipuladas.
- Coerción explícita + coacción implícita: Es importante usarla cuando la rapidez es fundamental y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable; esta es rápida, pero puede ser riesgosa, si hace que las personas se molesten con los agentes del cambio.

Para finalizar este capítulo, se concluye que el trabajo en equipo es de vital importancia en toda organización, y para lograrlo es esencial que se logre una actitud favorable hacia éste, para lo cual, la capacitación es una herramienta de gran ayuda. Sin embargo, ésta última debe ser usada como una herramienta y se debe dar seguimiento a través de diferentes medios, según sean las necesidades de la empresa, para así, lograr mejores resultados y crear consciencia en cada trabajador, de la importancia de colaborar unos con otros.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se aborda el proceso metodológico que se llevó a cabo para la recolección y tratamiento de la información. Se analizará para ello el enfoque, alcance y diseño de la investigación, las técnicas utilizadas, la descripción del mencionado proceso, el análisis e interpretación de los resultados y finalmente, las conclusiones obtenidas.

3.1 Descripción metodológica

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos, los cuales se aplican al estudiar determinado fenómeno. A lo largo de la historia han surgido diferentes enfoques de investigación, como el empirismo, materialismo dialéctico, positivismo, fenomenología y estructuralismo; a pesar de esto, tales corrientes se han reducido en dos: el enfoque cuantitativo y el cualitativo, los cuales llevan a cabo procesos cuidadosos, metódicos y empíricos.

Por la naturaleza de la presente investigación, se consideró realizarla desde el enfoque mixto, es decir, un paradigma cuanti-cualitativo. Se trata de una investigación cuasi experimental, diseño de un solo grupo con pre prueba, post prueba y alcance descriptivo.

3.1.1 Enfoque mixto.

El enfoque mixto, es un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e involucran la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, y asimismo, la integración y discusión conjunta para hacer inferencias con la información obtenida y lograr un mejor entendimiento de las variables estudiadas, según afirman Hernández y Mendoza (mencionados por Hernández y cols.; 2010).

Mencionan los autores citados, que algunas ventajas del enfoque mixto son:

- Lograr una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno a estudiar.
- Formular mejor el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
- Producir datos variados, al considerar diferentes fuentes de análisis.
- Potenciar la creatividad teórica con procedimientos críticos de valoración.
- Apoyar con mayor solidez las inferencias científicas.
- Permitir una mayor exploración y explotación de los datos y, la posibilidad de tener mayor éxito al presentar los resultados.

El enfoque mixto por lo tanto, utiliza las dos perspectivas para responder distintas preguntas de investigación, algunas características de ambos enfoques son:

El enfoque cuantitativo parte de una idea, la cual se delimita, se establecen objetivos de investigación, se revisa la literatura y se construye el marco teórico; se establecen hipótesis y determinan variables, se desarrolla el plan para probarlas, se miden las variables, se analizan las mediciones y finalmente, se realizan las conclusiones. Este enfoque puede generalizar los resultados, controlar los fenómenos, brindar la posibilidad de réplica y facilitar la comparación entre estudios similares.

En el presente estudio se utilizó el enfoque cuantitativo para lograr la mayor objetividad posible a través de la aplicación de una escala de actitud tipo Likert, la cual se procuró salvaguardar de ser afectada de ninguna manera y se realizó en el contexto natural de los sujetos investigados. Se procuró que los sujetos respondieran del modo más sincero posible, sin que nada interviniera en sus respuestas.

Los autores antes mencionados señalan que la investigación cualitativa, por su parte, se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural, profundizando en sus experiencias, opiniones y significados, es decir, la forma en que perciben subjetivamente su realidad.

En esta investigación fue necesario utilizar este enfoque, puesto que durante las sesiones del curso de capacitación, se utilizó la técnica de observación participante, haciendo uso de una bitácora, en la cual se registraron los eventos de mayor significancia, llevados a cabo por los participantes.

Por lo tanto, para la interpretación y comprobación de la hipótesis de trabajo, se obtuvieron datos cuantitativos a través de la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) y asimismo, datos cualitativos por medio de la observación participante llevada a cabo durante el curso.

3.1.2. Tipo de estudio cuasiexperimental

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), la investigación cuasiexperimental manipula deliberadamente una o más variables independientes para observar su efecto y relación con una o varias dependientes; los grupos ya están formados antes del experimento, son intactos, es decir, la razón de su formación es ajena a la investigación.

Este tipo de investigación se utiliza cuando no es posible asignar en forma aleatoria los participantes a los grupos que recibirán los tratamientos experimentales, lo cual contribuye a problemas de validez interna y externa; por tal motivo, el investigador debe intentar establecer la semejanza entre los grupos; lo cual requiere considerar las características que estén relacionadas con las variables estudiadas.

En algunos casos, los grupos pueden diferir significativamente o no ser equiparables; de este modo, el investigador debe analizar si los grupos son o no comparables desde el inicio. En esta última situación se debe declinar la realización de la investigación con fines explicativos y limitarse a propósitos descriptivos y/o correlacionales.

En relación con este estudio, el grupo al que se aplicó el curso de capacitación ya estaba formado previamente y no fue modificado. Se pudieron controlar algunas variables en el momento del curso, como el condicionamiento de los diferentes salones que se utilizaron; sin embargo, no se tuvo control sobre variables como el estado de ánimo, disposición y asistencia de los participantes.

3.1.3 Diseño de pre prueba/post prueba con un solo grupo.

Mencionan Hernández y cols. (2010), que en este diseño de investigación, a un grupo se le aplica una prueba previa al tratamiento experimental, después se le administra dicho tratamiento y finalmente se le aplica nuevamente la prueba, posterior al estímulo.

En función de este diseño, en la presente investigación, previo al tratamiento cuasi experimental, se aplicó al departamento de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., una escala de actitud hacia el trabajo en equipo, posterior a ello, se impartió el curso de “Trabajo en equipo”, y, finalmente se aplicó nuevamente la misma escala, la cual fue elaboradora por la investigadora del presente estudio.

La ventaja de este diseño, mencionan Hernández y cols. (2010), es que existe un punto de referencia inicial, para ver qué nivel tenía el grupo en la variable dependiente antes del estímulo, sin embargo, se corre el riesgo de elegir a un grupo atípico o que en el momento del tratamiento, no se encuentre en su estado normal.

3.1.4 Alcance descriptivo.

Sugieren Hernández y cols. (2010), que es preferible hablar de alcances en lugar de tipos de investigación, considerando el exploratorio, correlacional, descriptivo y explicativo. El alcance dependerá del conocimiento sobre el problema de investigación y de la perspectiva que se pretenda dar al estudio.

Los autores antes citados, indican que los estudios descriptivos tienen como propósito especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se pretenda estudiar. Su objetivo, por lo tanto, no es indicar cómo se relacionan las variables de estudio.

Este tipo de indagación sirve para mostrar de manera precisa las dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. La descripción puede ser profunda, aunque generalmente se basa en uno o más atributos del fenómeno a estudiar.

En relación con la esta investigación, lo que se buscó fue describir la actitud hacia el trabajo en equipo de los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México, tras la impartición de un curso de capacitación, y al comparar la actitud antes del curso, poder demostrar si hubo un cambio en su actitud a partir de esa capacitación.

3.1.5 Técnicas e instrumentos de investigación.

En la investigación se dispone de diversos instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos, se pueden combinar varias técnicas. Entre estas se encuentran las escalas para medir actitudes y los métodos más conocidos son: el escalamiento tipo Likert, el diferencial semántico y la escala de Guttman (Hernández y cols.; 2010).

Por la naturaleza de la presente investigación, se construyó una escala de actitud tipo Likert, este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, el cual consta de una serie de afirmaciones, ante las cuales se mide la reacción de los participantes en tres, cinco o siete categorías, a excepción de que los sujetos tengan poca capacidad de discriminar, en cuyo caso se pueden considerar dos categorías.

Señalan Hernández y cols. (2010), que el número de categorías de respuesta debe ser igual en todas las afirmaciones, asimismo, mencionan que la dirección de estas últimas puede ser positiva o negativa. Para obtener las puntuaciones es necesario sumar los valores alcanzados en cada reactivo.

Los mismos autores indican que este tipo de escala se construye con un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud, se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones de cada ítem, se analiza el poder discriminatorio de los reactivos y se integra el instrumento final, calculando asimismo, su confiabilidad y validez.

Como ya se mencionó, la investigadora del presente estudio llevó a cabo el proceso de construcción de la escala de actitud, debido a que no se encontró instrumento alguno que midiera la actitud hacia el trabajo en equipo y que estuviese diseñado para personal de nivel operativo, personas que en su mayoría cuentan con un nivel educativo bajo.

Por tal razón, en abril de 2013, se elaboró el instrumento llamado E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo), el cual se utilizó para medir la actitud hacia el trabajo en equipo de los trabajadores del departamento de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., población con la cual se llevó a cabo la presente investigación (Anexo 1).

Para el proceso de estandarización, se aplicó una prueba piloto de noventa afirmaciones a un total de noventa personas de diversas instituciones públicas y privadas, todas pertenecientes al puesto de intendencia. Cabe mencionar que se buscó que estas personas tuvieran características similares a la población con la que se trabajó. No fue necesario aplicar el pilotaje a un número elevado de personas, debido a que la muestra con la cual se llevó a cabo la investigación, fue pequeña.

Posterior al pilotaje, se obtuvo el poder discriminatorio de los reactivos a través del método de grupos extremos, para lo cual se obtuvo la “t” de Student y la “F” de Fisher de cada ítem de ambos grupos, y en última instancia se integró el instrumento final, quedando un total de treinta y cuatro ítems (Ver anexo 1).

Para obtener la confiabilidad de la mencionada escala, se utilizó el método de mitades partidas, para el cual según Hernández y cols. (2010) se necesita solo una aplicación de la medición, el conjunto de ítems se divide en dos mitades equivalentes y se comparan las puntuaciones de ambas, las cuales deben estar muy correlacionadas.

De los datos estadísticos obtenidos del proceso descrito anteriormente, la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo), obtuvo un nivel de confianza de .83, lo que indica que la confiabilidad es aceptable, ya que los autores antes señalados mencionan que de manera general, si se obtiene .25 en el coeficiente de correlación indica baja confiabilidad, .50 tiende a ser media, si supera .75 es aceptable y si es mayor de .90 es elevada.

La validez, por su parte, según Hernández y cols. (2010), se refiere al grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir, para calcularla existen diferentes métodos. En este caso se recurrió a la validez de contenido, la cual se refiere al grado en que la medición representa al concepto medido.

Para obtener este tipo de validez, se requiere tener representados la mayoría de los componentes de la variable a medir, según los autores mencionados.

En este caso, al construir la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) se tomaron en cuenta una serie de indicadores, los cuales representan la

actitud hacia el trabajo en equipo, los que se mencionan a continuación y asimismo, se señalan los ítems que pertenecen a cada indicador.

Variable: Actitud hacia el trabajo en equipo.

Indicadores.	Ítems.
Responsabilidades compartidas	1. En el trabajo, hay personas que trabajan más que otras. 2. Cuando trabajamos en grupo, alguien se lleva el mayor crédito.
Comunicación	3. Entre compañeros nos comunicamos con respeto. 4. Considero que la comunicación entre los compañeros de trabajo es buena. 5. Tomo en cuenta diferentes opiniones antes de tomar una decisión en el trabajo. 6. En el trabajo me gusta decir lo que pienso.
Apoyo	7. Si tengo un problema laboral, mis compañeros me apoyan. 8. Cuando tengo algún problema personal, mis compañeros me apoyan. 9. Cuando algún compañero tiene un problema, trato de ayudarlo.
Compañerismo	10. En el trabajo todos nos llevamos bien. 11. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.

12. Considero que en el trabajo yo soy quien tiene la razón.

13. Creo que en el trabajo, hay compañeros que se llevan mal.

14. Creo que en el trabajo, surgen problemas entre compañeros.

15. En el trabajo todos nos demostramos cariño.

Colaboración

16. Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier problema.

17. Cuando termino mis actividades, ayudo a mis compañeros con las suyas.

18. Cuando un compañero falta al trabajo, ayudo a hacer sus actividades.

19. Entre mis compañeros de trabajo hay competencia.

20. Es mejor hacer el trabajo solo, para evitar problemas.

21. Hago mejor mi trabajo cuando lo hago solo.

22. Prefiero trabajar solo, que con algún compañero.

Respeto

23. Creo que mis compañeros dicen lo que piensan con sinceridad.

24. Acepto los defectos de mis compañeros sin ningún problema.

25. Hay compañeros en el trabajo a los que le gusta presumir sus logros ante los demás.

26. Me molesta cuando un compañero me dice que mi trabajo está mal hecho.

Tolerancia	27. Soy paciente con mis compañeros de trabajo.
	28. Soy tolerante si un compañero comete algún error en el trabajo.
Responsabilidad	29. En el trabajo todos cumplen sus obligaciones.
	30. En el trabajo, dividirnos las actividades es fácil porque cada quien conoce sus responsabilidades.
Reconocimiento de aportes	31. Es normal que cuando un compañero hace bien su trabajo lo feliciten.
	32. Cuando entran nuevos trabajadores, se da poca importancia a sus ideas.
	33. En el trabajo se toman decisiones sin tomar en cuenta la opinión de todos.
	34. Creo que nuestro jefe ha sabido reconocer el trabajo que hace cada uno.

La calificación obtenida en el nuevo instrumento se evalúa dentro de la siguiente escala, que mide la intensidad de la actitud, de acuerdo con los siguientes rangos percentilares (Ver anexo 2).

- Del 82 al 95 = actitud positiva hacia el trabajo en equipo.
- Del 66 al 81 = actitud neutra hacia el trabajo en equipo.
- Del 47 al 65 = actitud negativa hacia el trabajo en equipo.

Por otra parte, lo que interesa de la información cualitativa son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifiestas en el lenguaje de los participantes; estos datos se recolectan en los ambientes naturales y cotidianos de las personas o fenómenos a estudiar (Hernández y cols.; 2010).

En este caso, para obtener la información cualitativa, la técnica que se utilizó fue la observación participante, la cual consiste, según Olivé y Pérez (2006), en la interacción continua y prolongada entre el investigador y los participantes, en el contexto donde se desarrolla la vida cotidiana de estos últimos. Por medio de ésta, se busca obtener información y generar datos que permitan conocer y comprender el grupo que se estudia en su propio marco de referencia. Normalmente, será necesario que el investigador asuma un rol participativo en las actividades del grupo, con el fin de lograr la aceptación, sin embargo, es importante saber cuándo y en qué medida involucrarse, para guardar así la distancia prudente.

Mencionan los autores antes citados, que el investigador depende del registro del diario de campo, el cual debe ser detallado y preciso. Es importante anotar conversaciones entre los participantes, descripciones de personas, sentimientos, expresiones, actitudes y todo aquello que sea importante para la investigación. Adicionalmente se deben hacer comentarios propios, dejando claro que se trata de observaciones personales, impresiones subjetivas, emociones o sentimientos.

En esta investigación, la observación participante se realizó en cada una de las sesiones del curso de capacitación. Las anotaciones en el diario de campo se efectuaron al término de cada sesión, puesto que no fue posible impartir el curso y a la par, registrar lo observado (Anexo 3).

3.2 Descripción de la población y muestra.

Hernández y cols. (2010) mencionan a Selltiz y cols., para afirmar que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de características, las cuales deben situarse en torno a contenido, lugar y tiempo.

Mencionan los mismos autores, que es poco probable poder trabajar con toda la población, por lo que es necesario seleccionar una muestra, la cual deberá ser un reflejo fiel del universo de sujetos o casos.

Una muestra es un subgrupo de la población y básicamente hay de dos tipos: la probabilística, en la cual todos los elementos de la población tienen la posibilidad de ser elegidos, y la no probabilística, en la que la elección de los elementos depende de las características de la investigación o de quien realiza la muestra (Hernández y cols.; 2010).

Para esta investigación, se trabajó con el departamento de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., el cual actualmente se compone de cuarenta trabajadores: veinte mujeres y veinte hombres, todos mayores de treinta años, el nivel

educativo en su mayoría es de secundaria. Este departamento a su vez se subdivide en: intendencia, jardinería, mantenimiento, vigilancia y mensajería, de los cuales, intendencia y vigilancia son los que concentran el mayor número de trabajadores, veintidós y doce, respectivamente.

En este caso, la muestra fue elegida por el jefe del departamento de Servicios Generales, la cual fue de clase no probabilística, debido a que no todos los trabajadores del departamento tuvieron la posibilidad de ser elegidos. Cabe mencionar que la razón de no incluir a los puestos de vigilancia y mantenimiento, fue por la carga de trabajo que tenían, la cual no se podía reducir o posponer.

Por lo tanto, las personas elegidas fueron aquellas que pertenecen a los puestos de intendencia, jardinería y mensajería, formando un total de veinticinco personas, diecinueve mujeres y seis hombres.

3.3 Descripción del proceso de investigación.

Toda investigación se debe llevar a cabo con base en el método científico, es decir, siguiendo una serie de pasos, por lo tanto, a continuación se describe cómo se realizó el presente estudio.

En primera instancia, se estableció la variable a medir, la cual fue el actitud hacia el trabajo en equipo, y la pregunta de investigación; se acudió a fuentes

bibliográficas en libros e Internet, con el fin de obtener la información necesaria para sustentar esta investigación.

Posteriormente se elaboró el marco teórico, el cual se compone de dos capítulos: el primero es de capacitación y el segundo, de trabajo en equipo y cambio de actitud.

Se prosiguió con la elaboración del instrumento para medir la actitud hacia el trabajo en equipo de los trabajadores del departamento de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., para lo cual se diseñó una escala de actitud tipo Likert, misma que, para el pilotaje, estaba compuesta de noventa reactivos, estos se aplicaron a noventa trabajadores de intendencia de diferentes instituciones públicas y privadas. Este cuestionario se aplicó durante el mes de abril de 2013, después del pilotaje se realizaron los cálculos estadísticos correspondientes para obtener la escala final, la cual consta de treinta y cuatro ítems con una confiabilidad aceptable y una validez de contenido.

La escala final llamada E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) fue aplicada un día hábil previo a iniciar el curso de capacitación, se aplicó en un lugar cerrado, con ventilación e iluminación, durante su horario de trabajo y se procuró que todos entendieran las instrucciones, para que de esta manera no afectara los resultados obtenidos. Una vez aplicada la escala, se procedió a calificarla, valorando cada respuesta con una puntuación de 1 a 3, como lo indica la escala Likert.

Un día después de la primera aplicación o pre test, se inició el curso de capacitación llamado “Trabajo en equipo”, el cual se llevó a cabo en cinco sesiones de tres horas cada una, dando un total de quince horas. Se impartió los días lunes, del 13 de mayo al 10 de junio de 2013, en las instalaciones de la Universidad Don Vasco, A.C., en un horario de 07:00 a.m. a 10:00 a.m.

El curso se diseñó con base en la metodología propuesta por Reza (1999), quien propone elaborar cartas descriptivas, que deben contener: un objetivo general, objetivos terminales y específicos, temas y subtemas, actividades de aprendizaje a realizar, apoyos didácticos, instrumentos de evaluación a aplicar, así como el tiempo empleado para el curso y para cumplir con cada objetivo establecido (Anexo 4).

Básicamente, los temas que se abordaron en el curso son: definición de trabajo en equipo, actitudes y factores que favorecen el trabajo en equipo, resolución de conflictos en los equipos de trabajo y el diseño del plan de mejora. Estos temas se distribuyeron en las cinco sesiones, de manera que los participantes comprendieran cada tema y cada actividad que realizaron.

Durante las sesiones, mientras se impartía el curso, a la par se observaron las actitudes hacia el trabajo equipo que presentaban los participantes, las cuales fueron rescatadas en la bitácora de observación que se realizó al término de cada sesión.

Es importante mencionar que se pudieron controlar algunas variables, como el acondicionamiento de las aulas donde se llevó a cabo cada actividad del curso; sin

embargo, no se tuvo control sobre variables como el estado de ánimo, disposición y asistencia de los participantes.

Finalmente, un día después de concluir el curso de capacitación, se aplicó nuevamente la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo), con el objetivo de corroborar si existió algún cambio en su actitud hacia el trabajo en equipo. Se aplicó en el mismo salón que el pre test, a la misma hora y se procuró que las condiciones y el tiempo fueran lo más similares posibles; fue en un lugar cerrado, con ventilación e iluminación adecuadas, durante su horario de trabajo y se procuró que todos entendieran las instrucciones, para que de esta manera no afectara los resultados obtenidos.

Una vez realizada la segunda aplicación, o en otras palabras el post test, se continuó con la calificación de la misma, para poder de esta forma interpretar los resultados, comprobar si efectivamente hubo o no un cambio de actitud tras la impartición del curso de capacitación y poder entonces decir si se acepta o se rechaza la hipótesis de la presente investigación.

3.4 Análisis e interpretación de resultados

En el presente apartado se dará a conocer el análisis de los datos obtenidos de la aplicación pre test y post test de la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) y de la impartición del curso de capacitación de trabajo en equipo a los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C.

Para elaborar el análisis de los resultados, se dividió la información en tres categorías; se comienza retomando algunos aspectos teóricos que serán útiles para la interpretación de los resultados, ahí mismo se presenta la actitud hacia el trabajo en equipo antes de la capacitación (pre test); en la segunda categoría se muestran los resultados obtenidos en la observación realizada en las sesiones del curso y en la tercera, se expone la actitud hacia el trabajo en equipo después de la capacitación.

3.4.1 Actitudes hacia el trabajo en equipo antes del curso de capacitación.

Una actitud, según Ramos, es un compuesto psíquico, relativo a lo que la persona piensa, siente y hace respecto de un objeto sociocultural. Son experiencias subjetivas que se pueden expresar a través del lenguaje, se dirigen a un objeto social y concreto, son muy persistentes a lo largo del tiempo, influyen en las motivaciones de la persona, son predecibles respecto al comportamiento, implican una organización durable y estable de creencias y cogniciones, implican juicios evaluativos y una predisposición a responder de determinada forma (referido por Guillén y Guil; 2000).

Una persona puede tener infinidad de actitudes, sin embargo, las relacionadas con el trabajo son muy escasas, las cuales representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral y generalmente éstas se pueden resumir en: satisfacción con el trabajo, participación en el trabajo y compromiso con la organización (Robbins; 2004).

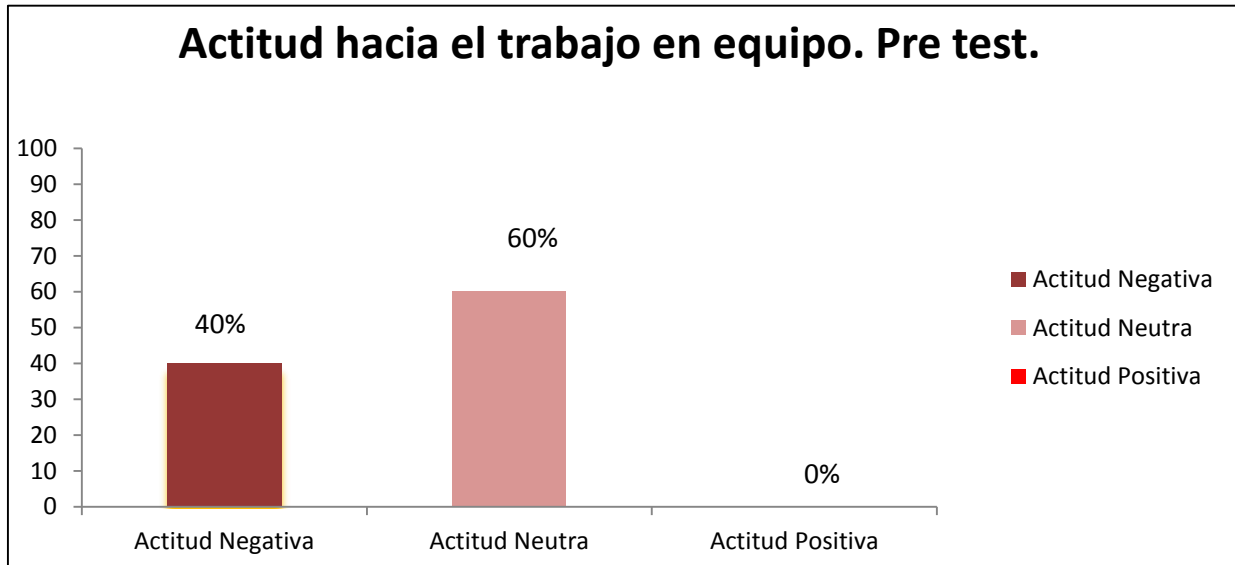
Por su parte, mencionan Cardona y Wilkinson (2006) que, para lograr trabajar en equipo, es necesario adoptar una serie de actitudes que ayuden a salir de la limitada

percepción del mundo y abrirse a nuevas perspectivas, entre las cuales se encuentran: la actitud de escucha, de colaboración y la optimista.

Por otro lado, un equipo de trabajo puede enfrentar en su formación una serie de problemas, Kinicki y Kreitner (2003), indican que se enfrentan principalmente a dos obstáculos, el pensamiento grupal y a la holgazanería social.

El pensamiento grupal se refiere a la falta de disposición intergrupala, por la alta cohesión de los miembros del grupo y la holgazanería social es la disminución del esfuerzo individual conforme aumenta el tamaño del equipo de trabajo. En consecuencia, al presentarse estos problemas, lo más común es que los miembros del equipo muestren actitudes desfavorables en su trabajo.

Respecto a esta investigación, para conocer la actitud hacia el trabajo en equipo de los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., se aplicó la escala de actitud llamada E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) un día hábil antes de iniciar el curso de capacitación de trabajo en equipo, y según los rangos percentilares que cada persona mostró en la escala, se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales son presentados en porcentajes.



Con base en los resultados en la escala aplicada, se indica que de las veinticinco personas que contestaron la escala, el 60% presentaron una actitud neutra hacia el trabajo en equipo y el 40% una predisposición negativa, se puede observar que en esta primera aplicación, ninguna persona presentó una actitud positiva hacia al trabajo en equipo.

De acuerdo con Hernández y cols. (2010), las medidas de tendencia central son valores medios o centrales de una distribución, los cuales sirven para ubicarla dentro de la escala de medición. Las principales medidas de tendencia central son: la media, la moda y la mediana. Señalan los mismos autores que el nivel de medición de la variable, es lo que determina cuál es la medida de tendencia central apropiada para interpretar.

La media se define como el promedio aritmético de una distribución, la cual se obtiene de la suma de todos los valores dividida entre el número de casos, y la mediana es la medida que divide la distribución por la mitad, es decir, refleja la posición intermedia de la distribución (Hernández y cols.; 2010).

Por otra parte, las medidas de variabilidad son cuantificaciones que indican la dispersión de los datos en la escala de medición, las más utilizadas son la desviación estándar y la varianza. La desviación estándar es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media, cuanto mayor sea la dispersión de los datos alrededor de la media, mayor será la desviación estándar. La varianza por su parte, es la desviación estándar elevada al cuadrado. Sin embargo, con fines descriptivos se utiliza preferentemente la desviación estándar (Hernández y cols.; 2010).

En este caso, la media de la muestra estudiada antes del curso de capacitación fue de 67.8 puntos percentilares, lo que indica que en promedio las personas se ubican en una actitud neutra.

La mediana fue de 68, lo cual muestra que 50% de las personas está por encima ese valor y el restante 50% se sitúa por debajo.

La desviación estándar fue de 7.52, por lo que se observó poca dispersión en los puntajes.

3.4.2 Actitudes hacia el trabajo en equipo, observadas durante el curso de capacitación.

A continuación, se muestran las actitudes hacia el trabajo en equipo, que mostraron los participantes en cada una de las sesiones del curso de capacitación, cabe señalar que para una mejor comprensión se puede revisar el cuadro comparativo (Anexo 3).

Primera sesión: Se pudo observar que hubo mayor número de actitudes negativas hacia el trabajo en equipo, desde que se preguntó la opinión hacia este tema, diez personas aproximadamente mencionaron que no se les permite trabajar así, que por tal motivo prefieren trabajar solos, que además hay muchos conflictos en su grupo (rivalidad, chismes, críticas, falta de comunicación, falta de compañerismo) lo cual dificulta trabajar en equipo.

Sin embargo, hubo seis personas que dijeron que aunque existan esos conflictos, si todos ponen de su parte, es posible trabajar en equipo, solo hace falta la disposición y entrega de todo el grupo.

Se pudo observar por otra parte, que algunas personas mencionaron la falta de liderazgo por parte de su jefe directo y que, el no tener su apoyo, influye en la actitud negativa de los trabajadores.

Cabe señalar que tanto las actitudes positivas (entusiasmo en las actividades, buenos comentarios acerca de sus compañeros, creen que en su departamento si es posible trabajar en equipo) como las negativas antes mencionadas, fueron producto de una minoría del grupo, cinco y seis respectivamente, y son estas últimas las que realizaron los comentarios y posturas negativas, citados en “actitudes negativas” del cuadro comparativo. (Anexo 3)

Asimismo, hay otro pequeño grupo de personas (cinco) que mostró una actitud positiva, y es ese mismo el que realiza los comentarios y posturas positivas, citados en “actitudes positivas”.

En cambio, a pesar de que en las “actitudes neutras” se obtuvo una menor frecuencia, cabe destacar que la mayor parte del grupo mostró una actitud neutra, puesto que, quince personas aproximadamente tenían una participación pasiva en la mayoría de las actividades que se realizaron.

Segunda sesión: Al igual que en la primera sesión, la mayor parte de las actitudes negativas y positivas las ejerció un pequeño grupo de personas.

En esta sesión en particular, cinco de las ocho actitudes negativas las ejerció una sola persona: desde el comienzo de la sesión hizo comentarios negativos y de burla acerca de la actividad, en otra dinámica no quiso responder a lo que se le preguntó y sus actitudes durante toda la sesión fueron de este tipo. Por otro lado, lo

que mencionaron nuevamente cinco personas fue la falta de liderazgo por parte de su jefe directo, lo cual les impide trabajar en equipo.

En cuanto a las actitudes positivas, hubo mayor participación que la sesión anterior, ya que fueron diez las personas que dijeron que sí es posible trabajar en equipo, esto se vio reflejado en las actividades que realizaron, puesto que hubo disposición para trabajar con personas que no se hablan y colaboración en los equipos; en la retroalimentación de las dinámicas hubo comentarios positivos y acerca del curso en general, dijeron que están aprendiendo y les está sirviendo en su trabajo.

Nuevamente, a pesar de que las actitudes neutras tienen la menor frecuencia, estas las ejerció la mayor parte del grupo (15 aproximadamente), ya que no mostraron ni una actitud positiva ni negativa hacia las actividades que realizaron, su participación siguió siendo pasiva.

Tercera sesión: Las actitudes negativas, nuevamente fueron ejercidas en su mayoría por la persona que ha mostrado una actitud negativa, esta ocasión llegó al grado de enfrentarse con una compañera delante de todo el grupo, esta discusión salió de control, llegando a involucrar asuntos personales, sin embargo, ambas personas se calmaron y al final de la sesión se aclaró el problema. Por otro lado, se preguntó acerca de los valores que hacen falta para trabajar en equipo, esta vez participaron voluntariamente doce personas.

En esta sesión, las actitudes positivas fueron ejercidas por las mismas doce personas, sobre todo al opinar en la retroalimentación de cada dinámica; mencionaron sobre todo la importancia de la comunicación y la confianza en un equipo de trabajo, sugirieron incluso establecer valores para el grupo, para que todos los conozcan y trabajen en función de estos. Entre los valores establecidos, el más mencionado fue la comunicación efectiva.

Las actitudes neutras fueron ejercidas por quince personas. Muchas de las personas que tenían una participación pasiva, esta vez participaron voluntariamente en varias dinámicas y sobre todo, en la retroalimentación. Entre las veces que participaron, dijeron estar dispuestas a poner de su parte para poner en práctica todo lo revisado en el curso.

Cuarta sesión: En esta sesión se revisó el tema de manejo de conflictos, razón por la cual se llevaron a cabo en su mayoría dinámicas de sensibilización, por lo tanto, las actitudes negativas fueron opiniones en cuanto a los tipos de conflictos que surgen en el grupo y cuáles son sus causas y consecuencias.

Ese día, la persona con actitud negativa no se presentó, al parecer por voluntad propia decidió no asistir, ya que sus jefes le llamaron la atención por el enfrentamiento que protagonizó la sesión pasada.

Se pudo observar que la ausencia de esta persona, hizo que el grupo se abriera más, puesto que no se hicieron preguntas directas en ninguna ocasión, las opiniones

e ideas se dejaron a voluntad propia, y a pesar de esto, una gran mayoría participó en todas las actividades (quince personas). Esto se vio sobre todo en las dinámicas de sensibilización, donde expresaron algún conflicto que tenían y no habían podido resolver, mencionaron que pudieron perdonar y a la vez, pedir perdón lo cual les quitó “un peso de encima”. Este día se vio mayor convivencia entre todo el grupo, algunos platicaban con personas que generalmente no lo hacían, en los equipos hubo colaboración y cooperación todo el tiempo.

Las actitudes neutras se siguieron viendo en diez personas, pero solo en algunas actividades, en las que únicamente participaron cuando se les preguntó, y sus aportaciones generalmente no fueron positivas ni negativas, simplemente dijeron estar de acuerdo con todo lo que se veía en el curso.

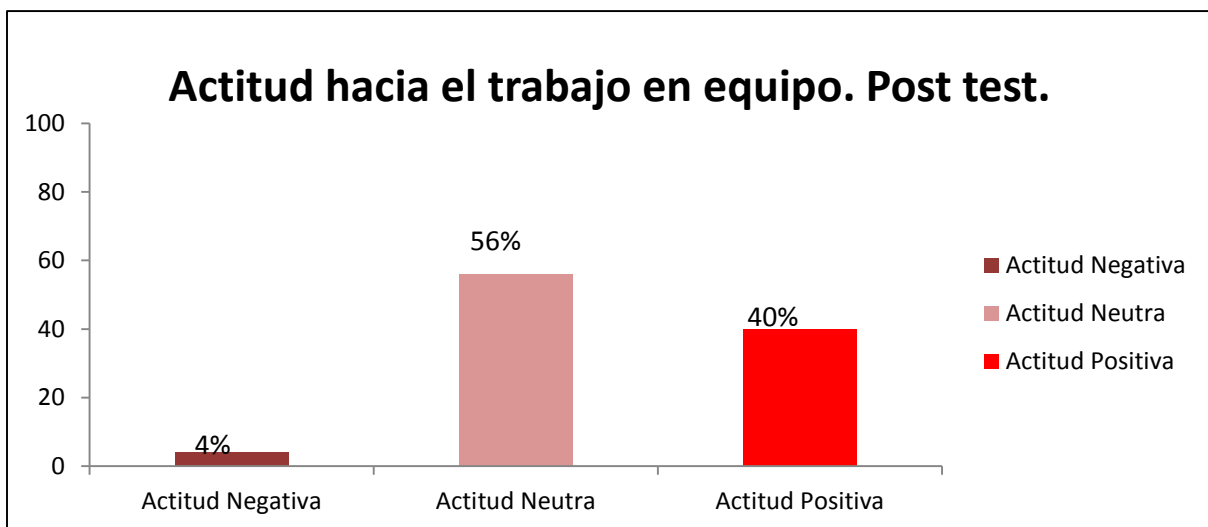
Quinta sesión: A esta última sesión, la persona con actitud negativa se incorporó nuevamente, al parecer quiso asistir para estar presente en el cierre del curso. Se integró sin ningún problema a las actividades, sin embargo, no participó ni confrontó a ningún compañero como en las sesiones anteriores, en todo momento estuvo con los brazos cruzados y evitó dar su opinión como antes lo hacía; su participación, por lo tanto, fue pasiva la mayor parte del tiempo.

La única actitud negativa que se observó esta sesión fue mientras se transmitía el video motivacional, ya que dos personas mantuvieron los brazos cruzados y sus gestos eran de cierta incredulidad ante lo que veían.

Esta vez fueron diez personas las que ejercieron actitudes positivas y el resto mostraba actitudes neutras, estos últimos participaron en todas las actividades con disposición, pero no aportaban su opinión de manera voluntaria; los de actitudes positivas todo el tiempo estuvieron participando de manera voluntaria, mencionaron todo lo que se llevaron del curso, hubo muchos comentarios de que el curso superó sus expectativas y que en verdad piensan aplicar todo en su trabajo. Cabe señalar también que en la última dinámica, la persona que había mostrado una actitud negativa, pidió disculpas a sus compañeros por su mal comportamiento y prometió cambiar su actitud.

3.4.3 Actitudes hacia el trabajo en equipo después del curso de capacitación.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la aplicación de la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) después del curso de capacitación.



Con base en los resultados obtenidos, se indica que de las veinticinco personas que contestaron la escala, el 4% presentó una actitud negativa hacia el trabajo en equipo, el 56% una actitud neutra y el 40% una actitud positiva.

Se puede observar que en esta segunda aplicación, hubo un cambio de actitud en las personas después del curso de capacitación, puesto que de un 0% que había originalmente, hubo un aumento al 40% en la actitud positiva; del 40% disminuyó a un 4% la actitud negativa; en la actitud neutra hubo un pequeño cambio, ya que de un 60% disminuyó a un 56%, lo cual indica que las personas con actitud neutra, en su mayoría mantuvieron su postura hacia el trabajo en equipo, su actitud no se modificó ni positiva ni negativamente, a excepción de una sola persona, que representa el 4%.

En esta segunda aplicación, la media fue de 79 puntos percentilares lo que indica que en promedio las personas se ubican en una actitud neutra.

La mediana fue de 80, lo cual muestra que 50% de las personas está por encima ese valor y el restante 50% se sitúa por debajo.

La desviación estándar fue de 7.44, por lo que se observó poca dispersión en los puntajes.

3.4.3.1 Interpretación integral.

La capacitación consiste en generar los procesos de cambio orientados a mejorar la calidad de los trabajadores, a través de cualquier medio que lleve al aumento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en el personal que forma parte de la organización (Pinto; 1990).

Uno de los principales propósitos de la capacitación es, cambiar la actitud de las personas, ya sea para propiciar un clima favorable, aumentar su motivación o prepararlos para las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato; 2007).

El mismo autor, menciona que los propósitos de la capacitación, pueden incluir cuatro formas de conducta: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo de conceptos y desarrollo o modificación de actitudes; de éste último, su objetivo radica en cambiar actitudes negativas por otras favorables. Aquí se puede incluir la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, para lo cual las personas deben tener conciencia de sus relaciones y mejorar, por ende, la relación con sus compañeros de trabajo.

La capacitación, en efecto, es una herramienta cuando la organización busca el cambio de actitud en los trabajadores, sin embargo, para que se logre, se recomienda que por lo menos: los gerentes o jefes, 1) brinden la mayor información posible respecto al cambio; 2) les informen acerca de las razones y fundamentos del cambio mismo; 3) realicen juntas para responder a las preguntas que puedan surgir en los

empleados, y 4) brinden a los empleados la oportunidad de analizar la forma en que les afectaría el cambio propuesto. Es importante mencionar la importancia de la comunicación durante todo el proceso (Kinicki y Kreitner; 2003).

Por otro lado, la teoría conductista, afirma que, para que se logre un cambio de actitud, debe existir una comunicación persuasiva, que incluya al menos; al comunicante, quien debe tener credibilidad, ser atractivo y tener posición de autoridad; el mensaje, que debe tener un estilo formal, ser acorde a los gustos y características del auditorio y debe incluir cierto grado de contenido amenazante o emotivo; el canal de comunicación, que debe ser cara a cara, y finalmente el receptor, de quien depende el cambio de actitud, en última instancia.

Se pudo observar que a lo largo de las sesiones, muchas personas cambiaron su actitud, sobre todo aquellas que en un principio mostraron resistencias y decían que no se podía trabajar en equipo. Al final del curso, estas mismas reconocieron que estaban en un error, que necesitaban comprometerse para lograr trabajar en equipo y que estaban dispuestos a hacerlo.

En cuanto a las personas con actitud neutra, una cambió su postura hacia una actitud positiva, sin embargo, la mayoría siguió en su postura de una participación pasiva. Estas personas trabajan eficazmente cuando lo hacen de manera individual, y cuando se les indica trabajar en equipo lo hacen también de la mejor manera, integrándose fácilmente con sus compañeros.

El cambio también se pudo ver en la tercera y en la última sesión, puesto que organizaron un pequeño convivio entre compañeros y jefes del departamento y mencionaron que hace varios años que no hacían eso. Se pudo ver incluso que se llegaron a aclarar malos entendidos que tenían tiempo sin resolverse.

Para demostrar la validez de los resultados obtenidos en el pre-test y post-test, se realizó la prueba “t” de Student con un nivel de significancia de 0.05, es decir, una confianza del 95% para muestras dependientes, puesto que esta investigación se llevó a cabo con un solo grupo en momentos distintos. Cabe mencionar que en este tipo de prueba, la “t” obtenida del proceso debe ser mayor que la “t” de la tabla, para afirmar que existe una diferencia significativa entre el antes y el después.

En este caso, se obtuvo una “t” del proceso de 6.30 y una “t” de la tabla de 2.06 (Ver anexo 5), lo cual indica que si hubo una diferencia significativa entre la primera y la segunda aplicación de la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo).

Por lo tanto, rescatando la hipótesis de trabajo: “Existe un cambio en la actitud hacia el trabajo en equipo a partir de la impartición del curso de capacitación en los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México”, se concluye que efectivamente, a partir de la impartición de un curso de capacitación, se puede influir en la actitud de los trabajadores, por lo tanto, se acepta la hipótesis de trabajo, lo cual se demuestra con el porcentaje de las actitudes antes y después del curso, los resultados de la prueba de la “t” de Student y con las observaciones obtenidas en cada sesión, antes descritas.

CONCLUSIONES

Dentro de la presente investigación, se cumplió con cada uno de los objetivos planteados en un principio, por lo que a continuación se presentará la forma en que estos se abordaron.

El objetivo general consistió en demostrar un cambio en la actitud hacia el trabajo en equipo a partir de la impartición de un curso de capacitación en los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., de Uruapan, Michoacán, México.

Para lograrlo se aplicó una escala de actitud antes y después del curso de capacitación, los resultados se muestran en el capítulo tres, donde se puede observar que sí hubo un cambio significativo en la actitud de las personas asistentes al curso.

De un 0% que se registró originalmente, hubo un aumento al 40% en la actitud positiva; lo cual indica que en un principio ninguna persona mostró una actitud favorable hacia el trabajo en equipo, y al término de la capacitación, 40% de los obtuvieron una actitud positiva en la escala.

Del 40% disminuyó a un 4% la actitud negativa; es decir, de todos los participantes, solo una persona siguió con una actitud negativa al final del curso.

En la actitud neutra, de un 60% disminuyó a un 56%; lo cual quiere decir que estas personas, en su mayoría, mantuvieron su postura hacia el trabajo en equipo, su actitud no se modificó ni positiva ni negativamente, a excepción de una sola persona que cambió positivamente su actitud.

Se obtuvo también la “t” de Student, como prueba de hipótesis, de la cual, los resultados indican una diferencia significativa entre el pre test y el post test, ya que en la “t” del proceso se obtuvo 6.30, cantidad que es mayor a la “t” de la tabla que fue de 2.06. (Anexo 5)

Los porcentajes antes mencionados, se pueden contrastar con las observaciones realizadas durante el curso, en especial, en la última sesión hubo comentarios positivos acerca de los cambios que cada participante percibió tanto en su persona como en el departamento de Servicios Generales.

Cumplido el objetivo principal, se demuestra un cambio de actitud hacia el trabajo en equipo, siendo éste favorable.

El primer objetivo particular consistió en definir el término de capacitación, el cual se cumplió en el capítulo uno, donde se citaron tres diferentes autores, Chiavenato (2007), Siliceo (2007) y Pinto (1990); destacando lo mencionado por ellos, se puede afirmar que la capacitación es un proceso sistemático, que tiene como objetivo desarrollar habilidades, adquirir conocimientos y en todo caso, cambiar actitudes en las personas que forman parte de la organización.

En cuanto al segundo objetivo, conceptualizar equipo de trabajo, fue alcanzado en el segundo capítulo, donde se comienza mencionando que los teóricos, al describir equipo de trabajo, hacen referencia a trabajo en equipo. Posterior a ello, se mencionaron las definiciones de equipo de trabajo, citadas por Stewart y cols. (2011), Krieger (2001), Kinicki y Kreitner (2003) y Muchinsky (2002).

De acuerdo a las conceptualizaciones mencionadas, se puede decir que, el trabajo en equipo se refiere a un grupo de personas que interactúan de forma organizada, con el propósito de cumplir los objetivos de la empresa, para lo cual es necesario que se complementen sus conocimientos y habilidades de forma coordinada.

El tercer objetivo consistió en fundamentar el cambio de actitud, el cual se desarrolló en el capítulo dos. En éste, se habla principalmente de dos teorías que exponen el cambio de actitud en las personas.

Una es la explicación cognitiva, la cual sostiene que la estructura actitudinal prevalece la tendencia a mantener, entre sí, relaciones armónicas, por lo tanto, si llegan a producirse discrepancias entre ellas, se puede producir una fuerza encaminada a recuperar tal armonía, lo cual provocará un cambio de actitud.

Ésta explicación abarca la teoría del equilibrio, teoría de la congruencia y teoría de la disonancia.

Por otro lado, se encuentra la explicación conductista, misma que habla de la coherencia que debe existir entre los componentes cognoscitivos, afectivos y comportamentales de la actitud. De manera que si uno de ellos cambia, la congruencia interna fomentará a modificar al resto, lo cual dará como resultado el cambio de actitud.

Esta teoría afirma que, para que se logre un cambio de actitud, debe existir una comunicación persuasiva, que incluya al menos cuatro factores: el comunicante, quien debe tener credibilidad, ser atractivo y tener posición de autoridad; el mensaje, mismo que debe tener un estilo formal, ser acorde a los gustos y características del auditorio y debe incluir cierto grado de contenido amenazante o emotivo, según sea el caso; el canal de comunicación, el cual se sugiere se realice cara a cara, y finalmente el receptor, de quien depende el cambio de actitud, en última instancia.

Para conocer la actitud hacia el trabajo en equipo de los trabajadores de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C. antes del curso de capacitación, que fue el cuarto objetivo, se llevó a cabo la primera aplicación de la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) y, los porcentajes muestran que, ninguna persona mostró una actitud favorable hacia el trabajo en equipo y el 60% de personas presentaron una actitud negativa, lo cual indicaba su resistencia a colaborar con sus compañeros, para trabajar en conjunto y lograr mejores resultados en su área de trabajo.

Por otro lado, 40% de los participantes obtuvieron una actitud neutra, resultado que muestra que estas personas no tienen mayor problema al momento de realizar

actividades en equipo, sin embargo, si se les pregunta, prefieren trabajar solos, ya que piensan que así lo realizan mejor y en menor tiempo.

Para lograr el quinto objetivo, describir la actitud de los participantes durante el curso de capacitación, fue necesario hacer uso de una bitácora, en la cual se describieron las actitudes observadas en los participantes a lo largo de cada una de las sesiones del curso de capacitación. Con este instrumento fue posible registrar el cambio en la actitud hacia el trabajo en equipo que presentaron los participantes.

De manera general, se pudo observar que a lo largo de las sesiones del curso, muchas personas cambiaron su actitud, en especial, aquellas que en un principio mostraron resistencia y decían que en su departamento no era posible trabajar en equipo. Al final del curso, estas personas reconocieron que estaban en un error y que a partir de ese momento se comprometían a poner en práctica todo lo aprendido.

Durante el curso se observó también, que, los participantes por iniciativa propia, resolvieron problemas interpersonales, lo cual contribuyó a fomentar más el trabajo en equipo y a una mayor participación en las actividades realizadas en la capacitación.

El sexto objetivo fue identificar el cambio de actitud hacia el trabajo en equipo, tras la impartición del curso de capacitación. Para cumplirlo se llevó a cabo la segunda aplicación de la E.A.T.E. (Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo) y los resultados se muestran en el capítulo tres, los cuales exponen que el 4% de las personas presentó una actitud negativa hacia el trabajo en equipo, el 56% una actitud neutra y el 40% una

actitud positiva, lo cual denota que hubo un cambio significativo respecto a la primera aplicación. Asimismo se puede corroborar con los resultados obtenidos en la “t” de Student, que indica una diferencia significativa entre la primera y segunda aplicación de la escala de actitud.

El cambio que se observa es en su mayoría favorable, ya que, en un principio nadie mostró una actitud positiva hacia el trabajo en equipo, en cambio, en esta segunda aplicación, la mayor parte de los participantes obtuvieron la actitud favorable, que se pretendió durante todo el curso.

Finalmente, se concluye que, modificar actitudes, no es una tarea fácil; sin embargo, se puede lograr a través de una cuidadosa planificación de capacitación, en la cual se debe tener en cuenta, cada uno de los componentes de las actitudes, para obtener así, el cambio que se desea.

Un aspecto importante, es recordar que la capacitación es una gran herramienta para lograr los cambios que se requieren en la organización, sin embargo, es necesario en función de los resultados, brindar retroalimentación a las personas capacitadas y dar un continuo seguimiento, con el objetivo de que los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas y las actitudes modificadas, perduren a través del tiempo y formen parte activa de la filosofía organizacional.

Con base a lo anterior, se dan por cumplidos el objetivo general y los particulares.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Galicia, L. Fernando; Heredia Espinosa, Víctor. (2004)
Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño.
Edit. Trillas, México.
- Atehortúa Hurtado, Federico; Bustamante Vélez, Ramón; Calderón López, Jorge;
González González, Claudia; Valencia de los Ríos, Jorge Alberto, Zabala Jaramillo,
William. (2005)
Gestión y Auditoría de la Calidad para Organizaciones Públicas.
Edit. Universidad de Antioquia, Colombia.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2012)
Ley Federal del Trabajo.
Edit. RAF, S.A. de C.V., México.
- Chiavenato, Idalberto. (2007)
Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones.
Edit. McGraw-Hill, México.
- Furnham, Adrián. (2011)
Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones.
Edit. Alfaomega-Oxford University Press, México.
- Grados, Jaime A. (2004)
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Edit. Trillas, México.
- Guillén Gestoso, Carlos; Guil Boza, Rocío. (2000)
Psicología del trabajo para las relaciones laborales.
Edit. McGraw-Hill, México.
- Hermanus, Frank. (1981)
Educación de adultos, su metodología y sus técnicas.
Edit. Edicol, S.A., México.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar.
(2010)
Metodología de la investigación.
Edit. McGraw-Hill, México.
- Holcomb, Jane. (2001)
Cómo evaluar fácilmente la capacitación.
Edit. Panorama, México.

Kinicki, Angelo; Kreitner, Robert. (2003)
Comportamiento Organizacional.
Edit. McGraw-Hill, México.

Koenes, Avelina. (1996)
Gestión de la Calidad Total.
Edit. Díaz de Santos, España.

Krieger, Mario. (2001)
Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional.
Edit. Pearson Educación, Buenos Aires.

Landy, Frank J.; Conte, Jeffrey. (2006)
Psicología Industrial: Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional.
Edit. McGraw-Hill, México.

Muchinsky, Paul. (2002)
Psicología aplicada al trabajo.
Edit. Thomson, México.

Olivé, León; Pérez Ransanz, Ana Rosa. (2006)
Metodología de la investigación.
Edit. Santillana, México.

Pinto Villatoro, Roberto. (1990)
Proceso de Capacitación.
Edit. Diana, México.

Ramírez Cavassa, César. (1993)
Vicios y Virtudes de la Capacitación.
Edit. PAC, México.

Reza Trosino, Jesús C. (1999)
Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal.
Edit. Panorama, México.

Reza Trosino, Jesús C. (2006)
El ABC del instructor.
Edit. Panorama, México.

Reza Trosino, Jesús C. (2006)
Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones.
Edit. Panorama, México.

Robbins, Stephen P. (2004)
Comportamiento Organizacional.
Edit. Pearson, México.

Siliceo Aguilar, Alfonso. (2007)
Capacitación y Desarrollo de Personal.
Edit. Limusa, México.

Stewart, Greg L.; Manz C., Charles; Sims, Henry P. (2011)
Trabajo en equipo y dinámica de grupos.
Edit. Limusa Wiley, México.

Zepeda Herrera, Fernando. (1999)
Psicología Organizacional.
Edit. Mexicana, México.

MESOGRAFÍA

Cardona, Pablo; Wilkinson, Helen. (2006)
“Trabajo en equipo”
IESE Business School. Universidad de Navarra, España.
<http://www.iese.edu/research/pdfs/op-07-10.pdf>
Fecha de consulta: 16 de Febrero de 2013.

Carrillo Barragán, Consuelo. (2010)
“Actitud ante el trabajo en equipo”
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
Facultad de Psicología.
http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/3987/1/ACTITU_DANTEELTRABAJOENEQUIPO.pdf
Fecha de consulta: 02 de Diciembre de 2012.

De Cárdenas Romero, Mariana. (2010)
“Evaluación experimental de una metodología de capacitación en trabajo en equipo en el ámbito organizacional”
Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/431/DE_CARDENAS_MARIANA_EVALUACION_EXPERIMENTAL_METODOLOGIA_CAPACITACION.pdf?sequence=1
Fecha de consulta: 02 de Noviembre de 2012

Luna Juárez, Kimberly Ann. (1999)
“Influencia de la Capacitación y Adiestramiento en los empleados a nivel operativo, para mejorar la productividad”
Universidad Francisco Marroquín, de Guatemala.
Facultad de Ciencias Económicas.
<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/2808.pdf>
Fecha de consulta: 28 de Octubre de 2012.

Universidad Don Vasco (página oficial).
<http://www.udv.edu.mx>

E.A.T.E.

(Escala de Actitud hacia el Trabajo en Equipo)

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de afirmaciones. Responde a cada una de la forma más sincera, usando las siguientes opciones de respuesta.

Siempre **(S)** A veces **(Av)** Nunca **(N)**

Ejemplo: Me gusta ver la televisión.

S	AV	N
--------------	----	---

Por favor. No rayes este cuadernillo. Responde los reactivos en la HOJA DE RESPUESTAS

1. En el trabajo, dividirnos las actividades es fácil porque cada quien conoce sus responsabilidades.
2. Entre compañeros nos comunicamos con respeto.
3. Es normal que cuando un compañero hace bien su trabajo lo feliciten.
4. Si tengo un problema laboral, mis compañeros me apoyan.
5. En el trabajo todos nos llevamos bien.
6. En el trabajo todos cumplen sus obligaciones.
7. Creo que mis compañeros dicen lo que piensan con sinceridad.
8. Cuando tengo algún problema personal, mis compañeros me apoyan.
9. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.
10. Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier problema.
11. Soy paciente con mis compañeros de trabajo.
12. Soy tolerante si un compañero comete algún error en el trabajo.
13. Acepto los defectos de mis compañeros sin ningún problema.
14. Considero que la comunicación entre los compañeros de trabajo es buena.
15. Cuando termino mis actividades, ayudo a mis compañeros con las suyas.
16. Cuando un compañero falta al trabajo, ayudo a hacer sus actividades.
17. Cuando algún compañero tiene un problema trato de ayudarlo.
18. Tomo en cuenta diferentes opiniones antes de tomar una decisión en el trabajo.
19. Considero que en el trabajo yo soy quien tiene la razón.
20. Creo que en el trabajo, hay compañeros que se llevan mal.

21. Hay compañeros en el trabajo a los que le gusta presumir sus logros ante los demás.
22. Cuando entran nuevos trabajadores, se da poca importancia a sus ideas.
23. En el trabajo, hay personas que trabajan más que otras.
24. En el trabajo se toman decisiones sin tomar en cuenta la opinión de todos.
25. Entre mis compañeros de trabajo hay competencia.
26. Creo que nuestro jefe ha sabido reconocer el trabajo que hace cada uno.
27. Creo que en el trabajo, surgen problemas entre compañeros.
28. Me molesta cuando un compañero me dice que mi trabajo está mal hecho.
29. Es mejor hacer el trabajo solo, para evitar problemas.
30. En el trabajo todos nos demostramos cariño.
31. En el trabajo me gusta decir lo que pienso.
32. Hago mejor mi trabajo cuando lo hago solo.
33. Prefiero trabajar solo, que con algún compañero.
34. Cuando trabajamos en grupo, alguien se lleva el mayor crédito.

Descripción de los rangos percentilares.

Actitud positiva (82 - 95)

Son personas que, conocen sus responsabilidades, lo cual les facilita dividir las actividades en el trabajo, se comunican eficazmente, apoyan a sus compañeros cuando lo necesitan, se llevan bien con todos y demuestran su cariño, prefieren trabajar con alguien más que de manera individual, aceptan a sus compañeros sin ningún problema, toman en cuenta diferentes opiniones antes de tomar una decisión en el trabajo, reconocen que no siempre tienen la razón, buscan la forma de que nadie trabaje más que otro, toman en cuenta la opinión de todos, buscan colaborar y no les gusta competir con sus compañeros, son eficientes a pesar de que nadie reconozca su trabajo y aceptan las críticas de la mejor manera.

Actitud neutra (66- 81)

Son personas que conocen sus responsabilidades, las actividades que les imponen las llevan a cabo, no se meten con nadie en el trabajo, si su jefe les pide que apoyen a algún compañero lo hacen, pero nunca por iniciativa propia, prefieren tener solo compañeros en su trabajo y no formar ninguna amistad, les gusta trabajar solos, pero si los ponen a trabajar en grupo no tienen ningún problema, aceptan a sus compañeros, si tienen que tomar una decisión piden ayuda a la persona indicada, con que ellos realicen lo que les corresponde no les importa si una persona trabaja más que otras, no compiten, solo se enfocan en su trabajo, no necesitan que nadie los felicite y si alguien les hace una crítica, no se ofenden.

Actitud negativa (47 - 65)

Son personas que, no tienen las metas claras, por lo cual muchas veces desconocen sus responsabilidades, les es difícil dividir las actividades puesto que ellos quieren elegir qué hacer y cómo hacerlo, no les gusta escuchar a sus compañeros y en casos extremos no escuchan a los clientes; si algún compañero necesita ayuda, no se la brindan puesto que solo realizan lo que les corresponde; generalmente tienen problemas con sus compañeros y jefes, prefieren trabajar solos que en grupo, generalmente están criticando a sus compañeros y los llegan a rechazar, les gusta tomar sus propias decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los demás, creen que siempre tienen la razón, si tienen la oportunidad de trabajar menos que otros lo hacen, necesitan que su jefe los felicite para poder ser eficientes y ante cualquier crítica se exaltan.

PRIMERA SESIÓN

ACTITUDES NEGATIVAS	ACTITUDES NEUTRAS	ACTITUDES POSITIVAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Persona (mujer) se resistió a asistir a la sesión. 2. (Hombre) se negó a participar en la primera actividad. 3. Comentarios negativos hacia el amigo secreto, “esperaban que no les tocara determinada persona”. 4. Dicen que hay críticas y burlas en el grupo. 5. Mencionan que no hay compañerismo en el grupo. 6. Mencionaron que temen a que el grupo se desintegre más. 7. Dicen que hay chismes, críticas y rivalidad en el grupo. 8. Algunos mencionaron que prefieren trabajar solos que en grupo. 9. Algunos mencionaron “no tener apoyo de sus jefes” para trabajar en equipo. 10. Dijeron que no tienen permitido ayudar a compañeros de otras áreas. 11. Mencionaron que “las razones de por qué fallan los equipos, son: la falta de comunicación, falta de motivación por parte de su jefe porque nunca los felicita, la falta de información sobre los eventos que se realizan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las primeras personas buscan sentarse cerca de aquellos con quienes conviven. 2. Los hombres se sientan juntos. 3. Hay quienes mencionaron que les da igual trabajar solos o en equipo. 4. Las personas que llegan tarde, toman cualquier lugar. 5. La mayor parte del grupo tiene una participación pasiva, no están en contra ni a favor del trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistieron en total veinticuatro personas. 2. La mayor parte del grupo mostró entusiasmo y buenos comentarios ante el amigo secreto, “hace falta una actividad de estas en el grupo”. 3. Algunos opinaron que “hay participación en el grupo”. 4. Algunos comentaron que lo que les gusta de su grupo es que “conviven y pasan momentos felices cuando se reúnen”. 5. Al preguntar lo que esperan del curso, algunos dijeron que “confían en que haya “solidaridad” en el grupo. 6. En las preguntas directas, todos expresaron su postura ante el trabajo en equipo. 7. Cuando se explico lo qué es trabajo en equipo, varias personas que antes hicieron comentarios negativos, dijeron que al entender lo que implica trabajar en equipo, creen que en su grupo si es posible trabajar en equipo. 8. Todo el grupo, tuvo disposición y entusiasmo en la última dinámica. 9. Todas las personas, participaron activamente

en la escuela y los chismes”.		en los equipos que se formaron.
FRECUENCIA: 11	FRECUENCIA: 5	FRECUENCIA: 9

SEGUNDA SESIÓN

ACTITUDES NEGATIVAS	ACTITUDES NEUTRAS	ACTITUDES POSITIVAS
<p>1. Una persona no participa en la primera actividad, mencionando que es por “problemas de salud”.</p> <p>2. Mencionan que su jefe directo “no los motiva y no reconoce el trabajo que realizan”.</p> <p>3. Al preguntar acerca de la sesión anterior, una persona responde: “No me acuerdo, la verdad no me acuerdo de nada”.</p> <p>4. Un equipo cambio de una escena proactiva a una reactiva.</p> <p>5. Mencionaron que “en lugar de cooperar, hubo competencia entre los equipos”.</p> <p>6. Una persona mencionó que “no pueden trabajar en equipo, porque entre ellos hay competencia”</p> <p>7. La persona con actitud negativa dijo: “Soy individualista y no me gusta trabajar en equipo, me gusta presumir mi área y ser mejor que mis compañeros”.</p> <p>8. Al no cumplir el objetivo de la dinámica de sinergia dijeron: “falto seguridad en uno mismo” “confianza en los compañeros” y “mayor seriedad”.</p>	<p>1. Las personas se sientan sin importar quién está cerca.</p> <p>2. Todos se integraron sin problema a los equipos asignados.</p> <p>3. Pidieron conocer la opinión de su pareja acerca del puntaje asignado.</p> <p>4. Cada integrante participó activamente en su equipo, pero no en todo el grupo.</p> <p>5. A pesar de cumplirse el objetivo de la dinámica de sinergia, hubo entusiasmo y participación en la actividad.</p>	<p>1. Algunas personas participaron voluntariamente, acerca de lo revisado en la primera sesión.</p> <p>2. En los equipos, cada integrante participó activamente.</p> <p>3. Sobre la proactividad opinaron que: “Es importante ver el lado bueno de cada situación”, “Debemos ser responsables de nuestros actos”, “No debemos preocuparnos por cosas que están fuera de nuestro control” y “Debemos agradecer a nuestros jefes que se preocupen por nosotros”.</p> <p>4. Cuando se formaron parejas, a pesar de que algunos no conviven entre sí, hubo disposición y cooperación.</p> <p>5. Mencionaron que “la comunicación en un equipo es importante”, “todos debemos aprender a escuchar”.</p> <p>6. Un equipo dio todas sus piezas “ellos decidieron colaborar a otros equipos”.</p> <p>7. Mencionaron que en un equipo es importante la colaboración, para lograr un ambiente sano en el trabajo</p>

		y lograr el objetivo que tienen en común. 8. Al final de la sesión dos personas dijeron “estar muy contentos con las dos sesiones” “les ha servido mucho” y que “esta semana han sentido un mejor ambiente en su trabajo”.
FRECUENCIA: 8	FRECUENCIA: 5	FRECUENCIA: 8

TERCERA SESIÓN

ACTITUDES NEGATIVAS	ACTITUDES NEUTRAS	ACTITUDES POSITIVAS
<p>1. Entre los valores que mencionaron que hacen falta en su equipo son: “puntualidad, responsabilidad, optimismo, escucha, honestidad, tolerancia, respeto, disponibilidad, amabilidad, iniciativa y compromiso”.</p> <p>2. Cuando una persona sugirió que un integrante representara al grupo, la persona que ha tenido actitud negativa exclamó: “eso no se puede, cada quien tiene sus actividades y debe ser responsable de ellas, sin pedir ayuda a nadie”.</p> <p>3. Hubo una discusión entre algunas personas, sobre si es factible o no elegir un representante.</p> <p>4. Mientras el grupo aportaba ideas, las persona con actitud negativa “hacía gestos de burla hacía el grupo”.</p> <p>5. Mientras se transmitía un video sobre actitudes, la misma persona “hacía</p>	<p>2. La mayoría elige el mismo lugar que la primera sesión.</p> <p>2. Todos participaron y mostraron entusiasmo en la primera dinámica.</p> <p>3. Una dinámica no se tomó con seriedad y no se cumplieron las reglas.</p> <p>4. Todos aportaron un valor u objetivo que consideran le hace falta a su equipo.</p> <p>5. La mayor parte del grupo observó el video de manera atenta, sin opinar negativa o positivamente.</p> <p>6. Hubo disposición y entusiasmo en la dinámica de confianza.</p>	<p>1. Asistieron todos los participantes.</p> <p>2. Mencionaron que en el grupo “es importante saber escuchar y saber transmitir el mensaje”.</p> <p>3. Los ciegos mencionaron que “es importante enfocarte en lo que dice la persona que te está hablando, no distraerte, para poder escuchar bien”.</p> <p>4. Los lazarillos hablaron de “la importancia de transmitir adecuadamente el mensaje”.</p> <p>5. Dijeron también que “el emisor tiene una gran responsabilidad al transmitir el mensaje, porque de él depende que se comunique adecuadamente lo que se quiere decir”.</p> <p>6. Hablaron de “la necesidad de confiar en sus compañeros y tener una buena relación con ellos”</p> <p>7. Mencionaron que “es importante llevarse bien con todos”</p>

<p>gestos de burla e incredulidad”.</p> <p>6. Una persona mencionó que “hay personas que al salir del curso siguen igual y no ponen de su parte por cambiar.</p> <p>7. Mientras el grupo opinaba, la persona con actitud negativa “comenzó a atacar directamente a una compañera, llegando a involucrar asuntos personales”.</p>		<p>8. Mencionaron que “se debe trabajar con una actitud positiva todos los días”.</p> <p>9. Algunas personas sugirieron “establecer los objetivos para su equipo de trabajo”.</p> <p>10. Una persona dijo acerca del video, “es cierto que con una mala actitud el trabajo se vuelve más pesado y con una actitud positiva se favorece el compañerismo y trabajamos mejor”.</p> <p>11. Una persona mencionó que “es importante que el grupo se comprometa a cambiar realmente”.</p> <p>12. Algunas personas dijeron que “están dispuestas a poner de su parte para apoyar a su compañera a que cambie su actitud, puesto que afecta a todo el grupo”.</p>
FRECUENCIA: 7	FRECUENCIA: 5	FRECUENCIA: 12

CUARTA SESIÓN

ACTITUDES NEGATIVAS	ACTITUDES NEUTRAS	ACTITUDES POSITIVAS
<p>1. Falto por voluntad propia la persona que había mostrado una actitud negativa.</p> <p>2. Mencionaron que en su equipo “hay conflictos interpersonales, los cuales surgen por chismes y malos entendidos”.</p>	<p>1. Participaron todos activamente en la dinámica de animación.</p> <p>2. Dijeron que “un conflicto es un problema que surge entre dos o más personas y que puede llegar a los golpes”.</p>	<p>1. Varias personas voluntariamente participaron en la retroalimentación de las dinámicas de sensibilización.</p> <p>2. Una persona mencionó que “sintió que le quitaron un peso de encima “al</p>

<p>3. Dijeron que “en el grupo hay muchos conflictos que difícilmente se expresan y mucho menos se resuelven”.</p> <p>4. Mencionaron que un conflicto puede traer consecuencias físicas como: “colitis, gastritis y estrés”.</p> <p>5. Mencionaron que los problemas más frecuentes en el grupo son por: “falta de comunicación, apatía de algunos compañeros y falta de respeto”.</p>	<p>3. Todos participaron con respeto y disposición en las dinámicas de sensibilización.</p> <p>4. Tres personas no pudieron contener el llanto con una dinámica de sensibilización.</p> <p>5. Dijeron que la mejor solución para evitar los chismes es, “no hacer caso, cuando alguien les quiera contar algo de sus compañeros”.</p>	<p>resolver un conflicto con la dinámica.</p> <p>3. Todo el grupo asintió con la cabeza ante el comentario anterior, como si se identificaran con lo que su compañera dijo.</p> <p>4. Mencionaron que, con la dinámica, “pudieron pedir perdón a su compañero recién fallecido”.</p> <p>5. Propusieron llevar a cabo los tres filtros ante un chisme “verdad, bueno, necesario”.</p> <p>6. En los equipos que se formaron, todos participaron con entusiasmo y aportaron ideas.</p> <p>7. Todos felicitaron al equipo ganador, a pesar de que ganó por una diferencia grande en el tiempo.</p> <p>8. Este día todo el grupo participó activamente, no hubo ninguna confrontación y se mostró entusiasmo todo el tiempo.</p>
<p>FRECUENCIA: 5</p>	<p>FRECUENCIA: 5</p>	<p>FRECUENCIA: 8</p>

QUINTA SESIÓN

ACTITUDES NEGATIVAS	ACTITUDES NEUTRAS	ACTITUDES POSITIVAS
<p>1. Dos personas, mantuvieron los brazos cruzados, mientras se transmitía el video motivacional.</p>	<p>1. La persona con actitud negativa, tuvo una participación pasiva en el transcurso del curso, no participó, ni hizo comentarios negativos ante ninguna actividad.</p> <p>2. Todos participaron en la dinámica de</p>	<p>1. Asistieron todas las personas.</p> <p>2. La persona con actitud negativa, quiso por voluntad propia incorporarse para estar presente en el cierre del curso.</p> <p>3. Mientras se transmitía el video motivacional, la mayoría</p>

	<p>animación, a pesar de que mencionaron “que no podía cumplir el objetivo”.</p> <p>3. Ante las disculpas de su compañera, la mayoría del grupo no mostró apatía ni empatía hacia ella, la escucharon pero no dijeron nada.</p> <p>4. Tras firmar la hoja de valores que ellos mismos propusieron, dijeron que se comprometían a llevar a cabo lo ahí establecido.</p> <p>5. En el cierre del amigo secreto, todos mostraron entusiasmo y dieron las gracias a sus respectivos amigos.</p>	<p>del grupo “asentía con la cabeza”.</p> <p>4. Ante el video comentaron que “es importante vencer los obstáculos de la vida, y entre esos están los del trabajo” y “es importante hacer cambios en nuestra vida y no hacer siempre lo mismo”.</p> <p>5. En la dinámica de retroalimentación, la mayoría respondió acertadamente a las preguntas asignadas.</p> <p>6. En la misma dinámica, si alguien no sabía la respuesta, alguna persona pedía la palabra y respondía a la pregunta.</p> <p>7. Una persona de jardinería mencionó que con el curso se dio cuenta de que en el puesto de jardinería si saben trabajar en equipo, que tienen que mejorar unas cosas y sobre todo que deben aprender a trabajar en equipo con todo el departamento de servicios generales.</p> <p>8- Varias personas mencionaron que ahora saben “que trabajar en equipo es importante, que eso le da mejor imagen a su puesto y a la universidad, pero sobre todo aprender a llevarse bien con sus compañeros”.</p> <p>9. Cuando se preguntó, qué se llevan del curso, lo que más mencionaron es: “ la importancia de llevarnos bien con todos los compañeros”, “ que desde ahora voy a saludar a todos mis compañeros”, “ no hacer caso los chismes, para no crear problemas”, “ resolví un conflicto que tenia con un</p>
--	--	---

		<p>compañero”, “ aprendí que debo perdonar”, “me hablo con compañeros que no lo hacía”, “ conviví con todos mis compañeros”, y “ ahora sé que saber escuchar es muy importante”.</p> <p>10. La persona que había tenido una actitud negativa las primeras sesiones dijo: “doy gracias a todos mis compañeros, aprendí muchas cosas, quiero pedir perdón y prometo que voy a cambiar mi actitud”.</p> <p>11. Tres personas se levantaron y le dieron un abrazo a su compañera, tras pedir disculpas al grupo.</p> <p>12. Hubo varios comentarios después de que habló esta persona, todos positivos, acerca de cómo el curso les ayudará en su trabajo y en su vida diaria, que lo importante es llevarlo a cabo en la práctica, dijeron que les fue muy grato participar, que fue un curso muy dinámico, que se llevan muchos aprendizajes y que esperan que pronto se vuelva a trabajar con ellos.</p> <p>13. Tras entregar las constancias del curso, una persona dijo que el grupo preparó un agradecimiento para sus jefes y para la instructora, dieron las gracias a cada uno por tomarlos en cuenta y brindarles la oportunidad de participar en el curso.</p> <p>14. Al terminar el curso, prepararon una pequeña convivencia en la que participó la mayoría del grupo.</p>
FRECUENCIA: 1	FRECUENCIA: 5	FRECUENCIA: 14

DISEÑO DEL CURSO

CARTA DESCRIPTIVA 1

Curso-Taller: Trabajo en equipo.

Fecha: 18 de Mayo a 08 de Junio de 2013.

Nombre del facilitador: Dalia Teresa Diego Márquez

Duración total: 14 horas.

REQUISITOS DE LOS PARTICIPANTES

Experiencia requerida: No se requieren conocimientos, solo el deseo de participar y formar parte activa en el proceso de capacitación, para lograr una actitud favorable hacia el trabajo en equipo.

Escolaridad mínima: Saber leer y escribir.

Aspectos físicos: Sentidos y percepción en óptimas condiciones.

Puesto y áreas a los que se dirige: Servicios Generales; Intendencia, Jardinería, Mantenimiento, y Mensajería y Vigilancia.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE GENÉRICO O CLAVE

5° nivel, caracterización, Afectiva.

Al finalizar el curso, el participante ejercerá una actitud favorable hacia el trabajo en equipo, valorando la importancia y los beneficios que esto aporta en los individuos y en la organización, de tal manera que: comprenda las características de un equipo de trabajo efectivo y las razones de por qué fallan los equipos, desarrolle actitudes y adopte factores que favorezcan el trabajo en equipo, sea capaz de solucionar los conflictos que puedan surgir, y en adelante ponga en práctica lo aprendido y actúe conforme al plan establecido.

DESCOMPOSICIÓN DEL OBJETIVO DE APRENDIZAJE

1. Definición de trabajo en equipo.
2. Actitudes y factores que favorecen el trabajo en equipo.
3. Resolución de conflictos en los equipos de trabajo.
4. Diseño del plan de mejora.

CARTA DESCRIPTIVA 2

N°	TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS TERMINALES Y ESPECÍFICOS	TIEMPO
1	<p>*Presentación.</p> <p>1. Qué es el trabajo en equipo</p> <p>1.1. Importancia y beneficios de trabajar en equipo</p> <p>1.2. Características de un equipo de trabajo efectivo</p> <p>1.3. Por qué fallan los equipos</p>	<p>El participante comprenderá el concepto de trabajo en equipo, valorará su importancia y los beneficios que aporta a cada trabajador y a la Universidad Don Vasco, A.C. en general.</p> <p>Identificará las características de un equipo de trabajo efectivo y las razones de por qué fallan los equipos de trabajo.</p> <p>2do nivel cognoscitivo, comprensión.</p>	3hrs
2	<p>2. Actitudes y factores que favorecen el trabajo en equipo</p> <p>2.1 Actitud proactiva</p> <p>2.2 Actitud de escucha</p> <p>2.3 Actitud de colaboración</p> <p>2.4 Actitud optimista</p> <p>2.5 Sinergia</p> <p>2.6 Comunicación efectiva</p> <p>2.7 Clima de confianza</p> <p>2.8 Ser capaz de reconocer el trabajo de los demás miembros del equipo</p> <p>2.9 Objetivos y valores claramente definidos</p>	<p>El participante adoptará las actitudes y factores necesarios para implementar el trabajo en equipo.</p> <p>5° nivel afectivo, caracterización.</p>	6hrs
3	<p>3. Resolución de conflictos en los equipos de trabajo</p>	<p>El participante será capaz de identificar y resolver los conflictos que surjan en el equipo de trabajo.</p> <p>5° nivel cognoscitivo, caracterización.</p>	2hrs.
4	<p>4. Diseño del plan de mejora</p>	<p>El participante actuará en su lugar de trabajo, conforme al plan diseñado entre todos los miembros del equipo.</p> <p>5° nivel cognoscitivo, caracterización.</p>	3hrs.

CARTA DESCRIPTIVA 3

N°	TÉCNICAS	MEDIOS	ACTIVIDADES	TIEMPO	EVALUACIÓN
	Presentación	Ninguno	Se hará la presentación correspondiente del instructor y se presentarán los objetivos del curso.	10 min	
	Dinámica de animación "Pasas o no pasas"	Música. Un palo de escoba.	Los participantes formarán una fila; se pedirá dos voluntarios que deben detener el palo, cuando empiece la música todos bailan y pasan por debajo del palo.	10 min	Observación
	Dinámica "Amigo secreto"	Tarjeta para cada participante.	Cada persona debe escribir su nombre y características personales en una tarjeta, después se mezclan las tarjetas y cada quien toma una, ese será su amigo secreto. Durante el tiempo que dure el entrenamiento se deberá comunicar con su amigo (carta, obsequio, etc.) de manera secreta. Al final del curso se descubrirán los amigos secretos.	15 min	Observación
	Hoja de trabajo "Un cuestionario para integrarnos".	Un cuestionario para cada participante.	Se entregará a cada participante un cuestionario el cual deben contestar de manera individual y en silencio. Una vez que terminen, se deben reunir en equipos de cuatro y comentar sus respuestas una a una y llegar a un consenso. Cuando terminen, se reúne al grupo en sesión plenaria y se pide a un representante de cada equipo que exponga sus conclusiones. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice la información obtenida y como afecta esto a la integración del mismo.	25 min	Preguntas dirigidas
1	- Interrogatorio		Se interrogará al grupo para que proporcione una definición de trabajo en equipo.	10 min	Observación
1.1	-Discusión dirigida. -Expositiva	Cañón-Proyector (PPT)	Se discutirán las propuestas y se dará una definición del concepto, así como la importancia y ventajas de trabajar en equipo. Se mostrarán videos referentes al trabajo en equipo.	25 min	Preguntas dirigidas.
			RECESO	15 min.	
1.2	Tormenta de ideas	Pintarrón	Se pedirá al grupo que aporten todas las ideas que tengan acerca de las características que debe tener un equipo de trabajo efectivo, al final se integrarán las ideas y se llegará a una conclusión.	20 min	Observación.

1.3	- Estudio de casos.	Copias de casos de trabajo en equipo ineficaces.	<p>Se formarán ocho equipos de cinco personas, a cada equipo se dará un caso, el cual deben leer, analizar y responder a las preguntas que se soliciten; al final se discutirá cada caso en todo el grupo, llegando a una conclusión general de por qué fallan los equipos.</p> <p>Se deberá realizar esta actividad en un espacio abierto.</p>	35 min	Pregunta abierta.
	Dinámica "Los aros"	Un aro de 90cm de diámetro y otro de 70cm.	<p>Todos los participantes formará e un círculo tomados de las manos. El instructor colocará el aro más grande entre dos personas antes de que estas se tomen de las manos cerrando el círculo.</p> <p>El objetivo será pasar el aro por todo su cuerpo y pasarlo a la persona de lado, hasta que recorra todo el círculo, tendrán solo dos minutos para realizarlo. Cuando se logre cumplir este tiempo, se inserta el otro aro, ambos deben recorrer al mismo tiempo pero en sentido contrario.</p>	15 min.	Observación.
2	-Expositiva	Cañón-Proyector (PPT)	Se expondrán de manera general las actitudes y factores necesarios para trabajar en equipo eficazmente.	20 min	Preguntas dirigidas.
2.1	Dramatización	Copias de los guiones escénicos.	<p>Se formarán cuatro equipos de diez integrantes, a cada equipo se le entregará el guión de una escena, la cual deben representar frente al grupo. Al final de las presentaciones se hará una retroalimentación entre todo el grupo, sobre la importancia de la actitud proactiva en el trabajo.</p> <p>Como parte de la retroalimentación, el instructor ejemplificará una actitud proactiva contra la reactiva, mediante el agua y el refresco.</p>	40 min	Observación.
	Dinámica "Proactivo y reactivo"	Una botella de agua natural y otra de refresco de cola negro.			
2.2	Cuestionario "Sabemos escuchar"	Copias del cuestionario "sabemos escuchar" para cada pareja.	Se dividirá al grupo en parejas, se les dará un cuestionario y se les pedirá que lo respondan, una vez contestado se debe comentar entre sí las respuestas, al final el grupo comentará el ejercicio.	25 min	Preguntas dirigidas.
2.3 2.4	Ejercicio "Rompecabezas"	Sobres con las piezas del rompecabezas para cada equipo y hoja de instrucciones	Se formarán equipos de seis participantes y un observador, el ejercicio se inicia con una introducción acerca de la colaboración y el optimismo; después se leen las instrucciones en voz alta y se entrega un sobre a cada equipo para que armen un cuadrado perfecto. Al final se realiza la retroalimentación de la	45 min	Observación y discusión.

2.5	Dinámica “ Por estatura”	para los observadores. Pañuelo para cada participante.	importancia de una actitud de colaboración y de optimismo. Todos los participantes se deberán vendar los ojos. Una vez que todos lo hicieron se les dará la indicación de acomodarse por estatura, lo cual deben hacer sin hablar y con los ojos vendados.	15 min	Observación.
	Dinámica “Con sinergia se puede”	Una silla para cada participante.	Se pide a los participantes sentarse en las sillas formando un círculo, posteriormente se les pide que se acuesten y se apoyen en su compañero de atrás, apoyando a sí mismo sus pies al suelo de manera firme. Una vez que todos están apoyados en sus compañeros, se quitan las sillas una a una. Terminada la actividad se retroalimenta sobre la importancia de la sinergia para cumplir los objetivos de un equipo de trabajo.	25 min.	Preguntas abiertas.
2.6	Video “Comunicación efectiva”	Cañón-Proyector (PPT)	Se mostrará el video “Comunicación efectiva”. Posteriormente se hará un análisis de éste y se hablará de la importancia de la comunicación en el trabajo.	20 min	Preguntas directas.
	Dinámica “El lazarillo”	Una venda para cada pareja.	Se forman parejas, procurando que se constituyan entre personas que tienen menor relación interpersonal. Uno de los integrantes de la pareja hace el papel de ciego (vendándose los ojos), y el otro de lazarillo. El lazarillo conducirá al ciego hacia el lugar que se le indique, esto lo deberá hacer sin tocar al ciego, solo podrá hablarle. Llegando al lugar indicado, se invierten los papeles y se repite la experiencia. Terminado el ejercicio, el grupo reflexiona acerca de la importancia de la comunicación efectiva para lograr los objetivos planteados.	35 min.	Observación.
2.7	Dinámica “El nudo humano”	Ninguno Ninguno	Se pedirá un voluntario, el cual no debe observar la dinámica hasta que se le indique. Al resto del grupo se le pide que formen un círculo tomándose de las manos, y se les solicita hacer un nudo humano lo más intrincado que puedan, sin soltarse de las manos hasta que se les de la indicación, la condición es que no podrán hablar mientras se les intente desenredar. Se invitará a entrar al voluntario y se le plantea que asumirá el rol de asesor y que su tarea consistirá en llevar a ese grupo a su estructura original, que éstas no pueden soltarse de las manos y a la vez no pueden proferir palabra alguna.	10 min	Observación

2.8	Dinámica "Salto al vacío"	Pintarrón y marcadores.	<p>Si pasa un tiempo razonable y no logra desenredarlo, el grupo volverá a su postura original.</p> <p>Se comienza ésta dinámica con una introducción de la importancia de un clima de confianza favorable en el trabajo.</p> <p>Posteriormente se explica la dinámica, en la que se pide respeto y disposición. Se pide un voluntario el cual deberá saltar hacia el colchón formado por el resto del grupo entrelazando sus brazos. El grupo debe estar firme para no dejar caer a su compañero. Todos deberán saltar al vacío.</p> <p>Finalmente se reflexiona la experiencia que tuvo cada participante y sobre cómo se puede aplicar en su área de trabajo.</p>	50 min	Pregunta abierta.
2.9	Expositiva	Cañón- Proyector (PPT)	<p>Se presentarán videos de trabajo en equipo donde se observen las actitudes y factores ya analizados, al termino de los videos se llegará a una conclusión grupal sobre la importancia del trabajo en equipo.</p>	20 min.	Observación.
	Dinámica "Dibujando a ciegas"	Pintarrón, marcadores, periódico, cinta adhesiva.	<p>Se pedirán cinco voluntarios, los cuales deben salir del salón. Se venderá a cada uno y se hará pasar uno por uno, el primero deberá hacer un dibujo libre en el pintarrón, se cubrirá una parte de su dibujo con periódico, se hará pasar al segundo, deberá continuar el dibujo y así sucesivamente hasta que pase el quinto voluntario.</p> <p>Al terminar, se hará la reflexión de lo que sucede cuando no se tienen objetivos en común y objetivos claros en un equipo de trabajo.</p>	20 min	Preguntas directas.
	Tormenta de ideas.	Pintarrón, marcadores.	<p>Una vez hecha la conclusión, entre todos se definirán los objetivos y valores sobre los cuales se guiará el grupo para trabajar en equipo. Éstos objetivos formarán parte de las políticas del Departamento de Servicios Generales de la Universidad Don Vasco, A.C., por lo tanto los jefes directos lo revisarán y autorizarán posteriormente.</p>	30 min.	Observación y preguntas directas.
3	Expositiva	Cañón- Proyector (PPT)	<p>Se expondrá de manera general, qué es un conflicto, los tipos de conflictos que pueden surgir en un equipo de trabajo, y la solución que se puede dar a estos para no afecten al equipo.</p>	25 min	Preguntas dirigidas.
	Dinámica "Orden en el banco"	Ninguno	<p>Se pedirá a los participantes que formen una fila, no podrán salir de las líneas marcadas por el instructor. El objetivo será</p>	15 min	Observación

	Dinámica “La telaraña”	Estambre lo suficiente resistente.	ubicarse según la fecha de nacimiento, se podrán desplazar y comunicarse con gestos, pero no salirse de las líneas ni hablar. Se observará qué estrategias se utilizan para lograr el objetivo planteado. Utilizando el estambre, se construirá una telaraña entre árboles o postes de dos metros de ancho aproximadamente, se deben dejar espacio de diversos tamaños. El grupo debe pasar por la telaraña sin tocarla. Se plantea que están atrapados en una cueva y la única salida es esa valla electrificada, deben buscar una solución para poder atravesarla.	40 min	Observación
	Dinámica “El problema es”	Ninguno	Se invitará a los participantes a identificar los problemas que impiden el logro de los objetivos en su equipo de trabajo. Todos deben aportar su punto de vista. Una vez identificados los puntos críticos o problemas, se invita a proponer posibles soluciones. Se analizarán las propuestas y se elegirán las que sean más factibles para aplicar en el equipo de trabajo.	30 min.	Preguntas directas.
4	Dinámica ¿Quién sabe la respuesta?	Tarjetas con preguntas acerca de los temas revisados en el curso.	Los participantes se deben sentar formando un círculo, una vez sentados, en orden irán tomando una tarjeta y deben contestar a la pregunta, si no se sabe la respuesta el grupo y en todo caso el instructor los deberá apoyar. Al finalizar la ronda de preguntas, el instructor hará un resumen de todo lo analizado en el taller.	30 min	Preguntas dirigidas.
	Tormenta de ideas	Pintarrón, marcadores, hojas blancas y lápices.	Con la aportación de ideas de todo el grupo, se diseñará un plan de mejora para implementar el trabajo en equipo en el departamento. Se formarán equipos de cinco personas, los cuales deben formular sus propuestas y al final se creará un solo plan integrando todas las aportaciones.	60 min	Observación y preguntas dirigidas.
	Dinámica “Día de pago”	Cheques en blanco, uno por participante.	RECESO Terminada la actividad anterior, el instructor dirigirá al grupo en una recapitulación sobre los objetivos que en un principio debían ser alcanzados.	15 min. 35 min	Observación y preguntas dirigidas.

	Cierre "Amigo secreto"	<p>Un sobre para cada participante.</p> <p>Ninguno</p>	<p>Explica al grupo que cada participante tendrá una oportunidad de evaluar su contribución en su aprendizaje en el curso con un cheque. Le pide a cada participante, por turno, escribirse a sí mismo un cheque, les explica que la "clasificación de pago" varía de \$0.00 hasta \$100.00. Si el participante siente que ha ganado y/o contribuido poco, deberá pagarse una cantidad pequeña, y si siente que ha ganado y/o contribuido bastante, deberá pagarse una cantidad mayor. Debe guardar el cheque en el sobre y entregarlo al instructor.</p> <p>Se sacarán al azar algunos sobres y el grupo retroalimentará a la persona sobre el pago que se hizo a sí misma.</p> <p>Los participantes se acomodarán en círculo, cada quien con el respectivo obsequio para su amigo secreto.</p> <p>Un voluntario comenzará revelando a su "amigo secreto" y a la par le entregará el presente que le preparó, terminarán con un abrazo y éste último debe continuar revelando a su amigo y así sucesivamente hasta terminar.</p>	30 min	Observación
--	------------------------	--	---	--------	-------------

ANEXO 5

PROCESO T DE STUDENT

SUJETOS	PRETEST	POSTEST	Diferencia (d)	Dif. Rel.	Dif. Rel. ²
1	57	74	17	4.08	16.65
2	70	71	1	-11.92	142.09
3	54	85	31	18.08	326.89
4	72	92	20	7.08	50.13
5	71	80	9	-3.92	15.37
6	72	81	9	-3.92	15.37
7	61	72	11	-1.92	3.69
8	81	63	-18	-30.92	956.05
9	71	81	10	-2.92	8.53
10	67	84	17	4.08	16.65
11	67	75	8	-4.92	24.21
12	60	78	18	5.08	25.81
13	63	86	23	10.08	101.61
14	60	82	22	9.08	82.45
15	63	84	21	8.08	65.29
16	76	78	2	-10.92	119.25
17	70	76	6	-6.92	47.89
18	68	80	12	-0.92	0.85
19	60	82	22	9.08	82.45
20	69	85	16	3.08	9.49
21	70	75	5	-7.92	62.73
22	61	76	15	2.08	4.33
23	73	80	7	-5.92	35.05
24	75	84	9	-3.92	15.37
25	57	87	30	17.08	291.73
		Media:	$\tilde{d} = 12.92$		2519.84

$$t = \frac{\tilde{d}}{\frac{Sd}{\sqrt{n}}}$$

Varianza: 105

Desviación estándar (Sd): 10.25

Nivel de significancia: 0.05

$$\sqrt{n} = 5$$

Grados de libertad: 24

$$\frac{Sd}{\sqrt{n}} = 2.05$$

t de tabla: 2.06

t = 6.30