

ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS DE APRENDIZAJE EN EQUIPO

Juanita Botero Londoño

Laura Marcela Rodríguez Quevedo

Asesor

Nofal Nagles G. Ph.D.



Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 2

Introducción

Teniendo en cuenta la normatividad vigente que rige al sector público en materia de gestión del talento humano, la Comisión de Regulación de Comunicaciones, quiere iniciar el proceso de implementación de los proyectos de aprendizaje en equipo PAE, con el propósito de impactar el servicio al cliente y elevar el índice de satisfacción al usuario, ya que se ha detectado como uno de los puntos débiles de la organización la falta de compromiso por parte de los colaboradores lo que genera retraso en los procesos y una deficiente prestación de servicio,

Debido a esto se ha estudiado la posibilidad de implementar este modelo de aprendizaje en la CRC con el propósito de mejorar así:

- Servicio al usuario: mejorar el tiempo de respuesta a los usuarios que permita una adecuada solución a sus peticiones creando una mejor imagen de sus servicios.
- Trabajo en equipo: promover la colaboración y la cooperación, eliminando el individualismo.
- Entrenamiento en los cargos: realizar un entrenamiento en los puestos de trabajo para lograr un total conocimiento de las funciones a realizar, que posibilite cumplir necesidades del servicio y desempeñar mejor la labor.

Por estos motivos y regidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP se elabora esta propuesta para la implementación del Proyecto de Aprendizaje en Equipo, PAE, con el propósito de mejorar los procesos internos de la institución, la calidad de vida de los colaboradores y la imagen ante los usuarios de la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 3

Objetivo General

Fortalecer las competencias de los funcionarios de la Comisión de Regulación de Comunicaciones para lograr el óptimo cumplimiento de sus funciones, enfocados en el cumplimiento de los fines del Estado y al logro de los objetivos estratégicos de la Entidad; mediante la estructuración de proyectos de aprendizaje en equipo.

Objetivos Específicos

- Fortalecer la capacidad, tanto individual como colectiva, de aportar conocimientos, habilidades y actitudes, para reforzar las competencias laborales.
- Facilitar la gestión del conocimiento y el desarrollo de habilidades, impactando en la mejora continua de los procesos institucionales y el cumplimiento de las normas de calidad.
- Apoyados en los proyectos de aprendizaje en equipo - PAE, cubrir las necesidades y requerimientos de formación y capacitación que se identifiquen.
- Desarrollar estrategias de capacitación que involucren a todos los funcionarios de la organización y que estimulen el logro de los objetivos, incentivando su participación activa en los PAE.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 4

Antecedentes

Actualmente **la Comisión de Regulación de Comunicaciones** carece de un adecuado procedimiento para la selección y el desarrollo de los procesos de formación, capacitación y entrenamiento que se brindan a los funcionarios de la entidad, estos programas se entienden como simples cursos de acumulación de conocimientos y se asiste a la mayoría de ofertas que sean gratuitas; pero no se analizan si realmente contribuyen en el desempeño y logro de los objetivos que se quiere alcanzar tanto en la organización como a nivel de desarrollo personal.

Así mismo, se requiere concientizar de la importancia de asistir a capacitaciones; para asegurar una adecuada motivación por parte de los funcionarios en la participación de este tipo de actividades. Al lograr que las capacitaciones y entrenamientos al percibirlos interesantes y que contribuyen a su enriquecimiento personal y al desarrollo de sus habilidades y competencias profesionales.

Otro punto importante es que se implementa la evaluación del desempeño en la entidad, pero está realmente se realiza simplemente por cumplir con la normatividad, mas no se ejecuta con la finalidad que esta tiene; pues no se piensa en la evaluación del desempeño como mecanismo que podría arrojar datos concretos frente a las necesidades de capacitación y a los efectos de la misma en el desempeño de quienes fueron capacitados. Es por esto que es fundamental emprender la labor de concientización sobre el adecuado manejo de la evaluación del desempeño y la responsabilidad que tiene cada evaluador de aportar información fidedigna que permita plantear acciones para el desarrollo efectivo de los evaluados.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 5

Ahora bien, teniendo en cuenta la lectura realizada para conocer lo que plantea el Plan Nacional de Formación, para los Planes Institucionales de capacitación, concluimos que los aspectos fundamentales son:

I) La formulación de políticas dentro de las entidades para rescatar los espacios dedicados a la capacitación, y fortalecer su importancia para la ejecución de las funciones.

II) Trabajar al máximo los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la metodología de capacitación.

III) Concienciar a los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje.

IV) Posibilitar que cada funcionario identifique cómo agregar valor a su labor cotidiana y cómo contribuir a que los procesos y productos de la entidad se realicen con calidad de cara a los usuarios.

Motivo por el cual, se identificó que no se ha desarrollado un plan de capacitación adecuado a los colaboradores de la entidad; comenzando, desde la falta de inducción y re inducción en los puestos de trabajo, cuando se realizan traslados internos dentro de la organización, lo que fomenta la falta de trabajo en equipo, el inadecuado desarrollo de las competencias, la falta de liderazgo en los procesos de la organización y un bajo rendimiento laboral al no tener los conocimientos, habilidades y competencias para el desarrollo de los mismos. Todo esto reflejado en las evaluaciones de desempeño laboral de cada colaborador.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 6

Lo que a su vez desencadena desgastes administrativos, retroceso de procedimientos y la no validación de los estándares de calidad, motivo por el cual se ven afectados los indicadores de cumplimiento de la organización.

Es por esto que se toma la decisión de diseñar modelos de capacitación basados en el trabajo en equipo, fomentando el pensamiento sistémico de organización, como un todo. Promoviendo la colaboración y el aprendizaje colectivo, lo que a su vez se convierte, en un plan de mejora sobre las debilidades que este momento se tienen y así mejorar los proceso de calidad, el índice de satisfacción y el cumplimiento de las metas.

Además de potencializar las competencias y habilidades de los colaboradores de la organización; se contribuye con la generación de un clima laboral eficiente, un bienestar organizacional y con el establecimiento de un modelo de incentivos a los colaboradores, que se formen como capacitadores replicadores, impactando la calidad de vida tanto del empleado como de sus familias.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 7

Marco de Referencia

El marco de referencia establece los aspectos a considerar y valorar como soporte de la propuesta para la implementación del proyecto de aprendizaje en equipo en la Comisión de Regulación de Comunicaciones.

Marco Contextual

El marco contextual aborda los diversos aspectos referidos a la situación y condiciones que rigen a la Comisión de Regulación de Comunicaciones, que definen sus funciones y actuaciones. Por lo tanto a continuación se presenta dicho marco con base en el artículo 19 de la Ley 1341 de 2009:

La Comisión de Regulación de Telecomunicaciones (CRT), de que trata la Ley 142 de 1994, se denominará Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), Unidad Administrativa Especial, con independencia administrativa, técnica y patrimonial, sin personería jurídica adscrita al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La Comisión de Regulación de Comunicaciones es el órgano encargado de promover la competencia, evitar el abuso de posición dominante y regular los mercados de las redes y los servicios de comunicaciones; con el fin que la prestación de los servicios sea económicamente eficiente, y refleje altos niveles de calidad.

Para estos efectos la Comisión de Regulación de Comunicaciones adoptará una regulación que incentive la construcción de un mercado competitivo que desarrolle los principios orientadores de dicha Ley.

En este mismo sentido, las funciones de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, son las establecidas en el artículo 22 de dicha resolución, las cuales son:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 8

1. Establecer el régimen de regulación que maximice el bienestar social de los usuarios.
2. Promover y regular la libre competencia para la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones, y prevenir conductas desleales y prácticas comerciales restrictivas, mediante regulaciones de carácter general o medidas particulares, pudiendo proponer reglas de comportamiento diferenciales según la posición de los proveedores, previamente se haya determinado la existencia de una falla en el mercado.
3. Expedir toda la regulación de carácter general y particular en las materias relacionadas con el régimen de competencia, los aspectos técnicos y económicos relacionados con la obligación de interconexión y el acceso y uso de instalaciones esenciales, recursos físicos y soportes lógicos necesarios para la interconexión; así como la remuneración por el acceso y uso de redes e infraestructura, precios mayoristas, las condiciones de facturación y recaudo; el régimen de acceso y uso de redes; los parámetros de calidad de los servicios; los criterios de eficiencia del sector y la medición de indicadores sectoriales para avanzar en la sociedad de la información; y en materia de solución de controversias entre los proveedores de redes y servicios de comunicaciones.
4. Regular el acceso y uso de todas las redes y el acceso a los mercados de los servicios de telecomunicaciones, con excepción de las redes destinadas principalmente para servicios de televisión radiodifundida y radiodifusión sonora, hacia una regulación por mercados.
5. Definir las condiciones en las cuales podrán ser utilizadas infraestructuras y redes de otros servicios en la prestación de servicios de telecomunicaciones, bajo un esquema de costos eficientes.
6. Definir las instalaciones esenciales.
7. Proponer al Gobierno Nacional la aprobación de planes y normas técnicas aplicables al sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, atendiendo el interés del país, según las normas y recomendaciones de organismos internacionales competentes y administrar dichos planes.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 9

8. Determinar estándares y certificados de homologación internacional y nacional de equipos, terminales, bienes y otros elementos técnicos indispensables para el establecimiento de redes y la prestación de servicios de telecomunicaciones aceptables en el país, así como señalar las entidades o laboratorios nacionales autorizados para homologar bienes de esta naturaleza.
9. Resolver las controversias, en el marco de sus competencias, que se susciten entre los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones. Ningún acuerdo entre proveedores podrá menoscabar, limitar o afectar la facultad de intervención regulatoria, y de solución de controversias de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, así como el principio de la libre competencia.
10. Imponer de oficio o a solicitud de parte, las servidumbres de acceso, uso e interconexión y las condiciones de acceso y uso de instalaciones esenciales, recursos físicos y soportes lógicos necesarios para la interconexión, y señalar la parte responsable de cancelar los costos correspondientes, así como fijar de oficio o a solicitud de parte las condiciones de acceso, uso e interconexión. Así mismo, determinar la interoperabilidad de plataformas y el interfuncionamiento de los servicios y/o aplicaciones.
11. Señalar las condiciones de oferta mayorista y la provisión de elementos de red desagregados, teniendo en cuenta los lineamientos de política del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, garantizando la remuneración de los costos eficientes de la infraestructura y los incentivos adecuados a la inversión, así como el desarrollo de un régimen eficiente de comercialización de redes y servicios de telecomunicación.
12. Regular y administrar los recursos de identificación utilizados en la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones y cualquier otro recurso que actualmente o en el futuro identifique redes y usuarios.
13. Administrar el uso de los recursos de numeración, identificación de redes de telecomunicaciones y otros recursos escasos utilizados en las telecomunicaciones, diferentes al espectro radioeléctrico.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 10

14. Definir por vía general la información que los proveedores deben proporcionar sin costo a sus usuarios o al público y, cuando no haya acuerdo entre el solicitante y el respectivo proveedor, señalar en concreto los valores que deban pagarse por concepto de información especial, todo ello sin perjuicio de la información calificada como reservada por la ley como privilegiada o estratégica.
15. Dictar su reglamento interno, así como las normas y procedimientos para el funcionamiento de la Comisión.
16. Administrar y disponer de su patrimonio de conformidad con las normas legales y reglamentarias aplicables y manejar los equipos y recursos que se le asignen, los que obtenga en el desempeño de sus funciones, y cualquier otro que le corresponda.
17. Emitir concepto sobre la legalidad de los contratos de los proveedores con los usuarios.
18. Resolver recursos de apelación contra actos de cualquier autoridad que se refieran a la construcción, instalación u operación de redes de telecomunicaciones.
19. Requerir para el cumplimiento de sus funciones información amplia, exacta, veraz y oportuna a los proveedores de redes y servicios de comunicaciones a los que esta ley se refiere. Aquellos que no proporcionen la información antes mencionada a la CRC, podrán ser sujetos de imposición de multas diarias por parte de la CRC hasta por 250 salarios mínimos legales mensuales, por cada día en que incurran en esta conducta, según la gravedad de la falta y la reincidencia en su comisión.
20. Las demás atribuciones que le asigne la ley.

Misión

La Comisión de Regulación de Comunicaciones promueve la libre y leal competencia y la inversión en el sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, fundamentados en un marco regulatorio convergente orientado a maximizar el bienestar social y la protección de los derechos de todos los usuarios colombianos.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 11

Organismos de control que vigilan la CRC son:

Contraloría General de la República: Ente encargado de realizar el control fiscal de los fondos que maneja la entidad y hacen parte del estado. Realiza este seguimiento a través de petición de informes en forma permanente (mensual, trimestral y anual) y la realización de visitas de seguimiento (auditorías integrales anuales).

Procuraduría General de la Nación: Ente encargado de velar por el correcto ejercicio de las funciones encomendadas en la Constitución y la Ley a los servidores públicos. Este seguimiento lo realiza a través de investigaciones a los actos administrativos.

Contaduría General de la Nación: Ente encargado de velar por el cumplimiento de las disposiciones contables. Realiza seguimiento a través de informes periódicos (trimestrales, semestrales y anuales).

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 12

Marco Teórico- Legal

El plan de capacitación de la Comisión de Regulación de Comunicaciones busca responder a las necesidades específicas de actualización permanente que le impone su accionar regulatorio, en un medio tecnológico en constante evolución y cambio, que exige que las normas reconozcan las nuevas realidades tecnológicas, siempre bajo la premisa de que los cambios deben contribuir a maximizar el bienestar de la sociedad, a través de beneficios para quienes prestan estos servicios y especialmente para los usuarios finales de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).

Lo que se pretende impactar con los planes de capacitación a través de PAE, es el desarrollo organizacional de la empresa y del individuo, al desarrollar sus competencias por medio de sus destrezas o mejores habilidades, para que a su vez realice un efecto multiplicador en todos los funcionarios, por medio de retroalimentaciones constantes a todo el personal, fomentando el trabajo en equipo y la sinergia en la Comisión Reguladora de Comunicaciones (CRC), con el fin de engranar procesos y proyectos.

Según lo establecido en la Guía para la Formulación del Plan Nacional de Capacitación –PIC del 2008 del DAFP, se entiende por proyecto de aprendizaje una estrategia de enseñanza-aprendizaje utilizada en el medio educativo con el propósito de que los estudiantes planeen, ejecuten y evalúen proyectos que tienen aplicación en el mundo real, lo que impactará a la CRC positivamente, especialmente en la atención al usuario, ya que los funcionarios podrán dar respuesta a las inquietudes presentadas por los usuarios de manera oportuna y amplia, al tener dominio en diferentes temas que se puedan presentar en la entidad.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 13

Se busca con los proyectos de Aprendizaje en equipo – PAE resolver las necesidades de aprendizaje, y transformar problemas en el contexto laboral de un grupo de colaboradores de la organización, con el propósito de brindar soluciones a las necesidades de capacitación y mejora continua que tiene la CRC.

Como se menciona en la norma de Plan Nacional de Formación y Capacitación de Empleados Públicos para el Desarrollo de Competencias (ESAP, DAFP, 2010) lo que se busca desarrollar en los colaboradores es la apropiación del puesto del trabajo para lograr un mejor desempeño en las labores asignadas, de la siguiente manera:

- Plan de Aprendizaje de Equipo: a partir de problemas, preguntas e inquietudes relacionadas con su entorno y su gestión laboral, el equipo se traza unos objetivos de aprendizaje y, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de sus miembros, establecerá una serie de estrategias internas y externas que deberá desarrollar dentro de un cronograma e incluir en la ficha de aprendizaje del equipo.
- Plan de Aprendizaje Individual: cada uno de los miembros del equipo, en relación con los objetivos colectivos, deberá establecer sus propios objetivos de aprendizaje y deberá clarificar de qué manera va a contribuir a los objetivos del equipo. Este plan incluye la evaluación del aprendizaje individual y recoge todas las evidencias de los procesos de aprendizaje que ha desarrollado el funcionario.

Como estrategias de la organización se llevaran a cabo actividades que con responsabilidad rotativa potencian el aprendizaje en los equipos; por medio de, los juegos de roles (al hacer casos prácticos de manera que las personas se pongan en el papel de los demás, para que así entiendan más, que labor realiza la otra persona y las necesidad o requerimientos de esta), la rotación de puestos de trabajo (al laboral temporalmente en

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 14

alguna otra dependencia o puesto de trabajo en del cual no se tenga conocimiento), los grupos de estudio (trasmisión de conocimiento a través de charlas o talleres entre las personas de una misma área o profesión), los ejercicios de investigación (aquellas búsquedas de información que se requieren para adquirir conocimiento en determinado tema, que es realizado por varias personas que posteriormente se reúnen y se retroalimentan), conversatorios sobre temas específicos (cuando se establece un tema a tratar y las personas se documentan sobre este, para realizar aportes en la discusión que se busca generar), capacitación de pares (dos compañeros se transmiten y enriquecen el conocimiento, al compartir experiencias), entre otros.

Para incentivar el aprendizaje, e implementar estrategias externas en los colaboradores de la organización y no perder el ritmo de trabajo, se buscaran convenios con entidades externas que ofrezcan programas de capacitación presencial o virtual.

Para poder vincular al personal en estas actividades y así detectar líderes y capacitadores es importante tener en cuenta los siguientes aspectos que motivan e incentivan a participar activamente de este programa así:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 15

Compensación Del PAE

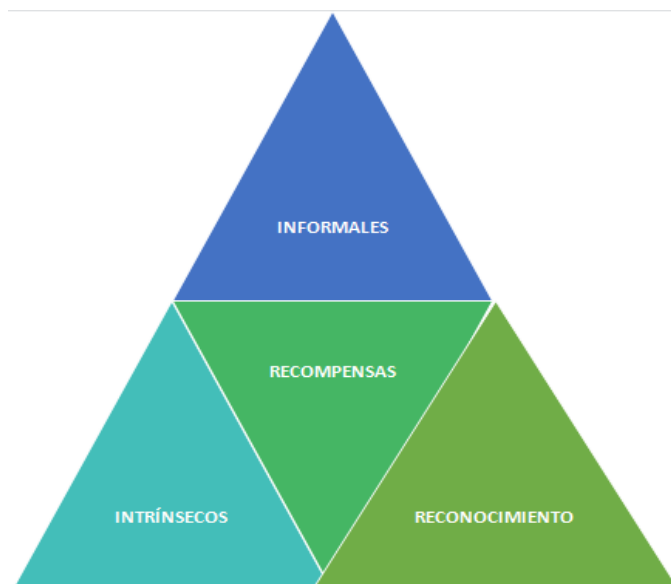


Figura 1: Fuente elaboración propia a partir de plan de formación y capacitación para empleados públicos para el desarrollo de competencias.

Las siguientes definiciones mencionadas se extrajeron del documento Sistema de estímulos - Orientaciones metodológicas del DAFP.

Informales: Se refiere a estímulos espontáneos, no planeados previamente, que se emiten en forma contingente a una conducta positiva o a la obtención de un resultado determinado (DAFP, 2012)

Intrínsecos: Son personales (motivación primaria) y subjetivos, a fin de que el servidor se sienta identificado y a gusto, tanto con las personas con las que trabaja, como con las tareas que desempeña, y por tanto se mantenga motivado al desempeñar una labor. (DAFP, 2012)

Reconocimiento: se entiende como la expresión de satisfacción de parte de los jefes, colegas, o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado determinado (DAFP, 2012)

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 16

Recompensas: Es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores, por la exhibición de determinadas competencias, la emisión de algunos comportamientos o el logro de resultados (DAFP, 2012).

Los jefes de las áreas deberán dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1567 de 1998, artículo 36. (DAFP, 2012)

Con estos tipos de compensación se busca mejorar la calidad de vida laboral por medio del programa de capacitación; con un ambiente propicio para el desarrollo la motivación y el rendimiento laboral, lo que desencadena un impacto positivo en la CRC, en términos de productividad y servicio al usuario y a nivel interno en los siguientes ámbitos así:

Mejora Clima Laboral	Adaptación al Cambio Organizacional	Cultura Organizacional	Trabajo en equipo	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none">Intervención del medio ambiente tanto físico como humano, que se vive a diario en la organización, durante el desarrollo de las actividades.	<ul style="list-style-type: none">Capacidad para generar acciones que le permitan a la entidad, transformarse teniendo en cuenta los cambios que se dan tanto en el ámbito interno como externo	<ul style="list-style-type: none">Conjunto de las diferentes actitudes, creencias, hábitos, costumbres, valores y las formas de interacción que se dan entre los diferentes integrantes de la organización y que la caracterizan	<ul style="list-style-type: none">Realización de acciones en mutua colaboración con otras personas, para alcanzar un resultado común; siendo comprometidos y haciéndose responsable por todo lo que se lleve a cabo	<ul style="list-style-type: none">Orientar e influenciar a los demás, inspirándolos, alineando los esfuerzos y capacidades que cada uno tiene, de manera se alcance la meta que se tiene establecida en común.

Figura 2: Fuente elaboración propia

Como se mencionó anteriormente el trabajo en equipo es indispensable para este tipo de proyectos de aprendizaje, es por esto que en los colaboradores de la CRC es fundamental su implementación, ya que facilita el logro de los objetivos, además contribuye con la motivación y la autorrealización del equipo.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 17

Por tal motivo se busca inculcar en los equipos de aprendizaje las siguientes etapas de formación antes de iniciar el programa de capacitación, para tener una mejor distribución del personal y asignación de roles.

En este sentido se pretende lograr el fortalecimiento del trabajo en equipo, para lo cual se propone un proceso de formación de cinco etapas a saber: Formación, Tormentas, Normas, Actuación y Suspensión, que se presentan a continuación y se describen en los párrafos siguientes.

Fortalecimiento De Trabajo En Equipo



Figura 3: Fuente elaboración Propia de plan de formación y capacitación para empleados públicos para el desarrollo de competencias.

- **Formación:** Etapa inicial en la que se dan los primeros acercamientos y se comienza a conocer al equipo; pueden surgir dudas, desconfianza e incertidumbre.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 18

- Tormentas: Se dan los primeros conflictos y se realiza la asignación de roles, según conocimientos de la persona y aptitudes.
- Normas: Se organiza al equipo, se ponen límites y se tranquiliza después de pasar por la etapa anterior.
- Actuación: Los esfuerzos y energía del grupo se enfocan en producir algo.
- Suspensión: Se inicia el proceso de disolución del equipo. (DAFP, 2012)

Otro punto importante es que estos PAE, se deben estructurar de manera adecuada para que se cumpla con dar solución realmente a los problemas. El ciclo El PHVA es una herramienta de planificación y mejora continua propuesta por Walter Shewhart en los años 30, fue ampliamente presentada por Deming, hoy muchos le atribuyen la creación del PHVA, pero su desarrollo fue hecho por Shewhart, bien conocido por los gráficos de control estadístico de procesos. La herramienta de calidad se compone de las iniciales de *Plan, Do, Check, Action*.

Respectivamente: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. A través de la ejecución sistemática de estos cuatro pasos es posible lograr la mejora continua.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización (Rigoni, 2012)

Es por tal razón que se van a desarrollar utilizando la metodología del ciclo PHVA¹, que

¹ Ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 19

fue creado por Walter Shewhart en la década de 1920, y popularizado por Edwards Deming (por esta razón es frecuentemente conocido como Ciclo Deming); ya que es un ciclo dinámico y una herramienta de simple aplicación que contribuye en la realización de las actividades de una manera más organizada y eficaz. Por tanto, se decidió adoptar la filosofía del ciclo PHVA, ya que proporciona una guía básica para la gestión de las actividades y los procesos, la estructura básica de un sistema, y es aplicable a cualquier organización.

La metodología del ciclo Deming de la Calidad. Ciclo Shewhart, ciclo PHVA o PEVA está conformado por una secuencia lógica de cuatro etapas repetidas que se deben de llevar a cabo consecutivamente, así:

Planificar:

- Involucrar a la gente correcta
- Recopilar los datos disponibles
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

Hacer:

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas
- Recopilar los datos apropiados

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 20

Verificar:

- Analizar y desplegar los datos
- ¿Se han alcanzado los resultados deseados?
- Comprender y documentar las diferencias
- Revisar los problemas y errores
- ¿Qué se aprendió?
- ¿Qué queda aún por resolver?

Actuar:

- Incorporar la mejora al proceso
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa
- Identificar nuevos proyectos/problemas (Garcia M., Quispe C. & Paez L., 2003, pag 92)

En sí, lo que se busca con estas etapas más claramente es:

1. Etapa Planear: Identifica el problema, describir el fenómeno, determinar y analizar causas, el plan de acción para el mejoramiento; estableciendo las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Es por esto, que es necesario conocer los objetivos (alcanzables, medibles y claros) para enfocar todos los recursos y esfuerzos hacia esa meta. Motivo por el cual es importante saber lo que puede afectar, para minimizar el riesgo y lo que puede beneficiar para aprovecharlo.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 21

Otro punto importante es jerarquizar las prioridades, ya que permite esto descubrir y elegir los puntos que requieren la mejora de manera más urgente; pues se debe empieza por aquellos que dan más valor a un proceso.

2. Etapa Hacer: Ejecutar el plan de acción, implementando actividades para alcanzar los objetivos. Por eso es tan importante la etapa de planear, pues orienta para saber qué, cómo, cuándo y quién, Es decir, la manera como se van a llevar a cabo las acciones; lo cual ayuda a hacer las cosas correctamente. Igualmente, es fundamental establecer fechas para desarrollar las acciones, para así tener claridad del tiempo estimado que va a durar el desarrollo del proyecto e igualmente esto permitirá medir el avance que se ha tenido.

3. Etapa Verificar: significa ver, confirmar y controlar si se ha producido la mejoría deseada, es conocer el impacto de la mejora. Esta acción examina las evidencias de los logros y metas alcanzadas y los avances y progresos logrados con relación a lo planeado y ejecutado; es decir, se realiza el monitoreo, seguimiento y control de la ejecución y se compara con lo planeado para establecer las posibles desviaciones y las acciones correctivas a emprender para asegurar el logro de las metas y resultados esperados.

Esta verificación se debe realizar una vez realizadas las acciones que se tenían planeadas y ha pasado un tiempo, de manera que se puedan obtener evidencias y conocer que tanto se ha conseguido el objetivo planeado o si es el caso, identificar el motivo por el cual se debe replantear. De manera que se identifique lo que se está haciendo correctamente y que se puede o debe mejorar. Este proceso se realiza, comparando el resultado que se obtuvo con relación al funcionamiento que tenían las actividades antes de implementar el plan de mejora desarrollado.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 22

4. Etapa Actuar: Allí es donde se procede a corregir los problemas encontrados, prever posibles nuevos problemas, al igual que a mantener y mejorar los procesos ya empleados.

Si los resultados son satisfactorios, la mejora será definitiva, y si por el contrario, no lo son, se debe ajustar para obtener los resultados que se quieren o determinar si se excluye.

Y bien, una vez ya se tiene identificado lo necesario, se debe comenzar nuevamente el círculo de mejoramiento - el ciclo PHVA. Teniendo en cuenta las sugerencias y la retroalimentación que se hagan, para implementar las mejoras.

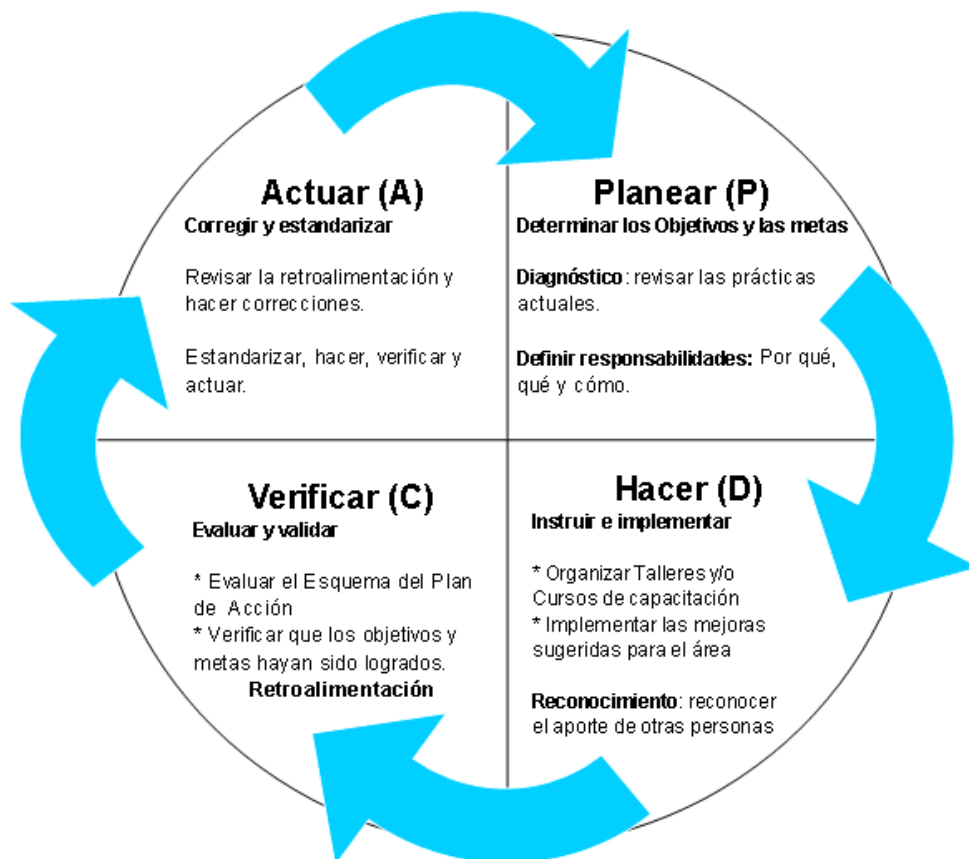


Figura 4: Fuente <http://seguridadindustrialgt.wordpress.com/tag/oshas-18001/>

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 23

Esta metodología puede aplicarse una vez que se ha caracterizado el estado de un proceso o cuando ya se tiene delimitado y cuantificado un problema o un área de oportunidad.

La importancia que en las empresas se siga una metodología para la solución de problemas bien estructurada, radica en que de esa forma los esfuerzos de mejora pueden lograr mejores resultados, ya que:

1. En lugar de atacar efectos y síntomas, se trata de llegar a las causas de fondo de los problemas.
2. Se sigue un plan de solución soportado en métodos y herramientas de análisis.
3. Permite enfocarse solo a lo importante.
4. Exige que cuando se logren soluciones, se estandarice su aplicación y se decidan medidas preventivas para que el problema no se vuelva a presentar y el avance logrado sea irreversible.
5. Se puede verificar si las soluciones realmente dieron resultado. (Vinasco, pag.2).

En síntesis, para que un PAE se desarrolle exitosamente se deben dar los siguientes elementos:

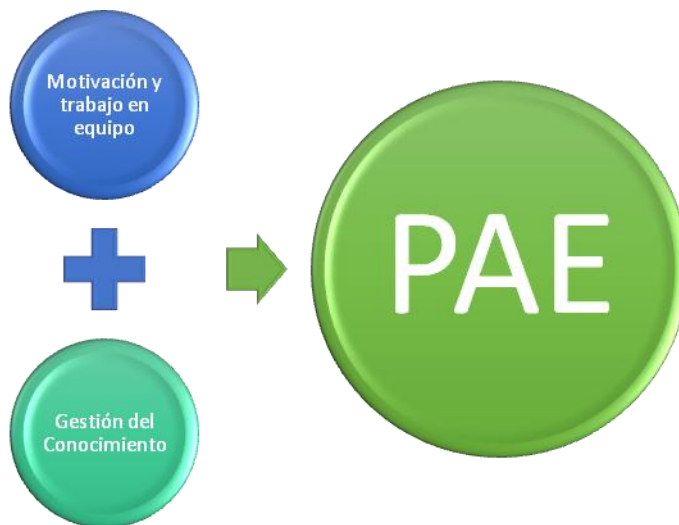


Figura 5: Fuente elaboración propia

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 24

Motivación

Se busca la motivación del personal para mejorar el ambiente laboral y el trabajo en equipo, por medio de los proyectos de aprendizaje, para lo cual se toman como referencia los siguientes autores y teorías con el propósito de tener varias referencias de motivación del personal.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino -moveré-, que significa mover; según el autor Giraudier (2005) por motivación se entiende “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado”

En este sentido, el sitio de trabajo y el ambiente laboral en el cual el empleado realiza sus actividades influye directamente en su satisfacción, ya que dependiendo de las condiciones laborales puede aumentar su motivación o aumentar su frustración. Para lograr un desempeño adecuado en los servidores, no solo basta la motivación que ellos puedan tener, sino que es necesario reforzar con diferentes estímulos los comportamientos deseados, a través de reconocimientos o moldeando los comportamientos indeseables, ya sea con amonestaciones o sanciones.

Para generar un buen programa de Bienestar Social, la oficina de gestión humana o quien haga sus veces debe determinar un proceso específico para su desarrollo, que garantice elevar de manera significativa la calidad de vida del servidor y satisfacer de manera adecuada sus necesidades fundamentales.

La aplicación de la teoría de Maslow al tratar conceptos que integran las necesidades humanas con el proceso de desarrollo, evidencian la importancia de generar actividades que se encaminen a un desarrollo sano, autodependiente y participativo del empleado público, en el cual se puedan tener

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 25

fundamentos para el desarrollo económico, la concertación social y el crecimiento tanto laboral como personal del empleado.

Lo que se desea es que la satisfacción de las mismas (necesidades) no sea la meta, sino el motor de desarrollo(DAFP, 2012, pag 36,37,39).

Deberá entenderse que lo que motiva y atrae al servidor normalmente es aquel aspecto en el que él ha de trabajar, además de la satisfacción de sus necesidades, por la gratificación de ayudar a satisfacer las necesidades ajenas, es decir, las necesidades humanas del ciudadano.

La Pirámide De Maslow

La forma de ser, de hacer, de conocer, de sentir es lo que diferencia a las personas. Sus preferencias que dependen de su cultura, nivel de vida, edad, época en que viven, etc. marcan su comportamiento en sociedad y varían a lo largo de la vida, adoptando unos valores, relegando otros .El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1908-1970) propuso en su obra Una teoría sobre la motivación humana, una jerarquía de necesidades humanas. Para este autor, la principal motivación es priorizar las necesidades, cubrir aquellas que parecen más importantes o urgentes y, una vez conseguido, pasar al siguiente nivel de importancia hasta conseguir alcanzar la autorrealización. Los principales postulados de teoría sobre la motivación humana de Maslow (1943) son:

1. El individuo tiene numerosas necesidades de importancia diferente y que pueden ser jerarquizadas.
2. El individuo busca satisfacer primero las necesidades que le parecen más importantes.
3. Una necesidad deja de existir (temporalmente) al ser satisfecha y el individuo busca satisfacer otra.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 26

Maslow clasificó las necesidades humanas en cinco categorías o niveles y las representó mediante una pirámide, colocando en la base de la misma las necesidades básicas; en el segundo nivel las de seguridad; en el tercer nivel las sociales; luego las de autoestima y en la cúpula las de autorrealización.

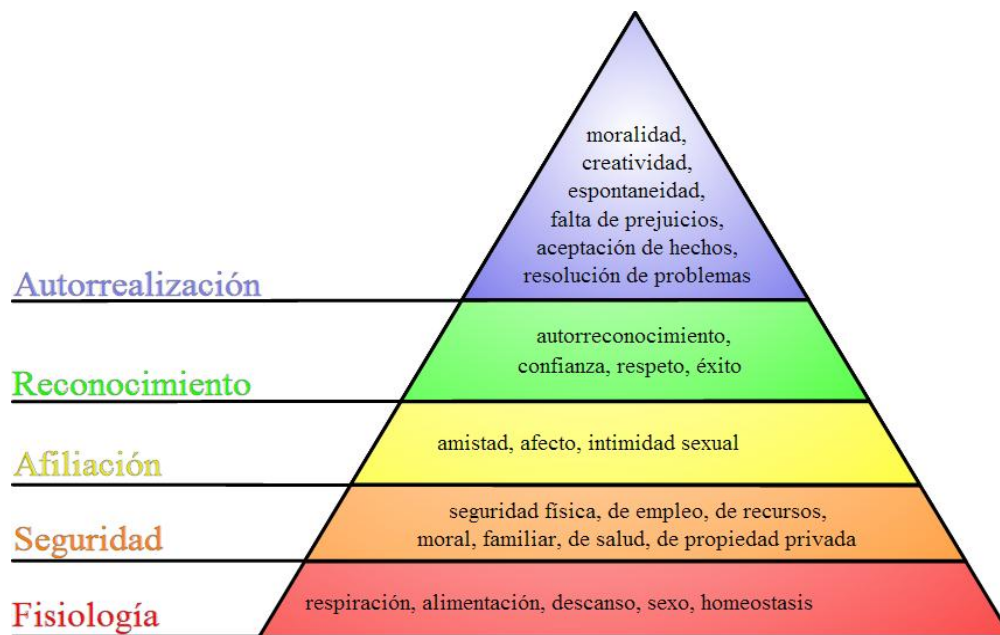


Figura 6: Tomado de [File:Maslow's hierarchy of needs.svg](#), de [J. Finkelstein](#)

Teoría De Los Factores De Herzberg

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que las personas se caracterizan por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1. El factor satisfacción-no satisfacción: el cual habla de los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como lo son el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 27

2. El factor insatisfacción-no insatisfacción: el cual habla de los factores extrínsecos, de higiene que aunque no son motivadores, sí reducen la insatisfacción ante determinada situación. Entre estos factores están por ejemplo la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los salarios, entre otros. (HERZBERG, 1968)



Figura 7: Fuente elaboración Propia a partir una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?

El propósito de citar estas teorías es poder diseñar los incentivos y estímulos, que aumenten en los servidores su motivación y afán de logro, beneficiando no solo a ellos mismos, sino también a la gestión y productividad de la entidad.

Motivación al cambio.

Lograr que los procesos de formación y los proyectos de aprendizaje, PAE, logren los propósitos establecidos requiere que las personas asuman un compromiso personal con los

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 28

procesos formativos para que los nuevos conocimientos sean integrados a las actividades que realizan en la organización.

Tabla 1: Los 8 Hábitos De La Gente Altamente Efectiva. Fuente elaboración propia.

ÍTEM	HABITO	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
1	Pro actividad	Habito de la responsabilidad	Libertad
2	Empezar con un fin en mente	Habito del liderazgo personal	Sentido de la vida
3	Establecer primero lo primero	Habito de la administración personal	Priorizar lo importante vs. lo urgente
4	Pensar en ganar - ganar	Habito del beneficio mutuo	Bien común equidad
5	Procurar primero comprender y después ser comprendido	Habito de la comunicación efectiva	Respeto, convivencia
6	Sinergia	Habito de la interdependencia	Logros innovación
7	Afilan la sierra	Habito de la mejora continua	Balance renovación
8	Encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya	Habito de ser líder	Liderar, ser coaching

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva (Covey, 2009) se constituyen en un mecanismo que contribuye a la transformación de los hábitos de las personas y un instrumento que promueve una adecuada motivación para asegurar un cambio en las actitudes de la persona frente a los procesos de formación que se realizan dentro y fuera de la organización.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 29



Figuras 8 y 9: Fuente elaboración propia a partir del libro los 7 hábitos de la gente altamente efectiva y el 8° hábito de Covey

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 30

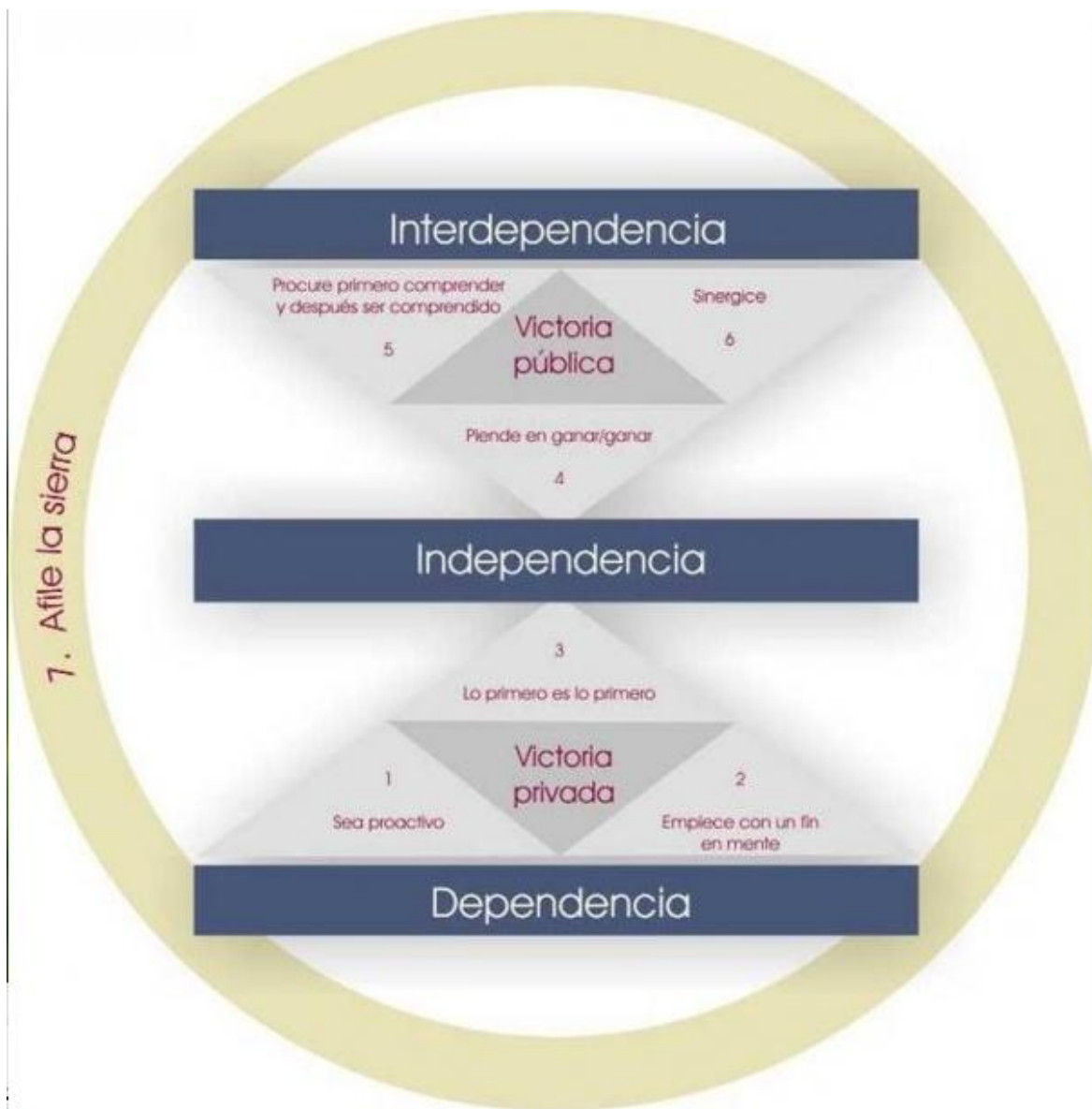


Figura 10: Fuente <http://www.liderazgohoy.com/7-habitos-de-las-personas-altamente-efectivas-del-dr-stephen-covey-parte-2-de-3/>

De acuerdo con el doctor Stephen Covey y los ocho hábitos de las personas altamente efectivas que dan una pauta para mejorar el rendimiento de los colaboradores de la CRC, y así brindar una proyección hacia el cliente externo con calidad y servicio oportuno. Es por esto, que se resumen los hábitos con el propósito de motivar al personal a participar en los proyectos de aprendizaje así:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 31

Hábito 1 – Ser proactivo: Ser proactivo significa tomar la responsabilidad por su propia vida ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones en las que se encuentra, ni en la forma como fue. Es decir, es comprometerse con uno mismo y asumir responsabilidades, ir más allá de las cosas.

Hábito 2 – Comience con un fin en mente: Este es el hábito del liderazgo personal, que indica la necesidad de comenzar cada día con un claro entendimiento de su dirección y destino deseados (...). Es decir, lo que se emprende en la vida debe ser con una visión clara y realista.

Hábito 3 – Poner primero lo primero: Es tener la capacidad de priorizar, teniendo claridad de que es lo urgente y que lo importante; y enfocarse correctamente. Es decir, dar prioridad a las cosas que sean importantes, de manera que se realicen las tareas de forma organizada y optimizando el tiempo.

Hábito 4 – Piense Ganar / Ganar: En las interacciones que tengamos con los demás siempre debemos buscar que ambos ganemos, para así quedar complacidos y generar mayores alianzas. Es decir se deben hacer las cosas buscando no solo el beneficio propio, sino también del otro; de manera que sea una construcción mutua.

Hábito 5 – Busque primero entender, luego ser entendido: Este es el hábito de la comunicación efectiva (...). Es decir estar abierto a escuchar a los demás, para así entender otros puntos de vista y la posición que tienen.

Hábito 6 – Sinergia: (...) El todo es más que la suma de sus partes. El hábito de sinergizar implica entonces la cooperación creativa y el trabajo en equipo (...). Es decir trabajar en equipo con los de más, aportando cada uno en el logro del objetivo que se tiene en común.

Hábito 7 – Afilar la sierra: Es el hábito de la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para mantener los hábitos restantes funcionando adecuadamente. La efectividad, como se mencionó anteriormente, se logra cuando se puede mantener el equilibrio entre la producción (P) y la capacidad de producción (CP). (...) (Covey, 2001) Es decir Cuidar de uno mismo y estar pendiente continuamente de su parte física, mental, emocional y espiritual, es dedicarse tiempo a uno mismo.

Hábito 8 - Encontrar su voz e inspirar a los demás para que encuentren la suya: Se trata de enseñarle a los demás el arte de sacarle provecho a lo que es propio de cada individuo; de modo que cada persona se vuelva indispensable en la organización en virtud de sus capacidades irrepitibles. (Covey, 2005) Es decir, es ser líder, ejemplo y coach de otras personas.

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento se refiere a poner a disposición de los integrantes de una organización, de un modo sistemático, ordenado, práctico y efectivo, los conocimientos

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 32

que permitan el mejor funcionamiento y el máximo desarrollo, aprendizaje y crecimiento de dicha organización. (CONOCIMIENTO, 2011)

Son procesos preacordados que permiten mejorar la utilización del conocimiento y de la información que manejan las personas y los grupos. No es un proceso azaroso, sino intencionado, que permite que las organizaciones que desean alcanzar mayores niveles de logro en sus resultados, lo hagan mediante una inversión consciente en la gestión del conocimiento que involucra a personas, nuevas instancias de trabajo colaborativo, recursos materiales y técnicos, etc.

El objetivo que persigue es lograr primeramente mentalizar a la organización del valor que efectivamente tiene para la empresa el desarrollo del conocimiento, transformándolo así en un nuevo y óptimo ACTIVO, un patrimonio, un capital efectivo de la organización. En la medida que las personas viven procesos de formación permanente, ligados a sus tareas organizacionales y a sus expectativas de su proyecto de vida y actualizan sus conocimientos y sus prácticas laborales, la empresa podrá obtener mejores resultados, sean estos productivos, afectivos, reinserción social, de bien común, etc.

Todo lo anterior se potencia aún más cuando vemos que una organización que valora la Gestión del Conocimiento, se hace signo de una tremenda responsabilidad social empresarial.

El desarrollo profesional se une con las de desarrollo personal. Se proyecta así una organización libre de la Contaminación de la desconfianza interna, abriendo rutas de crecimiento con otros a partir de mejores aprendizajes que unan el Saber, con el Hacer y el Ser del que aprende con otros

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 33

Es por esto, que con los PAE se busca transferir los conocimientos o experiencias de una persona o grupo de personas a otras personas pertenecientes a la organización, de manera que se facilite la transmisión de información y habilidades entre los empleados, de una manera sistemática y eficiente. Ya que se identificó la importancia de fortalecer la gestión del conocimiento interno, centrándose en la eficiencia de los procesos, pero sin descuidar la importancia que igualmente se le debe dar al conocimiento externo.

Estos dos componentes son básicos a la hora de tener en cuenta el proceso de Gestión del conocimiento en una organización.

La información puede ser recogida, tratada y almacenada por los sistemas de información de la empresa facilitando obtener información periódica y sistemática de lo que ocurre tanto dentro como fuera de la organización y así poder tomar decisiones con rapidez.

Las habilidades son más complicadas de transmitir, ya que se necesita de más tiempo cuando se va adquirir un nuevo conocimiento. Es por esto que se debe hacer un gran esfuerzo para identificar aquellas personas que poseen las habilidades más valiosas dentro y fuera de la organización para que compartan sus conocimientos.

La Gestión del conocimiento es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente, permitiendo que el conocimiento fluya y se transmita de manera correcta y rápida en la organización, generando igualmente nuevos conocimientos que ven reflejados en nuevas aplicaciones. Si este no se comparte, se puede perder y esto no se debe permitir, ya que el conocimiento es el único activo que crece con el tiempo (ESAP, DAFP, 2010).

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones y lo que se busca en la CRC con el desarrollo de los PAE, se hace referencia a la teoría de La organización creadora de Conocimiento expuestas por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1999); ya que plantean que la organización creadora de conocimiento

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 34

tiene tres funciones primordiales: generar nuevo conocimiento; difundirlo por toda la empresa e incorporar lo aprendido a las nuevas tecnologías. E igualmente mencionan que el papel de la organización es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento. (Nonaka y Takeuchi , 1999).

Para desarrollar dentro de la comisión de regulación de comunicaciones los proyectos de aprendizaje en equipo se llevará a cabo esta metodología debido a que podemos utilizar sus dos enfoques del conocimiento, es decir, tanto tácito como explícito.

Conocimiento tácito: Hace referencia a la cognición que reside en la cabeza de las personas, tales como el acumulamiento de sabiduría y entendimiento, conocimiento institucional, conocimiento organizacional y orientaciones básicas. El conocimiento tácito hace referencia a lo aprendido y todo lo que se almacena en el cerebro como es la sabiduría y lo aprendido tanto en la parte institucional, organizacional y en las orientaciones básicas. También se relaciona con el conocimiento personal que pueden se relacionan con valores, preferencias e intuiciones.

El conocimiento tácito es el que más influye en el modelo de proyecto de aprendizaje en equipo ya que los capacitadores le van a transmitir a las personas en etapa de formación, conocimientos organizacionales y conocimientos empíricos adquiridos de experiencias positivas y negativas en la organización.

Conocimiento explícito: Hace referencia a todo lo intelectual, como los libros, documentos, manuales, teorías, modelos, simulaciones y sus interpretaciones, expresiones matemáticas, tablas, gráficas, bases de datos.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 35

El conocimiento explícito va a contribuir al PAE, para documentar los procesos de aprendizaje y plasmar una guía de estudio y los pasos a seguir para llevar a un feliz término el proceso de aprendizaje.

Para poder complementar estos dos tipos de conocimiento es importante articular estos dos tipos de conocimiento como lo relacionan Nonaka y Takeuchi, (1999) así:



Figura 11: Fuente propia tomado (TAKEUCHI, 1999)

Los cuatro tipos de combinación de conocimiento se relacionan así:

- ✓ Socialización
- ✓ Combinación
- ✓ Articulación
- ✓ Internalización

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 36

Socialización (conocimiento armonizado) Conocimiento tácito a conocimiento tácito

En la socialización consiste en compartir experiencias. Se generan habilidades y conocimiento a partir de la observación, imitación y práctica. La parte fundamental para obtener conocimiento tácito es la experiencia. Es también compartir el conocimiento tácito a través de una comunicación cara a cara o de la experiencia compartida. Un ejemplo es el aprendizaje.

Combinación (conocimiento sistémico) Conocimiento explícito a conocimiento explícito

En la combinación las personas intercambian y combinan el conocimiento a través de distintos medios como por ejemplo: conversaciones por teléfono, documentos, etc. En esta parte se combinan o integran partes de conocimiento explícito y se sintetizan en un nuevo conocimiento. Combinación de varios elementos del conocimiento explícito: la construcción de un prototipo es un ejemplo.

Articulación o Exteriorización (conocimiento conceptual) Conocimiento tácito a conocimiento explícito

Se articulan los fundamentos del conocimiento tácito individual y se hacen intangibles y fáciles de compartir, para crear nuevo conocimiento. Nonaka considera este proceso como clave en la creación del conocimiento. Desarrollando conceptos, que encajan con el conocimiento tácito combinado. Y que permiten su comunicación.

Internalización o Interiorización (conocimiento operacional) Conocimiento explícito a conocimiento tácito

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 37

En la interiorización se presenta la conversión entre conocimiento explícito en conocimiento tácito, y esto está relacionado con el aprender haciendo. Se transmite el nuevo conocimiento explícito y quienes lo reciben lo internalizan para extenderlo, integrarlo y reestructurarlo en su conocimiento tácito.

Se asume entonces que de los cuatro modos descritos, la conversión de conocimiento tácito en explícito es el mecanismo de transformación más rico en la creación de conocimiento.

Cercanamente ligada al aprendizaje en acción, el conocimiento explícito se convierte en parte de la base del conocimiento individual y se convierte en un activo para la organización.

En mi medio de trabajo se aplica en gran medida el conocimiento explícito, porque se debe saber lo que se hace para realizarlo, aunque otras se la realiza por simple intuición pero son muy pocas, en los que se lleva una comunicación de socialización y se reciben conocimientos explícitos, los conocimientos tácitos aunque son muy útiles son muy poco utilizados en las actividades que realizo.

Algunos puntos importantes que debemos tener claros son:

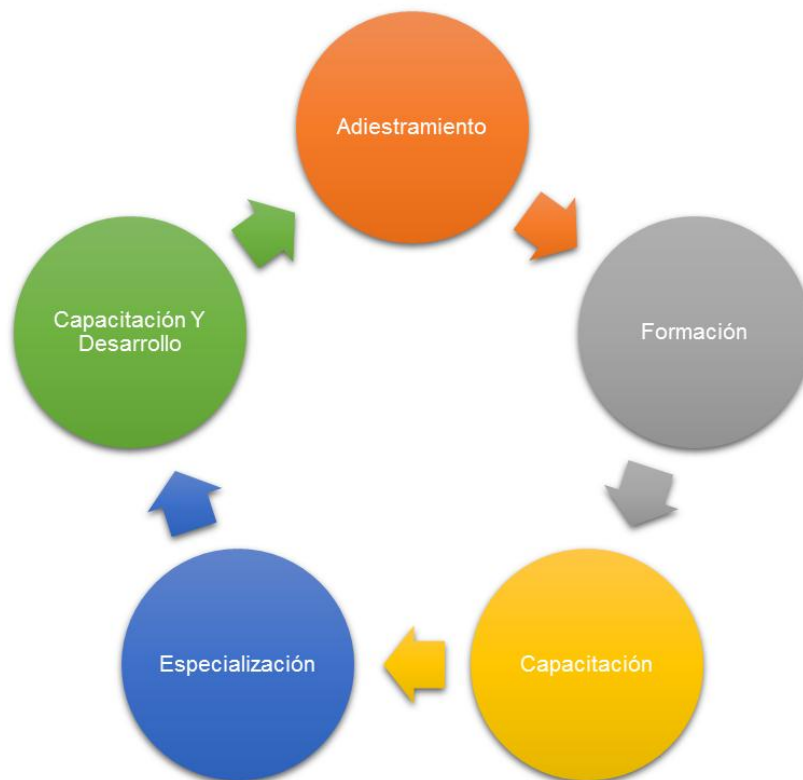


Figura 12: Fuente elaboración Propia

Adiestramiento

El adiestramiento de los colaboradores es un proceso continuo, organizado y sistemático que permite desarrollar al personal habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar las labores encomendadas de forma eficiente. Este proceso se utiliza en el momento del ingreso de un nuevo empleado para que tome características de su puesto de trabajo.

Lo que se pretende con este adiestramiento a los colaboradores de la CRC es implementar cursos formales que capacite al personal para desarrollar personas especializadas y calificados en el puesto de trabajo. Al contrario del adiestramiento que en este momento se brinda de unas pocas horas de capacitación o minutos, por parte del jefe inmediato que solo le da las funciones de cómo operar en el puesto de trabajo.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 39

Formación

Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La Capacitación

Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

La Especialización

Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

Capacitación y Desarrollo

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 40

otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.”

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en Organizaciones Inteligentes, Creativas, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 41

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Objetivos de Capacitar

Los principales objetivos de la capacitación y desarrollo humano son:

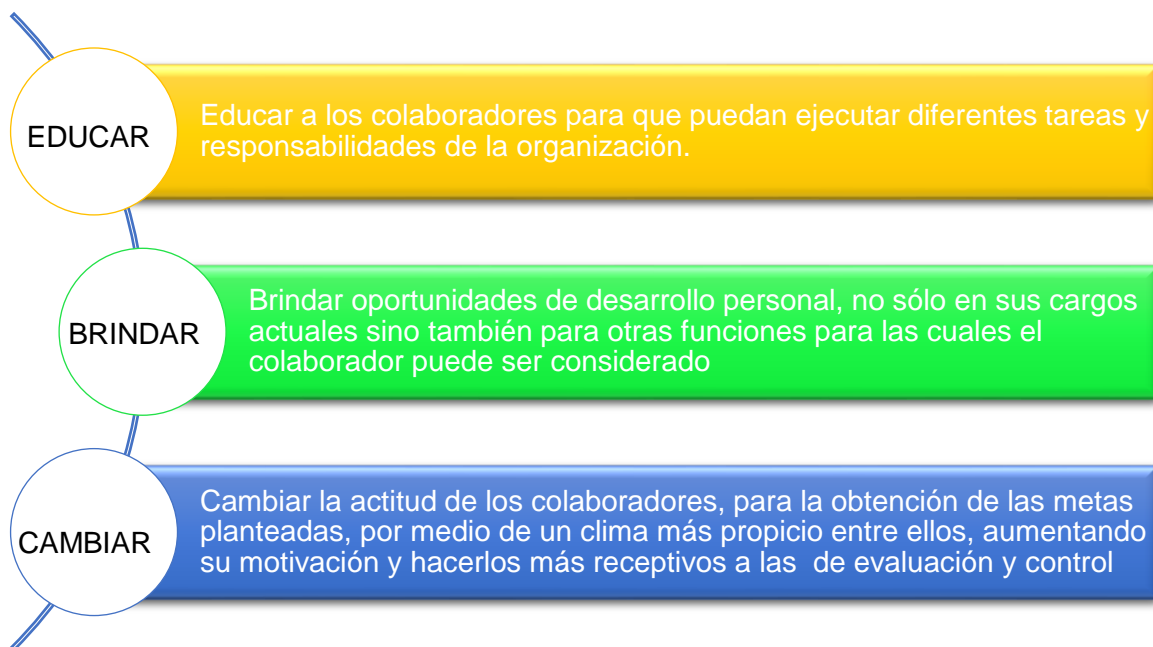


Figura 13: Fuente elaboración Propia

Con la capacitación se puede llegar a impactar el cambio en el comportamiento de los colaboradores de la siguiente manera así:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 42

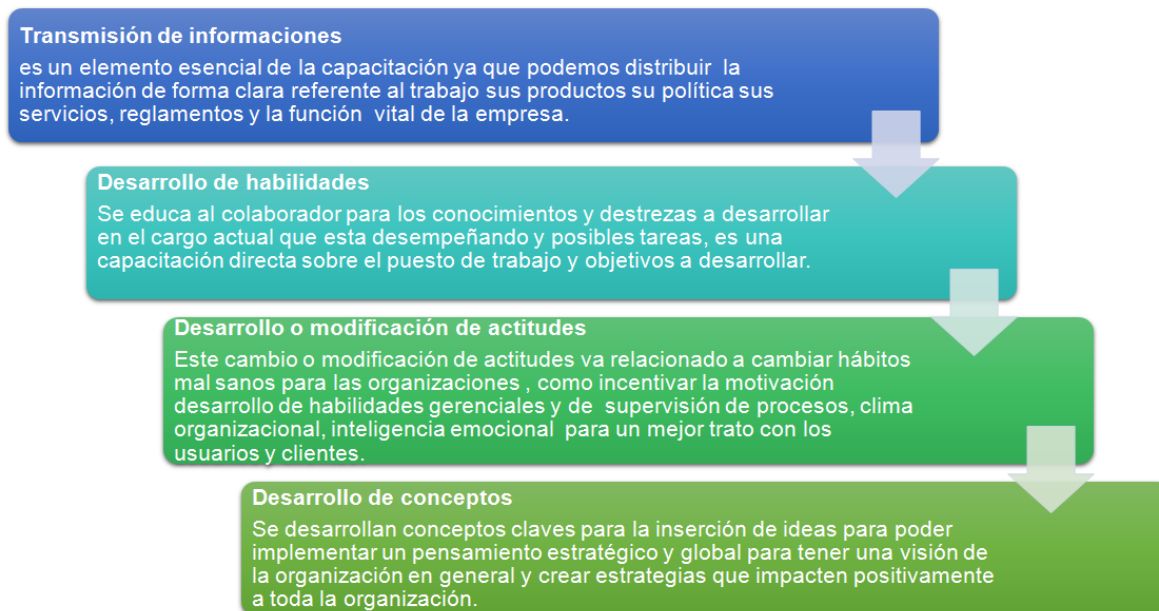


Figura 14: Fuente elaboración Propia

Finalidad De La Capacitación

Para lograr una modernización y mejora de los servicios de la CRC es necesaria una alta inversión en el personal. Para esto es importante que la capacitación del personal se lleve a cabo y poder desarrollar habilidades y capacidades en los colaboradores de la organización. Es por esto que se crea la necesidad de capacitar al personal en áreas y temas específicos que ayudarán a mejorar e impactar positivamente la atención del cliente incrementando los servicios y la eficacia de la entidad.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los demás colaboradores expertos en el tema puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

Con esto la CRC lograra que el personal sea más competente y hábil. Con el fin de ahorrar en costo y maximizar los potenciales con los que cuenta la CRC se piensa en el PAE como una solución efectiva y eficaz, a las necesidades de la organización volviéndose más fuerte productiva y rentable al utilizar sus propios talentos para incentivar la capacitación.

Importancia De La Capacitación

Crear la cultura de la capacitación es de gran importancia ya que se invierte en el personal con una poca cantidad de dinero y si podemos conseguir gran utilidad y productividad en la organización

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 43

Es por esto que una fuerte motivación en el trabajo brinda la capacitación al personal ya que se crea fidelidad, por suplir las necesidades que tiene el personal para surgir en sus puestos de trabajo y en su vida personal. Todo influye a mejorar la calidad de vida del personal, ya que se satisfacen sus necesidades de autorrealización, y este colaborador va a ser el mejor publicista de la empresa al comunicar voz a voz las bondades de la empresa y su rendimiento para su público en general. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras. La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio.

Beneficios De La Capacitación



Figura 16: Fuente elaboración Propia

Este modelo de aprendizaje no solo promueve el desarrollo personal de los colaboradores si no que además beneficia al grupo de trabajo impulsando el trabajo en comunidad y colectivo enfocando a la organización y al cliente interno hacia el mismo objetivo logrando así el desarrollo de las dos partes lo que en la CRC desarrollaría los siguientes objetivos así;

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 44

Conclusiones De La Capacitación



Figura 15: Fuente elaboración Propia Importancia de la capacitación y sus beneficios

Con este propósito la organización debe motivar al colaborador para participar activamente en las capacitaciones y ser capacitadores activos del personal, ya que esto les brinda diferentes beneficios de escalafón en la entidad, además de reconocimiento público, ante sus compañeros. Para esto se identifican los siguientes beneficios así;

Beneficios Para El Colaborador De La Capacitación



Figura 17: Fuente elaboración Propia

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 45

El trabajo en equipo es de vital importancia para la CRC ya que mejora las relaciones interpersonales de los colaboradores de la organización, unifica criterios, y mejora el clima organizacional. Por tal motivo la CRC debe implementar capacitaciones de interés para sus colaboradores que ayude la interrelación entre ellos y el constante trabajo en equipo.

Beneficios En Relaciones De Los Colaboradores

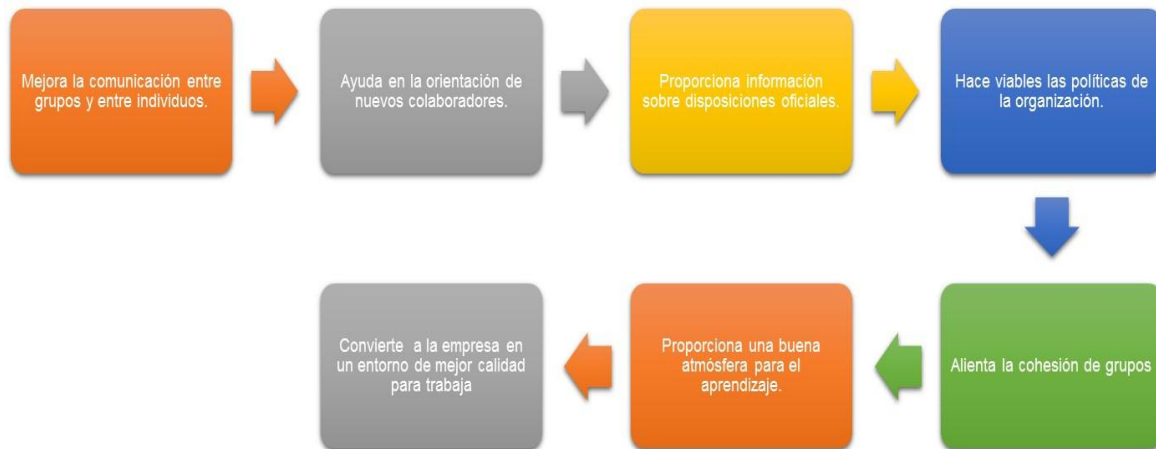


Figura 18: Fuente elaboración Propia

La importancia de escoger el método de capacitación para el personal de la CRC, es de vital importancia ya que se debe tener claro que tipo de capacitaciones requiere el personal de la capacitación ya que son los beneficiados de este tipo de aprendizaje

Es importante aclarar que las capacitaciones que se realicen en la organización se deben a sus necesidades y las de sus colaboradores, no debe ser transitoria y debe permanecer en la organización. Es por esto que se debe tener claro los tipos de capacitación para poder implementar en los colaboradores de acuerdo a la estructura y formación básica.

Tipos De Capacitación

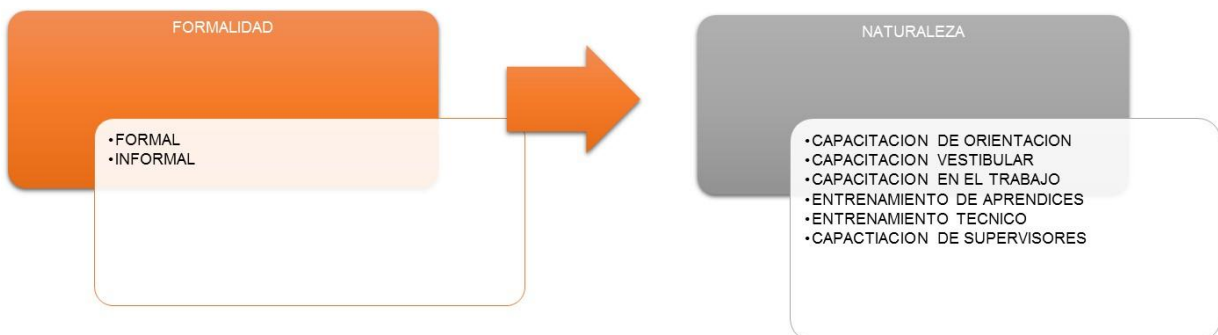


Figura 19: Fuente elaboración Propia

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 46

Teniendo en cuenta el artículo publicado en la revista empresarial Gestión.org los tipos y modalidades de capacitación que existen son:

A. Por Su Formalidad

Capacitación Informal. Este es el conjunto de orientaciones e instrucciones que se brinda para el correcto funcionamiento de la organización, con una retroalimentación constructiva se mejora el desempeño del colaborador

Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

B. Por Su Naturaleza

- ◆ **Capacitación de Orientación:** para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
- ◆ **Capacitación Vestibular:** Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
- ◆ **Capacitación en el Trabajo:** práctica en el trabajo
- ◆ **Entrenamiento de Aprendices:** período formal de aprendizaje de un oficio.
- ◆ **Entrenamiento Técnico:** Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
- ◆ **Capacitación de Supervisores:** aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales
- ◆ **Otros Tipos:** cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

C. Capacitación Del Personal Por Niveles

Teniendo en cuenta la estructura organizacional que maneja la Comisión de Regulación de Comunicaciones, la cual está dividida así: técnicos, profesionales, asesores (Nivel Medio), coordinadores, secretaria ejecutiva y comisionados (Nivel Directivo), se podrían desarrollar las capacitaciones así:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 47

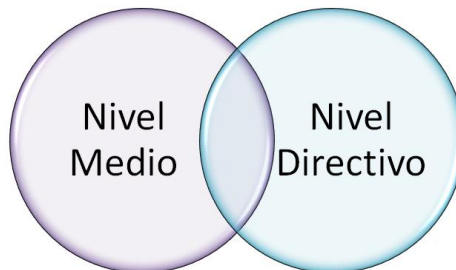


Figura 20: Fuente elaboración Propia

Modalidades Prácticas De Capacitación

El Plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta:

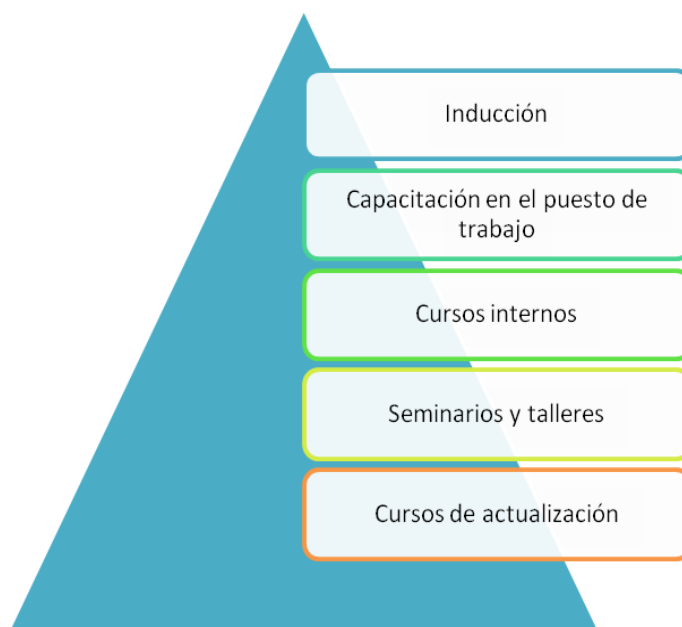


Figura 21: Fuente elaboración Propia

●Inducción

Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 48

- a. La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- b. Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c. Las Normas, Reglamento y Controles.
- d. El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

● Capacitación En El Puesto De Trabajo

Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

● Cursos Internos

Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación en algunos casos de las Sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración

● Seminarios / Talleres

Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en otros eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central.

● Cursos De Actualización

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

Medios De Capacitación

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 49



Figura 22: Fuente elaboración Propia

Ventajas De Capacitación Para La Empresa



Figura 23: Fuente elaboración Propia

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 50

Ventajas De La Capacitación Para El Colaborador



Figura 24: Fuente elaboración Propia

PROPUESTA

Teniendo en cuenta los diferentes planteamientos y teorías mencionadas, para desarrollar los proyectos de aprendizaje en equipo en la Comisión de Regulación de Comunicaciones, consideramos que se deben seguir los siguientes pasos; pero no sin antes, hacer énfasis en que para desarrollar un plan de capacitación – PAE - se debe llevar a cabo un proceso de planeación, ya que se deben tener en cuenta diferentes aspectos como el tipo de empresa, el tamaño de esta, la cultura organizacional entre otros. Para poder establecer con claridad que busca la entidad; e igualmente, es necesario contar con la cooperación de todo el personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa; ya que los dirigentes tienen mucha influencia decisiva en cada uno de los empleados.

Los pasos que sugerimos son:

Identificar Necesidades.

Es una actividad fundamental, especialmente para el área de Gestión Humana; ya que es la fotografía o diagnóstico a través del cual, se obtienen las necesidades de capacitación que se tiene al interior de la organización y se establece una compilación de necesidades, las cuales deben ser priorizadas, por lo que constituye una función estratégica.

Algunos medios a utilizar para este diagnóstico son: la entrevista tanto al jefe como al subordinado, cuestionario previamente establecido para aplicar encuesta, observar y comparar entre el comportamiento real y el esperado de manera que se identifiquen las brechas y la evaluación de desempeño donde se detectan las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 52

Los beneficios que se obtienen de los distintos métodos que existen son:

- Análisis de cargos: Permite preparar programas para brindar conocimiento o desarrollar la capacidad y/o la aptitud que es requerido para el cargo.
- Evaluación del desempeño: se identifica el nivel de cumplimiento en la realización de las actividades y responsabilidades asignadas a cada persona, contribuyendo a determinar a quienes se les debe reforzar el conocimiento para un mejor desarrollo laboral.
- Observación: Poniendo una mayor atención a la rutina diaria que se realiza en el trabajo, se pueden identificar personas con falencias, con conocimientos no tan claros de las tareas, realizando el trabajo de manera ineficiente o la información que maneja es incorrecta.
- Cuestionarios: Documento con preguntas que se entrega, para ser contestado ya sea con opciones establecidas de respuesta o con preguntas abiertas. Este se puede realizar directamente a los colaboradores, a jefes o gerentes (ya que tienen conocimiento de los errores que se están presentando, al igual que quienes necesitan o no capacitación). Las preguntas deben estar enfocadas en conocer las dificultades y posibilidades de mejora que se tienen o tienen sus subalternos.
- Entrevistas: a través de una charla, se realizan una serie de preguntas que orientes, sobre las falencias para identificar problemas que se puedan solucionar mediante las capacitaciones.

Todo esto ayuda no sólo estar bien informados sobre las mismas, sino también a prepararse ante las exigencias del entorno cambiante, y sobre todo, a prevenir los impactos que se generan. Al incidir directamente en la habilidades para el trabajo.

Algunos ejemplos de los problemas que se pueden identificar son: el aumento en las quejas por parte de los empleados, clima laboral inadecuado entre el personal, desmotivación en el trabajo, falta de compañerismo, errores en la trasmisión y/o ejecución de órdenes, disminución

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 53

considerable del personal, modificación de métodos, crecimiento y desarrollo de la entidad entre otros.

Priorizar Necesidades.

Una vez se identifiquen y prioricen las necesidades, se comienza a trabajar con aquellas que tengan un mayor impacto, entendiendo el problema, visualizando de manera conjunta este, e identificando las causas que lo generan, de manera que se mire desde distintas perspectivas el problema o proceso, enriqueciendo con esto, su análisis y la identificación de soluciones; de manera que se de una búsqueda de mejora, a través de la cual se establezcan las modificaciones que pueden y deben llevar a cabo.

Algunas de las preguntas que se deben hacer sobre el problema son: ¿Cuál es la necesidad? ¿Dónde se encontró dicha necesidad? ¿Cuál es su causa? ¿Sólo ocurre allí? ¿Influye o es influenciada por otra necesidad? ¿Es una necesidad constante o momentánea? ¿A quién beneficiaría? y cuantitativamente, ¿cuál se cree sería su impacto? ¿Quién conoce dicho tema a fondo para que desarrolle el PAE? ¿De cuánto tiempo se tendrá que disponer para resolverlo?.

Definir Objetivos.

El paso a seguir es definir el objetivo o fin que tiene la capacitación, tomando como base lo relevante del problema, de manera que se obtenga un enfoque claro de lo que se quiere lograr.

Definir, que se quiere que se aprenda (destrezas, habilidades, conocimiento), quien es la persona que transmitirá el conocimiento, a quienes les realizara dicha capacitación y que se busca con esto.

De debe escoger muy bien los capacitadores, ya que el éxito del programa dependerá de estos. Por esto, ellos deben contar con características como: facilidad para expresarse, buenas

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 54

relaciones humanas, motivación para la trasmisión de conocimiento, conocer el tema a tratar y ser didáctico para desarrollar la capacitación. Adicionalmente, este debe estar dispuesto asumir el reto y todo lo que conlleva liderar la capacitación a desarrollar.

Planeación.

Se debe construir el cronograma que se va a llevar a cabo para desarrollar los PAE, teniendo en cuenta si va hacer por ciclos, horas, módulos entre otros y el respectivo horario que este tendrá. E igualmente decidir la metodología a utilizar para desarrollar la capacitación, teniendo en cuenta el grado de habilidad, el número de personas asistentes y el tiempo que se va a emplear en ella, al igual que la metodología a utilizar verificar el impacto de esta, considerando los puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

Teniendo en cuenta el tema o problema a tratar se debe elegir la técnica que se va a utilizar para el desarrollo de los PAE, con el fin de que se adecue a lo que se busca y se optimice el aprendizaje. Pues dicho entrenamiento debe ser la solución a los problemas que dieron origen a la necesidad específica a impactar.

Una vez elegida la metodología, se debe establecer la necesidad de recursos monetarios (los gastos en dinero que se requerirán), físicos (los materiales, equipos, papelería, sitio adecuado etc.) y humanos (capacitadores y capacitados) para ejecutar el plan diseñado. Y

Algunas actividades importantes que se deben realizar son:

- Difundir el evento
- Promover una participación activa
- Motivar a los participantes hacia el aprendizaje y para luego aplicarlo.
- Reforzar los conocimientos que se tienen y aprender nuevos
- Reiterar la importancia de la retroalimentación de la capacitación

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 55

Igualmente, es fundamental establecer los criterios de evaluación del PAE.

Relación Costo-Beneficio.

Analizar la relación costo beneficio que se obtendrá al desarrollar dicho plan para determinar si este es adecuado, o se debe replantear de manera que adecue a las necesidades y capacidades de la organización.

Ejecución.

Es tomar acciones para llevar a cabo todo lo planteado para el desarrollo del PAE:

- Seleccionar los participantes.
- Fijar fecha y hora del evento.
- Informar a él o los capacitadores de su labor.
- Determinar el sitio adecuado para desarrollar el evento y realizar la gestión

pertinente para contar con la disponibilidad de este.

- Logística y preparación de los medios y materiales necesarios.
- Aplicación del cuestionario de control y evaluación de los resultados.

Evaluación.

En realidad, lo ideal es que el proceso de evaluar el programa de capacitación se debe hacer en el inicio, durante la ejecución, al finalizar, al igual que una vez los participantes lo estén aplicando en sus trabajos. Allí se debe evaluar tanto a los participantes como la capacitación.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 56

El programa se debe evaluar desde distintos ámbitos: conocimiento, comportamiento, resultados e impacto. Por tal razón, se busca que la capacitación constituya un proceso de desarrollo y cambio.

Es por tal razón que es muy útil, al inicio realizar una evaluación, de manera que permita, determinar en nivel que se tiene sobre el tema y percibir que se espera aprender con la capacitación; de manera que se puedan satisfacer las necesidades más puntualmente.

Durante, la capacitación, ya que se pueden corregir o resolver vacíos que aún se tengan; y al finalizar, para conocer el cumplimiento de los objetivos trazados para satisfacer las necesidades identificadas; al igual que es importante realizarla en el puesto de trabajo, para verificar si el conocimiento fue entendido y es aplicado correctamente.

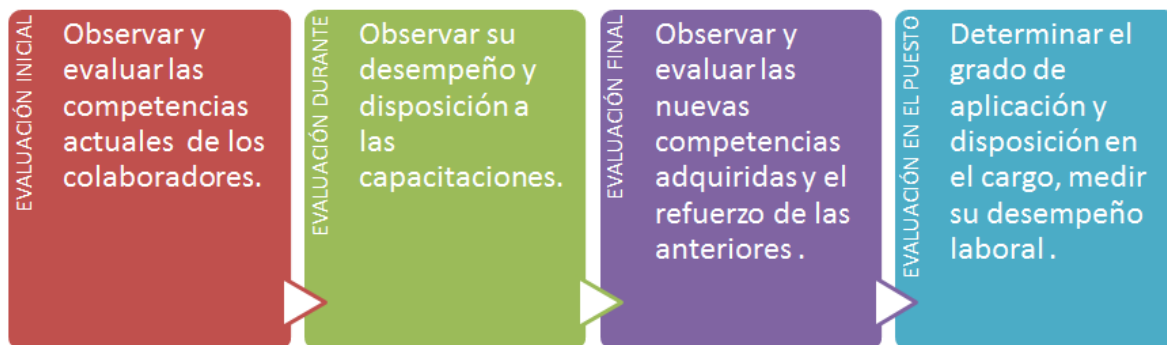


Figura 25: Fuente elaboración Propia proceso de evaluación para los proyectos PAE

Una buena forma para verificar el alcance del programa es comparar el resultado de la evaluación inicial con el resultado de la evaluación final. Esta comparación permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 57

Algunas reacciones que permiten evidenciar la eficacia de PAE es el cambio en el comportamiento y/o actitud de los participantes, resultados o mejoras obtenidos, reducción de tiempos, aumento en la productividad y la calidad, desarrollo individual, mejoramiento de las relaciones y el clima organizacional, e igualmente la reacción que estos tengan mientras se desarrolla dicha actividad.

Seguimiento.

Se debe realizar seguimiento de manera que se pueda establecer si la capacitación tuvo impacto a nivel organizacional, personal o en ambos ámbitos; es conocer el impacto de esta en el trabajo. E igualmente ver las brechas entre los funcionarios que fueron capacitados con relación a los que no.

Se debe relacionar la capacitación, con el impacto en los indicadores, ya que permite cuantificar el cumplimiento de los objetivos de la capacitación, identificando su éxito o no.

La idea con el seguimiento, es que aparte de desarrollar el programa de capacitación, se busque la multiplicación del conocimiento adquirido; e igualmente, obtener información para detectar y realizar los posibles ajustes que se requieran.

Teniendo en cuenta todo lo anterior mencionado y en conjunto con la metodología del ciclo PHVA el cual significa planificar, implementar, controlar y mejorar el desempeño de las actividades, es así:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 58

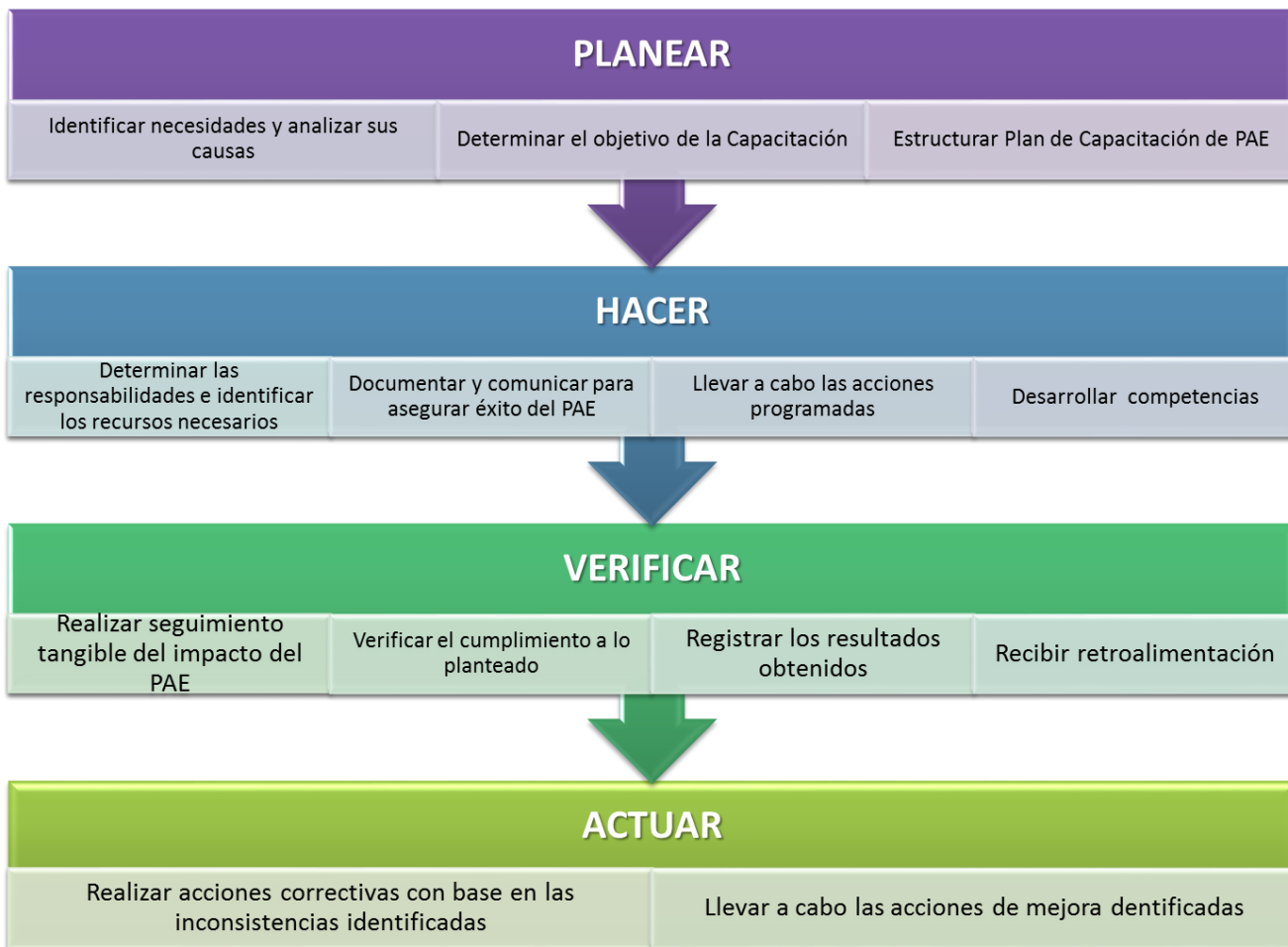


Figura 26: Fuente elaboración Propia. Proceso de trabajo para desarrollar la propuesta planteada.

Con todo esto, lo que queremos es que el proceso de gestión humana busque el desarrollo integral de los colaboradores, al fortalecer su sentido solidario, de pertenencia y de visión crítica hacia la organización, garantizando una competitividad sana entre los compañeros para realizar una intervención planificada y participativa en el desarrollo de valores, destrezas y conocimientos requeridos, para prestar un óptimo servicio en la organización y brindar la mejor imagen a nivel externo.

Con el propósito de realizar un proceso integral en el colaborador, para que adquiera conocimiento del área, fortalezca la voluntad, la disciplina, se caracterice y adquiera destrezas,

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 59

para que alcance con éxito todos los objetivos solicitados por la organización, y así poder alcanzar la excelencia en la organización por medio de la capacitación del personal.

Es por esto que se necesita implementar en la CRC un alto grado de compromiso y esfuerzo tanto para el área administrativa como de los demás colaboradores de la organización, debido a que al ser una empresa prestadora de servicios, se debe aprovechar la iniciativa y creatividad de sus colaboradores, para implementar programas de capacitación gratuita y de calidad.

En este mismo sentido, para lograr un grado de esfuerzo y compromiso, la CRC debe crear y mantener espacios positivos que les permitan desarrollar sus habilidades y destrezas, logrando una fuerza de trabajo eficiente y eficaz, que le permita llegar al logro de los objetivos y las metas de la organización, llegando así mismo a un fin común, al satisfacer las aspiraciones de los colaboradores.

Igualmente, como parte del desarrollo de gestión humana en la CRC se debe realizar una reestructuración sobre la educación y la capacitación, llegando al punto donde se impacte no solo a la organización sino el entorno en el cual se desenvuelve.

El motivo por el cual se busca fortalecer el talento humano de la organización, es que hace algunos años el sector empresarial tenía la creencia de que el factor humano, no era tan importante como tener capital y tecnología dejando a los colaboradores en segundo plano. Al contrario de las nuevas generaciones de empresarios, que han reconocido la importancia de los colaboradores en la organización, aunque estas creencias se ven reforzadas en el sector privado, se busca crear la cultura en organizaciones del sector público para enfatizar la buena calidad de los servicios y asegurar clientes satisfechos, esto como forma de lograr innovación, calidad y excelencia.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 60

En la actualidad se promueve la existencia de ambientes favorables implementados por organismos financieros y agencias de desarrollo, lo que implica que todas las entidades gubernamentales estén creando espacios que concuerden en la necesidad de invertir en la gente como alternativa de desarrollo en lo general y como opción de éxito en la búsqueda de ventajas competitivas a nivel de país, sector y empresa.

Como anexo del trabajo, va incluida una guía denominada Ficha De Formulación De Proyectos De Aprendizaje En Equipo la cual orienta sobre los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de formular y desarrollar los PAE en la organización.

COMPROBACIÓN DEL MODELO PLANTEADO

Como se mencionó en los antecedentes, en la Comisión de Regulación de Comunicaciones se implementa la evaluación del desempeño, pero está realmente se realiza simplemente por cumplir con la normatividad, mas no se ejecuta con la finalidad que esta tiene; pues no se piensa en la evaluación del desempeño como mecanismo que podría arrojar datos concretos frente a las necesidades de capacitación y a los efectos de la misma en el desempeño de los funcionarios.

En este sentido, la calificación que se realiza, es por conveniencia para que se le asigne o permanezca con la prima técnica, por amistad, por intereses personales entre otros.

Teniendo este precedente, se llevó a cabo una revisión y análisis de dicha evaluación, y con base en las observaciones y planes de trabajo que se establecieron en la evaluación de desempeño de la entidad, para cada uno de los funcionarios; se evidenciaron

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 61

los siguientes 3 temas en los cuales se presenta una oportunidad de mejora a trabajar a través de los PAE, estos son: Manejo del tiempo, calidad en productos y procesos; al igual que familiarización con el SGC – Sistema de Gestión de Calidad.

Manejo del tiempo.

- Mejorar la comunicación con los coordinadores de tal manera que se prevean con tiempo, los obstáculos en los proyectos y/o estudios que lidera.
- Mejora la gestión de proyectos con el fin de que se tenga un mejor manejo de los cronogramas de los proyectos y procurar por una mayor profundidad en los aspectos técnicos a su cargo.
- Entrega oportuna y con calidad de los informes de entrada y salida de SGC.
- Tomar medidas para lograr no solo que los procesos salgan a tiempo, sino que las carpetas de los procesos contractuales a su cargo se encuentren actualizados y completos, verificando que repose la totalidad de la información y que los documentos se encuentren debidamente suscritos.
- Administración y mantenimiento eficiente de los servidores de la red de área local de la CRC y alta disponibilidad de los servicios centrales.

Calidad en los productos y procesos.

- Asegurar la adecuada gestión de calidad de los documentos a su cargo.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 62

- Proponer actividades y colaborar con el seguimiento al cumplimiento de las acciones formuladas en el plan.
- Mejorar habilidades de redacción de documentos, logrando que los mismos se realicen en forma estructurada y con una línea que permita su entendimiento, reduciendo la necesidad de dar guía y de efectuar varias revisiones.
- Calidad y oportunidad en la información solicitada.
- Debe profundizar en su conocimiento técnico y participar más activamente en la construcción de los documentos, asegurando la calidad de los mismos, así como de los soportes de los proyectos.
- Proponer alternativas para lograr mayor eficiencia en los procesos de evaluación de desempeño.
- Documentar las actividades implementadas que llevan a un mayor control de la ejecución presupuestal de las coordinaciones de la CRC.
- Formular ideas de nuevas metodologías para realizar el trabajo. Colaborar con el análisis de información.
- Incumplimiento en la presentación de la información, con calidad y oportunidad.
- Mantenimiento y actualización de las herramientas que se requieran para brindar a los usuarios de la CRC, herramientas adecuadas para la realización de las actividades, productos y procesos.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 63

Familiarización con el Sistema de gestión de calidad.

- Realizar mejor gestión de la calidad de la entidad así como las actividades de seguimiento y planeación.
- Desarrollar una estrategia que permita mejorar los estándares de procesos y procedimientos con fundamento en las reformas al Código General del Proceso y el Código de Procedimiento Administrativo.
- Formulación de acciones preventivas o de mejora en beneficio del proceso.
- Entender y vincularse más con el Sistema de Gestión de Calidad.
- Ajustar el Sistema de Gestión de la Calidad al nuevo plan estratégico, a las leyes anti trámites y a los requerimientos en términos de transparencia.
- Se deben mejorar los indicadores de los procesos y sus análisis.

Entender el sistema de gestión de calidad, su planeación y seguimiento, de manera que se de una participación activa en el fortalecimiento de este, y en el establecimiento de indicadores, realizando los ajustes que se consideren pertinentes en mejora del desempeño organizacional de la entidad

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 64

Tabla 2: Necesidades Identificadas. Fuente Propia.

PROBLEMA/ESTADO	ESTADO ACTUAL	REFERENTE*
MANEJO DEL TIEMPO (5)	Una comunicación deficiente con los Coordinadores, y demás personas relacionadas con los procesos y proyectos, lo que obstaculiza que se cumpla con los cronogramas establecidos y se obtenga la información necesaria oportunamente, para desarrollar las actividades e informes que se requieran.	Realizar seguimiento de los cronogramas, para proveer oportunamente los obstáculos que se puedan presentar para el desarrollo de este; de manera que se puedan presentar los informes a tiempo y con calidad; teniendo un buen manejo del tiempo y de la administración de la información del proceso o proyecto.
CALIDAD EN PRODUCTOS Y PROCESOS (10)	La estructuración de documentos y su redacción en ocasiones entorpecen el desarrollo de las actividades, lo que genera retrasos en la gestión que se está realizando; igualmente algunas veces no se tienen los soportes necesarios al no tener un control y seguimiento adecuado. Además son conformistas con los procedimientos que se tienen, pues no miran otras alternativas.	Realizar seguimientos y controles a los productos y procesos, de manera que se detecten alternativas que permitan una mayor efectividad, al tener información coherente y con los soportes requeridos.
FAMILIARIZACIÓN CON EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (6)	No se entiende, ni se le da la importancia requerida, a dicho sistema, motivo por el cual no se llevan a cabo de manera adecuada, las acciones requeridas para entender que este no se aplica solo por cumplir una norma sino por los beneficios que trae a cada proceso y a la organización en general.	Entender el sistema de gestión de calidad, su planeación y seguimiento, de manera que se dé una participación activa en el fortalecimiento de este, y en el establecimiento de indicadores, realizando los ajustes que se consideren pertinentes en mejora del desempeño organizacional de la entidad.

* A lo que se busca llegar

Una vez se han identificado los problemas que se van a trabajar, los cuales son: Manejo del tiempo, Calidad en productos y procesos y Familiarización con el sistema de gestión de calidad. Se debe determinar cuáles son las personas indicadas para participar y apoyar el desarrollo de los PAE que se van a implementar.

Teniendo en cuenta la experiencia y los conocimientos de los funcionarios, se identifica que contamos con personas competentes, ya que están orientados a:

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 65

Tabla 3: Posibles Líderes De Los PAE. Fuente propia.

FUNCIONARIO	COMPETENCIAS
Ana María Cely	Diagramación y realización de cronogramas, teniendo facilidad para analizar datos.
Diana Paola Franco	Generación, validación y análisis de información, construyendo históricos y elaborando indicadores, realización y monitoreo de estos; planeación, diagnóstico y formulación de proyectos. Maneja programa estadístico SPSS y programa econométrico STATA.
Lizette Garay *	Diseño e implementación de la metodología BalancedScoreCard y sistemas de control organizacional como diagnóstico organizacional, gestión de indicadores y administración de riesgos. Conocimientos de Sistemas de Gestión de Calidad y la gerencia de proyectos.
María Victoria García	Análisis y procesamiento de datos, uso de software estadístico, diseño y desarrollo de proyectos, gestión de la información y realización de análisis económicos.
Diego Andrés Guevara *	Orientado al análisis estadístico, evaluación y monitoreo de proyectos.
Diego Hernán Marín *	Realización de auditorías internas y la gestión del riesgo.
Elizabeth Parra *	Gestión documental y comunicación, realización de auditorías y gestión de calidad.
Sandra Isabel Salazar	Gestión de proyectos y planeación; gestión, implementación y seguimiento de aplicativos. Conocimiento en auditoría y calidad, y Normas ISO 27000. Profundización en manejo de bases de datos.
Diana Wilches *	Gestión de Calidad, planeación estratégica, MECI, métodos y tiempos, gestión organizacional y diseño de indicadores, administración de riesgos, control de procesos, BalancedScorecard, control interno, gerencia de proyectos y gestión de conocimiento.

* Personas a desarrollar en el PAE

Las personas que se seleccionaron para llevar a cabo la construcción del PAE, fueron teniendo en cuenta el tema en el cual nos vamos a enfocar, que en este caso es Calidad de Productos y Procesos ya que es el que más se evidencio como falencia entre los funcionarios.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 66

Un punto muy importante es que este PAE a desarrollarse, igualmente va a generar impacto en unos aspectos que hacen parte del ambiente laboral identificados por Great Place to Work², y corresponden a las variables: Información, Accesibilidad, Coordinación, Visión, Confiabilidad, Desarrollo, Participación, Entorno de trabajo, Sentido de equipo y Orgullo por: el trabajo personal, el equipo y la empresa.

Sin embargo, los datos extraídos del análisis de la evaluación de desempeño, no son certeros, por las razones anteriormente expuestas; motivo por el cual, se recomienda a la entidad sensibilizar y concientizar a los funcionarios, tanto evaluados como los evaluadores, sobre la importancia que tiene la evaluación de desempeño, la forma adecuada de realizar esta, y el impacto que genera la retroalimentación; y entender todo esto como contribuye para que se dé un efectivo desarrollo de los funcionarios al interior de la organización.

Pues, esta es una muy valiosa fuente de información, ya que permite trabajar al máximo los aspectos actitudinales y motivacionales de los funcionarios, de manera que le dediquen tiempo, esfuerzo y constancia a la metodología de capacitación; llevar a cabo la concientización de los empleados públicos frente a su responsabilidad en estos procesos de aprendizaje al igual que posibilitar que cada funcionario identifique cómo agregar valor a su labor cotidiana y cómo contribuir a que los procesos y productos de la entidad, para que se realicen con calidad de cara a los usuarios.

²Great Place to Work: Centro de investigación y consultoría, fundado en 1992 en Estados Unidos, especializado en la valoración y transformación del Ambiente Laboral y la cultura organizacional en las compañías. Su trabajo está orientado a hacer del Ambiente Laboral una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor de los empleadores de los 46 países donde se publica.

CONCLUSIONES

En una entidad pública como la Comisión de Regulación de comunicaciones es importante realizar las capacitaciones por medio de proyectos de aprendizaje PAE, debido a que no se maneja un entrenamiento de cargo y el personal es ubicado de acuerdo a la necesidad, pero no a las competencias de cada colaborador; por tal motivo es de vital importancia realizar capacitaciones de puestos de trabajo, refuerzo de competencias y adquisición de nuevas competencias, además de entrenamiento multinivel a todos los puestos de trabajo.

La Comisión de Regulación de comunicaciones no cumple con su índice de satisfacción al usuario al tener una meta del cinco 5% anual lo que en este momento se cumple en un 3.5% lo que demuestra que la efectividad en los procesos no está siendo la adecuada generando la inadecuada prestación de servicio. Esto se debe en gran parte al desconocimiento de los servidores de sus puestos de trabajo, lo que genera una inadecuada prestación del servicio al usuario. Es indispensable crear un buen clima organizacional donde el entrenamiento entre los colaboradores se tome como un requisito fundamental, para así conocer las diferentes funciones de su puesto de trabajo y prestar un mejor servicio a la entidad.

Otra forma de detectar las necesidades de la organización es por medio de las PQRS que se presentan en la entidad ya que en año 2012 su número fue de 11 para el año 2013 se lleva un registro de 25 lo que ha prendido las alarmas de la organización en torno a los tipos de capacitación que se le da a sus colaboradores; por ser naturaleza de entidad pública no se cuenta con los recursos económicos necesarios para capacitar a toda su entidad con personal externo, es por esto y con la necesidad de incrementar su índice de satisfacción y

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 68

disminuir su registro de PQRS, que se va a ejecutar la implementación de los PAE, con el fin de que sus colaboradores de más alto rango capaciten a sus subalternos y fomenten las competencias necesarias para estar en el área y en el cargo, además de entrenarse en los puestos correspondientes para mejorar las falencias que presenta la organización en su misionalidad de servicio al usuario.

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 69

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, M. E., (2007) Orientaciones Para La Evaluación De Competencias. Ponencia Universidad de Salamanca- Barcelona, Pagina 1-11
- Chavenato Adalberto (2000) *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia. Editorial McGraw Hill
- Conocimiento, F. I. (2011). *Gestion del conocimiento*.
<http://www.gestiondelconocimiento.com/web/gestion-del-conocimiento>
- Covey, S.R. (2009) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Barcelona: Paidós.
- Covey, S.R. (2005) El 8 hábito De la efectividad a la grandeza, Barcelona: Paidós.
- Resumen Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva <http://www.resumido.com/es/libro.php/103#8>
- Resumen El 8 hábito De la efectividad a la grandeza
[http://www.resumido.com/es/libro.php/317/El octavo hábito](http://www.resumido.com/es/libro.php/317/El%20octavo%20hábito)
- DAFP. (Noviembre de 2012). Sistema de estímulos orientaciones metodológicas . Bogotá , Cundimarca , Colombia.
- Decreto 4665 de 2007 – Plan Nacional de Formación y Capacitación para Empleados Públicos
- Decreto 2539 de 2005 – Establece las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades.
- ESAP, DAFP. (30 de MAYO de 2010). Plan nacional de formación y capacitación de empleados públicos para el desarrollo de competencias. Bogotá, Cundimarca, Colombia.
- Finkelstein J. (2006). Wikimedia Commons.
http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.svg
- García M., Quispe C. & Paez L., (2003). Industrial Data. Notas científicas. Agosto. Pag 89-94.
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf
- Herzberg, F. (1968). *Una vez más ¿cómo motiva usted a sus empleados*. España: Harvard Business Review traducción al español José Luis Pariente.
- Ley 142 de 1994 “Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”

Estructuración De Proyectos De Aprendizaje En Equipo 70

- Ley 909 de 2004 – Art. 36 Define los objetivos de la capacitación de los empleados públicos.
- Ley 1064 de 2006 “*Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación*”. Diario Oficial de 46341 de 2006 - Congreso de la República
- Ley 1341 de 2009 “*Por la cual se definen principios y conceptos sobre la sociedad de la información y la organización de las tecnologías de la información y las comunicaciones - tic-, se crea la agencia nacional de espectro y se dictan otras disposiciones*”
- Mendoza Nuñez Alejandro (1999) *Manual para Determinar Necesidades de Capacitación*. Editorial Trillas
- Randally Vallen Dolan (1999) *Gestión de los Recursos Humanos*. España. Editorial Mc Graw Hill
- Rigoni R. (2012). Calidad Total y ISO 9001
<http://iso9001ycalidadtotal.blogspot.com/2012/09/el-ciclo-phva-planificar-hacer.html>
- Takeuchi, N. Y. (1999). *Gestión del conocimiento modelo de creación y del conocimiento*.
- Vázquez J., Barrabtes M., & Rosel V (2000) “Metodología de Aprendizaje basado en solución de problemas-PBLM. Proyecto Uni-Trujillo. Perú.
- Ventura, S., (2011) Revista Empresarial - Gestion.org, Tipos y modalidades de capacitación <http://www.gestion.org/recursos-humanos/2896/tipos-y-modalidades-de-capacitacion/>
- Vinasco, L.E., Centro de Ingeniería de la Calidad,
<http://www.cicalidad.com/articulos/Soluci%F3n%20de%20Problemas%20-%20PHVA.pdf>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Juanita Botero Londoño

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1053771416

Nombre Completo Laura Marcela Rodríguez Quevedo

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1015402829

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Estructuración de proyectos de aprendizaje en equipo

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Juanita Botero L.
FIRMA: Juanita Botero L.
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1053771416
FACULTAD: Posgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: E. Gestión Humana

NOMBRE COMPLETO: Laura Marcela Quevedo
FIRMA: [Firma manuscrita]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1015402829
FACULTAD: Posgrados
PROGRAMA ACADÉMICO: E. Gestión Humana

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____