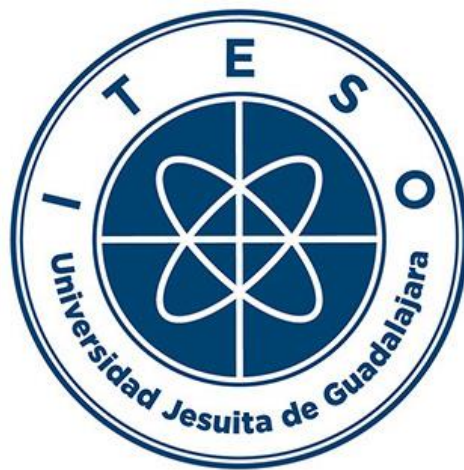


Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Psicología, Educación y Salud Maestría en Educación y Gestión del Conocimiento



MEJORA DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE NUEVOS AGENTES EN EL AREA DE VENTAS DE UNA COMPAÑÍA DE ALTA TECNOLOGIA, A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

TRABAJO RECEPCIONAL que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN EDUCACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Presenta: **JOSÉ JUAN CALZADA LÓPEZ**

Asesora: **MAELVI LIZETTE MUÑOZ ALVAREZ**

Tlaquepaque, Jalisco. 12 de Julio de 2021.

Dedicado a mí esposa
Erika e hijas, Marifer y
Sofía.

Agradecimientos

- A Nancy Martínez, Enrique Garibay e instructores, por haber colaborado arduamente en hacer realidad este sistema de gestión del conocimiento.
- Mis maestros; Pilar Flores, Maelvi Muñoz, María Orozco, Luis Felipe, Rubén Toledano, por enseñarme los menesteres de la gestión del conocimiento.
- A mis compañeros de clase que me escucharon y retroalimentación; Teresa Gutiérrez, Ana Paula García, Monserrat Zurita, Aura Hernández, Paola Carroll, Pablo Santillán, Pamela Sigala, María Vázquez, Juan Pablo Venegas, Jesús Santiago, Mónica Barreto.
- Al ITESO por confiar en mí, darme trabajo y estudios.
- Marco Gordillo por compartir conmigo su experiencia y material en el campo de la gestión del aprendizaje.
- Memo Horner por las buenas conversaciones donde se me ocurrieron buenas ideas para hacer este proyecto.
- A la empresa en cuestión, por dejarse mejorar.

Índice

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Problemáticas de La Educación en las Empresas de Alta Tecnología.....	4
La Capacitación en las Empresas de Alta Tecnología en México.....	4
Descripción de la Empresa en donde se Realiza el Proyecto.....	5
Enseñanza del Proceso de Captura de Pedidos.....	7
Necesidades de la Práctica Educativa.....	14
Objetivo y Alcance del Proyecto.....	17
Marco Teórico.....	20
Marco Teórico Utilizado para la Mejora del Proceso de Entrenamiento.....	23
Plan de Trabajo.....	35
Procesos, Resultados y Aprendizajes a Desarrollar e Implementar en el Nuevo Modelo de Entrenamiento.....	37
Construcción y Capacitación de la CoP.....	37
Mapeo del Conocimiento.....	46
La Reflexión como Método para Generar Aprendizaje.....	51
La Nueva Forma de Gestionar el Aprendizaje.....	55
Construcción y Capacitación de la CoA.....	55

Proceso de Producción de la CoA.....	63
Ajustes al Proceso de Capacitación de la CoA.....	64
Acciones para la Difusión, el Almacenamiento y Acceso al Conocimiento.....	69
Cronología de los Eventos del Proyecto y sus Referentes Teóricos.....	70
Resultados del Aprendizaje de los Nuevos Agentes y los Instructores.....	79
Reflexiones por Parte de los Instructores.....	80
Resultado de las Evaluaciones por Parte de los Participantes.....	81
Resultado de la Observación a los Instructores por Parte de la CoP.....	82
Conocimiento Estructural Producido.....	83
Aprendizajes Obtenidos por el Departamento de Ventas.....	89
Conclusiones.....	91
Referencias.....	94
Anexos.....	97

Índice de figuras

Figura 1. Arreglo de las herramientas de trabajo y los participantes en una sesión de acompañamiento.....	8
Figura 2. Progreso semanal del desempeño de un nuevo empleado.....	11
Figura 3. Secuencia de enseñanza observada en el departamento de ventas.	13
Figura 4. Necesidad de contexto en el proceso de entrenamiento.....	16
Figura 5. Propuesta metodológica del proyecto de implementación de un SGC	19
Figura 6. Elementos que conforman la participación y la cosificación	24
Figura 7. Modelo de creación del conocimiento.....	27
Figura 8. Modelo ADDIE	32
Figura 9. Taxonomía del aprendizaje de Bloom.....	33
Figura 10. Las 5 Dimensiones del aprendizaje de Marzano.....	34
Figura 11. Plan original de proyecto de mejora del proceso de entrenamiento.....	35
Figura 12. Diapositiva donde se describe el estado del proceso de entrenamiento y se solicita a la alta gerencia el iniciar un proyecto de mejora.....	37
Figura 13. Diagrama del proyecto de implementación del nuevo proceso de entrenamiento....	38
Figura 14. Actores involucrados en el proyecto de mejora del proceso de entrenamiento.....	39
Figura 15. Estructura de afirmaciones relativas al proceso de creación de la CoP	45
Figura 16. Proceso de aprendizaje de la CoP.....	46

Figura 17. Mapa del conocimiento del proceso de mejora del proceso de capacitación.....	48
Figura 18. Repositorio electrónico donde el conocimiento mapeado fue almacenado.....	51
Figura 19. Codificación y análisis de un fragmento de una autoevaluación de un instructor.....	53
Figura 20. Base de datos que guarda todos los correos electrónicos enviados entre los participantes del proyecto.....	54
Figura 21. Actividades realizadas en las sesiones de capacitación de la CoP hacia la CoA.....	58
Figura 22. Diapositiva más importante del curso; Curso 2 – Elaboración de materiales de entrenamiento.....	62
Figura 23. Plan de trabajo del proyecto de implementación del sistema de gestión del conocimiento.....	71
Figura 24. Diagrama de flujo del proceso de entrenamiento.....	85
Figura 25. Ciclo de control del proceso de entrenamiento.....	87
Figura 26. Hoja de proyecto utilizada para reportar el estatus a la alta gerencia.....	88

Índice de tablas

Tabla 1. Marco teórico utilizado en el proyecto.....	20
Tabla 2. Plan de trabajo detallado del proyecto.....	36
Tabla 3. Proceso de creación y evolución de la CoP y la CoA.....	43
Tabla 4. Métodos utilizados para registrar los eventos durante la ejecución del proyecto.....	52
Tabla 5. Fechas de las sesiones de entrenamiento de la CoP a la CoA.....	59
Tabla 6. Resultados del proyecto.....	79
Tabla 7. Resultados de las evaluaciones a los entrenamientos por parte de los participantes.....	81

Resumen

Al analizar una empresa de alta tecnología en Jalisco México, se encuentra que el “acompañamiento” es la práctica educativa, con la que el conocimiento es transferido de un empleado experto a otro de nuevo ingreso en el área de ventas. Esta práctica es realizada por instructores que no están capacitados, en sesiones no planeadas y con temas sin definir, lo que genera un problema en los tiempos que tardan los agentes de nuevo ingreso en integrarse a sus funciones de forma eficiente. Dada esta problemática, se decide crear una comunidad de práctica que aprenda sobre la gestión del conocimiento y así poder diseñar una solución sistémica mediante la cual el conocimiento se pueda; absorber, combinar, crear, validar, transferir, implementar, almacenar, y evolucionar eficientemente. Para dar estructura a este sistema, se da entrenamiento a los instructores en; conceptos de la enseñanza efectiva, creación de guías de aprendizaje, planeaciones, materiales educativos y evaluaciones. Ya una vez capacitados, el conocimiento es mapeado, los entrenamientos rediseñados por los instructores y validados por la organización. Puestos en marcha los nuevos entrenamientos, estos son evaluados y analizados para la toma de acciones correctivas y preventivas.

Palabras clave: mejora, capacitación, gestión del conocimiento, práctica, evaluación.

Introducción

La competencia, los cambios tecnológicos y sociales, están haciendo que las empresas tengan que mejorar la satisfacción de sus clientes al mismo tiempo que se vuelven más eficientes. Por lo que sus integrantes tienen que estar capacitados, no solo para cumplir con sus funciones, sino también para contribuir al negocio de principio a fin. Para lograrlo hay que entender a la educación más allá de las escuelas por tres motivos: los costos, el aprendizaje organizacional para mantener el conocimiento y el desarrollo personal (Gore, 2004).

En su libro “En busca de la excelencia” Peters y Waterman (1984) , concluyen que son siete los factores que caracterizan a las empresas destacadas: 1) proactividad a la acción, 2) diálogo intenso y cercano con los clientes y con el público en general, 3) segmentación estructural, tal que permite que cada grupo y cada división piensen y actúen con cierta interdependencia, 4) productividad a través de la gente: todo el personal se muestra consciente de que sus esfuerzos son útiles, valiosos y valorados por la gerencia, 5) focalización en los valores institucionales: claros, bien conocidos y compartidos, 6) organigrama sencillo, de tal manera que la comunicación fluya clara y fácilmente, 7) centralismo para mantener control y des-centralismo para la flexibilidad en el actuar. Como se puede apreciar, de los siete, seis son relativos al factor humano. Por lo tanto, las acciones encaminadas a acrecentar las capacidades humanas –y en especial la formación- son críticas para que la empresa destaque. “Podemos definir la formación en las organizaciones como el proceso de aprendizaje provocado, bien sea de conocimientos, habilidades o actitudes que, a su vez, puedan ser aplicados en el desempeño del puesto de trabajo” (Rodriguez M. , 2006, pág. 75) .

Por lo tanto, el proceso de entrenamiento requiere fortalecerse constantemente para mantenerse competitivo, es decir, que logre entrenar al detalle a los agentes utilizando los menores recursos posibles. Con el afán de mantener dicha competitividad, es que el presente trabajo aborda desde la gestión del conocimiento, la mejora del proceso de capacitación de nuevos agentes del

departamento de ventas en una empresa de alta tecnología en Jalisco, México, comenzando por la observación de la práctica educativa en la cual se describe a las personas involucradas, las prácticas que utilizaban, espacios, materiales, contenidos y tiempos. Además, se incluyen extractos y resultados de las entrevistas a los agentes del departamento de ventas, en las cuales comparten sus vivencias de los días en los cuales aprendieron los quehaceres de su puesto. Toda esta situación se presenta analizada desde la teoría, para así, de forma simple, describir la necesidad educativa del departamento de ventas.

En el núcleo del trabajo, se describe la creación de una comunidad de práctica la cual se dedicó a mapear el conocimiento tanto del proceso de ventas, como del proceso mismo de enseñar. Esta comunidad coordina la identificación de los expertos de proceso, la definición de contenidos, y el mapeo de las mejores prácticas educativas. Para así diseñar un modelo educativo con énfasis en el aprendizaje profundo de conocimientos y habilidades significativos. Y así, se puede ver como este esfuerzo se traduce en entrenamientos a los expertos de proceso, para convertirlos en instructores certificados, los cuales ya con sus cursos rediseñados, imparten los temas a los nuevos agentes de una forma planeada, precisa y con un mecanismo de retroalimentación que fomenta la reflexión y las acciones de mejora.

Esta experiencia con sus conceptos teóricos, metodología y aprendizajes son útiles para profesionales en la gestión del conocimiento, personas buscando mejoras en el proceso de capacitación en empresas, o para agentes en general interesados en descubrir cómo las organizaciones aprenden.

Problemáticas de la Educación en las Empresas de Alta Tecnología

En el estado de Jalisco, las empresas globales de tecnología han establecido centros de operaciones a través de los cuales cubren sus necesidades en las áreas de; logística, finanzas, servicio a clientes, ventas, soporte a las tecnologías de la información entre otras. Todo esto teniendo como premisas: la buena calidad, el bajo costo y la competitividad. Para mantener esta última, es que se llevan a cabo constantes proyectos de mejora tanto en sus áreas productivas y administrativas. En este capítulo se describen los procesos de capacitación en general en las empresas de alta tecnología en México, las características de la empresa intervenida, los problemas operativos generados por las deficiencias de los procesos de entrenamiento, las necesidades de la práctica educativa, así como el objetivo y alcance del presente proyecto.

La Capacitación en las Empresas De Alta Tecnología en México

Para que los objetivos de una empresa se logren es necesario que sus integrantes cuenten con los conocimientos y habilidades para ejecutar las labores propias de su puesto, así como para interactuar con otras personas o equipos. Estos recursos se adquieren mediante los procesos de contratación y capacitación interna.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades. (Chiavenato, 1999, pág. 557)

En México las empresas medianas ya cuentan con departamentos de Recursos humanos, los cuales, junto con el de Operaciones, coordinan las actividades de capacitación del personal.

Desafortunadamente, y debemos hacer frente al problema, la función educativa en las empresas mexicanas no tiene la seriedad y consistencia que deberían tener, todavía se considera un lujo o como una pérdida de tiempo y dinero, o lo que es peor, se realiza por un simple fenómeno de imitación, carente de todo compromiso y seriedad. Últimamente se realiza sólo solo como cumplimiento al mandato legal. En una palabra, no tiene la orientación técnica, moral y social que debería tener. (Sileceo, 2004, pág. 26)

Si bien se han hecho algunos esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación en nuestro país elevándola a rango constitucional, estructurando las obligaciones patronales respectivas, estas tentativas no han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que, en este trascendente renglón enfrentan las empresas en México. (Sileceo, 2004, pág. 50)

Descripción de la Empresa en donde se Realiza el Proyecto

La empresa en la cual se realiza el presente proyecto es de origen estadounidense y cuenta con una gran reputación en el campo de la tecnología de la información, se encuentra presente en; América, Europa y Asia. Es líder en ventas de equipos de cómputo e impresoras tanto en el mercado de consumo como en el corporativo, contando con una cultura de innovación, colaboración, respeto e inclusión. A continuación, se presenta la visión y misión de la empresa:

Misión. Proveer soluciones de calidad, a través de la iniciativa y respuesta de sus integrantes, ofreciendo tecnologías de vanguardia de valor agregado para asegurar la satisfacción de nuestros clientes.

Visión. Ofrecer la mejor experiencia digital del mercado, capaz de motivar la interacción con los clientes y garantizar que la organización sea la marca elegida en todo el mundo, posicionándonos como líderes del mercado.

De la misión se puede ver el compromiso con la calidad y la satisfacción de los clientes, de la visión se observa el objetivo de ser líderes en el mercado. Éstas condiciones solo se pueden lograr con agentes bien capacitados los cuales provean a los clientes un trabajo sin errores.

La empresa cuenta con un departamento de ventas, el cual se encarga de visitar a los clientes para ofrecer los equipos, su instalación y mantenimiento. Ya que los clientes se deciden comprar, estos hacen su orden por correo electrónico. El proceso de captura de pedidos se encuentra en Guadalajara y se encarga de recibir, interpretar y subir al sistema la información que mandan los clientes. Este departamento está formado por 110 agentes, 8 supervisores, 4 gerentes, un director, además de un equipo de calidad y entrenamiento de 8 integrantes en total. Los agentes son jóvenes adultos de entre 22 y 30, y los mandos superiores son personal con más de 5 años de antigüedad y son expertos en el proceso.

El departamento de ventas pasó por una serie de adaptaciones en el año 2015, dado que la empresa se reestructuró por completo, resultando en cambios de: procesos, instalaciones, sistemas, herramientas de trabajo y gerencia. Al finalizar los cambios, se realizó un estudio de satisfacción de los clientes y se encontró que el 30% de las quejas están relacionadas con errores del proceso de ventas, y en específico con el proceso de levantar pedidos. Dada esta situación, la organización comenzó un proyecto de mejora para la reducción de errores. En dicho proyecto, expertos del proceso registraron y analizaron a profundidad los errores cometidos por los agentes a través de la herramienta de los cinco por qué, organizando los resultados en un diagrama de Pareto. Y así se encontró que una de las causas de los errores más frecuentes era la falta de conocimiento por parte de los agentes.

En dicho proyecto se realizó un estudio estadístico en donde se encontró que, en promedio, un nuevo empleado tarda 12 semanas en aprender a levantar pedidos con 100% de productividad y 95% de precisión. Además, se detectaron casos en los cuales, a los nuevos agentes se les

liberó de forma prematura a producción causando cuantiosos errores. Dada esta situación, la gerencia determinó mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de capacitación.

Enseñanza del Proceso de Captura de Pedidos

La empresa cuenta con una fuerte cultura de trabajo colaborativo presente desde la administración estratégica, hasta la ejecución de los procesos más sencillos. Esta forma de trabajo se encuentra ampliamente expresada en el proceso de capacitación de los agentes de ventas. Para enseñar a los nuevos agentes a capturar los pedidos en el sistema, se usa un método mediante el cual a cada nuevo integrante se le asigna un experto que va transmitiendo su conocimiento al momento de realizar su trabajo o en sus “tiempos libres”. A estas sesiones se les llama “acompañamiento”, y consisten en que el aprendiz se sienta a un lado del experto, el cual explica todo lo que hace y las decisiones que toma al ingresar los pedidos en el sistema. Después de cinco semanas de acompañamiento, el aprendiz ya es capaz de ingresar los pedidos al sistema por cuenta propia, pero al final del día, los tiene que enviar al experto para que los revise. Cuando el aprendiz llega a tener una productividad del 100% y una precisión arriba del 95%, entonces es “liberado” y puede ingresar pedidos de forma independiente. Después de dos años y teniendo un registro de buen desempeño, ese agente se convierte en un experto y dará acompañamiento a otros nuevos agentes.

Previo al proyecto de intervención, se decidió conocer a profundidad esta práctica educativa en la organización para lo cual se realizó una caracterización en donde se entrevistó a un agente de nuevo ingreso, y a dos agentes con experiencia. Además, se observó el proceso de enseñanza de un experto a un agente de nuevo ingreso, y el proceso de revisión de errores. De las observaciones participantes y no participantes, se obtuvieron transcripciones, notas, listados de datos relevantes. El análisis de todos estos materiales se hizo de forma sistémica a través de: 24 diarios, base de datos con todos los correos electrónicos del proyecto, tabla de codificaciones

y frecuencias, documentos de análisis y conclusiones. A continuación, se presentan las características más destacadas de las prácticas educativas observadas:

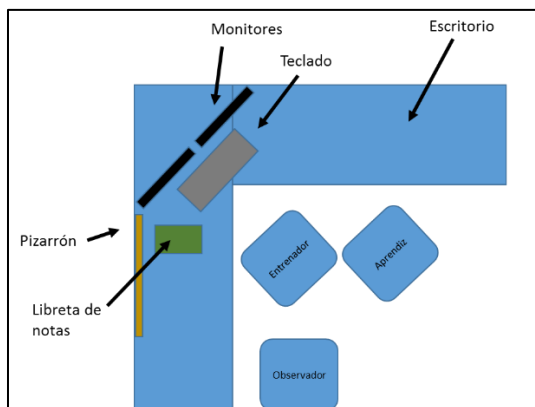
- **El acompañamiento como único método de enseñanza**

Los nuevos agentes del departamento de ventas encargados de levantar los pedidos aprenden a realizar su trabajo mediante un proceso de acompañamiento el cual consiste en sostener una conversación con un experto mientras éste realiza su trabajo. Este es un método de enseñanza individual mediante el cual el conocimiento se va transmitiendo de los agentes expertos a los nuevos desde su primer día de trabajo y hasta que ya son capaces de ingresar los pedidos al sistema por su propia cuenta.

En el acompañamiento se utiliza el escritorio de trabajo del experto y el aprendiz se sienta por un lado, los dos van observando la información en los diversos sistemas y bases de datos. En la figura 1, se muestra la posición de las herramientas utilizadas durante el acompañamiento, así como la posición del entrenador y del aprendiz, tal y como se captaron durante la observación.

Figura 1

Arreglo de las herramientas de trabajo y los participantes en una sesión de acompañamiento.



A los aprendices se les comienza a enseñar los pedidos más fáciles de procesar, en sesiones no planeadas de acompañamiento usando la siguiente secuencia: revisar toda la información del pedido para ver que no le haga falta nada de información, ingresar los datos al sistema, validar que los datos cumplan con los criterios de venta, liberar la orden.

Karem, empleada del departamento de ventas, nos comenta su experiencia en sus primeros días de trabajo como agente:

José. ¿En esos primeros días te asignaron tu computadora y tu lugar?

Karem. Me acuerdo mucho que de primera Jesús (su supervisor) dijo que fuera a acompañamiento, y yo pensé, ¿Qué es acompañamiento?, si entiendo que es un compañero, pero ¿qué significa?, y pues no pregunté porque me daba pena, y yo dije ¡Pues voy al acompañamiento!, y me pusieron con un compañero.

José. ¿Con quién te pusieron?

Karem. Con Juan Romero, él me tocó primero.

José. Pero si no tenías lugar, ¿Cómo le hiciste?

Karem. Si, a un lado, me jalaron una sillita y siéntate aquí me dijeron.

José. ¿Y mientras Juan hacia su trabajo te iba explicando?

Karem. Si, lo agarré a medio pedido, pero me dijo: "Deja termino esta y te explico"

José. ¿De qué entraste, a que te pudiste sentar con Juan, cuánto tiempo pasó?

Karem. Fue el mismo día.

- **El acompañamiento no está diseñado de forma que el aprendizaje se facilite**

Los instructores comienzan explicando cómo navegar por el sistema principal al mismo tiempo que explican detalles de cómo capturar los pedidos, ya conforme se van familiarizando con la información, entonces comienzan a hablar del proceso en general y de las interacciones. Esto genera que los aprendices se sientan perdidos a no poder conectar lo que están aprendiendo con el proceso completo. En la conversación mostrada a continuación se ve este comportamiento cuando se le pregunta al empleado sobre sus emociones durante los primeros días de trabajo.

José. Plátame cómo fue que aprendiste las actividades de tu puesto

Ana. Este proceso de pedidos está dividido en dos, la parte de productos y la parte de servicios, y entonces desde el principio estuve haciendo acompañamiento, pero más que acompañamiento se me empezó a enseñar con respecto de una herramienta para la parte de servicios. Me decían...entonces procesas el pedido por aquí...los pasos para hacerlo todo en la herramienta de servicios.

José. ¿Y qué emociones pasaban por ti en esos momentos?

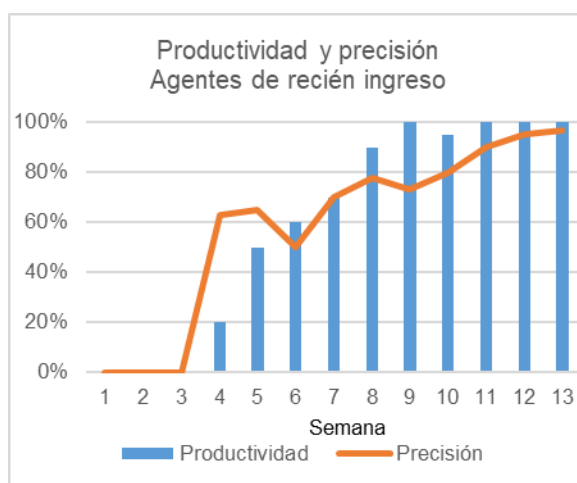
Ana. Pues la verdad medio frustrada al inicio. En otros trabajos no entré sola, entonces ya tenían designado un entrenamiento general. Y es que aquí llegué en cero, en los otros lugares te explican cómo es el proceso, los departamentos, como que te ponían un contexto de lo general a lo específico. Y es que aquí fue de lo específico a lo general y en lo personal eso se me hace más difícil.

- **La productividad se logra en nueve semanas, pero la precisión no es la deseada**

A cada nuevo empleado se le crea un registro de su productividad y precisión, los cuales miden la cantidad de pedidos que ingresan al sistema por semana y la calidad con la que lo realizan. Estos registros se comparten con los nuevos agentes y sus supervisores. En la figura 2, se muestra el desempeño promedio de diez agentes nuevos, como se puede apreciar, en las tres primeras semanas los nuevos agentes no levantan pedidos, ya que se encuentran en capacitación usando el método de acompañamiento, luego de eso se les pide que vayan ingresando al sistema un número limitado de pedidos fáciles, y así cada semana va aumentando hasta que logran meter una cantidad meta. Además, se aprecia que a este nivel de productividad se llega en la semana 9. La precisión tiene un comportamiento diferente, esta inicia en un 65% y va paulatinamente mejorando hasta llegar a un 95% en la semana 12. Es decir, el acompañamiento hace que el nuevo empleado pueda tener un desempeño muy bajo, y la práctica y la retroalimentación (prueba y error) hacen que vaya aprendiendo hasta llegar a la meta esperada por la organización.

Figura 2

Progreso semanal del desempeño de un nuevo empleado.



- **El acompañamiento es un proceso desordenado e ineficiente**

El acompañamiento es un trabajo en equipo donde el aprendiz y el instructor tienen que dedicar 4 horas al día durante las primeras semanas. Para el instructor, dar acompañamiento es una más de sus tareas, por lo que requiere de una buena planeación de su día de trabajo, en algunas ocasiones, los instructores son tan escasos y tienen tanto trabajo, que es complicado que puedan dar un acompañamiento a una hora fija. Los aprendices declaran que, en ocasiones, prácticamente se la pasan buscando “ratitos” del entrenador para resolver dudas.

Los instructores declaran que el conocimiento que ellos transmiten son los que ellos adquirieron durante la práctica, por lo que no usan material por escrito. Es por este motivo que los aprendices tienen que estar muy atentos tomando notas durante los acompañamientos. Es curioso, pero los acompañamientos se realizan en una mezcla de inglés, español y con términos muy propios de la organización los cuales tienen que ser explicados múltiples veces.

- **Los contenidos son personalizados y muy complejos**

Durante las observaciones, se hizo evidente que los instructores usan la información que tienen a su alcance y que la experiencia les ha dado, para ir armando una conversación con sus aprendices, los cuales reciben documentos y presentaciones con datos del proceso conforme la conversación se va armando y a criterio del entrenador. De tal manera que el aprendiz termina con una serie de lineamientos los cuales solo están revisados por el entrenador. Estos documentos no son parte del repositorio general de la compañía, no cuentan con códigos de identificación y no tienen una estructura estándar, pero tienen la gran ventaja de que contienen la información más actualizada, incluyendo detalles que no se encuentran en ningún otro lugar. Esta documentación es almacenada de forma electrónica en las computadoras personales de los aprendices o de forma impresa en las gavetas de su escritorio.

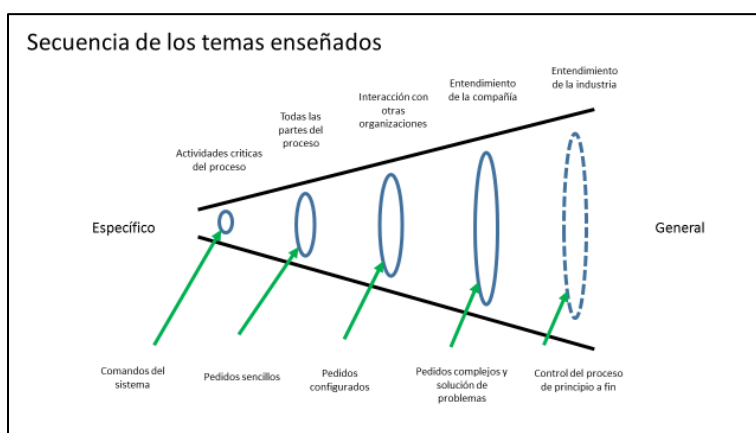
El proceso de levantar pedidos es un proceso realmente complejo, incluye interpretar la información que envía el cliente, en el lenguaje de los clientes, identificar los escenarios, transformar la información del pedido por escrito a los códigos propios del sistema, hacer validaciones, cambiar partes, verificar precios, contactar a los clientes, y registrar todas las actividades. La descripción completa de los detalles del proceso se encuentra documentada de forma general en 126 manuales, los cuales no son consultados por los agentes al momento de realizar su trabajo. Si se pone a una persona ajena al proceso a escuchar las conversaciones entre instructores y aprendices, entendería muy poco, ya que el lenguaje está codificado, especializado y forma parte de una comunidad muy pequeña de personas.

- **La progresión de temas se da de lo específico a lo general**

Se encontró que el método de acompañamiento se lleva a cabo enseñando temas muy específicos, para luego ir construyendo una imagen general del proceso. En la figura 3 se ilustra este proceso. En las entrevistas, los agentes de nuevo ingreso comentaron que este tipo de método hace que se sientan perdidos las primeras semanas, porque no saben cómo es que encaja lo que aprenden en el proceso de principio a fin.

Figura 3

Secuencia de enseñanza observada en el departamento de ventas



Como se puede observar, los instructores enseñan “las piezas del rompecabezas”, sin darse cuenta de que los nuevos agentes no tienen en mente “la foto completa”, por lo que no entienden por qué o para qué tienen que aprender lo que se les está enseñando. Cabe notar que no se encontró evidencia de que a los aprendices se les provea de material por escrito.

Necesidades de la Práctica Educativa

Ya descrita la práctica educativa, se procede a documentar las áreas de oportunidad a través de comparar lo observado con información teórica externa a la empresa como el libro “Competencias docentes del profesorado universitario” de Miguel Ángel Zabalza (2003), “Comunidades de práctica aprendizaje, significado e identidad” de Etienne Wenger (1998) y el “Modelo de creación del conocimiento” de Nonaka (1991). Cabe notar que no se describirán necesidades que no provengan directamente de lo obtenido a través de las observaciones del presente trabajo, esto con la finalidad de encaminar el esfuerzo de mejora sobre el uso de datos y no en apreciaciones vagas. A continuación, se describen las necesidades de mejora del proceso de capacitación de los nuevos agentes en el departamento de ventas.

No existe diversidad en la práctica educativa para formar a los nuevos agentes

El uso del acompañamiento como método único de enseñanza hace que toda la labor de la enseñanza recaiga sobre los instructores, los cuales deben de enseñar a los nuevos agentes al mismo tiempo que hacen sus labores diarias. Este método tiene las siguientes limitaciones: Aumento de la carga de trabajo para los instructores, los instructores repiten de forma verbal los contenidos con cada aprendiz, los aprendices dependen al 100% de los instructores para entender el proceso, y existen problemas de disponibilidad de los instructores por conflicto con otras tareas o eventos.

Los instructores son expertos en el proceso que tienen la obligación de enseñar, y algunos de ellos incluso lo hacen por gusto. Su técnica de enseñanza es la que han adquirido a través del tiempo a base de prueba y error al dar los entrenamientos, ya que no han recibido capacitación alguna al respecto.

De forma regular los agentes acuden a grandes reuniones convocadas por los supervisores en las cuales se exponen temas comunes a la organización. En estas reuniones se observa poco interés por parte de los jóvenes agentes participantes ya que el formato “presentador-audiencia” resulta ser monótono y genera poca interacción. Es evidente que la práctica educativa en estudio cubre muy bien la parte tácita y es deficiente en lo que respecta a la parte explícita. Es decir, se requiere de gestionar el aprendizaje en base a procesos documentados formalmente, los cuales sean la versión oficial del cómo se deben de hacer las cosas. Por lo tanto, se necesita incluir métodos de enseñanza que unidos al acompañamiento generen aprendizajes significativos para los nuevos agentes.

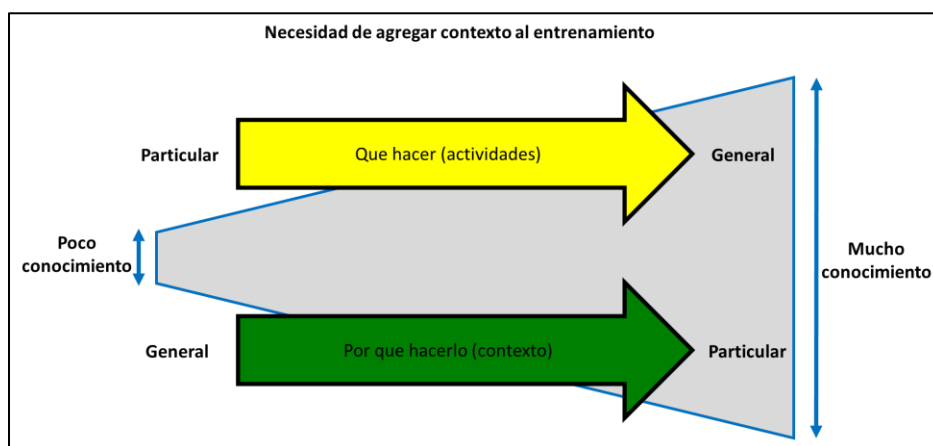
Falta de incorporación del contexto en los programas de entrenamiento

El acompañamiento está diseñando para ir de lo específico a lo general, lo que genera ansiedad en los aprendices, ya que durante las primeras semanas no pueden conectar lo que están aprendiendo con el proceso completo. Es evidente que se requiere de una serie de entrenamientos que corran en paralelo que vayan de lo general a lo particular en donde se enseñe el contexto bajo el cual funciona el proceso de ventas y así tengan claro cómo funciona la compañía, los diferentes departamentos que existen, cómo interactúan, los procesos generales, y como sus actividades afectan la satisfacción de los clientes. Al contar con estos entrenamientos, los agentes tendrán claro no solo el qué hacer, sino también el para qué y el porqué.

De tal manera que el “qué hacer” se explique de lo particular a lo general, y el “para qué lo hago” se explique de lo general a lo particular. Esta necesidad de mayor contexto se ilustra de forma gráfica en la figura 4.

Figura 4

Necesidad de contexto en el proceso de entrenamiento.



No están definidas las temáticas a abordar en los entrenamientos

Como parte de este estudio, se organizó una reunión con todos los instructores, ¡Los cuales nunca se habían reunido! En esta junta queda clara la necesidad de homogenizar los temas a cubrir y su secuencia. Con el acompañamiento los aprendices terminan bien capacitados, pero como son resultado de un proceso artesanal, sus conocimientos terminan siendo únicos. Con esto no se pretende decir que se necesite de “una máquina de capacitación”, pero si, el hacer notar que se requiere de una estructura de conocimiento común, a partir de la cual se construyan las experiencias y conocimientos compartidos.

De no atender estas necesidades, la empresa se seguirá enfrentando a:

- Errores al momento de capturar los pedidos de los clientes generando; cantidades incorrectas de equipos entregados, precios no pactados, descuentos incorrectos, impuestos mal aplicados, fechas de entrega inapropiadas, direcciones de entrega imprecisas.
- Pérdida de clientes
- Mayor trabajo al interior de la empresa para corregir los errores
- Desperdicio de recursos de la empresa; materiales, tiempo del personal y recursos financieros.
- Desmotivación de los agentes resultado de los errores cometidos
- Rotación de personal por sentir que no reciben un trato justo.

Objetivo y Alcance del Proyecto

La empresa genera sus ganancias a través de la puesta en acción de sus conocimientos y habilidades, las cuales se deben de fomentar constantemente para mantener la competitividad.

En las empresas de alto valor, encontramos tres habilidades diferentes pero interrelacionadas entre sí que constituyen la clave de su accionar, de las cuales depende el alto valor: 1) habilidades para resolver problemas, 2) habilidades para encontrar oportunidades, y 3) habilidades para vincular la tarea de quienes identifican oportunidades con la de quienes resuelven problemas. (Gore, 2004, pág. 50).

Para lograr estas habilidades, el líder del área de calidad en colaboración propuso a la alta gerencia en su junta semanal de revisión el comenzar a trabajar en las necesidades del proceso de entrenamiento. En esta reunión se expusieron; las problemáticas producidas por la falta de conocimiento de los agentes, las consecuencias monetarias de los errores cometidos, el plan general de trabajo y la estimación de recursos necesarios. De tal manera que el director, los

gerentes de proceso y el gerente del departamento de calidad y entrenamiento acordaron el objetivo, meta y alcance de proyecto.

Objetivo. Mejorar el proceso de capacitación de los nuevos agentes del departamento de ventas para que puedan tener la productividad y precisión requerida por la empresa, mediante la gestión del conocimiento.

Meta. Lograr que los agentes tengan una productividad del 100% con una precisión de 95% al ingresar pedidos después de 10 semanas de entrenamiento.

Alcance. Implementar un proceso formal de capacitación de los nuevos agentes en el área regional de ventas y una vez comprobados los beneficios, se analizará si se implementa en otros procesos. Para lograrlo será necesario interactuar con los departamentos con los que se tienen dependencias como lo son: atención a clientes, fábrica, envíos y finanzas. Se cubrirán los 3 sistemas informáticos y las 4 bases de datos del proceso de ingreso de pedidos. Todo esto con apego al presupuesto asignado por la alta gerencia.

¿Por qué mejorar el proceso de entrenamiento?

La empresa cuenta con un plan estratégico que hace énfasis en la mejora continua y la satisfacción de los clientes. Por este motivo, la empresa se encuentra en el camino de la mejora de sus procesos mediante la eliminación del desperdicio y aumento de la calidad, con la finalidad de mantenerse competitivas en el mercado que cada día presiona más los precios y que tiene clientes más exigentes.

En las observaciones realizadas en el proceso de entrenamiento, se captan los tiempos muertos entre los entrenamientos, los temas que no quedan claros y que se tienen que repetir y las quejas de los clientes por los errores cometidos. Por lo tanto, se concluye que el proceso de entrenamiento es lento, poco efectivo y generador de insatisfacción de los clientes. Los hallazgos

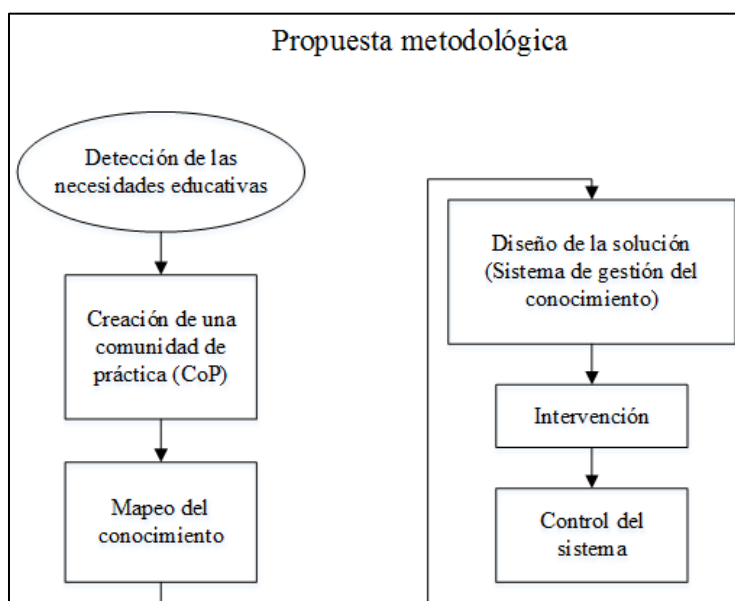
de las observaciones, análisis y conclusiones se encuentran documentadas en bitácoras que más adelante se exponen en el presente documento. Dadas estas condiciones, la alta gerencia identifica esta oportunidad para ser solucionada durante el transcurso del año 2016.

Para llevar a cabo este proyecto, la alta gerencia asignó presupuesto para el 2016, creándose así el departamento de entrenamiento con tres empleados permanentes, los cuales, en sus primeras reuniones de trabajo, llegan a la conclusión de que es necesario implementar un sistema de gestión del conocimiento (SGC), y no solo la puesta de actividades aisladas.

En la figura 5 se muestra la metodología que el departamento propuso para implementar el sistema de gestión del conocimiento.

Figura 5

Propuesta metodológica del proyecto de implementación de un SGC



Marco Teórico

El presente trabajo aborda la mejora del proceso de entrenamiento de nuevos agentes en el área de ventas en una empresa de alta tecnología en Jalisco, con base en la gestión del conocimiento en el campo de la educación para adultos en centros de trabajo. Teniendo como centro de atención la interacción entre los miembros de la empresa y cómo estos generan una plataforma para la creación de conocimiento. En este capítulo se aborda: el marco teórico utilizado y el plan de trabajo para la intervención.

Marco Teórico utilizado para la Mejora del Proceso de Entrenamiento

A continuación, se muestra la tabla 1 con los principales elementos teóricos que fueron utilizados en el proyecto:

Tabla 1.

Marco teórico utilizado en el proyecto

Elemento teórico	Uso en el proyecto	Autor de referencia
Proceso de caracterización de una práctica	Para describir de forma sistémica y con detalle todos los elementos del escenario de aprendizaje donde se realizó la intervención.	Peter Woods
Proceso de negociación de significado	Como medio para lograr la participación de los miembros del equipo de trabajo y la cosificación del conocimiento.	Etienne Wenger
La gestión del conocimiento	Como sistema que regula los procesos de: captura, generación, almacenaje, uso y difusión del	Firestone y McElroy

	conocimiento al interior de la empresa.	
Modelo de Nonaka	Como fundamento teórico para identificar los procesos para transmitir cada determinado tipo de conocimiento.	Nonaka
La gestión del aprendizaje	Como descriptor de todos los métodos, escenarios y herramientas para generar aprendizajes profundos y significativos.	Peter Senge
Las 5 disciplinas y las barreras del aprendizaje	Para identificar las disciplinas claves que la empresa debe de implementar para superar las barreras del aprendizaje y que aprenda.	Peter Senge
Comunidad de práctica	Como medio para implementar el sistema de gestión del conocimiento en la empresa.	Etienne Wenger
Modelo ADDIE	Como modelo para el diseño de escenarios de aprendizaje, incluyendo sus materiales y dinámicas	Universidad del Estado de Florida
Taxonomía de Bloom	Para hacer entender a los instructores las características del conocimiento profundo de un tema.	Benjamin Blom
Las 5 dimensiones del aprendizaje de Marzano	Para ser usado como referencia al ilustrar las mejores prácticas educativas que pueden usar al diseñar sus cursos.	Robert Marzano
Círculo de Deming	Utilizado para definir los pasos a seguir en la mejora de procesos.	Edward Deming

A continuación, se presenta una descripción de cada uno de estos elementos.

Proceso de Caracterización de una Práctica

Para entender de forma profunda las situaciones sociales, es común el uso de los métodos sistémicos, en donde se estudian las partes, la interacción de las partes y el resultado de las mismas. Por ejemplo, al estudiar una escuela, se pueden hacer observaciones en los diferentes lugares interiores y exteriores, actores involucrados y las actividades que realizan, para así desmenuzar la situación tomando detalle de las pequeñas cosas, sin dejar de ver “la foto completa”. Todo este entendimiento social se debe de observar desde el contexto en el cual se realiza, teniendo en cuenta los planos; históricos, sociales, personales, económicos y el contexto. Para describir de forma detallada las cualidades distintivas de una situación, objeto o entorno, es necesario el uso de herramientas formales de caracterización como lo son la observación y las entrevistas. Estas proveen de una gran cantidad de información la cual hay que registrar, catalogar y analizar, teniendo cuidado de los filtros personales que el investigador pueda inconscientemente aplicar. En este proyecto se utilizaron las siguientes herramientas: 1) La observación, la observación participante ha llegado a ser la más usada en la investigación en empresas, dado que tiene la ventaja de estudiar las cosas tal y como son desde el centro de la acción, con el inconveniente de la interferencia causada por la presencia del investigador. Las notas de campo son fundamentales ya que ayudan a refrescar la memoria de lo acontecido en el día, estas también pueden estar acompañadas de notas más extensas y reflexivas escritas al final del día. Las notas pueden incluir diagramas, dibujos, claves o cualquier tipo de señal que ayude a conectar los acontecimientos, 2) La entrevista, a pesar de que la observación es el corazón de la caracterización, existen otras herramientas como la entrevista (investigación interactiva) que ayuda a descubrir la visión, los problemas y acontecimientos. Ayuda a que las cosas “sucedan” y estimula el flujo de datos. El objetivo de las entrevistas es conocer la opinión del entrevistado con respecto de un asunto, una entrevista cumple con su objetivo cuando se

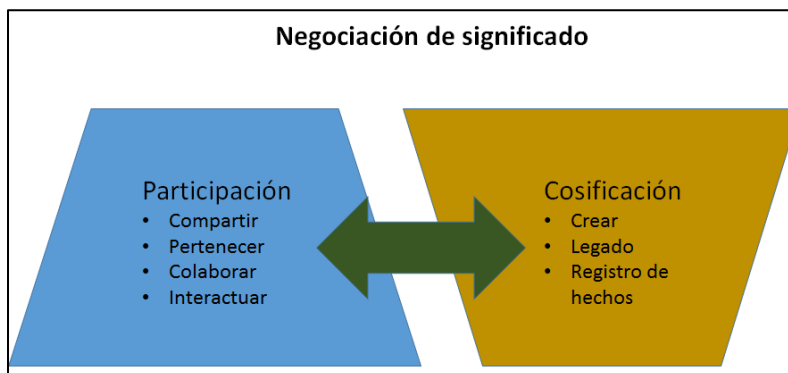
obtiene esa opinión única, experiencia o emoción personal y se llega a tratar ese punto de interés por parte del entrevistador, y se obtiene una respuesta muy personal del entrevistado. Los principales atributos que se requieren en una entrevista son la confianza, la curiosidad y la espontaneidad (Woods, 1989), 3) Registro y análisis de datos, los datos son la base de la toma de decisiones, los datos confiables y representativos ayudan a tener conclusiones más acertadas, por lo tanto, es de vital importancia para el observador el dominio de las técnicas de registro detallado de los acontecimientos, así como del correcto análisis de los datos. Los índices son una técnica para agrupar temáticas dentro de las notas de campo, entrevistas, audios y videos, éstas agrupan la información y la ubican. Así se puede tener acceso a un tema en común a través de todo el material colectado, por ejemplo, las veces que un director general hace referencia a las capacidades necesarias que debe de tener su personal para realizar bien su trabajo, o las veces en que los empleados abandonan los entrenamientos. Los índices pueden llevar a encontrar un “hilo conductor” entre todos los eventos relacionados. El análisis de las observaciones se puede mostrar mediante diagramas de secuencias, patrones, grupos, tendencias, similitudes o interrupciones de los datos. Estos diagramas siempre deben de estar acompañados de narrativas que describan su contenido para evitar en la medida de lo posible interpretaciones erróneas. (Shagoury & Miller, 2012)

Proceso de Negociación de Significado

El conocimiento se genera cuando las personas; descubren, usan, intercambian y crean nuevos conocimientos, los cuales se cristalizan en sus procesos y productos. Esto se logra a través de la negociación de significado, resultado de la interacción de la participación y la cosificación (Wenger, 1998). En la figura 6 se muestra los elementos incluidos en estos dos conceptos.

Figura 6

Elementos que conforman la participación y la cosificación



Entendemos la participación y cosificación como:

Participación. Es el proceso de relacionarse, interactuar y compartir con otras personas, combinando; el hacer, hablar, pensar, sentir y pertenecer. Es la posibilidad de desarrollar una identidad constituida mediante el intercambio, y puede incluir las relaciones conflictivas o armoniosas, íntimas o políticas, competitivas o colaborativas, las cuales forman la experiencia conformando a las comunidades, por lo tanto, es más amplia que el simple compromiso con la práctica.

Cosificación. Es convertir algo en cosa. Mientras que en la participación se reconocen mutuamente los individuos, en la cosificación se proyectan al mundo a través de; abstracciones, instrumentos, símbolos, relatos, términos y conceptos que materializan la esencia de una comunidad. Esta abarca una amplia gama de procesos que incluyen el hacer, diseñar, representar, nombrar, codificar y describir. Esta puede hacer referencia al proceso como al producto. Todos los objetos son la punta del iceberg que indica contextos de relevancia más grandes plasmados en las prácticas humanas.

Gestión del Conocimiento

La problemática será abordada desde la gestión del conocimiento porque esta nos brinda las herramientas, modelos y metodologías efectivas para que el conocimiento sea absorbido de forma eficiente.

La gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistémica de una organización de personas, tecnologías y estructura organizacional para agregar valor a través de re uso e innovación. Esta coordinación es lograda a través de crear, compartir, y aplicar conocimiento, así como alimentar las lecciones aprendidas y mejores prácticas de la memoria corporativa con la finalidad de promover el continuo aprendizaje organizacional. (Dalkir, 2005, pág. 3)

Esta forma de proceder nos ayuda a diseñar una solución que permita la creación, refinamiento, difusión y preservación del conocimiento de forma sistémica permitiendo que la empresa atesore y articule su conocimiento. Así se logra que los aprendices sientan una actitud positiva ante la forma de enseñanza, así como de los contenidos que se presentan, que absorban e integren el conocimiento a su experiencia profesional, y que, a partir de eso, creen nuevo conocimiento mediante la crítica y reflexión de lo aprendido y del proceso usado.

Los conceptos de la gestión del conocimiento utilizados en proyecto fueron:

Producción de conocimiento. Son los procesos mediante los cuales se genera conocimiento desde el individuo hasta la organización. Es el origen de las nuevas ideas y artefactos culturales e implica la interacción humana, la adquisición de información, formulación de declaraciones de conocimiento y validaciones, mediante las cuales se crea nuevo conocimiento individual y grupal (Firestone & McElroy, 1999).

Integración del conocimiento. Son los procesos mediante los cuales la organización introduce nuevo conocimiento a su ambiente operativo y retira el antiguo conocimiento. Esto se logra

mediante la integración, búsqueda, enseñanza y el compartir los conocimientos (Firestone & McElroy, 1999).

Mecanismos de colaboración. El conocimiento puede ser generado a través de las comunidades de práctica, las cuales están formadas por individuos con un objetivo común, están motivados, cuentan con una auto-gestión y colaboran entre sí al llevar a cabo su práctica. Este esfuerzo de colaboración hace que el conocimiento se difunda entre sus integrantes y se logre la generación de más conocimiento. Esta colaboración requiere de un caos creativo, redundancia y variedad (Nonaka & Takeuchi, 1991).

Gestión de la información. Coordinación de los procesos de identificación, captura, organización, combinación, depuración y distribución del significado de los datos.

Cambio organizacional. Proceso de adaptación y alteración que sufre la estructura de la organización, los empleados o la tecnología utilizada, para lograr que la empresa sea capaz de responder, rápida y eficientemente, a las demandas del entorno donde desarrolla su actividad (Wolters, s.f.).

Modelo de Nonaka

Este es el modelo más conocido y aceptado para la creación de conocimiento mediante las dos dimensiones siguientes: La dimensión epistemológica: en la cual se distinguen dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. El conocimiento explícito es el expresado de manera formal, sistemática, fácil de comunicarse y compartir en forma de especificaciones de producto o servicio. Por el contrario, el tácito resulta difícil de expresar formalmente y comunicarlo. La dimensión ontológica: En la cual se distinguen cuatro niveles de agentes creadores de conocimiento: el individuo, el grupo, la organización y el nivel interorganizativo. Según los autores el nuevo conocimiento se inicia siempre en el individuo y se transforma en conocimiento organizativo valioso para toda la empresa a través de una espiral la cual inicia con la combinación

de lo tácito a tácito (socialización), para luego sistematizar lo compartido mediante la externalización (tácito-explicito), de ahí a combinar el conocimiento explícito con más conocimiento explícito y finalmente internalizarlo para que nuevamente se convierta en conocimiento tácito (Nonaka I. , 1994). En la figura 7 se muestra el modelo de Nonaka.

Figura 7

Modelo de creación del conocimiento



Gestión del Aprendizaje

La gestión del aprendizaje se concibe como los procesos que permiten la generación de decisiones y formas de explorar y comprender una compleja gama de posibilidades para aprender; esto supone una nueva forma de asumir la realidad, en donde los aprendices son competentes para comprender, propiciar, explorar y decidir las experiencias de aprendizaje que les permitan generar conocimientos, solucionar problemas, visualizar escenarios y proyectar propuestas, entre otras acciones que le permiten seguir aprendiendo (Hernandez, 2012).

Las Cinco Disciplinas y Barreras del Aprendizaje

Las organizaciones inteligentes son aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, se cultivan nuevos patrones de pensamiento y la gente aprende a aprender. En ellas se enfatiza que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, es la única ventaja competitiva sostenible. Para construir organizaciones inteligentes, se requiere que se cultiven cinco disciplinas (Senge, 2012):

1. Desarrollar la maestría personal

Esta consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos, que es lo que somos capaces de hacer. De tal manera que tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

2. Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. “Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de comprender el mundo y actuar” (Senge, 2012, pág. 21). Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro. Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

3. Impulsar la visión compartida

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

4. Fomentar el Trabajo en Equipo

El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinitas relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

5. Generar el pensamiento sistémico

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Barreras que Dificultan el Aprendizaje de las Organizaciones

Existen siete barreras las cuales impiden que las organizaciones aprendan (Senge, 2012), y estas son:

Yo soy mi puesto. Cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización.

El enemigo externo. Cuando los integrantes de una organización le echan la culpa de sus errores a los demás, sin reconocer su contribución. Esto hace que los individuos no hagan conciencia de sus áreas de oportunidad, resultando en la falta de acciones que corrijan las conductas o acciones erróneas.

La ilusión de hacerse cargo. Es el efecto bloqueo del aprendizaje causado porque los miembros de la organización actúan con agresividad, disfrazada de urgencia, proactividad o sostenimiento de la cadena de mando.

La fijación en los hechos. Es la falta de acciones enfocadas en el largo plazo, porque la organización solo se enfoca en las actividades inmediatas. Por lo tanto, el aprendizaje que se requiere para adaptar a la organización a los cambios futuros no se lleva a cabo, porque son suprimidos por las acciones reactivas. Esto genera que, en el largo plazo, las organizaciones caduquen y pierdan mercado.

La parábola de la rana hervida. Se refiere al hecho de que las organizaciones se vuelven insensibles a los cambios graduales en el ambiente, llevándolas a condiciones tales, que cuando se quiere reaccionar ya es demasiado tarde y terminan por perecer.

La ilusión de que se aprende con la experiencia. Consiste en asumir que la experiencia va a generar todo el conocimiento, sin saber que hay situaciones que no se pueden experimentar de forma directa porque sus efectos son vistos en el largo plazo.

El mito del equipo administrativo. Consiste en creer que el grupo directivo es capaz de resolver todos los problemas, limitando las opciones de los que tienen la necesidad de resolver problemas a solo consultar a un solo grupo en la organización.

Comunidad de Práctica

Las comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una preocupación o una pasión por algo que hacen y aprenden a hacerlo mejor, interactuando con regularidad. Y estas cuentan con las siguientes características (Wenger, 1998).

Compromiso mutuo. En la comunidad de práctica, los miembros se encuentran entrelazados por un interés de los otros miembros, el cual genera una afiliación, haciendo que los integrantes contemplen acciones de “soporte” hacia los otros miembros, con la finalidad de lograr una empresa conjunta. Este compromiso cultiva una especie de responsabilidad compartida en un equipo.

Empresa conjunta. Los miembros de una comunidad de práctica tienen un objetivo o tarea a cumplir, es muy común que estos no estén claramente especificados, pero es algo que internamente los integrantes entienden, pero no pueden expresar. Estas tareas orientan las actividades, rituales, prácticas, tiempos y estructuras colaborativas y son la puesta en acción del espíritu colaborativo de la comunidad.

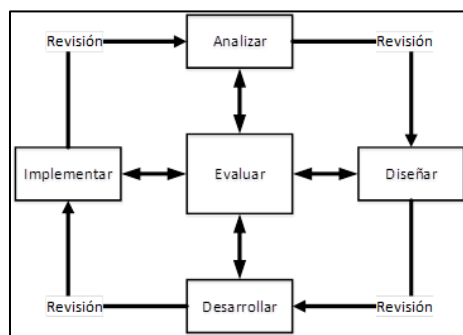
Repertorio compartido. Son el conjunto de instrumentos, palabras, códigos, lugares, situaciones, habilidades que comparten los miembros de la comunidad de práctica y que facilitan la interacción de los miembros. Este repertorio genera el conjunto de características distintivas de la comunidad siendo en algunos casos motivo de orgullo.

Modelo ADDIE

El diseño instruccional es la creación de experiencias de aprendizaje y materiales que produzcan adquisición y aplicación de conocimientos y habilidades, el cual está basado en el seguimiento del sistema de necesidades, diseño de procesos, desarrollo de materiales y evaluaciones efectivas. En el contexto de los ambientes de trabajo provee un método sistémico y práctico para el diseño efectivo de la curricula y de materiales de entrenamiento (development, 2019). Hay varias características que deben de estar presentes en todos los modelos de diseño instruccional (Branch & Kopcha, 2014): Se encuentra basado en el aprendizaje del alumno, está orientado a una meta bien definida, se enfoca en situaciones de la vida real, genera conocimientos y habilidades que se espera se apliquen en la vida real, se enfoca en objetivos medibles y consistentes, se genera a través de un trabajo en equipo. Esta consta de 5 etapas; análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. En estas fases hay que tomar en cuenta teorías como el: conductismo, constructivismo, el aprendizaje social y cognitivismo, ya que estas moldean los métodos para el diseño de cursos, y, por tanto, los procesos y resultados que se obtienen (Kurt, 2017). En la figura 8 se muestra la secuencia de cada una de las etapas, y como es que están unidas por un proceso de revisión, además, en el centro se encuentra el proceso de evaluación, el cual retroalimenta cada una de las etapas.

Figura 8

Modelo ADDIE



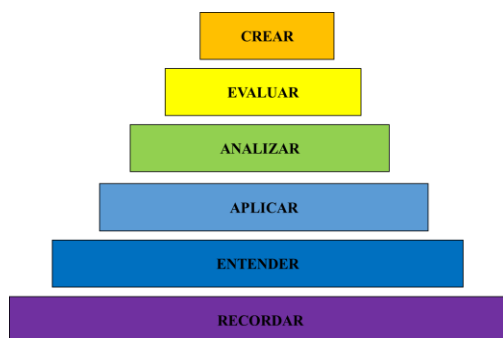
Nota: Adaptado de ADDIE Model: Instructional Design in Educational Technology, Kurt, 2017, (<https://educationaltechnology.net/the-addie-model-instructional-design/>)

Taxonomía de Bloom

La taxonomía de Bloom es una clasificación de diferentes objetivos a lograr, a través de la educación formal (Bloom, 2000). En ella, se pretende potenciar la competencia del estudiante en el logro o consecución de determinadas capacidades u objetivos cognitivos cada vez más complejos como lo muestra la figura 9.

Figura 9

Taxonomía del aprendizaje de Bloom



Nota: Adaptado de A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing, Bloom B., 2000, Prentice Hall.

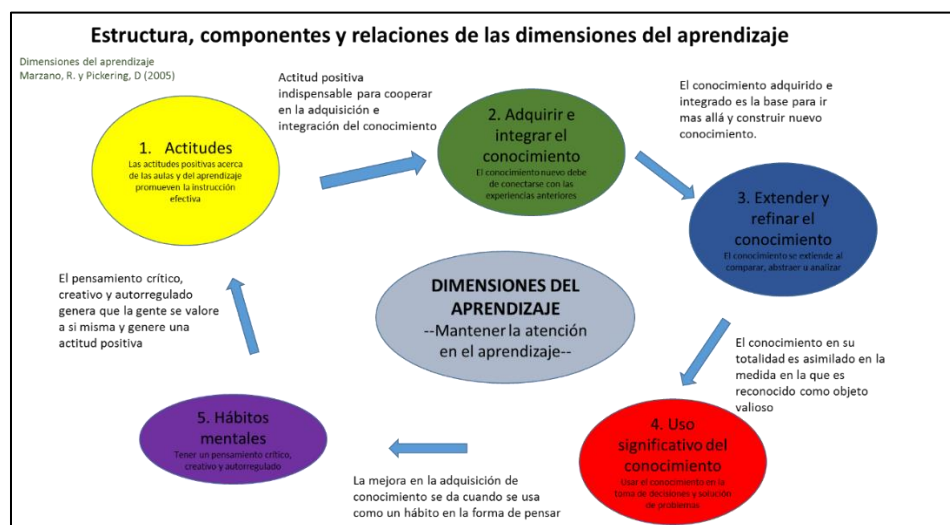
Las 5 dimensiones del aprendizaje

El modelo se basa en 5 tipos de pensamiento para lograr el aprendizaje exitoso, como lo ilustra la figura 10. El cual nos indica que hay que mantener una actitud positiva para que los alumnos se sientan seguros y el ambiente sea integrador y propicio para el aprendizaje. El conocimiento se tiene que adquirir e integrar a lo que ya se conoce con anterioridad, para que así tenga

conexión con lo aprendido anteriormente y así se haga una liga significativa. Una vez que el alumno adquiere el conocimiento es necesario que lo aplique a otros escenarios, y así demostrar que entiende, los conceptos y sus aplicaciones. Hay que asegurar que el conocimiento le sea significativo al alumno, para así captar su atención y lograr que sea algo que pueda aplicar en el futuro. Todo lo adquirido debe de cambiar nuestra forma de pensar, de ver el mundo y de asimilar la información. La idea es que este ciclo cambie nuestros hábitos y rutinas para lograr así ser más efectivos y tengamos la capacidad de crear e influir en nuestra sociedad (Marzano & Pickering, 2014).

Figura 10

Las 5 Dimensiones del aprendizaje de Marzano



Círculo de Deming

El círculo de Deming es un modelo para llevar a cabo cambios, el cual se repite de forma continua, y consiste en 4 etapas: Planear, es visualizar las actividades a realizar y describirlas en secuencia, definiendo las dependencias, asignando los recursos y previendo las dificultades.

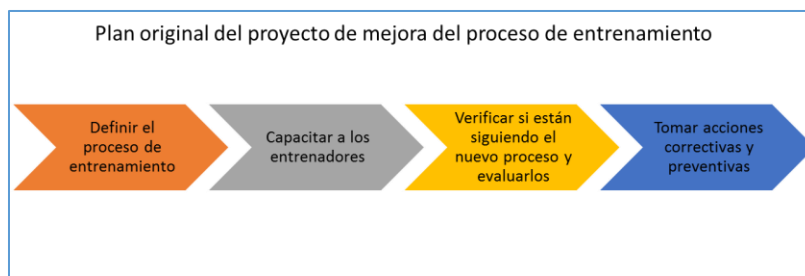
Hacer, consiste en la ejecución del plan. Checar, se realiza midiendo si efectivamente las actividades que se realizaron cumplieron con los objetivos. Actuar, tomar acciones correctivas y preventivas en base a los resultados de la etapa de checar (ASQ, 2017).

Plan de Trabajo

La empresa cuenta con un departamento de entrenamiento con cuatro agentes, el cual por iniciativa propia identifica la problemática educativa y se propone mejorarla. De forma inicial, el departamento de entrenamiento se reunió informalmente en la semana del 18 de enero de 2016, con el objetivo de identificar las etapas del proyecto mediante el uso de la herramienta círculo de Deming la cual propone las etapas de planear, hacer, verificar y actuar. Con base en estas conversaciones iniciales, se propusieron objetivos de mejora, identificación de participantes y recursos, definición de fechas compromiso, asignación de actividades, análisis requeridos y acciones correctivas. Esta metodología se utilizó por el equipo de entrenamiento porque es bien entendida, se tiene experiencia en ella, y se conocen sus buenos resultados. Y es así como se creó el plan general del proyecto. En la figura 11 se muestra dicho plan. Como se puede observar, solo cuenta con las etapas principales donde se describe el “que”, pero no el “como” ya que el proyecto apenas “va naciendo” y no se tenía certeza de todos los detalles.

Figura 11

Plan original de proyecto de mejora del proceso de entrenamiento



Al mismo tiempo que el líder de proyecto aprendía de la gestión del conocimiento, se fue clarificando el camino a tomar, y así es cómo surgió un plan de trabajo detallado, el cual se muestra en la tabla 2.

Tabla 2

Plan de trabajo detallado del proyecto

Actividad	Fecha planeada
Detección de las necesidades de la organización	Septiembre 2015
Probación del proyecto	Octubre 2015
Creación de una comunidad de práctica	Enero 2016
Mapeo del conocimiento (Métodos efectivos de enseñanza)	Febrero 2016
Diseño del nuevo modelo de capacitación	Marzo 2016
Creación de la comunidad de aprendizaje	Abril 2016
Capacitación de la comunidad de aprendizaje	Abril 2016
Mapeo del conocimiento (Contenidos de los entrenamientos)	Mayo 2016
Creación de los nuevos entrenamientos	Junio 2016
Retroalimentación y mejora del proceso	Agosto 2016
Documentación y presentación del proyecto	Septiembre 2016

En el anexo 1 se encuentra una tabla donde se ilustra las acciones relevantes del proyecto con su fecha exacta cuando fueron realizadas.

Procesos, Resultados y Aprendizajes a Desarrollar e Implementar el Nuevo Modelo de Entrenamiento.

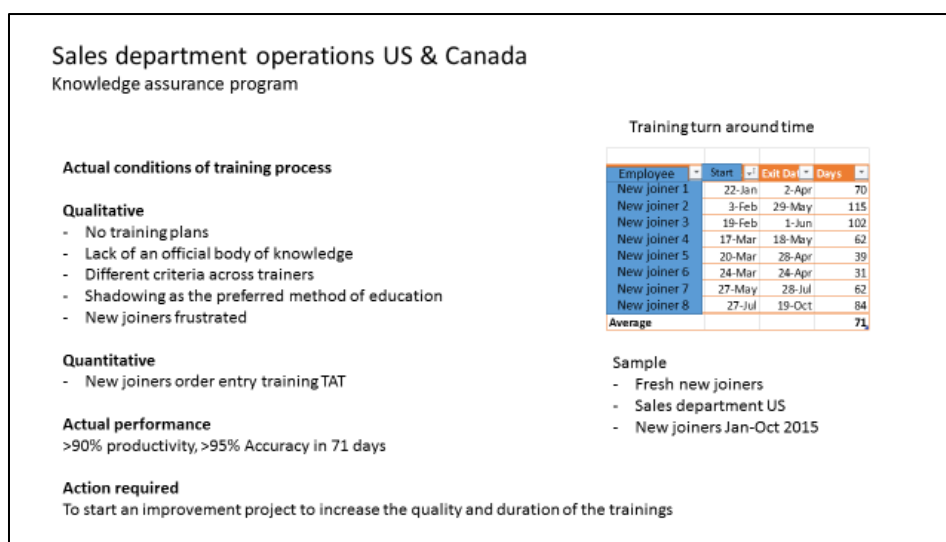
En este capítulo se describe cómo los equipos de trabajo se crearon, que procesos se utilizaron para diseñar la solución a la problemática educativa, la planeación de la intervención, las actividades realizadas durante la intervención, los ajustes que se realizaron, como se difundió y almacenó el conocimiento y las barreras del aprendizaje encontradas.

Construcción y Capacitación de la CoP

Ya con la descripción de la problemática y el plan de trabajo, se elaboró un resumen ejecutivo de proyecto y se presentó ante la alta gerencia en su junta semanal de revisión de operaciones, de tal manera que el proyecto quedó aprobado para su ejecución el día 25 de enero de 2016, y con fecha de fin el 31 de octubre de 2016. En la figura 12 se muestra la diapositiva más importante de dicha presentación, en la cual se describe la problemática y los tiempos que tardan los nuevos agentes en ser entrenados.

Figura 12

Diapositiva donde se describe el estado del proceso de entrenamiento y se solicita a la alta gerencia el iniciar un proyecto de mejora

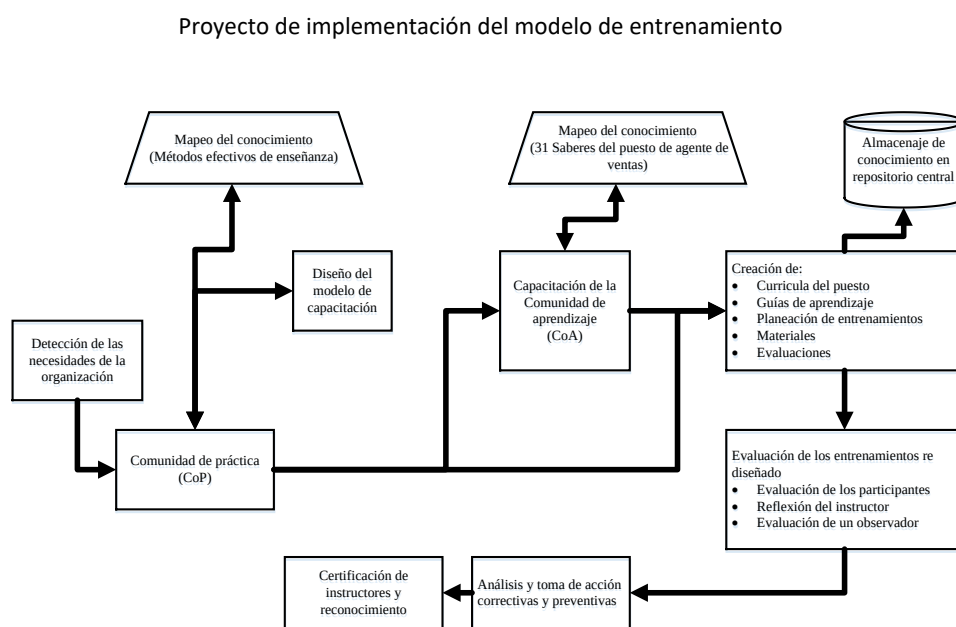


Nota: En la empresa donde se realizó el proyecto, las hojas de proyecto son realizadas en inglés, es por eso que la diapositiva se encuentra en este idioma.

A continuación, se muestra la figura 13, en el cual se describe de forma gráfica el plan de trabajo para la implementación del nuevo proceso de entrenamiento.

Figura 13

Diagrama del proyecto de implementación del nuevo proceso de entrenamiento



Cabe notar que esta presentación no fue sorpresiva para la alta gerencia, ya que en repetidas ocasiones el líder de proyecto conversó con el supervisor general en los pasillos y en la cafetería. Estas conversaciones informales iniciales fueron de vital importancia para entender el punto de vista del supervisor general y hacer los ajustes adecuados para su posterior aprobación.

Ya con el proyecto aprobado, el departamento de entrenamiento comenzó a organizare a su interior para hacer frente al proyecto. Es en este momento que el líder de proyecto propuso que

en vez de trabajar únicamente “como equipo”, hacerlo a manera de comunidad de práctica con la visión de ser el percutor del cambio. Este es el inicio de las comunidades que se crearon:

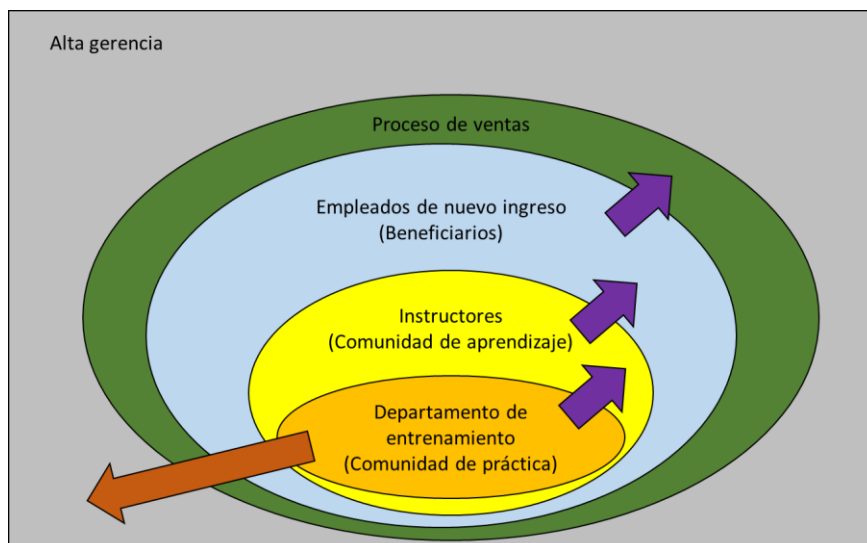
1. Comunidad de práctica (CoP), conformado por los empleados del departamento de entrenamiento
2. Comunidad de aprendizaje (CoA) conformado por los agentes de nuevo ingreso, los cuales son los beneficiarios del proyecto y otros actores dentro del área de ventas y la alta gerencia.

La CoA creada en este proyecto tiene como objetivo el aprender los conocimientos y habilidades requeridas para el puesto de agente de ventas, interactuando con la CoP a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje. La diferencia entre la CoP y CoA es que la CoP tiene como distintivo la práctica de enseñar, mientras que la CoA se distingue por cumplir con la necesidad de aprender.

La interacción entre estos actores del proyecto se ilustra en la figura 14.

Figura 14

Actores involucrados en el proyecto de mejora del proceso de entrenamiento



La interacción entre participantes fue el siguiente: La CoP primero interactúa con la alta gerencia para definir el proyecto y obtener su aprobación, para luego capacitar a la CoA, los cuales dan los entrenamientos efectivos a los nuevos agentes, quienes finalmente pasan al proceso de ventas con sus conocimientos y habilidades estandarizados.

No fue necesario el realizar una invitación para formar la CoP, ya que esta se formó por el mismo departamento de entrenamiento al cual se le asignó esta tarea por parte de la alta gerencia. Las interacciones de la comunidad de práctica comenzaron siendo conversaciones casuales y en un par de semanas se transformaron en reuniones estructuradas con temas a tratar bien definidos.

Y así, a partir del 16 de febrero de 2016 se comienzan las reuniones formales de la CoP una vez por semana por lapso de una hora. En la primera reunión, se revisaron los objetivos del proyecto, y el concepto de comunidad de práctica. Cabe notar que el líder de proyecto es el que realizó las explicaciones, y los otros tres integrantes escuchan y participan. En la reunión se explicó lo que es una CoP de la siguiente manera:

Podemos entender como práctica al conjunto de actividades enmarcadas en un contexto histórico y social que otorga estructura y un significado a lo que hacemos, incluye el lenguaje, documentos, imágenes, los símbolos, roles definidos, criterios especificados, los procedimientos codificados, actividades implícitas y explícitas, lo que se dice y no se dice. El proceso de participar en una práctica siempre implica a toda la persona, actuando y conociendo al mismo tiempo. Las prácticas son una fuente de cohesión de una comunidad. “Por encima de todo, la práctica es un proceso por el que podemos experimentar el mundo y nuestro compromiso con él como algo significativo” (Wenger, 1998, pág. 75).

Las primeras acciones del líder de proyecto fueron:

- Asegurar que el proyecto fuera bien entendido por la alta dirección, e incluirlo en el listado oficial de proyectos críticos de la empresa

- El colocar los resultados de proyecto dentro de los objetivos de la organización
- Uso del sistema de revisión de avance de proyectos propio de la alta gerencia para comunicar e influir sobre el desempeño de los colaboradores
- Negociación con los supervisores sobre el tiempo requerido de los expertos de proceso

En la reunión de la CoP del 20 de abril de 2016, tres integrantes conversan sobre la necesidad de planear las actividades de cada entrenamiento, y los participantes hacen sinónimos los términos “scrip” y “planeación”. Cosa que es incorrecta porque “scrip” es un término en inglés para referirse a un guion en un discurso, mientras que planeación se refiere a “La secuencia de actividades a realizar dentro de un entrenamiento”. La CoP necesita hacer planeaciones, no scripts.

A continuación, se muestra un fragmento en el diálogo capturado en el Diario del 20 abril 2020:

Empleado C: Regresando al tema... ¿La guía de aprendizaje ya la pusiste en nuestro archivo?

Empleado B: Si, ya está en el repositorio

Empleado C: ¿Eso tú también ya lo tienes Empleado A?

Empleado A: ya lo tengo, solo falta juntarlo

Empleado C: ¿y la planeación de estos 3 cursos?

Empleado B: ¿Qué es la planeación?

Empleado A: ¿El Scrip?

Empleado C: si, el scrip

Empleado B: ya tenemos el scrip y el contenido. En el famosísimo archivo del empleado A. Ya hay una carpeta con las tres carpetas. Una para cada entrenamiento, cada una tiene la

presentación, el scrip y los contenidos. Y además las 3 presentaciones están en el repositorio central de documentación.

Usar el término “famosísimo archivo del empleado A”, es una forma burlona de llamarle al archivo donde el empleado A lleva el registro de los entrenamientos, instructores, listas de asistencia, temas, planes de trabajo etc. El cual ha sido centro de amplias conversaciones al interior de la comunidad de práctica porque su llenado es muy laborioso.

Las siguientes reuniones fueron dirigidas a definir las actividades a realizar, quienes eran encargados y las fechas compromiso. A través de la conversación la misma CoP llega a la conclusión de que se tiene que encargar de:

- Diseñar el sistema de gestión del conocimiento
- Rediseñar e implementar práctica educativa mejorada
- Coordinar a los equipos de trabajo
- Identificar el conocimiento y a los instructores
- Establecer los lineamientos para documentar los manuales de entrenamiento
- Coordinar el diseño de la secuencia con la que se impartirán los contenidos (teoría y práctica)

La función principal de una comunidad de práctica es el gestionar el conocimiento, mediante la conformación de una comunidad, la negociación de significados, el mapeo del conocimiento, la organización sistémica de la información, la comunicación y retroalimentación. En este sentido una comunidad de práctica es un equipo auto-organizado, con ritmos de interacción, que construye confianza, conceptualiza, sabe construir y resolver problemas.

Y así la CoP se fue conformando con cada reunión de trabajo, de las cuales el audio fue grabado, transcrito y dispuesto en forma de diario para su posterior análisis. Resultado de los análisis de

los diarios, se puede apreciar el proceso de conformación de la CoP, el cual se ilustra en la tabla 3.

Tabla 3

Proceso de creación y evolución de la CoP y la CoA

Fecha	Actividades realizadas del proceso de creación de la comunidad de práctica
08-feb-16	Se definen los integrantes de la Comunidad de práctica (CoP)
10-feb-16	Se inicia el mapeo de conocimiento, al solicitar presentación general por proceso
16-feb-16	Inicio de las reuniones informales de la CoP (Plan de trabajo)
22-feb-16	Se identifican los expertos en cada una de las áreas de conocimiento
23-feb-16	Se inicia la importación de conocimiento al revisar documentos de un área externa
07-mar-16	Se inicia la capacitación de la CoP (Explicación de las 5 dimensiones de Marzano)
08-mar-16	Se definen los instructores que forman parte de la Comunidad de aprendizaje (CoA)
14-mar-16	La CoP discute los conceptos de las 5 Dimensiones de Marzano, y comparte sus experiencias
16-mar-16	Se define el proyecto de intervención (Objetivo, productos y métodos de evaluación)
17-mar-16	Creación del registro de conocimientos y habilidades por entrenamiento-guías de aprendizaje

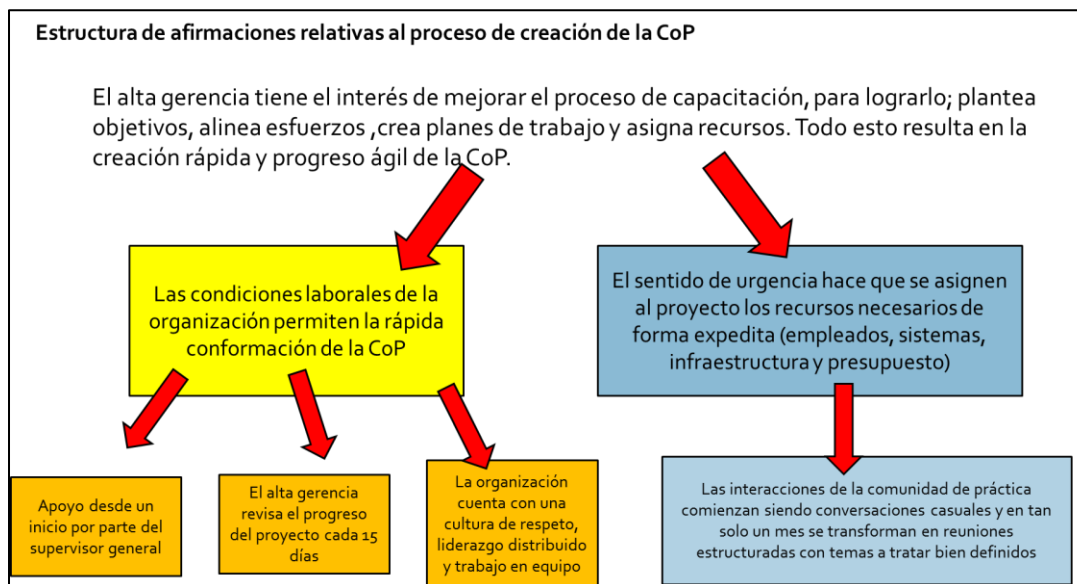
18-mar-16	Se define la secuencia de entrenamientos necesarios para los agentes (Curricula)
29-mar-16	Se formalizan las reuniones semanales de la CoP

En las juntas semanales de los integrantes de la CoP aprendieron sobre la gestión del conocimiento, se discutieron los planes semanales, se revisó el avance en las tareas, se discutieron los conceptos nuevos y se negoció la solución de las dificultades. Estas actividades se llevaron a cabo en una sala de juntas ejecutiva amplia, muy cómoda, con buena iluminación y sin ruido. Es claro que la organización tiene instalaciones muy bien armadas para este tipo de proyectos.

En el transcurso de la ejecución del proyecto, el líder inició reflexiones sobre los procesos de conformación de la CoP, sus características, forma de interactuar, los espacios utilizados, los habilitadores y dificultades encontradas con la finalidad de crear autoconciencia y aprendizaje. En la figura 15 se muestran las reflexiones respecto del proceso de creación de la CoP en forma de afirmaciones, las cuales fueron elaboradas a través del análisis de observaciones, diarios, mensajes y materiales creados:

Figura 15

Estructura de afirmaciones relativas al proceso de creación de la CoP

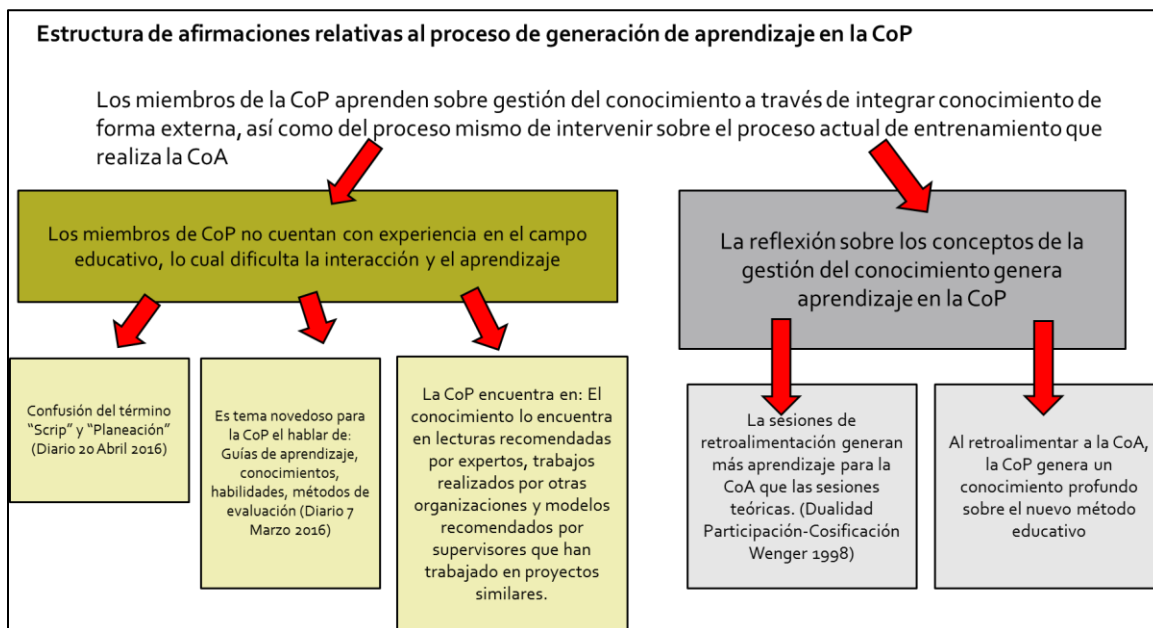


Capacitación de la CoP

Uno de los primeros pasos en el proyecto fue darles a los miembros de la CoP las bases teóricas para poder proponer un sistema de gestión del conocimiento eficiente. Esas sesiones fueron organizadas por el líder de proyecto, y atendieron los otros tres miembros de la CoP, en estas sesiones se aprecia que más que una conversación es una exposición por parte del líder. Este comportamiento queda claro en el diario con fecha 20 de abril de 2016. Cabe notar que la CoP no deja de aprender en el transcurso de todo el proyecto.

Las actividades que más generaron conocimiento a los miembros de la CoP fueron: el mapeo de conocimiento, la reflexión sobre el mismo, y la interacción con los integrantes de la empresa. En la figura 16, se muestra a manera de afirmaciones el proceso de generación de aprendizaje en la CoP.

Figura 16

Proceso de aprendizaje de la CoP

La capacitación fue de gran importancia porque ayudó a formar en la CoP un lenguaje común, el cual es indispensable para su eficiente funcionamiento. Evidencia de la creación de este lenguaje se encuentra en el diario del 5 de Mayo de 2016, donde se conversa sobre la traducción al inglés del término "guía de aprendizaje".

Mapeo del Conocimiento

Ya una vez entrenada la CoP en las cuestiones básicas sobre el aprendizaje efectivo, y atendiendo al plan general, el siguiente paso fue buscar información que ayude al diseño de un proceso eficiente de entrenamiento. A esta actividad se le denomina mapeo del conocimiento.

El término mapeo lo entendemos como el proceso de búsqueda y registro de la localización de los conocimientos para realizar una labor en una organización. Es importante destacar que

conforme el sistema de gestión del conocimiento se implementó, se creó nuevo conocimiento el cual también fue mapeado.

Para mapear el conocimiento la CoP entrevistó a los expertos en la organización y se dio cuenta de que el conocimiento que requiere mapear cuenta con las siguientes características:

- No se encuentra todo de forma explícita
- Está disperso en la empresa
- Hay temas de los cuales “se cree” que así es, pero nadie está seguro
- No existe una lista de los conocimientos necesarios para entrenar a un nuevo empleado
- Está constituido en una gran variedad de documentos: procedimientos, diagramas, presentaciones, manuales, mensajes, instructivos.

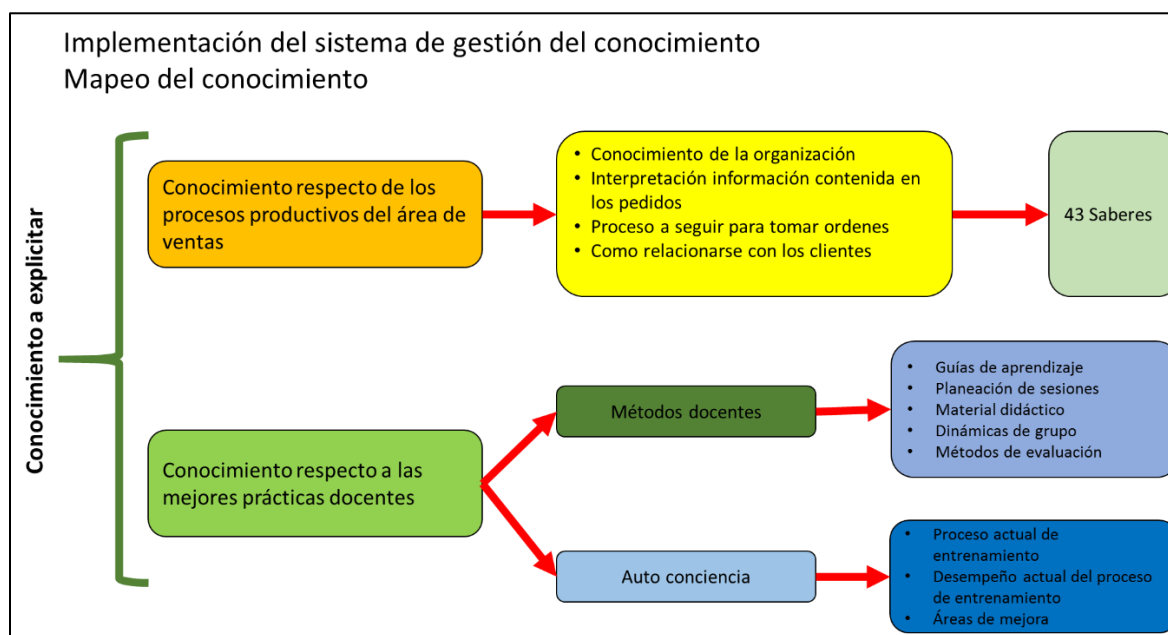
A través de dialogar con compañeros de la maestría, el líder de proyecto llegó a la conclusión de que en este proyecto se requiere de mapear el conocimiento en dos vertientes: 1) Mapeo del conocimiento respecto de cómo dar entrenamientos efectivos y 2) el mapeo del conocimiento de la empresa; Políticas de la empresa, descripciones de sistemas y procesos, procedimientos, diagramas de flujo, roles y responsabilidades, instrucciones de trabajo, manuales de programas, ubicación de bases de datos, sistemas de medición, instrucciones para la toma de decisiones entre otros.

1. *Mapeo del conocimiento respecto de cómo dar entrenamientos efectivos.* Este no se encontró en la empresa, por lo tanto, fue necesario preguntar a expertos en el tema de educación externos. Y así se encontró que los elementos clave para un entrenamiento efectivo son el contar con una guía de aprendizaje, planeación de una sesión de entrenamiento, material de entrenamiento y dinámicas de clase (Zarzar, 2009).
2. *El mapeo del conocimiento propio de la compañía.* Este se encuentra en la empresa, y es relativo a cómo es que está formada, que procesos tiene, y cuales criterios tiene que tomar

el departamento de ventas. Para mapearlo fue necesario hacer un inventario del conocimiento tanto explícito como implícito. La figura 17 ilustra la conexión entre los dos mapeos.

Figura 17

Mapa del conocimiento del proceso de mejora del proceso de capacitación



Al mapear el conocimiento de la compañía, se detectaron 43 saberes relevantes para los nuevos agentes, los cuales se agruparon en las siguientes categorías:

- Conocimiento de la organización
- Interpretación de la información contenida en los pedidos
- Proceso que seguir para tomar ordenes
- Como relacionarse con los clientes

Para cada uno de los 43 saberes, se construyó una base de datos donde se lleva registro de: Conocimiento que es requerido, fuente, quien es encargado de coleccionar la información, fecha de entrega, y si el conocimiento está o no dentro de la organización.

A continuación, se presentan las actividades que realizó la CoP para mapear y coleccionar el conocimiento explícito:

1. Organizar reuniones para definir los conocimientos que deben de tener los agentes de ventas.
2. Encontrar donde se pueden obtener.
3. Solicitar la información a la fuente explicando el porqué de la solicitud.
4. En caso de que la fuente no tenga la información, o esta no se encuentre documentada o consolidada, el miembro de la CoP agenda una serie de reuniones para trabajar en equipo con la fuente para armar la documentación.
5. Resguardar los documentos, validarlos con expertos y publicarlos.

Específicamente se buscó la información que generara los siguientes aprendizajes:

Aprendizaje declarativo:

- Descripción de la compañía para la que trabajan, con sus diversos procesos, departamentos, productos y políticas.
- Descripción del proceso de levantamiento de pedidos de principio a fin de forma general.
- Significado de la información contenida en los sistemas.
- Significado de la información enviada por los clientes.
- Como interpretar contratos y requisitos especiales de los clientes.
- Como calcular: precios, descuentos y tiempos de entrega.
- Saber qué hacer en caso de suceder una falla.

- Los roles y responsabilidades de los equipos de soporte al proceso, así como de los equipos de los cuales se tiene una dependencia.
- Lenguaje propio del proceso de levantamiento de pedidos, de la compañía, y de los clientes.
- Como usar los sistemas en la computadora y teléfono.

Aprendizaje procedimental:

- Saber navegar a través de la información que envían los clientes.
- Saber navegar a través de los sistemas de la compañía.
- Saber ingresar al sistema lo que está ordenando el cliente.
- Poder hacer cambios, cancelaciones y devoluciones de producto.
- Saber tratar con clientes difíciles (Inteligencia emocional).
- Saber cómo organizar su día de trabajo y saber cómo atender las prioridades.
- Saber cómo detectar áreas de mejora y participar en la solución de problemas.

A continuación, se presentan las preguntas que ayudaron a enfocar a la CoP al mapear el conocimiento:

- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades de los agentes del área de ventas?
- ¿Qué conocimientos deben de tener para realizar sus labores?
- ¿Qué competencias deben de tener para realizar sus labores?

Las siguientes preguntas ayudaron a armar un plan coherente de mapeo del conocimiento:

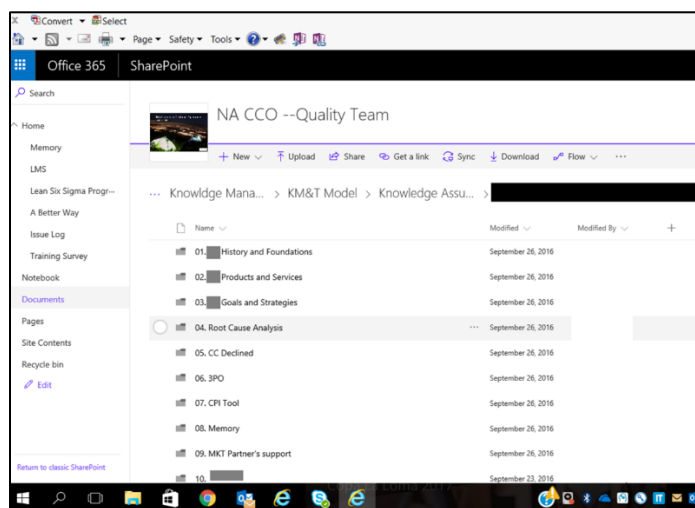
- ¿En dónde se encuentra el conocimiento explícito y tácito?
- ¿Qué tan actualizada se encuentra la documentación de proceso existente?
- ¿Quién puede ayudar a actualizar los documentos?
- ¿Qué conocimiento hace falta?

- ¿Cómo podemos conseguir ese conocimiento?
- ¿Cuánto tiempo nos llevará el contar con todo el conocimiento necesario?

Al coleccionar el conocimiento, la CoP junto con los expertos evaluó la veracidad de la información (Proceso de validación). Una vez realizada esta actividad, el conocimiento fue colocado en un repositorio central oficial. En la figura 18 se muestra la pantalla del repositorio electrónico donde se encuentra la información mapeada.

Figura 18

Repositorio electrónico donde el conocimiento mapeado fue almacenado



La Reflexión como Método para Generar Aprendizaje

Con la finalidad de analizar la dinámica de aprendizaje generada durante todo el transcurso del proyecto, se registraron los acontecimientos. En la tabla 4, se muestran métodos que se utilizaron para llevar a cabo dichos registros.

Tabla 4

Métodos utilizados para registrar los eventos durante la ejecución del proyecto

Registro	Cantidad
Bitácora de acontecimientos de la CoP	14 semanas
Grabaciones y transcripciones de reuniones de la CoP	12 sesiones
Grabaciones y transcripciones de las capacitaciones y reuniones con la CoA	10 sesiones
Fotografías	3 eventos
Mensajes electrónicos entre los participantes	323 emails
Calendarios electrónicos de los participantes	4 calendarios
Registro de reconocimientos	23 reconocimientos

Una vez por semana, se analizaron los registros con la finalidad de encontrar información que no está a simple vista, y que forma parte del sistema de gestión del conocimiento implementado, de especial atención para este proyecto fueron:

- Proceso de conformación de la CoP
- Interacción social
- Factores que favorecen o no favorecen el aprendizaje
- Procesos de creación del conocimiento

Con la finalidad de encontrar patrones en estos acontecimientos, se creó un código que “traduce” lo acontecido, para agrupar los sucesos en afirmaciones las cuales pueden ser comparadas con los conceptos teóricos.

Los códigos son claves descriptivas, interpretativas, que ayuda a integrar elementos que a primera vista aparecen aislados, pero que forman parte de un patrón. La codificación requiere de un muestreo de los eventos, la identificación de temas, la construcción de sistemas de códigos, marcar los textos y crear modelos conceptuales. De esta manera se pueden descifrar los significados, interpretaciones y conclusiones. (Fernández, 2006)

Los códigos utilizados en el presente trabajo se encuentran en el anexo 2. En la figura 19 mostrada a continuación, se aprecia cómo una autoevaluación de un instructor es analizada a través de la codificación, para luego a partir de ahí sacar conclusiones.

Figura 19

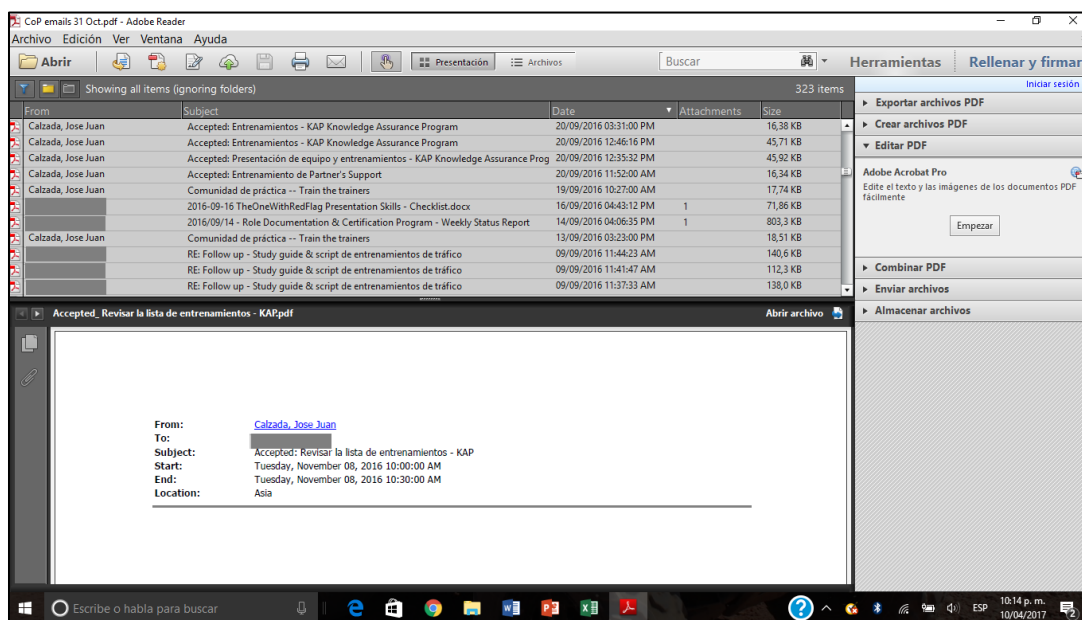
Codificación de un fragmento de una autoevaluación de un instructor

Tarea: Diario de la CoA Fecha: 12 Octubre 2016 Sesión: Encuesta enviada a los Instructores. Participantes: Es una encuesta que la CoP envía a los instructores ya una vez que dan su entrenamiento rediseñado. Fecha: 3 de Octubre 2016 2016 Lugar: Guadalajara, Jalisco, México. Correo electrónico Organización: Empresa global de tecnología en Jalisco Invitación: No aplica Ambiente: Mensaje para contestar de forma obligatoria. Objetivo: Con la finalidad de coleccionar información para mejorar el proceso de gestión de conocimiento es que se manda una encuesta a los instructores para que den cuenta de su experiencia de dar su entrenamiento rediseñado. Arreglo de los participantes: Correo electrónico enviado por el Empleado A (miembro de la comunidad de práctica) al instructor del entrenamiento. El correo fue enviado dos días después de que dieron el entrenamiento. Formato que llenó el Instructor después de dar el entrenamiento. Reflexión sobre la experiencia de enseñanza Cuestionario versión 2 Nombre del instructor: --Instructor 1 Nombre del curso: Sistema R Fecha del curso: <u>3 de octubre de 2016</u> Instrucciones: El instructor del curso contestará las siguientes preguntas al terminar cada entrenamiento. 1. ¿Qué tanto se ajustó el curso a la guía de aprendizaje y la planeación del curso? Se ajustó a un 75% puesto que las necesidades del curso eran distintas por la experiencia que ya tenían los participantes, puesto que es una implementación en un proceso diferente, así como no se pudo tener la actividad final del cierre solamente pudimos tener un caso real por la falta de cuentas del sistema antes del entrenamiento.	 Jose Calzada Ing S: Es la primera vez que se le pide a los instructores que den cuenta de lo acontecido en los entrenamientos, es una nueva forma de interacción  Jose Calzada Con M: El instructor tiene la confianza de comunicar que hubo actividades que no se cubrieron, así como de los ajustes que hubo que dar. Esta es una muy buena señal, ya que facilita el flujo de información.
---	--

Uno de los grandes facilitadores del ágil desempeño de la CoP fue la propia infraestructura de tecnología de la información de la empresa. Cada miembro tiene su correo electrónico con calendario, repositorios de gran capacidad para almacenar información, sistema de comunicación de mensajes instantáneos para tener conversaciones remotas, sistema de juntas virtuales, escritorios de trabajo ergonómicos y localizados en el mismo piso que el área de ventas, tableros de comunicación, sistemas ya establecidos de revisión de proyectos y métodos estandarizados para ejecutar proyectos. En la figura 20, se muestra la pantalla del sistema que agrupa todos los correos electrónicos intercambiados por todos los participantes del proyecto. Este registro fue de gran ayuda para entender la evolución del proyecto.

Figura 20

Base de datos que guarda todos los correos electrónicos enviados entre los participantes del proyecto



El hecho de registrar, codificar, analizar, afirmar y concluir sobre los acontecimientos de forma sistémica pavimenta el terreno para la reflexión, y genera un hábito de autoconciencia. Este es uno de los grandes aprendizajes que se lleva el líder de proyecto, y probablemente el más relevante de su maestría.

La Nueva Forma de Gestionar el Aprendizaje

El nuevo proceso de entrenamiento se diseñó en base al texto “Las habilidades básicas para la docencia” de Carlos Zarzar (2009), el cual nos brinda las mejores prácticas docentes. Ahí se indica que lo más importante para tener una enseñanza efectiva es tener una planeación sistémica del método, secuencia, contenidos y ejercicios. El objetivo es que tanto el instructor como el aprendiz transiten “un camino conocido”. Como complemento se usó la lectura de “Las 5 dimensiones del aprendizaje” de Marzano (2014), en donde se propone una secuencia de elementos para profundizar el aprendizaje, el cual inicia con tener una actitud positiva en todos los participantes del escenario de aprendizaje respecto al aula y al aprendizaje en sí. Esta actitud positiva es el campo fértil donde se puede iniciar un proceso de adquisición de conocimiento. Al ser compartido el conocimiento, este debe de ser capturado y puesto en conexión con el conocimiento anteriormente adquirido, de tal manera que se integre a la memoria de largo plazo. Ya una vez adquirido se requiere que este se expanda al ser combinado o transformado y así se cree nuevo conocimiento. Toda la información adquirida y creada debe de ser puesta en uso en escenarios que le sean significativos al que aprende, para que así pueda ser valorado.

Construcción y Capacitación de la CoA

Al diseñar los procesos para atender la problemática actual, la CoP llega a la conclusión de que la parte central de este proyecto de gestión del conocimiento es la gestión del aprendizaje. Entiéndase como gestión del aprendizaje a todas las actividades que se realizan en una organización para coordinar los procesos mediante los cuales un grupo de personas adquieren conocimientos y habilidades. Este se favorece en presencia del roce social, la diversidad, la

libertad de compartir y la motivación de los individuos. Usualmente son los problemas los que detonan la producción del conocimiento, y su integración.

Dado el análisis de las mejores prácticas educativas y las dimensiones que generan aprendizaje, se establece un nuevo método de enseñanza basado en la implementación de los siguientes procesos:

1. Selección adecuada de los instructores
2. Formalización del proceso de enseñanza a través de:
 - Guía de aprendizaje
 - Planeación de una sesión de entrenamiento
 - Material de entrenamiento
 - Dinámicas de grupo
 - Métodos de evaluación
3. Capacitación y retroalimentación a los instructores

Al implementar estos tres procesos, se cimentó el corazón de la forma más básica de la gestión del aprendizaje en el departamento, es decir, la implementación de estos tres procesos es la propuesta de intervención para mejorar el entrenamiento de los nuevos agentes de ventas.

Una vez que la CoP cuenta con el diseño del nuevo modelo de entrenamiento, el siguiente paso fue convocar a los agentes expertos para formar comunidad de aprendizaje (CoA / Instructores), la cual aprendió a poner en marcha el nuevo modelo de enseñanza. Y así la CoP comenzó a formar la CoA a través de preguntar en la empresa por los expertos con las mejores cualidades para enseñar los procesos del área de ventas. Se buscaron las siguientes características ideales:

Capacidad personal; Autenticidad, expresión verbal clara, precisa y sencilla, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de despertar y mantener la atención grupal, capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales, habilidad para

integrar grupos, manejo de situaciones conflictivas, creatividad, entusiasmo, sentido de comprensión humana. (Rodriguez & Austria, 1991, pág. 91)

Buen historial dando entrenamientos; presentación puntual y con todos los materiales, lenguaje sencillo, voz con volumen adecuado para que todos puedan escuchar, voz modulada de acuerdo con el tema, postura congruente con el tema presentado. Manejo del espacio para mantener la atención y la armonía del entrenamiento, conducción de la dinámica grupal y el manejo de personas difíciles. (Rodriguez & Austria, 1991, pág. 99)

Y además que fueran expertos en el proceso de ventas: conocimiento especializado del proceso, herramientas, interacciones, solución de problemas, manejo de información. Se buscó seleccionar agentes proclives a compartir, desarrollar un clima de confianza, fomentar la compartición como valor central, establecer programas de reconocimiento de la compartición de conocimiento, reorganizar adecuadamente las actividades, crear comunidades y fomentar la aparición de líderes (Canals & Cornella, 2003).

Finalmente se seleccionaron 14 expertos en el proceso de ventas con experiencia de 3 a 8 años, con una actitud positiva o al menos neutral, con poca destreza en impartir entrenamientos.

Capacitación de la CoA

Aquí es donde el nuevo modelo comenzó a tener vida. En esta fase se realizó la integración del conocimiento con la finalidad de introducir nuevas declaraciones de conocimiento en su ambiente operacional y retirar las antiguas.

La capacitación de la CoA por parte de la CoP se llevó a cabo en cuatro etapas:

1. Capacitación 1: Aprendizaje efectivo
 - a. Las 5 dimensiones de aprendizaje

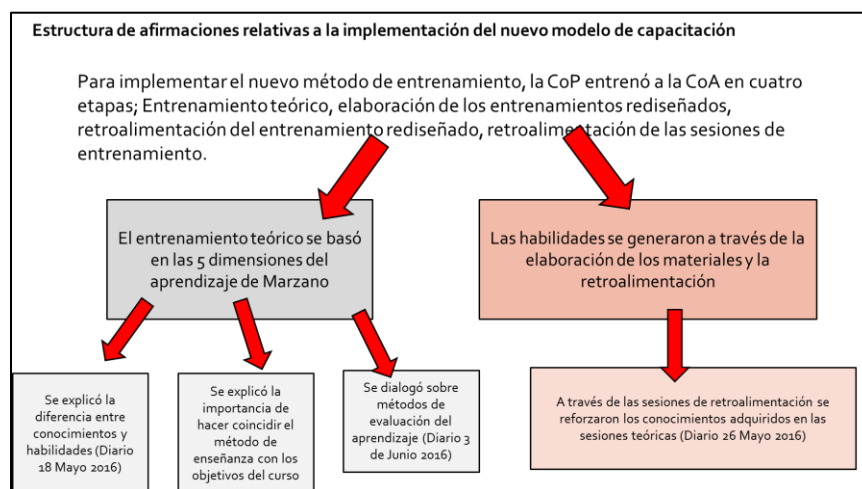
- b. Cómo realizar guías de aprendizaje
 - c. Cómo realizar la planeación de sesiones
- 2. Capacitación 2: Elaboración de materiales para entrenamientos
 - a. Material del entrenamiento
 - b. Dinámicas de grupo
 - c. Métodos de evaluación
- 3. Retroalimentación del entrenamiento rediseñado
- 4. Retroalimentación de las sesiones de entrenamiento

Los cursos se diseñaron usando la Taxonomía de Bloom para que los instructores aprendieran profundamente. Es decir, que puedan recordar los conceptos, entenderlos, aplicarlos al diseñar sus cursos, que puedan analizar su desempeño, evaluar su efectividad al impartir los entrenamientos para crear mejoras y más conocimiento.

A continuación, se muestran la figura 21, donde se ilustra lo acontecido en las sesiones de capacitación.

Figura 21

Actividades realizadas en las sesiones de capacitación de la CoP hacia la CoA



Las sesiones de capacitación para la CoA se realizaron conforme la tabla 5 mostrada a continuación.

Tabla 5

Fechas de las sesiones de entrenamiento de la CoP a la CoA

Entrenamiento	Número de sesiones	Horas por sesión	Fecha de inicio
Entrenamiento -Dimensiones del aprendizaje y elaboración de guías de estudio	7	2	26 abril 2016
Retroalimentación de guías de estudio y planeaciones	31	1	9 junio 2106
Entrenamiento -Elaboración de material de entrenamiento y dinámicas de grupo	3	2	23 junio 2016
Elaboración de entrenamientos rediseñados –Trabajo colaborativo CoP-CoA	31* entrenamientos a rediseñar	8 por entrenamiento	24 junio 2016
Retroalimentación del entrenamiento rediseñado	~40	1	19 septiembre 2016
Retroalimentación de las sesiones de entrenamiento dadas por la CoA a los beneficiarios	Conforme se van dando los entrenamientos	0.5	21 septiembre 2016

Nota: *Al inicio se plantearon 43 cursos, pero algunos se fusionaron quedando 31.

Capacitación 1: aprendizaje efectivo

En esta capacitación se les explicó a los instructores los fundamentos de un aprendizaje profundo, cubriendo los siguientes temas:

a) Las 5 dimensiones de aprendizaje

Se les explicó a los instructores las 5 dimensiones para el aprendizaje descritas por Marzano.

b) Elaboración de guías de aprendizaje

Para este tema, se explicó a los instructores el concepto de las guías de aprendizaje, el significado de cada uno de sus elementos que la componen. La guía docente es un instrumento al servicio del estudiante, ya que se deben ofrecer elementos informativos suficientes como para determinar qué es lo que se pretende que aprenda, cómo se va a hacer, en qué condiciones y cómo va a ser evaluado. Es un instrumento de transparencia, fácilmente comprensible y comparable, entre las diferentes universidades en el camino hacia la convergencia. (Instituto de ciencias de la educación, 2000)

Los conceptos principales de una guía de aprendizaje son:

Objetivos de aprendizaje. Son el conjunto de conocimientos y habilidades que el aprendiz debe de adquirir durante el entrenamiento.

Conocimientos. Conjunto de saberes que el aprendiz debe adquirir, como lo son; conocer, comprender, manejar.

Habilidades. Conjunto de capacidades que el aprendiz debe de adquirir, como lo son; formación intelectual, profesional, humana o social.

Actividades coordinadas por el entrenador. Son las acciones que toma el docente para generar aprendizaje en los apéndices, estas pueden ser; exposición del tema, trabajos en equipo en presencia del entrenador o exposición de los aprendices en el la sala con ayuda del entrenador

Actividades independientes del aprendiz. Son las acciones que realiza el aprendiz por su propia cuenta sin interacción del entrenador, estas pueden ser; tareas, investigaciones o trabajos colaborativos fuera de la sala de juntas.

Productos generados. Son las cosificaciones donde se puede dar cuenta del aprendizaje generado, pueden ser: exámenes, reportes, tareas, trabajo las horas de entrenamiento o exposiciones.

Métodos de evaluación. Son las formas en las que se mide la profundidad del aprendizaje generado en los aprendices.

c) Elaboración de la planeación de sesiones

A los instructores se les enseñó a crear y utilizar planeaciones de sus entrenamientos, con la finalidad de que tengan una guía a seguir, y así evitar la improvisación de temas, ejemplos o ejercicios.

Planificar la enseñanza significa tomar en consideración las determinaciones legales (los descriptores), los contenidos básicos de nuestra disciplina (las common places, aquello que suelen incluir todos los manuales de la disciplina), el marco curricular en que se ubica la disciplina (en qué plan de estudio, en relación a qué perfil profesional, en qué curso, con qué duración), tomar en consideración nuestra propia visión de la disciplina y de su didáctica (nuestra experiencia docente y nuestro estilo personal), las características de nuestros alumnos (su

número, su preparación anterior, sus posibles intereses) y los recursos disponibles (Zabalza, 2003, pág. 73).

Capacitación 2: elaboración de materiales de entrenamiento

Los materiales de entrenamiento son las herramientas para transmitir el conocimiento y facilitan la comunicación de ideas, principios y conceptos. En esta capacitación se les enseñó a los instructores a crear materiales de apoyo, los cuales cultiven sus conocimientos y creen habilidades identificados en los objetivos de aprendizaje. La metáfora usada fue “Un niño no aprende a andar en bicicleta viendo videos de youtube”. En la figura 22 se aprecia la diapositiva principal de este curso.

Figura 22

Diapositiva más importante del curso; Curso 2 – Elaboración de materiales de entrenamiento

Recomendaciones para la creación de material para dar entrenamientos

- Identifique el material con: Nombre, proceso, departamento, fecha de actualización
- Incluya los objetivos de aprendizaje de su guía de estudio
- Inicia con los conceptos generales y termine con los detalles específicos
- Intercale la teoría con la práctica en el material
- Incluya ejercicios prácticos del tema cada 30 minutos
- Haga que su audiencia use las manos para aprender
- Incluya ejercicios que hagan que los participantes interactúen entre si
- Explique el tema de tal manera que su audiencia:
 - Correlacione lo que está viendo con sus actividades diarias
 - Haga que deduzca sus conclusiones
 - El efecto de sus errores en los procesos antes y después de su departamento
 - Conectar los tópicos con escenarios similares en otras áreas
 - Impulse a la creación de nuevos conceptos
- Incorpore a su material: papel de colores, crayolas, tarjetas, calcomanías, etc.
- Incluya actividades a realizar previas al entrenamiento
- Incluya un examen con la finalidad de medir la profundidad del conocimiento adquirido

Se les dijo insistentemente a los instructores:

- 1) “Entiendan bien que es lo que quieren que los nuevos agentes aprendan, y diseñen su material de tal manera que logre que ellos adquieran esos conocimientos y habilidades. Ya que el enfoque principal no es ‘que el curso sea dado muy bien’ si no, ‘los participantes ya pueden hacer lo que queríamos que hicieran’, es decir, que al entrenamiento esté centrado en el aprendizaje del participante”.
- 2) “¡Incluyan dinámicas de grupo, para que los participantes adquieran las habilidades, y no solo pasen al frente a hablar!”

Al hacer los materiales de entrenamiento y dinámicas los instructores colectaron, organizaron y almacenaron conocimiento explícito y además cosificaron el conocimiento tácito, al ponerlo por escrito.

Proceso de Producción de la CoA

A partir del 2 de mayo de 2016 los instructores comenzaron a rediseñar sus entrenamientos utilizando los conocimientos adquiridos durante las sesiones de capacitación que dio la CoP. Los entregables que cada instructor se comprometió a entregar fueron:

- Guía de aprendizaje
- Planeación de la sesión
- Material del entrenamiento, dinámicas y evaluaciones

Se les pidió a los instructores que ya una vez que los materiales fueran realizados, los envíen por correo electrónico a un miembro de la CoP para su revisión y posterior almacenamiento en el repositorio central.

Los instructores comenzaron a trabajar en sus guías de aprendizaje por su propia cuenta, aunque algunos repelan ya que dicen no tener tiempo. Por tal motivo se creó un registro para llevar

control de las fechas de entrega, el cual se revisó cada semana en la junta semanal de la CoP. Durante las revisiones de seguimiento se detectaron dos instructores sin interés por entregar su material, a pesar de haber recibido en varias ocasiones recordatorios. Dada esta situación, se conversó con uno de los supervisores, el cual decidió reemplazar uno de los instructores y convencer de trabajar al otro.

Ajustes al Proceso de Capacitación de la CoA

A partir del 26 de mayo de 2016 se comenzaron con las sesiones de retroalimentación de las guías de aprendizaje realizadas por los instructores.

Uno de los criterios más importantes para saber si el material de entrenamiento estaba bien hecho, es el que los objetivos a lograr en cuanto a conocimientos y habilidades, se cultiven a través de las ponencias, dinámicas, tareas y ejercicios diseñados para la sesión. Además, que la evaluación mida el nivel de conocimiento y habilidades adquiridas por parte del nuevo empleado.

A continuación, se muestran las fallas encontradas de estas sesiones:

- Los instructores no distinguen la diferencia entre lo que es un temario y lo que son los objetivos de aprendizaje.
- No redactan correctamente el listado de los objetivos de aprendizaje en términos de habilidades.
- No contemplan el uso de dinámicas de grupo.
- No incluyen métodos de evaluación.

Al analizar la situación la CoP concluye que a pesar de lo que se había pensado en un inicio, los instructores no aprendieron profundamente, y por lo tanto no pueden hacer los diseños de los

entrenamientos con la calidad necesaria. En pocas palabras, les hace falta práctica. Por lo tanto, la CoP decidió modificar la forma de capacitar a los instructores, tomando las siguientes acciones:

1. Asegurar que la comunidad de práctica sea concreta al dar entrenamiento a los instructores, para lograr cubrir con tiempo todos los temas planeados. Esto debido a que, al analizar los audios, se percibe gran cantidad de ejemplos que no ayudan al propósito del entrenamiento.
2. Agendar dos sesiones más con cada instructor para retroalimentar cada uno de los siguientes puntos: guía de aprendizaje y planeación, material del entrenamiento dinámicas y evaluación, y sesión de entrenamiento. Esto debido a que, a través de las revisiones de los audios de la sesión de retroalimentación, está claro que los instructores cuentan con el conocimiento, pero no con la habilidad de crear guías de estudio, además de que no logran alinear los contenidos de los cursos, con los objetivos de aprendizaje.
3. Mover las fechas de entrega final del proyecto, porque no se cumple con las fechas compromiso, por conflicto con otras prioridades que no se consideraron desde un inicio. Esto por petición del supervisor general.
4. Agregar al archivo donde se da seguimiento del avance del proyecto, fechas de entrega por etapa, así como de status, para cada entrenamiento que se tiene que diseñar. Esto debido a que los instructores se están tardando en entregar su trabajo, y salen con la excusa de que estaban ocupados con otras cosas y que no tenían fecha para entregar esto.
5. Reemplazar a 3 instructores que no están colaborando, con otros que también cuenten con ese conocimiento. Esto porque no están respondiendo a nuestros mensajes en tiempo, no atienden a las citas de retroalimentación, o no han realizado su trabajo.

Una de las barreras que hay que vencer en esta etapa es “el enemigo externo”, que consiste en culpar a otros como la razón del fracaso (Senge, 2012). Esto se puede apreciar cuando más de la mitad de los instructores no cumplieron con sus tareas en tiempo, dando a entender que estuvieron ocupados en otras cosas. Como se encontró al conversar con los instructores que no cumplieron con los avances esperados, ya que decían: “No es mi culpa que no entregue a tiempo, esto sucede porque me dejan otras tareas”.

Queda claro que la gestión del sistema de entrenamiento conlleva una disciplina la cual hay que fomentar, ya que los registros deben de ser llenados y almacenados, y la empresa no es tan buena en eso, además de que consume tiempo y recursos que compiten con otras prioridades.

Dado los resultados, la CoP se reunió ahora para hacer una lluvia de ideas para solucionar el problema de las entregas tarde, y así se decidió cambiar la forma de trabajar de la CoP con los instructores, ahora teniendo como lema: “En vez de explicarles y dejar que hagan las guías de aprendizaje por su cuenta...mejor explicarles y hacerlas con ellos”. En palabras más técnicas: mover la actividad de hacerlas guías de aprendizaje del modo “trabajo independiente” al modo “Trabajo conducido por el instructor”.

A continuación, se presentan las ventajas y desventajas encontradas en el trabajo conducido por el docente y el trabajo independiente:

- Trabajo bajo conducción docente
 - Ventajas
 - No se pierde el tiempo
 - Conexión cercana entre la CoP y los instructores
 - Mayor calidad del trabajo realizado
 - Retroalimentación inmediata
 - Desventajas

- Proceso lento
- Requiere de más tiempo de la CoP
- No se puede trabajar en paralelo
- Trabajo independiente
 - Ventajas
 - Mayor velocidad
 - Se puede trabajar en paralelo
 - No requiere de tiempo de la CoP
 - Desventajas
 - Requiere de un entrenamiento muy efectivo
 - Menor calidad del trabajo realizado por los Instructores
 - Se pierde tiempo en juntas de revisión canceladas

Una vez más se comprueba que el conocimiento se genera de forma más efectiva a través de la colaboración. Todo este trabajo no fue fácil para lo CoA, incluso generó comentarios negativos respecto a la creación de las planeaciones, en el sentido de que ya era demasiado trabajo. Estas expresiones por parte de los instructores se aprecian en el diario del 31 de agosto de 2016.

En el mes de septiembre de 2017, la CoP trabajó de forma coordinada, y la relación se estrechó, incluso en cosas que van más allá del proyecto, como lo son la participación de actividades de filantropía. En el diario del 16 de septiembre de 2016 se puede notar como estas actividades fuera del proyecto generan tema de conversación que une la comunidad. Además, gracias a las conversaciones de pasillo del líder de la CoP sobre el proyecto, con miembros de otros departamentos, se logró que un empleado de otro departamento con experiencia en gestión del conocimiento compartiera con la CoP la metodología ADDIE, la cual ha sido usada por la empresa en varias ocasiones. Este descubrimiento se capturó en el diario de fecha 12 de octubre de 2016. Esta metodología no dista mucho de la metodología usada en este proyecto, y por lo

tanto sirvió para hacer la validación. Una de las cosas que es diferente, y que podría ser en un futuro puesto a discusión, es el hecho de evaluar cada etapa del proceso de diseño de un entrenamiento con la finalidad de hacer adecuaciones inmediatas. Esto es algo que se puede proponer para estudios posteriores.

A través del proceso reflexivo la CoP, llegó a la conclusión de que se requiere de mecanismos de retroalimentación para la CoA. Por lo tanto, se diseñaron:

1. Retroalimentación al entrenador
2. Reflexión sobre el proceso de enseñanza
3. Evaluación del entrenamiento por parte de los participantes

Con la finalidad de retroalimentar al entrenador, se diseñó un formato con las características clave de un entrenamiento efectivo, para ser llenado por un observador (miembro de la CoP). Para lograrlo, se creó la responsabilidad al interior de la CoP de ir a los entrenamientos a realizar la retroalimentación -cosa que es considerada aburrida-, y así para ponerle buena cara a este asunto, se le puso a esta función el nombre de “ayudante de santa”, como si el instructor fuera Santa Claus (nótese las ganas de salir de vacaciones de Navidad por parte de la CoP). En el anexo 7 se muestra el formato utilizado para retroalimentar al instructor.

A partir del 21 de septiembre de 2016 se comenzaron a dar los entrenamientos usando el modelo de aprendizaje, con retroalimentaciones y registro de resultados. Gracias a las observaciones de los entrenamientos, se hicieron notorias actitudes negativas al aprendizaje como lo es la falta de asistencia de los agentes. Esta situación creó una “lluvia de correos electrónicos” entre la CoP y los supervisores, los cuales alegaron que los entrenamientos no estaban programados y que por esos sus agentes no asistieron, cosa que fue falsa y que tuvo que ser aclarada. Esta situación quedó descrita en el diario del 22 de septiembre de 2016.

La CoP hizo un análisis de la situación e identificó la causa raíz del problema como la falta de un mecanismo de comunicación que haga llegar a los supervisores el plan de entrenamiento para que ellos lo tengan en cuenta. A partir de esta experiencia, se generó un calendario mensual con los entrenamientos y las listas de invitados a participar. Y así, algunos instructores están diseñando sus entrenamientos, mientras otros ya los están impartiendo. Aquí la labor de la CoP fue aclarar dudas y presionar a la CoA para que cumplan con sus fechas compromiso. Esto se aprecia en el diario de fecha 6 de octubre de 2016, en el cual los miembros de la CoP se apoyan para generar un sentido de urgencia en la CoA.

A partir de este momento, los entrenamientos cuentan con herramientas de evaluación y generan reflexión por parte de los instructores (autoconciencia), con la finalidad de usar esa información para la mejora. En el anexo 5 se presenta una reflexión realizada por un instructor. Para conocer la opinión de los que atienden a los entrenamientos, se elaboró una encuesta para medir su satisfacción y capturar las aéreas de mejora desde su punto de vista. En el anexo 6 se muestra el formato que se usa para medir la satisfacción de los participantes a los entrenamientos, para así evaluar y registrar el desempeño de los instructores.

Acciones para la Difusión, el Almacenamiento y Acceso al Conocimiento

La difusión le da el poder transformador al conocimiento, ya que hace que el capital intelectual, social y organizacional se incremente en la organización. La difusión y transmisión del conocimiento juega un papel trascendental en la generación del nuevo conocimiento, y por eso es necesario dejar en claro las fortalezas del nuevo conocimiento para que las personas lo integren a sus actividades e influya en los procesos de la organización, la formulación de modelos y estrategias, el rediseño de las actividades y la transformación de la estructura del conocimiento (Firestone & McElroy, 1999).

En el proyecto la difusión no fue pensada como una “etapa final del proyecto”, ya que se fue dando en el transcurso de este de las siguientes formas:

- Dos presentaciones a la alta gerencia sobre el nuevo método de enseñanza.
- Presentaciones cada 15 días al supervisor general sobre el estatus del proyecto, la cual incluyó: los conocimientos generados, los logros y barreras.
- Presentación cada 3 meses sobre el estatus del proyecto con el supervisor regional
- Dos presentaciones a departamentos externos al departamento de ventas.

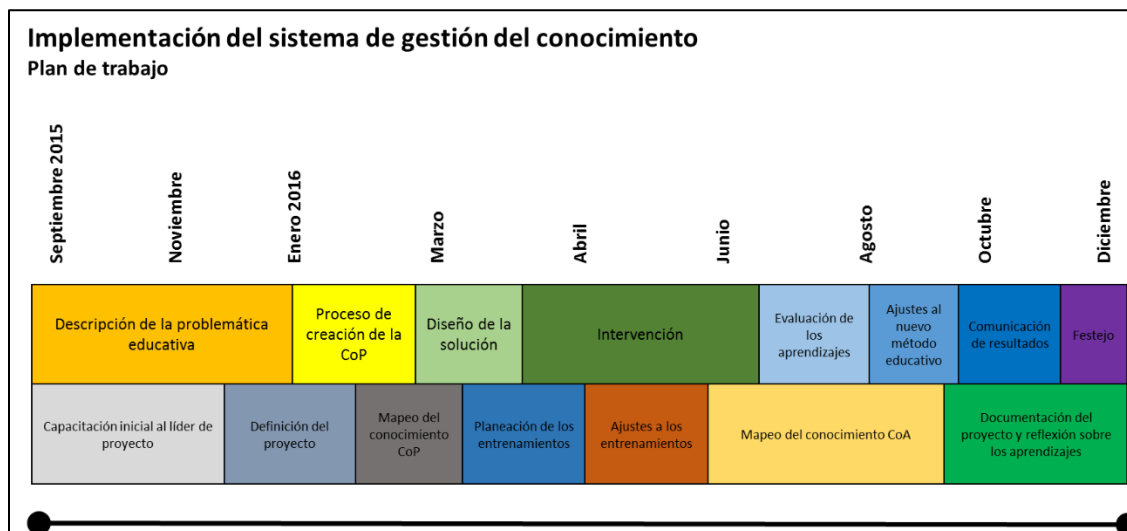
Para cerrar el proyecto se realizaron las siguientes actividades de festejo y reconocimiento: foto oficial de la CoP, foto oficial de la CoP, CoA y alta gerencia, ceremonia de certificación de los instructores y comida de festejo. Todos los eventos contaron con un ambiente de alegría y sentido de logro, el más emotivo fue la entrega de diplomas de capacitación de los instructores, el cual fue entregado uno a uno de mano por el supervisor general. Fue un motivo de mucho orgullo. La planeación de estos eventos se describe en el diario del 2 de noviembre de 2016.

Cronología de los Eventos del Proyecto y sus Referentes Teóricos

Concebir los proyectos de gestión del conocimiento implica un cambio de paradigma de lo lineal a lo sistémico, ya que, si bien existen una serie de pasos a seguir, éstos no se van dando uno tras otro, sino que pueden ocurrir en paralelo o bien implicar regresar al primer paso en diferentes momentos del Proyecto. Lo que implica que el líder de Proyecto tenga una estructura mental flexible, sea perseverante en lo que pretende lograr y mantenga una actitud positiva ante la CoP a fin de motivarla a seguir con el proceso. En la figura 23 se puede ver como este traslape genera complejidad en el proyecto ya que las acciones ocurren de forma paralela con diferentes personas y escenarios.

Figura 23

Plan de trabajo del proyecto de implementación del sistema de gestión del conocimiento



Como se puede ver:

- Al mismo tiempo que se describe la problemática, el líder de proyecto recibe la capacitación inicial.
- En el proceso mismo de creación de la CoP se define el proyecto
- Mientras se mapea el conocimiento también se diseña la solución
- En el transcurso de la intervención (capacitación a instructores), se hacen los ajustes
- Mientras la CoA mapea el conocimiento, se van evaluando los aprendizajes
- Se documenta el proyecto y se comunican los resultados

Las conclusiones que se obtienen de la línea del tiempo son:

- Gracias a la línea de tiempo se hizo evidente que en el proyecto han sucedido las siguientes etapas:

- Descripción de la problemática educativa
 - Proceso de creación de la CoP
 - Diseño de la solución
 - Intervención
 - Evaluación de los aprendizajes
 - Ajustes del nuevo método educativo
 - Comunicación de resultados
- A pesar de que la línea de tiempo ilustra a las etapas como si una comenzara cuando termina la otra, en los diarios, correos, calendarios y trabajos se puede apreciar que se traslapan, y en ocasiones se revisitan.
 - El proceso de mirar hacia atrás a través de la evidencia hace reflexionar sobre cómo es que las cosas sucedieron, y como se aprendió a gestionar el conocimiento.

A continuación, se muestran los eventos más destacados del proyecto y su interpretación desde los referentes teóricos:

28-nov-15 Se caracteriza la práctica educativa en la organización

En esta etapa se descubren y analizan los modelos mentales que utiliza la empresa respecto de la práctica educativa. Los modelos mentales son supuestos muy arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Referente teórico (Senge, 2012)

25-ene-16 Se le presenta la propuesta de proyecto de mejora al Supervisor general y lo aprueba

La problemática se externaliza y socializa ante el supervisor general de tal manera que se logra un entendimiento común de la situación y la importancia de resolverla. Esta es la expresión empresarial de la negociación de significado para la asignación de prioridades para la empresa. Referente teórico (Wenger, 1998).

29-ene-16 Se inaugura el repositorio centralizado de documentos del área de ventas

El repositorio representa el contenedor de conocimiento del departamento, en el cual se cristalizan los conocimientos explicitados, y son puestos para que a partir de ahí nuevo conocimiento se genere formando una espiral de conocimiento. Referente teórico (Nonaka & Takeuchi, 1991).

08-feb-16 Se definen los integrantes de la Comunidad de práctica (CoP)

Una comunidad de práctica es un equipo auto-organizado y dirigido, con ritmos de interacción, que construye confianza, conceptualiza, sabe construir y resolver problemas desde la experiencia cognitiva y el caos creativo. Referente teórico (Wenger, 1998).

10-feb-16 Se inicia el mapeo de conocimiento, al solicitar presentación general por proceso

El término mapeo del conocimiento es definido como una arquitectura visual del dominio de una organización que nos permite examinarlo desde una escala global y desde distintas perspectivas. Este tipo de herramientas nos ayudan a localizar el conocimiento necesario para realizar una labor. Referente teórico (Eppler, 2001)

23-feb-16 Se trae a la organización conocimiento externo al revisar el repositorio de documentos de otro departamento.

La adquisición de conocimiento se puede hacer a través de la búsqueda de conocimiento presente además del adquirido externamente. Este proceso es seguido por una validación la cual le da un atributo de valor, para así, integrarlo al cuerpo de conocimiento, aumentando el capital intelectual de la empresa. Referente teórico (Firestone & McElroy, 1999)

08-mar-16 Se definen los instructores que forman parte de la CoA

A partir de esta actividad se comienza un proceso de generación de capital social, ya que se destina un espacio y tiempo para que los individuos socialicen y adquieran conocimiento respecto de las habilidades de otras personas las cuales les pueden ser útiles. Referente teórico (Canals & Cornella, 2003). Ahora los instructores en comunidad podrán generar conocimiento a partir de la socialización y la cosificación. Referente teórico (Wenger, 1998).

14-mar-16 La CoP discute los conceptos de las 5 Dimensiones de Marzano, y comparte sus experiencias.

Esta actividad fue rica en conceptos de la gestión del conocimiento, ya que al:

- Trabajar en conjunto en las reuniones, se promueve la empresa conjunta, creando un repertorio compartido a través del diálogo respecto a los términos de la gestión del conocimiento. Referente teórico (Wenger, 1998).
- Ponerse de acuerdo en los términos y técnicas, se genera un diálogo que favorece la negociación de significado. Referente teórico (Wenger, 1998).
- El cumplimiento semanal de las tareas asignadas a los miembros de la CoP, fue generando un compromiso mutuo, tanto con los individuos como con la práctica misma. Referente teórico (Wenger, 1998). Esto generó confianza la cual liberó el estrés de estar pensando en que si se habían o no hecho las cosas. Referente teórico (Canals & Cornella, 2003)
- En las reuniones se percibe el ciclo: dialogo, análisis, planeación, ejecución, cosificación y dialogo. Este es evidencia de un pensamiento sistémico al abordar temas educativos.

17-mar-16 Se crea el archivo donde se registran los conocimientos y habilidades que cada entrenamiento debe de lograr (guía de aprendizaje)

Este archivo finalmente se dejó de usar, porque era tan extenso que fue imposible de manejar entre más de 30 personas. En cambio, se decidió utilizar archivos individuales guardados en la

carpeta junto con los materiales de los entrenamientos. Este esfuerzo fallido resultó en rediseño de la residencia del conocimiento. Referente teórico (Canals & Cornella, 2003)

26-may-16 Inicio de retroalimentación a las guías de estudio elaboradas por la CoA

La retroalimentación de las guías de estudio son la clave de todo el proyecto.

En esta actividad se refina el conocimiento adquirido por los instructores, lo cual es un paso necesario para el conocimiento profundo. Referente teórico (Marzano & Pickering, 2014).

En este espacio donde se dialoga al revisar lo que cada uno interpretó o quiso expresar, es el ideal para la generación de un caos creativo que produce conocimiento. Referente teórico (Nonaka & Takeuchi, 1991)

Los instructores en este espacio exploran los límites de su zona de desarrollo próximo, haciéndolos esforzarse por entender lo que hay que hacer, y transportarlo al escenario de su propio material de entrenamiento. Referente teórico (Plaskoff, 1999)

26-may-16 Confusión de la CoA entre el término "Temario" y "Objetivos de aprendizaje"

Aquí se hace evidente que no todos los significados han sido negociados y que hace falta explicitar lo que significa cada uno. El reto es que estos conceptos, tienen que ser trasladados de una explicación genérica al escenario específico del entrenamiento que prepara cada instructor. Este tipo de confusiones deja en claro que no todos los instructores han podido extender el conocimiento que se les intentó transmitir en la capacitación. Referente teórico (Marzano & Pickering, 2014)

23-jun-16 Sesión de entrenamiento a la CoA --Material de entrenamiento y dinámicas de grupo

Esta es la segunda sesión de capacitación en donde se le enseña a la CoA a crear sus materiales de entrenamiento. El objetivo es lograr que los instructores se puedan poner en los zapatos de

los participantes a sus entrenamientos y se cuestionen sobre como transmitir el conocimiento de forma eficiente. Esta etapa es evidencia de la espiral de conocimiento que se está creando en la empresa. Referente teórico (Nonaka & Takeuchi, 1991).

07-jul-16 Creación formal de la base de datos para registro de; instructores, asistencias, entregas, fechas compromiso

Esta acción es evidencia del pensamiento sistémico al ejecutar el proyecto. Referente teórico (Senge, 2012).

11-jul-16 Búsqueda de reemplazo para miembro de la CoA que no responde

La actitud de este instructor fue una barrera para el aprendizaje, ya que, al no entregar sus materiales a tiempo, atrasa el proyecto y además desperdicia energía de equipo en andarlo correteando. Esta es claramente la barrera del conocimiento “Fijación en los hechos” la cual consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas. Referente teórico (Senge, 2012).

24-ago-16 Fusión de varios entrenamientos, reduciéndolos a 31

Esto se logró a través del análisis comparativo de los contenidos y objetivos de los entrenamientos. De un inicio se detectaron 43 áreas de saber, pero estas pueden ser fusionar en 31. Esto se logró a través del proceso de combinación del conocimiento. Referente teórico (Nonaka I. , 1994).

16-sep-16 Diseño de la rúbrica para retroalimentar los entrenamientos dados

El objetivo de las rúbricas es tener a la mano los detalles que hay que tomar en cuenta para observar lo que acontece en los entrenamientos para poder dar una retroalimentación detallada a los instructores. Los resultados de este instrumento permiten generar conversaciones significativas que permitan hacer ajustes y así cambiar los hábitos mentales. Referente teórico (Marzano & Pickering, 2014).

21-sep-16 Inicio de la recopilación de experiencias por parte de los instructores al usar el nuevo método de enseñanza

Estas experiencias recopiladas tienen el propósito de hacer reflexionar a los instructores con el objetivo de que hagan metacognición al momento de dar los entrenamientos, es decir, que sean conscientes del propio pensamiento mientras se realizan las tareas específicas y luego utilizar este conocimiento para controlar lo que estamos haciendo. Referente teórico (Marzano & Pickering, 2014).

22-sep-16 Se recibe la queja de un jefe de los instructores no están enterados de lo que sucede con el proyecto

El proceso de comunicación no funciona a la perfección, y varios jefes no se enteran de que sus expertos de proceso están trabajando en el proyecto. Estos se quejan más por no ser notificados que por otra cosa. Esto hace reflexionar a la CoP en el sentido que la comunicación tiene que ser por varios canales y no solo por correo electrónico. En este caso, el modelo mental es creer que los emails son la base de la comunicación para toda ocasión. Referente teórico (Senge, 2012).

05-oct-16 Presentación personal de los instructores al Supervisor general

Esta actividad fue muy reveladora, porque por primera vez el Supervisor general puede ver reunido en un solo lugar a su grupo de expertos. Esto crea un sentido de empresa conjunta muy

valioso, porque ya los instructores al conocerse comenzaron a ayudarse unos a otros. Referente teórico (Wenger, 1998).

10-oct-16 Un experto ajeno a la CoP brinda asesoría al proyecto, y se integra el método ADDIE de entrenamiento

El mapeo de conocimiento fue una actividad que se dio durante todo el proyecto, incluso en sus últimas etapas, hubo aportaciones de agentes de otros departamentos que tienen experiencia en gestión del conocimiento. Este proceso de adquisición de conocimiento dio riqueza a la solución propuesta. Referente teórico (Firestone & McElroy, 1999).

12-oct-16 Fotografía de la CoA y CoP con el Supervisor general

Estas fotografías fueron algo especial, porque representan la labor de una comunidad haciendo su mejor esfuerzo por mejorar la empresa en la que trabajan. Ahora la alta gerencia aprecia el valor de este proyecto sin dudarle se hizo el tiempo de participar. Los nuevos hábitos mentales se convirtieron en actitudes positivas para el aprendizaje. Referente teórico (Marzano & Pickering, 2014).

18-oct-16 Se presenta la metodología a un equipo fuera del país con la finalidad de que se adopte para su proyecto

Esta es la viva expresión de la espiral del conocimiento. Es el tomar conocimiento y a partir de él crear nuevas cosas de mayor alcance y complejidad, el cual, a su vez, es también inicio para más conocimiento. Referente teórico (Nonaka I. , 1994).

04-nov-16 Reconocimiento por parte de la alta gerencia por la culminación del proyecto

Fueron muy emotivas las palabras del supervisor general al cerrar el proyecto y dar los reconocimientos a cada uno de los instructores. Esto es motivo de orgullo para el líder del

proyecto y la CoP. Es una muestra de cómo la gestión del conocimiento hace que las organizaciones se mejoren. Referente teórico (Firestone & McElroy, 1999).

Resultados del Aprendizaje de los Nuevos Agentes y los Instructores

Desde el inicio del proyecto, se estableció un sistema de medición de la duración de los entrenamientos y los resultados que se obtenían en términos de productividad, y precisión. En la tabla 6 se muestran los resultados comparando el antes y el después de los cambios implementados.

Tabla 6

Resultados del proyecto

Parámetro	Antes	Después	Meta del proyecto	Mejora
Semanas necesarias para capacitar (teórico y práctico)	12	10	10	2
Semana a la que se alcanza una productividad del 100%	9	6	10	3
Semana en la que se alcanza una precisión del 95%	12	10	10	2

Como se puede apreciar en la tabla, el tiempo total del entrenamiento se redujo en 2 semanas, la productividad solicitada por la empresa a los empleados de nuevo ingreso se alcanzó 3 semanas antes, y la precisión requerida se logró 2 semanas antes. Es decir, se disminuyó en 2

semanas del tiempo de entrenamiento y ahora la empresa puede ocupar ese tiempo de los empleados en generar ganancias para la empresa. Por lo tanto, se puede decir que se cumplió con el objetivo y la meta planteada en el proyecto.

Reflexiones por Parte de los Instructores

Al terminar cada entrenamiento, el instructor debía llenar un cuestionario el cual lo hacía reflexionar sobre lo acontecido, y así encontrar áreas de oportunidad para mejorar. El cuestionario completo se encuentra en el anexo 5, y todos los cuestionarios contestados a la fecha se encuentran en el repositorio de trabajo del departamento de entrenamiento. A continuación, se muestran las reflexiones por parte de los tres instructores.

El tiempo de duración del curso no es perfecto, pero se acerca a lo planeado.

Con respecto a qué tanto se ajustó el curso que dieron los entrenadores a sus guías y planeación, tres respondieron que se ajustaron a la guía, pero el tiempo no fue exactamente el que habían planeado o bien, dos dijeron que les llevó menos tiempo y uno que sí se ajustó a lo que él había planeado, pero cometió un error al programarlo y entonces, con respecto a la programación se pasó media hora. Esto nos indica la importancia de tener flexibilidad en los tiempos e ir registrando cuánto tardamos para en los futuros entrenamientos poder tener una planeación más cercana a la realidad en cuanto a esto se refiere.

Entrenamiento dinámico y relevante que deja menos dudas.

En relación a las diferencias entre la forma en que se daba el entrenamiento y la nueva manera de hacerlo, tres de los entrenadores, resaltan diferencias que para ellos son importantes, como la interacción y dinámicas que ayudan a mantenerlos más atentos, el compartir la experiencia de cómo se viven los valores al realizar actividades a partir de la información y finalmente información relevante que podían consultar a futuro y ayudaba a dejar todo más claro por lo que se considera. Se puede ver cómo coinciden en que las diferencias que se hicieron a los

entrenamientos resultan en la mejora del aprendizaje de los nuevos agentes aun cuando los tres refieren a distintos aspectos.

No sólo los nuevos agentes aprenden.

Con respecto al aprendizaje que les dejó dar el curso a los instructores, responden de forma variada pero lo más relevante es cómo refieren a cosas que hicieron bien o pueden mejorar, lo que denota una reflexión seria y profunda que es reflejo de un aprendizaje no sólo de los temas que imparten o de “cuál es la mejor manera de impartir un entrenamiento”, sino, de su propio estilo como instructores.

Resultado de las Evaluaciones por Parte de los Participantes

Al día 12 de abril de 2017, se han dado 28 entrenamientos en el área de ventas usando el nuevo método de enseñanza, y en cada uno, los participantes llenan una encuesta de evaluación del curso. En el anexo 6 se muestra la forma que usaron los participantes para evaluar a los entrenamientos. En la tabla 7 se muestra la calificación promedio de los entrenamientos dada por los participantes.

Tabla 7

Resultados de las evaluaciones a los entrenamientos por parte de los participantes

Pregunta	Calificación promedio dada por los participantes en la escala del 1 al 5
¿Fue el curso relevante para tu trabajo?	4.7
¿El instructor tiene el conocimiento y habilidades para dar el entrenamiento?	4.8

¿El método de entrega del entrenamiento fue efectivo de acuerdo a los objetivos de aprendizaje?	4.6
¿Aprendí algo valioso para mi trabajo?	4.6
¿Valió la pena el tiempo invertido en el entrenamiento?	4.6
¿Cuál es tu satisfacción general del entrenamiento?	4.7

Dados los resultados obtenidos, se puede concluir que los participantes se encuentran satisfechos con el entrenamiento.

Resultado de la Observación a los Instructores por Parte de la CoP

Los instructores recibieron la visita de un observador por parte de la CoP, para presenciar lo que acontece en los entrenamientos. En el anexo 7 se muestra un ejemplo de evaluación realizada por parte de la CoP a un instructor. Los aciertos y áreas de mejora que se encontraron al 12 de abril de 2017 fueron:

Aciertos

- Se cumplieron con 18 de los 22 puntos a evaluar
- Se dieron todos los contenidos planeados
- El lenguaje corporal del instructor fue adecuado

Área de mejora

- El entrenamiento dura más tiempo de lo planeado
- No todos los asistentes toman el examen de conocimientos del curso
- Dificultades al usar ejemplos relevantes al curso cuando son tomados del sistema directamente

- Los instructores no promueven que todos los participantes hagan los ejercicios de práctica.

Conocimiento Estructural Producido

En esta sección se describen las cristalizaciones del conocimiento generado por el proyecto, como lo son; el conocimiento mapeado en la empresa, el adquirido y el producido. Los cuales forman parte del capital estructural creado.

Se define capital estructural como:

El conocimiento que la empresa "aloja" en su personal y sistemas, podemos decir que es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. (Fundación Iberoamericana del conocimiento, 2017, pág. 1)

En el proyecto se creó el siguiente conocimiento estructural. Cabe notar que estas cristalizaciones son la combinación del conocimiento que tenía la empresa, el que se encontró externamente más el creado por a CoA. A continuación, se presenta el conocimiento estructural generado por el proyecto:

- a. Proceso de creación e impartición de entrenamientos eficientes

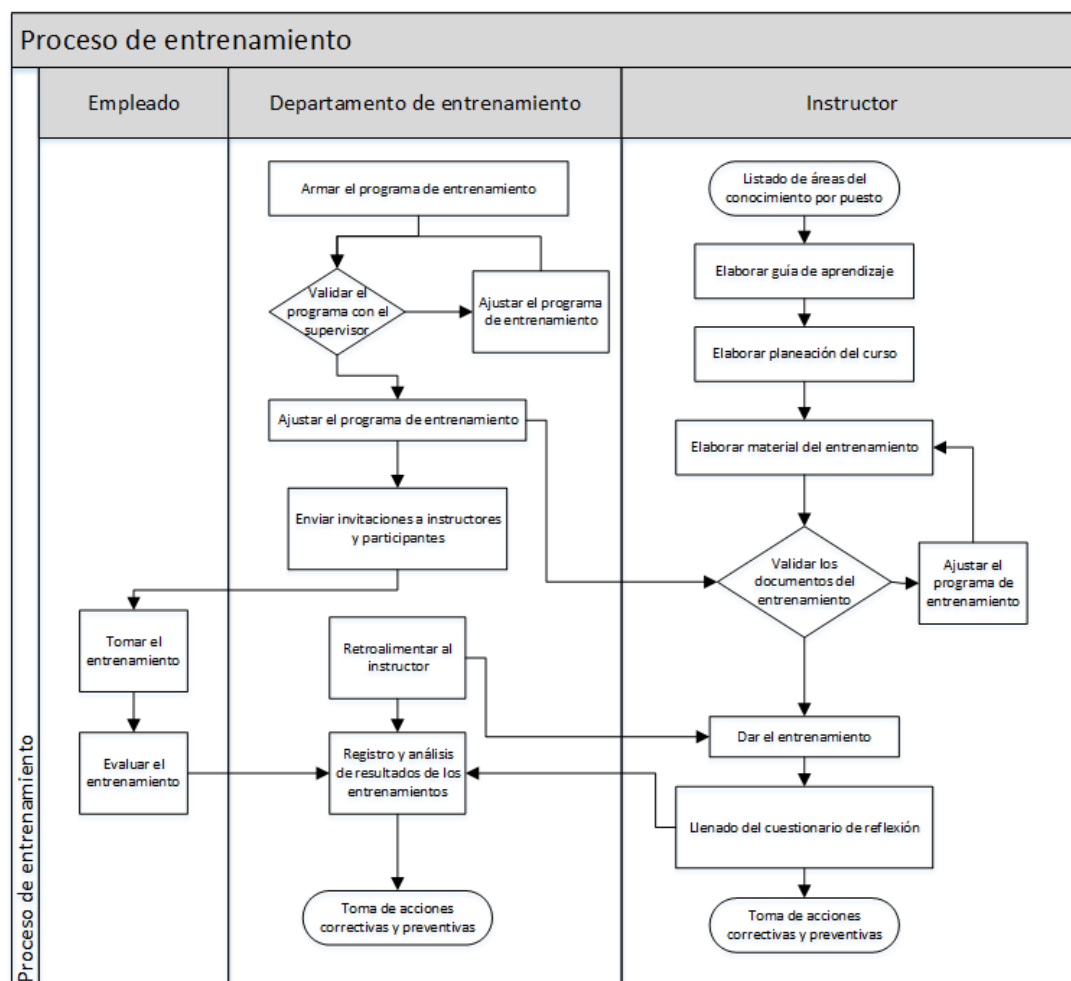
La CoP creo los lineamientos para la creación de nuevos entrenamientos, así como para la impartición de los ya existentes. Cuando el departamento de entrenamiento tenga nuevos integrantes, estos pueden leer los lineamientos, y operar sin problemas el sistema. Este capital estructural se encuentra en:

- El documento de lineamientos para la creación y conducción de entrenamientos.
- El material utilizado para capacitar a los instructores
- El listado de entrenamientos para los agentes de ventas nuevos
- Los formatos para hacer guías de estudio y planeaciones
- Los objetivos de la CoP
- Los registros de asistencias, calendarios de entrenamientos, listas de instructores, registro de evaluaciones de los instructores, registros de reflexión de los instructores y el repositorio central de documentación.

En el anexo 3 se muestra la guía de aprendizaje anexo 4, la planeación de las sesiones de capacitación a los instructores. En la figura 24 se muestra el diagrama del proceso de entrenamiento implementado.

Figura 24

Diagrama de flujo del proceso de entrenamiento



b. Material de entrenamiento para los nuevos agentes del departamento de ventas

El conocimiento declarativo y procedimental que deben dominar los agentes de ventas se encuentra contenido en los 31 entrenamientos.

Para este caso, los aprendizajes declarativos generados fueron:

- La compañía para la que trabajan, con sus diversos procesos, departamentos, productos y políticas

- El proceso de principio a fin de forma general
- Significado de la información contenida en los sistemas
- Significado de la información enviada por los clientes
- Interpretar contratos y requisitos especiales de los clientes
- Calcular: precios, descuentos y tiempos de entrega
- Saber qué hacer en caso de suceder una falla
- Roles y responsabilidades de los equipos de soporte al proceso, así como de los equipos de los cuales se tiene una dependencia
- Lenguaje propio del proceso, de la compañía, y de los clientes
- Uso de sus herramientas de la computadora y teléfono

Y los conocimientos procedimentales:

- Navegar a través de la información que envían los clientes
- Navegar a través de los sistemas de la compañía
- Ingresar al sistema lo que está ordenando el cliente
- Hacer cambios, cancelaciones y devoluciones de producto
- Saber tratar con clientes difíciles (Inteligencia emocional)
- Organizar su día de trabajo y saber cómo atender las prioridades
- Detectar áreas de mejora y participar en la solución de problemas

El conocimiento sobre cómo gestionar los entrenamientos se encuentra en las guías de aprendizaje, planeaciones, materiales y dinámicas.

c. Ciclo de control del proceso de entrenamiento

El progreso del proyecto reportó a través de presentaciones ejecutivas ante la alta gerencia una vez al mes, a partir del 15 de marzo de 2016 hasta el 15 de diciembre de 2016. Una vez cerrado

el proyecto se reporta mensualmente el desempeño del proceso de capacitación a través de los siguientes métricos: % de entrenamientos realizados con respecto del plan, número de entrenamientos rediseñados y % de satisfacción de los participantes de los entrenamientos.

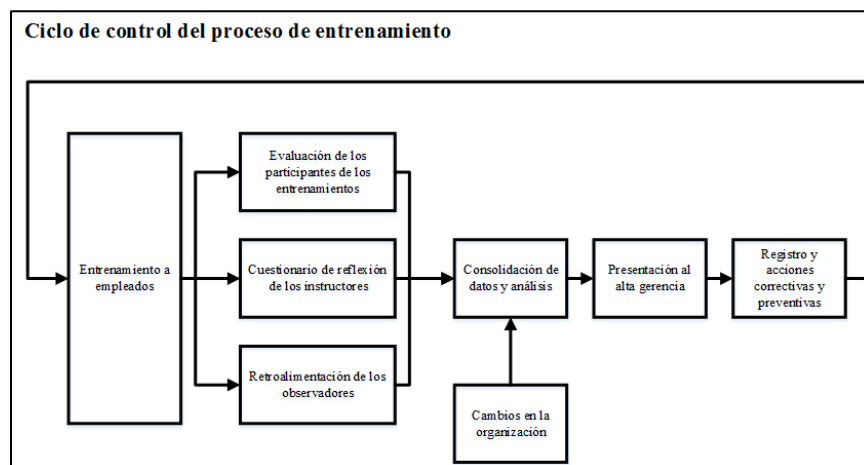
Con la finalidad de que las mejoras implementadas se mantengan, se mejoren y se adapten a los cambios de organización, se establece un control de proceso. Este control es una instancia en la cual se monitorea el estado del sistema de gestión del conocimiento usando como insumo:

- La evaluación y comentarios de los participantes de los entrenamientos
- El cuestionario de reflexión de los instructores
- La retroalimentación a los instructores por parte de los observadores
- Los cambios en la organización

Todos estos datos son consolidados, analizados en el departamento de entrenamiento, para generar planes para corregir los problemas –acciones correctivas, así como para evitarlos – acciones preventivas. En la figura 25 se muestra el diagrama de control del proceso de entrenamiento.

Figura 25

Ciclo de control del proceso de entrenamiento

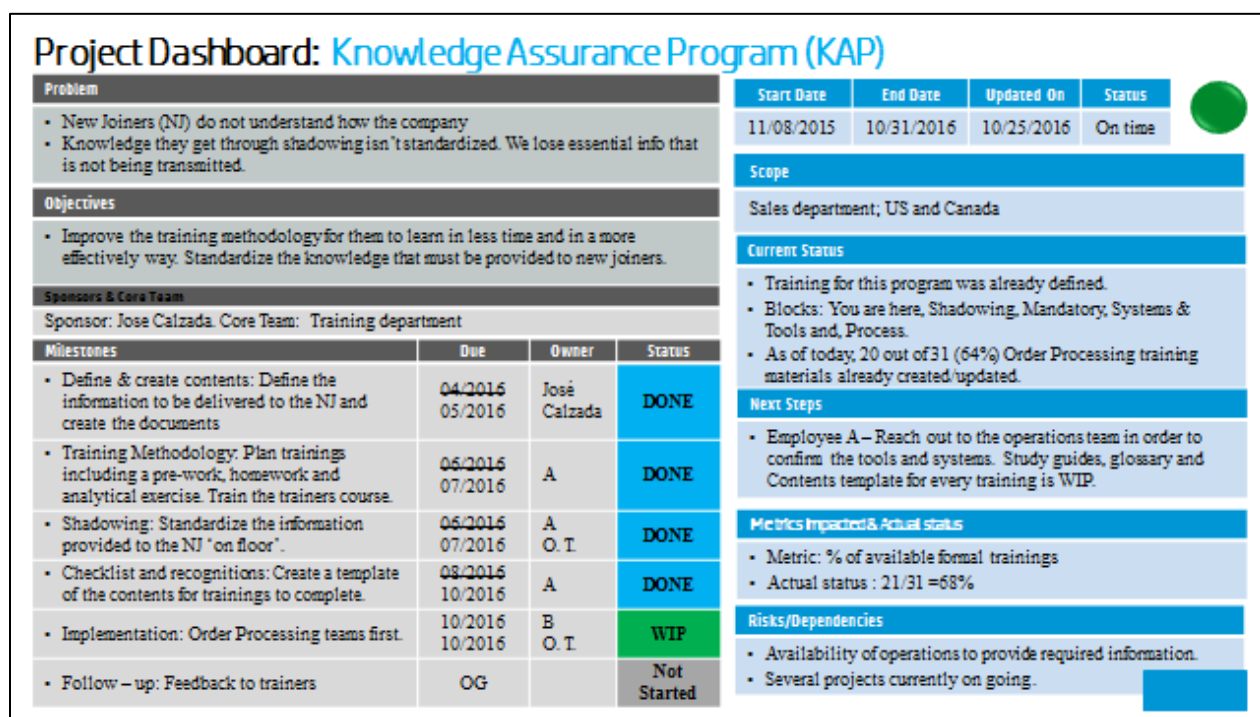


d. Documentación del proyecto

El progreso del proyecto fue reportado a el alta gerencia usando el formato PDS (Por sus siglas en inglés: Plan Data Sheet / Hoja de datos de proyecto), el cual describe el problema a solucionar, los objetivos del proyecto, los patrocinadores, el plan de trabajo, las fechas de entrega, el alcance del proyecto, el estatus, los siguientes pasos, los métricos para medir el éxito del proyecto, y los riesgos y dependencias. En la figura 26 se muestra la información que se presentó a la alta gerencia en septiembre de 2016.

Figura 26

Hoja de proyecto utilizada para reportar el estatus a la alta gerencia



El conocimiento generado en el proyecto fue suficiente para cubrir las necesidades de capacitación de los instructores, así como para los entrenamientos de los nuevos agentes del

área de ventas. Además, todo este conocimiento, incluyendo el plan de trabajo se encuentra guardado en el repositorio especial junto con todos los demás proyectos de mejora del departamento, de tal manera que, si alguien en el futuro quiere conocer del tema o hacer un proyecto similar, puede obtener esta información fácilmente.

Aprendizajes Obtenidos por el Departamento de Ventas

Como resultado del proyecto, los principales aprendizajes del departamento de ventas son:

a) Sobre el concepto de gestión del conocimiento

Tanto los miembros de la CoP, como de la CoA aprendieron lo que es la gestión del conocimiento, para que sirve, lo que se puede lograr a través de ella y como está conectada con la estrategia del negocio.

b) Sobre como diseñar un proceso de entrenamiento

Antes del proyecto el departamento de ventas concebía a la capacitación como una lista de actividades, después del proyecto entiende que es un proceso que tiene que ser gestionado, al cual se le debe de poner infraestructura y asignar recursos capaces, se le debe de medir y evaluar para mejorar su efectividad.

c) A trasladar el conocimiento

Los miembros de la CoP no siempre estarán ahí, por lo que se espera que tengan la capacidad de replicar este proyecto en otros departamentos. Lo bueno es que ya cuentan con los conocimientos y habilidades para lograrlo.

d) “A subir la barra”

Al ver los resultados de un proceso de entrenamiento bien armado, ahora la alta gerencia sabe lo que se puede lograr, y por lo tanto las expectativas para el desempeño se han elevado.

e) Cambios en la cultura

Ahora que esos nuevos agentes fueron entrenados de una forma sistémica y bien organizada, son ellos mismos los que solicitan a los gerentes que a los nuevos se les entrene igual. Esto genera una cultura de exigencia que antes no se tenía, y genera un punto de comparación que hace que los empleados piensen diferente respecto de la importancia de los entrenamientos como base para tener un buen desempeño y mantener un clima laboral positivo respecto a los recursos que la empresa da a los empleados para que estos logren sus objetivos.

f) Sobre el rol del gestor

El proyecto no logró hacer que el departamento de ventas creara de forma oficial el puesto de gestor del conocimiento, pero si se desmenuza es esta función, entonces podemos ver que los roles y responsabilidades implícitos en esta labor ahora si están incluidas en lo que la empresa llama “coordinadores de entrenamientos y la documentación de proceso”. Estos empleados ahora entienden que deben de coleccionar, validar, almacenar, resguardar, distribuir y crear el conocimiento.

Conclusiones

Ya con el análisis de todo lo acontecido en el transcurso de la implementación del nuevo método de entrenamiento, se obtuvieron las siguientes conclusiones las cuales son útiles para cuando el modelo se replique en otras áreas de la empresa o se busque solucionar nuevos problemas por medio de la gestión del conocimiento. A continuación, se presentan las conclusiones generadas:

a. Gestionar el aprendizaje en las empresas de alta tecnología es complejo

Gestionar el aprendizaje en una organización que no se dedica a eso, es complejo ya que es una actividad que corre en paralelo a las responsabilidades laborales del personal, aunado a esto, para que tenga buenos resultados es necesario dedicar bastante tiempo y personal para tal actividad. Aun así, es algo que tiene ventajas para la organización, por lo que el reto está en convencer al cuerpo directivo de la relevancia de estos procesos para que se asignen los recursos necesarios, ya que no es posible hacerlo bien si se deja como una actividad más “para los ratos libres” de quienes aceptan hacerlo además de su carga laboral.

b. Es recomendable resolver los problemas de capacitación a través de la gestión del conocimiento

El haber abordado la problemática desde la gestión del conocimiento fue una buena decisión, ya que, si esto se hubiera tomado solo como un conjunto de acciones a realizar, entonces, solo se “hubieran dado los entrenamientos y se hubieran tenido los malos resultados de siempre”. Pero, al contrario, se siguieron los procesos de la gestión del conocimiento y por lo tanto se logró implementar un proceso de entrenamiento que da resultados predecibles y de valor para la empresa.

El hecho de haber incluido en el diseño las etapas de retroalimentación y de toma de acción correctiva y preventiva, es fundamental, ya que hace que la mejora continua se institucionalice, dejando en las manos de los mismos participantes el futuro del proceso.

c. La cultura de mejora en las empresas potencializa a la gestión del conocimiento

No se encontró antecedente alguno de una CoP que fuera intencionalmente creada en la empresa y que al mismo tiempo fuera consciente de ello, por lo tanto, concluimos que esta forma de trabajo fue novedosa, y es ahora una opción más para la empresa. Fue evidente que la cultura de cambio y mejora de la empresa favoreció la rápida formación de la CoP y la CoA, y el hecho de que el proyecto se realizara en una época de gran necesidad de retención de conocimiento. Sin esta cultura de cambio y mejora, esta “novedad” no hubiera podido ser aprobada y puesta en marcha tan rápido.

d. Intervenir organizaciones a través del uso de comunidades aumenta la posibilidad de éxito

El hecho de haber coordinado el proyecto desde una comunidad de práctica hizo que la cantidad de ideas, las opciones creadas, el tiempo utilizado y el entusiasmo fuera mayor que si un líder únicamente la hubiera coordinado. Resultando en tiempos mas cortos de implementación y mayor control de plan de trabajo. Además, en la comunidad de aprendizaje, se crearon lazos de amistad y trabajo en equipo que generaron una red de apoyo que se utiliza en la mejora de otras problemáticas de la empresa.

e. La pertinencia de proyecto fue esencial para su éxito

Este proyecto fue apreciado por la alta gerencia como una solución “que cayó muy en tiempo”, ya que se realizó al interior de un departamento de entrenamiento nuevo y sin experiencia. Si el departamento ya hubiera estado establecido, con procesos sólidos y liderazgos informales bien marcados, entonces el líder de proyecto se hubiera dedicado más a gestionar el cambio. Por otro lado, la empresa se encontraba en una etapa de cambios de personal, lo que hizo que la necesidad de mejorar los entrenamientos fuera muy evidente.

- f. La documentación generada no es la última palabra del proceso

Los contenidos de los entrenamientos fueron elaborados por los miembros del área de ventas, que fueron los considerados como expertos, lo cual generó algunas contradicciones con otras fuentes de información. Esta cuestión fue producida por el efecto de balance entre “formalizamos la información para tener algo con que iniciar rápidamente” o “Estudiamos por meses el proceso y a partir de ahí, documentamos la forma más eficiente de hacer las cosas”. Es evidente que este proyecto diseñó una propuesta en medio de estos dos extremos, y por lo tanto concluimos que el proyecto no “trajo toda la verdad al departamento”, pero si un proceso en donde el conocimiento se puede discutir y refinar.

Referencias

- ASQ. (10 de Abril de 2017). *Benefits of PDCA*. Obtenido de ASQ Web page: <http://asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/the-benefits-of-pdca.html>
- Bloom, B. (2000). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing*. Prentice Hall.
- Canals, A., & Cornella, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in theory and practice*.
- Eppler, M. (2001). Making knowledge visible through intranet knowledge maps: concepts, elements, cases. *Proceedings of 34th Hawaii International Conference on System Sciences* (pág. 1530). Hawaii: IEEE.
- Fernández, L. (2006). *¿Como analizar datos cualitativos?*
- Firestone, & McElroy. (1999). *Gestión del conocimiento de segunda generación*.
- Fundación Iberoamericana del conocimiento. (11 de Abril de 2017). *Capital estructural*. Obtenido de *Gestión del conocimiento*: http://web.archive.org/web/20120414123749/http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalestructural.htm
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa*. Buenos aires: Granica.
- Hernandez, R. (2012). *Gestión del aprendizaje: referente innovador para la formación académica en la universidad veracruzana*. Veracruz.
- Instituto de ciencias de la educación. (2000). *Orientación para la elaboración de guías docentes*. Alicante: Universidad de Alicante.

- Kurt, S. (2017). *ADDIE Model: Instructional Design in Educational Technology*. Obtenido de <https://educationaltechnology.net/>: <https://educationaltechnology.net/the-addie-model-instructional-design/>
- Marzano, R. J., & Pickering, D. J. (2014). *Dimensiones del aprendizaje*. Guadalajara: Publicaciones ITESO.
- Nonaka, & Takeuchi. (1991). *The knowledge-creating company*. Obtenido de Harbard Business Review: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>
- Nonaka, I. (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 1.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia*. Folio.
- Plaskoff, J. (1999). *Intersubjetividad; aprendiendo a aprender*.
- Rodriguez, M. (2006). *Gestión de la formación*. Vigo: Ideaspropias.
- Rodriguez, M., & Austria, H. (1991). *Formación de instructores*. México: Mc Graw Hill.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina en la práctica: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.
- Shagoury, & Miller, B. (2012). *El Arte de la Indagacion en el Aula: Manual para Docentes-Investigadores*. Gedisa.
- Sileceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo personal*. Limusa.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice*. Cambridge university press.
- Wolters, K. (s.f.). *Cambio organizacional*. Obtenido de Guiasjuridicas: <https://www.guiasjuridicas.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtM>

SbF1jTAAASmJUwNTtbLUouLM_DxblwMDS0NDiEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAAvEg
_s1AAAAWKE

Woods, P. (1989). *La escuela por dentro*. Paidós Iberica.

Zabalza. (2003). *Competencias docentes del profesorado universitario*. Madrid. Madrid: Narcea.

Zarzar, C. (2009). *Habilidades básicas de la docencia*. Patria.

Anexos

Anexo1. Cronograma de proyecto a detalle

Fecha	Acontecimientos relevantes	Etapas de proyecto	Etapas de proyecto
11-sep-15	Inicio de proyecto, se selecciona la problemática a resolver	Descripción de la problemática educativa	Capacitación inicial del líder del proyecto
17-oct-15	Capacitación del primer miembro de la CoP en técnicas etnográficas (Entrevistas, observaciones, registros y codificación)		
07-nov-15	Se realizan entrevistas a los agentes de ventas de nuevo ingreso y a los instructores		Definición del proyecto
28-nov-15	Se caracteriza la práctica educativa en la organización (Entrenamiento de los nuevos empleados)		
25-ene-16	Se le presenta la propuesta de proyecto de mejora al Supervisor general y lo aprueba		
26-ene-16	Comienza el mapeo, se define el alcance del proyecto, mediante una lista de procesos y supervisores encargados		
29-ene-16	Se inaugura el repositorio centralizado de documentos del área de ventas	Proceso de creación de la CoP	Mapeo de conocimiento de la CoP
08-feb-16	Se definen los integrantes de la Comunidad de práctica (CoP)		
10-feb-16	Se inicia el mapeo de conocimiento, al solicitar presentación general por proceso		
16-feb-16	Inicio de las reuniones informales de la CoP		
22-feb-16	Se identifican los expertos en cada una de las áreas de conocimiento		
23-feb-16	Se inicia la importación de conocimiento al revisar el repositorio de documentos de una área externa		
07-mar-16	Se inicia la capacitación de la CoP (Explicación de las 5 dimensiones de Marzano)		
08-mar-16	Se definen los instructores que forman parte de la Comunidad de aprendizaje (CoA) (14 Instructores)		
14-mar-16	La CoP discute los conceptos de las 5 Dimensiones de Marzano, y comparte sus experiencias.		
16-mar-16	Se define claramente el proyecto de intervención (Objetivo, productos y métodos de evaluación)		
17-mar-16	Se crea el archivo donde se registra los conocimientos y habilidades que cada entrenamiento debe de lograr (guía de aprendizaje)		
18-mar-16	Se define la secuencia de entrenamientos necesarios para el puesto de agente de ventas (Curricula)		
29-mar-16	Se formalizan las reuniones semanales de la CoP	Diseño de la solución	Planeación de los entrenamientos
04-abr-16	La CoP trabaja de forma coordinada e independiente. Revisiones con los instructores respecto a conocimientos y habilidades		
08-abr-16	Primeras diferencias en la CoP. Tardan en cerrar las acciones acordadas		
20-abr-16	La CoP define el nuevo método de enseñanza que tiene que usar la CoA		
22-abr-16	Se diseñan los entrenamientos para la CoA respecto del nuevo método de enseñanza.	Intervención	Mapeo de conocimiento por parte de la CoA
26-abr-16	Inician los entrenamientos a la CoA (TT A Sesión 1) ---Dimensiones del aprendizaje y la elaboración de guías de estudio		
02-may-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT A Sesión 2)---Dimensiones del aprendizaje y la elaboración de guías de estudio		
05-may-16	La CoP comienza a tener un Lenguaje común expresado al conversar sobre los ajustes necesarios del entrenamiento TT A Sesión 1		
16-may-16	Se reciben las tareas que se les dejó a los instructores participantes del entrenamiento TTA Sesión 1		
18-may-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT A Sesión 3)---Dimensiones del aprendizaje y la elaboración de guías de estudio		
26-may-16	Inicio de retroalimentación a las guías de estudio elaboradas por la CoA		
26-may-16	Confusión del la CoA entre el termino "Temario" y "Objetivos de aprendizaje"		
09-jun-16	Retroalimentación a las guías de estudio elaboradas por la CoA		
23-jun-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT B Sesión 1) --Material de entrenamiento y dinámicas de grupo		
23-jun-16	Retroalimentación a las guías de estudio elaboradas por la CoA		
01-jul-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT A Sesión 4)---Dimensiones del aprendizaje y la elaboración de guías de estudio		
07-jul-16	Creación formal de la base de datos para registro de; instructores, asistencias, entregas, fechas compromiso		
11-jul-16	Búsqueda de reemplazos para los miembros de la CoA que no responden		
25-jul-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT A Sesión 5)---Dimensiones del aprendizaje y la elaboración de guías de estudio		
26-jul-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT B Sesión 2)--Material de entrenamiento y dinámicas de grupo		
27-jul-16	Entrega del primer entrenamiento rediseñado por parte de la CoA		
15-ago-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT B Sesión 3)--Material de entrenamiento y dinámicas de grupo		
15-ago-16	Mensaje a la CoA con las fechas en las cuales deben de terminar de re-diseñar su entrenamiento		
16-ago-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT A Sesión 6)---Dimensiones del aprendizaje y la elaboración de guías de estudio		
24-ago-16	Fusión de varios entrenamientos, reduciéndolos a 31		
26-ago-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT A Sesión 7)---Dimensiones del aprendizaje y la elaboración de guías de estudio		
29-ago-16	Sesión de entrenamiento a la CoA (TT B Sesión 4)--Material de entrenamiento y dinámicas de grupo	Evaluación de los aprendizajes	Documentación del proyecto y reflexión sobre los aprendizajes
16-sep-16	Diseño de la rúbrica para retroalimentar los entrenamientos dados		
19-sep-16	Inicio de sesiones de trabajo personalizadas con instructores para re-diseñar los materiales de entrenamiento		
21-sep-16	Inicio de la recopilación de experiencias por parte de los Instructores al usar el nuevo método de enseñanza		
22-sep-16	Se recibe la queja de que los jefes de los Instructores no están enterados de lo que sucede con el proyecto	Ajustes al nuevo método educativo	Documentación del proyecto y reflexión sobre los aprendizajes
23-sep-16	Se decide posponer los entrenamientos de Octubre hasta Noviembre porque el proceso anda ocupado con otras actividades		
04-oct-16	Se aclaran las expectativas de fechas de entrega y contenidos a algunos Instructores	Comunicación de resultados	Documentación del proyecto y reflexión sobre los aprendizajes
05-oct-16	Presentación personal de los instructores al Supervisor general		
10-oct-16	Un experto ajeno a la CoP brinda asesoría al proyecto, y se integra el método ADDIE de entrenamiento		
12-oct-16	Fotografía de la CoA y CoP con el Supervisor general	Reconocimiento	Documentación del proyecto y reflexión sobre los aprendizajes
18-oct-16	Se presenta la metodología a un equipo fuera del país con la finalidad de que se adopte para su proyecto		
04-nov-16	Festejo con la CoA en fin de proyecto	Reconocimiento	Documentación del proyecto y reflexión sobre los aprendizajes
04-nov-16	Reconocimiento por parte del alta gerencia por la culminación del proyecto		

Anexo 2. Códigos utilizados en la caracterización de la práctica

Temática	Código	Referencia teórica	Fuente	Año	Página
Notas de proyecto					
Referencia teórica	Ref T				
Notas de proyecto	Not P				
Objetivo logrado	Obj L				
Objetivo no logrado	Obj N				
Sentido de urgencia	Sen U				
Comunidad de aprendizaje					
Empresa conjunta	Emp C	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	105
Repertorio compartido	Rep C	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	110
Compromiso mutuo	Com M	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	108
Negociar Significado	Neg S	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	76
Participación	Part	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	80
Cosificación	Cos	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	83
Gestión del conocimiento					
Mapeo	Map	Rubén Toledano	Documento de trabajo, ITESO	2009	1
Producción de conocimiento	Prod C	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Capital intelectual	Cap I	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Adquisición de conocimiento	Adq C	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Formulación de declaraciones	For D	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Proceso de Validación	Pro V	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Integración del conocimiento	Int C	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Toma de decisiones	Tom D	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Gestión del sistema basado en conocimiento	GC	Firestone y McElroy	Gestión del conocimiento de segunda generación	2002	
Residencia del conocimiento: Personas, TI, procesos	Res C	Agusti Canals	Gestión del conocimiento	2003	32
Capital social	Cap S	Agusti Canals	Gestión del conocimiento	2003	51
Factores favorables para el aprendizaje					
Condiciones favorables	Con F	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	
5 Dimensiones de Marzano	S Dim	Marzano	Dimensiones del aprendizaje. Manual para el maestro	2005	
Metacognición	Meta	Marzano	Dimensiones del aprendizaje. Manual para el maestro	1998	
Factores desfavorables para el proyecto/aprendizaje					
Barreras del aprendizaje: Yo soy mi puesto, el enemigo externo, ilusión de hacerse cargo, fijación con los hechos, la rana hervida, se aprende con la experiencia, mito del equipo administrativo.	Bar	Peter Senge	El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje	2012	32 - 40
Falta de compromiso	Fal C	Etienne Wenger	Communities of practice	1998	
Creación del conocimiento					
Conocimiento explícito	Con E	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Conocimiento tácito	Con T	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Socialización	Soc	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Externalización	Ext	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Internalización	Int	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Combinación	Com	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Espiral del conocimiento	Esp C	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Contexto	Cont	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Fluctuación del contexto	Fluc	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Cristalización	Cris	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Caos creativo	Cao	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Redundancia	Red	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Variedad requerida	Var R	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Comunidad de Práctica	CoP	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Datos – Información – Conocimiento – Sabiduría	DICS	Nonaka	Dynamic theory of organizational knowledge creation	1994	
Organización abierta al aprendizaje					
Pensamiento sistémico	Pen S	Peter Senge	El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje	2012	19
Modelos mentales	Mod M	Peter Senge	El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje	2012	21
Aprendizaje en equipo	Apri E	Pete Senge	El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje	2012	23
Metanoia	Met	Pete Senge	El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje	2012	26
Interacción social					
Zona de desarrollo próximo	Zon D	Josh Paskoff	Intersubjetividad; aprendiendo a aprender		
Intersubjetividad	Int	Josh Paskoff	Intersubjetividad; aprendiendo a aprender		
Comportamiento no verbal	Com N				
Confianza mutua	Con M				
Visión compartida	Vis C				
Fases					
Fases de la negociación de significado; entendimiento común, intersubjetividad, extender a otros miembros, Intersubjetividad con no miembros	Neg S	Josh Paskoff	Intersubjetividad; aprendiendo a aprender		

Anexo 3. Guía de aprendizaje de la capacitación 1 a instructores

GUIA DE APRENDIZAJE

Departamento de entrenamiento del área de ventas

Entrenamiento: “Capacitación 1. Aprendizaje efectivo”	Activación: 1 de Mayo de 2016
Departamento: Entrenamiento	Autorización: José Calzada
Prerrequisitos: Ser identificado como instructor del área de ventas	

PROPOSITO GENERAL

El propósito de este entrenamiento es enseñar a las personas que diseñan entrenamientos a elaborar guías de aprendizaje, para que de esta manera tengan una forma estructurada de planear los conocimientos y habilidades que los participantes van a adquirir

PROPOSITOS ESPECIFICOS

Al terminar la sesión, el alumno será capaz de:

1. Señalar la importancia de la planeación en la educación y uso de las guías de aprendizaje
2. Saber elaborar una guía de aprendizaje

DISPOSICIONES GENERALES DEL CURSO

- Puntualidad: Se les pide a los alumnos que estén presentes al momento del inicio de la clase, en el caso de llegar un poco tarde, favor de pasar al salón sin distraer la sesión. La

lista será tomada durante el transcurso de la clase, los alumnos no presentes tendrán falta.

- Orden en clase: Los alumnos deberán de participar continuamente en la clase, intercambiando sus experiencias, puntos de vista, siendo críticos y preguntando si algún tema no está claro. Se solicita evitar al máximo los distractores como los celulares y computadoras portátiles.
- Material de clase: Es recomendable que los alumnos impriman las diapositivas en las cuales el profesor guía la dinámica de grupo, con la finalidad de que se tomen apuntes sobre ellas mismas.

CRITERIOS DE EVALUACION DEL CURSO

- Evaluación de la guía de aprendizaje
- Evaluación de la planeación del entrenamiento

El área de entrenamiento determinará si los dos documentos presentados son útiles para su uso, de ser así, el participante se le tomará el curso como completado.

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

Título	Autor	Editorial, fecha
Diapositivas de entrenamiento	José Juan Calzada López	Documento interno, 2015
Orientaciones para la elaboración de guías de aprendizaje	Universidad de Alicante	ICE Instituto de ciencias de la educación

Habilidades básicas para la docencia	Carlos Zarzar Charur	Patria, 2009
Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educacionales : manuales I y II	Benjamin Bloom	Agencia para el Desarrollo Internacional, 1971

SITUACIONES DE APRENDIZAJE

Propósito 1.- Comprender la importancia de la planeación en la educación y uso de las guías de aprendizaje			
Conocimientos y habilidades por adquirir	Actividades (I-Individual; P-Pareja; G-Grupal; E- Equipos; L- Libre)		Productos e indicadores de evaluación.
	Trabajo bajo conducción docente (BCD)	Trabajo independiente	
CONOCIMIENTOS: - La planeación en la educación. - Características de una guía de aprendizaje - Términos propios de una guía de aprendizaje.	- Presentación por parte del instructor del tema de la planeación en la educación. (G) - Presentación por parte del instructor del tema de un ejemplo de guía de aprendizaje	Tarea: Mapa mental de los conceptos vistos en el entrenamiento.	Productos: - Mapa mental - Presentación en clase por parte de los alumnos Evaluación:

	• Presentación del significado de cada uno de los términos de una guía de aprendizaje. Haciendo hincapié en la diferencia entre conocimientos y habilidades.(G) • Dinámica de grupo: Experiencia satisfactoria de aprendizaje.(E)		• Entrega de mapas mentales (Entrega a tiempo, incluye todos los términos vistos, expresión clara, ideas agrupadas con lógica) • Participación en clase. (Que el alumno participe en la dinámica de clase)
HABILIDADES: • Distinguir los conocimientos de las habilidades al diseñar un curso.	• Ejercicio en grupo: Clasificación de conocimientos y habilidades (E)		Productos: • Clasificación de conocimientos y habilidades Evaluación • Participación de clase (entrega de listado de conocimientos y habilidades)

Propósito 2.- Elaborar una guía de aprendizaje y una planeación		
	Actividades	Productos e indicadores de evaluación.

Conocimientos y habilidades por adquirir	(I-Individual; P-Pareja; G-Grupal; E- Equipos; L- Libre)		
	Trabajo bajo conducción docente (BCD)	Trabajo independiente del alumno(TIE)	
CONOCIMIENTOS: Ligar los propósitos, con las actividades de clase, los productos y métodos de evaluación.	Ejercicio de clase: listar usando la experiencia los diferentes tipos de actividades de clase, productos y métodos de evaluación. Al final se le entrega hojas de resumen de la Taxonomía de Bloom (G)		Productos: - Lista completa de actividades de clase, productos y métodos de evaluación Evaluación: - Participación de clase
HABILIDADES: Podrán Realizar la guía de aprendizaje del curso que se le fue asignado	- Elaboración de una guía de aprendizaje usando la participación de todo el grupo (G). - Retroalimentación sobre el proyecto final realizada en sesiones individuales de asesoría. (I)	Trabajo final: elaboración de la guía de aprendizaje y planeación del entrenamiento que les tocó re-diseñar. (I)	Productos: - Guía de aprendizaje - Planeación del entrenamiento Evaluación - Entrega a tiempo del primer borrador de la guía de aprendizaje. - Proyecto final (En el formato preestablecido, sin faltas de ortografía, claridad en los

			propósitos a lograr, congruencia entre propósitos, actividades, productos y métodos de evaluación)
--	--	--	---

Anexo 4. Planeación del curso: Capacitación 1. Aprendizaje efectivo

Planeación del curso: Capacitación 1. Aprendizaje efectivo

Tiempo (min)	Actividad	Descripción de la actividad	Objetivo con el que va ligado	Producto generado por los alumnos
10	Presentación del entrenador y de los participantes	El profesor y los participantes platicarán sobre el puesto que desempeñan en la compañía	Actividad facilitadora del aprendizaje	No se genera en esta actividad
10	Introducción	El profesor explicará la importancia de contar con un modelo educativo basado en el aprendizaje profundo, usando las 5 dimensiones de Marzano. Para la presentación se usará una presentación de power point	Propósito 1.- Comprender la importancia de la planeación en la educación y uso de las guías de aprendizaje	No se genera en esta actividad
10	Dinámica de grupo: Experiencia satisfactoria de aprendizaje.	Cada uno de los participantes comentará sobre las características de una situación	Propósito 1.- Comprender la importancia de la planeación en la educación	Hoja tamaño poster con el listado de actividades

		en la cual aprendieron de forma profunda, y estas se anotarán en el pizarrón, agrupándolas por temas.	y uso de las guías de aprendizaje	promotoras del aprendizaje
20	Presentación por parte del entrenador del tema “Planeación y guías de aprendizaje”	El presentador explicará usando una presentación en power point la importancia de planear los entrenamientos y usará una guía de aprendizaje de ejemplo para definir cada uno de los términos que usa. Es importante que los alumnos tomen apuntes porque estos son la base para su tarea	Propósito 1.- Comprender la importancia de la planeación en la educación y uso de las guías de aprendizaje	Apuntes de cada participante
5	Explicación de la tarea	Cada alumno realizará un mapa mental con los conceptos vistos en el tema de “Planeación y guías de	Propósito 1.- Comprender la importancia de la planeación en la educación y uso de las	Mapa mental del tema “Planeación y guías de aprendizaje”

		aprendizaje”. Esta tarea se entregará al profesor en los siguientes 3 días	guías de aprendizaje	
10	Ejercicio de clasificación de conocimientos y habilidades	El profesor entregará tarjetas con conocimientos y habilidades. Los alumnos tendrán que clasificarlas a través de un consenso.	Propósito 2.- Saber elaborar una guía de aprendizaje y una planeación	Tarjetas clasificadas
30	Elaboración de una guía de aprendizaje	A cada alumno se le asignará un curso que tenga que diseñar y dar. Para dicho curso, tendrá que elaborar la guía de aprendizaje. Usará el tiempo de curso para elaborar la guía de aprendizaje	Propósito 2.- Saber elaborar una guía de aprendizaje y una planeación	Primer borrador de la guía de aprendizaje

Anexo 5. Cuestionario de reflexión sobre la enseñanza

CUESTIONARIO DE REFLEXIÓN SOBRE LA EXPERIENCIA DE ENSEÑANZA

Nombre del instructor: _____ Nombre del curso: Sistema R Fecha del curso: 3 de octubre de 2016

Instrucciones: El instructor del curso contestará las siguientes preguntas al terminar cada entrenamiento.

1. ¿Qué tanto se ajustó el curso a la guía de aprendizaje y la planeación del curso?

Se ajustó a un 75% puesto que las necesidades del curso eran distintas por la experiencia que ya tenían los agentes, puesto que es una implementación en un proceso diferente, así como no se pudo tener la actividad final del cierre solamente pudimos tener un caso real por la falta de cuentas de R antes del entrenamiento.

2. ¿Qué aprendieron los participantes desde tu punto de vista?

A utilizar la herramienta de R, los alcances que tiene en cuanto a la documentación, como adjuntar un archivo en la herramienta y los distintos tipos de usuarios de R.

3. ¿Qué aprendieron y que no aprendieron los participantes tomando en cuenta el mecanismo de evaluación?

No aprendieron al 100% a cerrar un caso y a cancelarlo pues no hubo la suficiente práctica con casos poco reales. Aprendieron el uso de la herramienta, un resumen general de la misma, como se llaman las actividades pendientes y las actividades extras que son lo que se queda pendiente.

4. ¿Qué diferencia encuentras entre la forma de cómo se daba este entrenamiento, y como lo diste en esta ocasión?

Me parece mejor tener una sesión de entrenamiento, pues anteriormente se daba en acompañamiento y se aprendía de manera empírica, creo que el training formal es una mejor manera de documentar y dejar el conocimiento de uno plasmado de mejor manera.

5. ¿Qué aprendizajes te dejó el dar este curso? (Aprendizaje sobre el proceso de enseñanza)

Que estar atento a las necesidades de los instructores es importante y esto te puede sacar un poco del programa así que hay que estar preparado para esto, también la planeación sirve bastante para dar estructura al entrenamiento, y que tengo que estar constantemente fijándome en los participantes para que no se distraigan.

6. ¿Qué cosas cambiarías al entrenamiento? (Tiempos, materiales, dinámicas de grupo, contenidos, lugar, horario, etc.)

Agregaría por lo menos dos casos prácticos por participante, uno para cerrar una actividad con una orden real y otro para cancelar un caso adjuntando archivos, los cuales son las principales funcionalidades de R, me fijaría un poco más en los tiempos y agregaría 10 minutos para realizar la evaluación al final.

Anexo 6. Formato de evaluación del entrenamiento para ser llenado por los participantes

Evaluación de entrenamiento						
Entrenamiento:						
Area						
Fecha:						
Instructor:						
Característica del entrenamiento	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
El entrenamiento es relevante para mi trabajo						
El instructor cuenta con el conocimiento y habilidades para dar el entrenamiento						
El material y las dinámicas fueron efecticas para lograr los objetivos						
Valor del curso para mi trabajo						
El entrenamiento valió el tiempo empleado						
Evaluación general del entrenamiento						
Preguntas adicionales						
¿Cómo podemos mejorar el entrenamiento?						
Comentarios adicionales						

Anexo 7. Formato de retroalimentación al entrenador

Nombre del curso: ____R System_____

Entrenador: _____Empleado 14_____

Fecha: _____3 Oct 2016_____

Observador: _____Empleado B_____

Entrega	¿Cumple? (si/no)	Comentarios
El instructor da la bienvenida e Introducción al tema	Si	-Se hicieron preguntas tanto por el instructor a los participantes como por los participantes al instructor. -Se explicó a detalle el proceso 12Mx y se insistió sobre su entendimiento. Durante el ejercicio práctico ¡Todos! contestaron bien, según se comentó durante la sesión. -Se entregaron hojas impresas con el ejercicio práctico. -Muchas preguntas de los participantes. -La evaluación del conocimiento y habilidades adquiridas no se hizo a todos los participantes. Solo uno de ellos la hizo (Empleado X).
Voy fuerte y clara	Si	
Involucramiento de la audiencia	Si	
Se responde a las preguntas de forma clara y sencilla	Si	
Se incluyen ejemplos claros con ilustraciones	Si	
Las actividades de grupo promueven los objetivos de aprendizaje	Si	
Materiales completos para las actividades	Si	
Apego a la planeación	No	
Contenido		Comentarios
La apertura capta la atención	Si	-Mostró los objetivos del curso.
La Introducción menciona que esperar del entrenamiento	Si	

Se sigue una secuencia lógica (general a lo particular)	Si	-Se tomó 20 minutos más comparado contra los 50 minutos definidos en el Script.
Contenido adecuado a la audiencia	Si	
Se resumen los puntos principales al finalizar	Si	
Se termina a tiempo	No	
Lenguaje corporal		Comentarios
Postura adecuada al tema a presentar	Si	-El instructor es muy serio, pero sin aparecer nervioso ni tenso o estresado; sonrió muy poco, pero no creo que eso sean un problema pues se vio muy afable con los participantes.
Contacto visual	Si	
Se evitan movimientos o gestos que distraen	Si	
Uso adecuado de las manos para comunicar	Si	
Evita el uso de muletillas	Si	
Ayudas visuales		Comentarios
Las ayudas visuales usan puntos claves y no texto extendido	Si	-Se trabajó en la herramienta R System directamente. -Los slides se leían bien, yo estaba en la parte de atrás de la sala de juntas y los veía aceptablemente.
Visuales se pueden leer, son claros y al punto	Si	
Gramática, puntuación, y cálculos correctos	Si	
Recomendaciones		
1. Se sugiere actualizar el Script del entrenamiento definiendo una duración mayor; tal vez 60 minutos sea lo adecuado. 2. La evaluación del conocimiento aprendido y habilidades adquiridas debe realizarse a todos los participantes. 3. Al final de la sesión incluir un resumen de todos los puntos que se trataron en la sesión y comparar contra los objetivos del entrenamiento que se presentaron al inicio.		