

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

PROYECTO DE GRADO

**METODOLOGÍAS LÚDICAS CONSTRUCTIVISTAS COMO APOYO A LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA REDETRANS S.A
REGIONAL EJE CAFETERO, PARA FORTALECER PROCESOS
COMUNICATIVOS, COMPETENCIAS BLANDAS Y CLIMA LABORAL.**

SANTIAGO AGUDELO GÓMEZ

Código 1088311978

SANTIAGO RESTREPO GIRALDO

Código 1088318554



**Universidad
Tecnológica
de Pereira**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA ENERO DE 2017**

**METODOLOGÍAS LÚDICAS CONSTRUCTIVISTAS COMO APOYO A LOS
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA REDETRANS S.A
REGIONAL EJE CAFETERO, PARA FORTALECER PROCESOS
COMUNICATIVOS, COMPETENCIAS BLANDAS Y CLIMA LABORAL.**

**SANTIAGO AGUDELO GÓMEZ
Código 1088311978
SANTIAGO RESTREPO GIRALDO
Código 1088318554**

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:
CARLOS MAURICIO ZULUAGA RAMIREZ**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:**

INGENIERÍA INDUSTRIAL

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA ENERO DE 2017**

Nota de aceptación:

Director

Jurado

RESUMEN

La presente investigación que se desarrolla como trabajo de grado del programa de ingeniería industrial en La Universidad Tecnológica de Pereira (UTP), aborda de manera específica a la compañía perteneciente al sector transportador y logístico de Colombia, REDETRANS S.A, quien tiene participación a nivel nacional y cuenta con una sede regional en el eje cafetero, ubicada en el municipio industrial de Dosquebradas; en la cual se desarrolla un estudio respecto a temáticas organizacionales generales de la empresa: metodologías de capacitación, clima laboral, fortalecimiento de las competencias blandas en los colaboradores, nivel de comunicación en la compañía y los procesos de mejoramiento continuo.

El grupo investigador, motivado por su vinculación al grupo de Investigación GEIO, perteneciente a la Facultad de Ingeniería Industrial de la UTP, y su cercanía con La Asociación Nacional de Transportadores de Carga ASECARGA, decide desarrollar una metodología lúdica basada en el constructivismo y aprendizaje participativo, como apoyo a los programas de capacitación de la compañía, y que apoyase al fortalecimiento de las temáticas anteriormente mencionadas; para lo cual realizó un acercamiento inicial con el Gerente de la regional y algunos directores de área, proponiéndoles desarrollar la metodología a través de un taller de capacitación en las instalaciones de la empresa. Así pues, luego de lograr la aceptación de los directivos se llevó a cabo la jornada de capacitación, con un enfoque específico en el desarrollo de diferentes competencias humanas, pero que unidas buscaron un mismo objetivo.

Posteriormente, se llevó a cabo una toma de información del resultado del taller, y de la situación actual de la compañía en ciertas variables organizacionales, con el fin de hacer un breve diagnóstico, que dio paso al diseño, elaboración, propuesta e implementación de estrategias de mejora continua y una actividad metodológica que abordó y fortaleció los componentes estudiados.

Una vez implementada la nueva metodología como complemento a los programas de capacitación, se percibió una mejora significativa en las competencias humanas de los colaboradores; la comunicación en las áreas se notó fortalecida y las competencias humanas como el liderazgo y el trabajo en equipo fueron percibidas como elementos de gran valor por los funcionarios. Adicionalmente, se generó consciencia a nivel gerencial y administrativo sobre la importancia de adoptar metodologías poco convencionales como estrategias de acompañamiento y mejora de la capacitación del personal.

SUMMARY

This research is developed as a thesis for Industrial Engineering career from the Universidad Tecnológica de Pereira, which approaches specifically a company that belongs to the freight and logistic field of Colombia, REDETRANS S.A, which has national participation and has a regional headquarters in the coffee landscape region, located in the Industrial Municipality of Dosquebradas; In which a study is developed regarding general organizational topics of the company: Training Methodologies, Work Climate, strengthening of soft competencies in employees, level of communication in the company and processes of continuous improvement.

The research group, motivated by its significant linkage of its undergraduate to the research group GEIO, belonging to the Universidad Tecnológica de Pereira, and its proximity to the Asociación Nacional de Transportadores de Carga ASECARGA, decides to develop a Play Methodology based on the Constructivism and participatory learning, to support the company's training programs, and to support the strengthening of the topics previously mentioned; For which an initial approach was made with the Regional Manager and some area directors, proposing to develop the methodology through a training workshop in the company. Thus, after achieving the acceptance of the managers, the training session took place, corresponding to three sessions, each one with an specific focus on the development of human competencies, but united together pursuit the same goal.

Subsequently, it is also carried out a collection of information about the results of the workshop, and the current situation of the company in certain organizational variables, in order to make a brief diagnosis to design, development, propose and implement strategies of continuous improvement and a methodological activity that can approach and strengthen the organizational components studied in the company.

Once implemented the new methodology as a complement to the training programs, it is possible to perceive a significant improvement in the human competencies of the company's employees; Communication in areas was strengthened and human competencies such as leadership and teamwork are perceived as valuable elements by the workers and managers. Additionally, management and administrative awareness about the importance of adopting unconventional methodologies as accompanying strategies and improved staff training was generated.

INTRODUCCIÓN

Las empresas y en especial el sector logístico colombiano se han desarrollado de manera empírica y ha crecido de manera acelerada en los últimos años, dicho sector enfrenta retos grandes en el país y es por ello que en muchas ocasiones el bienestar, desarrollo y satisfacción laboral de sus empleados se descuida un poco.

Es por ello que es notable la necesidad de potenciar competencias blandas en los colaboradores competencias como: Liderazgo, Trabajo en equipo, y comunicación, a través de metodologías constructivistas en donde son los propios colaboradores quienes construyen el concepto de la competencia e identifican las debilidades y oportunidades de mejora en sus procesos, todo esto enmarcado a mejorar el clima organizacional y así generar mayor sentido de pertenencia por la organización.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
SUMMARY	5
INTRODUCCIÓN	6
1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	11
1.2. SITUACIÓN PROBLEMA.....	12
1.3. DEFINICION PROBLEMA	13
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.4.1. SISTEMATIZACIÓN	13
1.5. OBJETIVO GENERAL	14
1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	14
1.7. JUSTIFICACIÓN	15
1.8. BENEFICIOS QUE CONLLEVA.....	16
1.8.1. ACADEMICO.....	16
1.8.2. EMPRESARIAL	16
1.8.3. PERSONAL.....	16
1.9. LIMITACIONES PREVISIBLES.....	17
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1. MARCO TEORICO	17
2.1.1. METODOLOGIAS LUDICAS Y HERRAMIENTAS CONSTRUCTIVISTAS	17
2.1.2. PROCESOS DE CAPACITACION MEDIANTE METODOLOGIAS CONSTRUCTIVISTAS	19
2.1.3. COMPETENCIAS BLANDAS	21
2.1.4. CLIMA LABORAL	26
2.2. MARCO CONCEPTUAL	27
2.2.1. CONSTRUCTIVISMO.....	27
2.2.2. METODOLOGIA 4Q	29
2.2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	30
2.2.4. COMPETENCIAS BLANDAS	30
2.3. MARCO SITUACIONAL.....	31
2.3.1. SECTOR LOGISTICO EN COLOMBIA - PROBLEMÁTICAS Y PERPECTIVAS NACIONALES.....	31
2.4. GLOSARIO	35

3.	DISEÑO METODOLOGICO	36
3.1.	UNIVERSO	37
3.2.	POBLACION O MUESTRA.....	37
3.3.	DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	37
3.3.1.	ESPACIAL.....	38
3.3.2.	DEMOGRAFICA.....	38
3.3.3.	TEMPORAL.....	38
3.3.4.	TEMATICO	38
3.4.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.4.1.	MÉTODOS	39
3.5.	FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN..	40
3.6.	FASES DE LA INVESTIGACION.....	41
3.7.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
4.	PRESENTACION DE LA INFORMACION RECOGIDA.....	43
4.1	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTACION INFORMACIÓN	43
4.1.1	CUADRO DE CONTROL SESIONES WORKSHOP	43
4.1.2.	ENTREVISTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	43
4.1.3.	SESIÓN DE GRUPO O ENTREVISTA.....	44
4.2	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION	44
4.3.	RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	45
5.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	60
5.1.	OBJETIVO ESPECIFICO 1.....	63
5.2.	OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	63
5.3.	OBJETIVO ESPECIFICO 3.....	64
5.4.	OBJETIVO ESPECÍFICO 4.....	65
6.	PROPUESTA DE METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO CONTINUO	68
7.	CONCLUSIONES.....	81
8.	RECOMENDACIONES.....	83
9.	Referencias Bibliográficas	84
10.	ANEXOS	87

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. PROCESO 4Q.	29
ILUSTRACIÓN 2. PARTICIPACIÓN DEL GRAN SECTOR TRANSPORTE EN EL PIB NACIONAL COLOMBIA. (DÍAZ ROA, 2016).	33
ILUSTRACIÓN 3. PARTICIPACIÓN DEL GRAN SECTOR TRANSPORTE EN EL PIB NACIONAL COLOMBIA. (DÍAZ ROA, 2016).	34
ILUSTRACIÓN 4. PERCEPCIÓN FORTALEZAS DE LA EMPRESA	46
ILUSTRACIÓN 5. CONTEO TIPOS DE FALLAS DETECTADAS EN ENCUESTA	49
ILUSTRACIÓN 6. ANÁLISIS PARETO DE LOS PONDERADOS DE COSTO POR TIPOS DE FALLAS	50
ILUSTRACIÓN 7. RESPUESTA PREGUNTA 4 DE ECUESTA	52
ILUSTRACIÓN 8. RESPUESTAS PREGUNTA 6 DE ENCUESTA.	54
ILUSTRACIÓN 9. RESPUESTAS PREGUNTA 7 DE ENCUESTA.	55
ILUSTRACIÓN 10. RESPUESTAS PREGUNTA 8 DE ENCUESTA.	56
ILUSTRACIÓN 11. RESPUESTAS PREGUNTA 9 DE ENCUESTA.	57
ILUSTRACIÓN 12. RESPUESTAS PREGUNTA 10 DE ENCUESTA.	58
ILUSTRACIÓN 13. RESPUESTAS PREGUNTA 11 DE ENCUESTA.	59
ILUSTRACIÓN 14 WORKSHOP REDETRANS	66
ILUSTRACIÓN 15. CICLO DE DEMING PHVA.	69
ILUSTRACIÓN 16. CUADRANTES DEL PROCESO 4Q.	73

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
TABLA 2. CATEGORÍA 1 TIPO DE FALLA.....	47
TABLA 3. CATEGORÍA 2 TIPO DE FALLA.....	47
TABLA 4. CATEGORÍA 3 TIPO DE FALLA.....	48
TABLA 5. CATEGORÍA 4 TIPO DE FALLA.....	48
TABLA 6. CATEGORÍA 5 TIPO DE FALLA.....	48
TABLA 7. CATEGORÍA 6 TIPO DE FALLA.....	48
TABLA 8. PONDERADO DE COSTO ESTIMADO DE FALLAS	50
TABLA 9. CORRELACIÓN ENTRE EL CICLO DE DEMING Y EL CICLO JAPONÉS PDCA.....	69
TABLA 10. DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PROCESO 4Q.....	74
TABLA 11. CORRELACIÓN ENTRE 4Q Y LAS METODOLOGÍAS PDCA, A3, DMAIC, 8D.....	75
TABLA 12. HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA 4Q.....	79
TABLA 13. CONTROL DE REALIZACIÓN SESIONES CAPACITACIÓN WORKSHOP	87
TABLA 14. PONDERADO ESTIMACIÓN COSTO FALLA CATEGORÍA 1	91
TABLA 15. PONDERADO ESTIMACIÓN COSTO FALLA CATEGORÍA 2	91
TABLA 16. PONDERADO ESTIMACIÓN COSTO FALLA CATEGORÍA 3	92
TABLA 17. PONDERADO ESTIMACIÓN COSTO FALLA CATEGORÍA 4	92
TABLA 18. PONDERADO ESTIMACIÓN COSTO FALLA CATEGORÍA 5	92
TABLA 19. PONDERADO ESTIMACIÓN COSTO FALLA CATEGORÍA 6	93

1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

La empresa REDETRANS S.A, Regional Eje Cafetero, ubicada en la ciudad de Dosquebradas – Risaralda, con sede principal en la ciudad de Bogotá, cuenta con más de 100 empleados entre directos e indirectos, tiene una plataforma logística de acopio y de despacho de mercancías para las ciudades aledañas como Pereira, Armenia, Manizales Cartago y demás. Es una empresa tradicional del sector, que se ha ganado poco a poco el respeto y el cariño de los clientes; su marca se ha ido configurando y mejorando para cumplir las expectativas del mercado, por esta razón se ha renovado constantemente, implementando nuevos servicios ajustados a las necesidades de sus clientes.

Siendo una empresa de tamaño considerable, diariamente coordina un número significativo de operaciones, además maneja tres turnos al día, laborando los 7 días de la semana y los 365 días del año, esto genera en ocasiones que los procesos se tornen tediosos y repetitivos, provocando un desgaste en el ambiente laboral que viven los colaboradores, y en consecuencia, una disminución en el nivel y calidad de la comunicación entre éstos.

El clima laboral de la empresa y la calidad de sus procesos comunicativos, como en muchas otras organizaciones del gremio, han sido variables, a las cuales no se les ha prestado la atención pertinente, a pesar de que existen esfuerzos bien intencionados por parte del Área de Talento Humano, para fortalecer la relación trabajador, jefe, empresa.

La percepción que tiene el trabajador acerca del clima laboral, normalmente es bastante exigente (Entendiendo que es normal que existan desacuerdos), se nota un interés por implementar nuevas estrategias de capacitación que se enfoquen no solamente en aspectos técnicos y teóricos, sino también en mejorar el capital humano de la organización, desarrollando competencias blandas en los colaboradores, donde se tengan más en cuenta sus opiniones e iniciativas; todo esto de una forma constructivista y práctica, en la cual es el mismo colaborador, en ayuda de unos facilitadores quienes construyen las hipótesis y los planteamientos de las soluciones.

Entendiendo que un colaborador que está comprometido y cómodo con su labor, es un elemento clave para la productividad y calidad que se genera en una

empresa; se plantea la necesidad de fortalecer y desarrollar constantemente estrategias que incentiven estas actitudes, ya que son elemento clave para el buen éxito de la compañía, y a su vez éste se convierta en un líder dentro de su proceso, que se apropia de la metodología, para desarrollar estrategias de mejoras enfocadas a optimizar y mejorar procesos dentro de la compañía.

De acuerdo a lo anterior se ve la importancia de abordar las problemáticas humanas dentro de la organización y la solución de conflictos que se puedan presentar en el diario vivir de una empresa, utilizando metodologías diferentes que ofrezcan otro punto de vista y que al mismo tiempo permitan incluir un elemento clave de la empresa, como lo son los operarios, para que sean ellos mismos quienes expresen sus opiniones y sugerencias buscando apuntar hacia una mejora continua en la organización.

1.2. SITUACIÓN PROBLEMA

En ocasiones en las organizaciones se da un enfoque de capacitación netamente operativo pero se descuida el principal activo de la organización el cual son sus colaboradores, es por ello que la mayoría de programas de capacitación van enfocados a la parte técnica y operativa del negocio, más no a potenciar las capacidades del personal de la empresa.

Lo anterior lleva a suponer que no basta que las organizaciones sean competentes en la parte operativa sino también deben enfocarse en cómo es el clima organizacional y cómo impactan en este los estilos de liderazgo que hay en la empresa, los procesos comunicativos entre las diferentes áreas y el trabajo en equipo entre los colaboradores.

Utilizando metodologías constructivistas también se pretende involucrar al colaborador en la mejora de los procesos, quien mejor que los trabajadores de la empresa para aportar soluciones y proponer mejoras a los procesos organizacionales, son ellos quienes día a día aplican sus habilidades y a través de los años adquieren una destreza que los convierte en expertos en su labor.

Algunos de los conflictos organizacionales pueden tornarse un poco difícil de manejar e incluso se llega al punto de no hablar al respecto, lo que se buscó entonces a través de la investigación al utilizar las metodologías constructivistas, es que los operarios se sientan en plena confianza de expresar sus inconformidades y soluciones a problemáticas diarias que ellos puedan

evidenciar, al ser una metodología lúdica, los problemas dejan de abordarse como inconvenientes y pasan a verse como oportunidades de mejora en donde se involucran todos los niveles de la organización, desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo, todos apuntando hacia un objetivo y una mejora continua de la organización.

1.3. DEFINICION PROBLEMA

En la actualidad, como es el caso de la gran mayoría de compañías a nivel nacional, aún se manejan los mismos paradigmas para abordar y entender la importancia que tiene el proceso de capacitación en los colaboradores, sumado a que las metodologías mediante las cuales se desarrolla este proceso, regularmente son tradicionalistas y poco flexibles. Así pues, conceptos tan importantes como el aprendizaje participativo y el colectivo enfocado a las necesidades y habilidades natas de las personas se han dejado un poco al lado, desconocidas o quizás ignoradas, y se ha priorizado el camino común, es decir, en enfocar la capacitación del personal de forma magistral, plana y sin puntos de flexibilidad y tacto; lo cual puede generar en la mayoría de los casos, un detrimento del aprovechamiento de las capacidades de las personas, falta de opiniones o ideas de mejora continua, empobrecimiento del clima laboral, y en últimas la desmejora de la operación propia de las compañías.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo ayudarían las metodologías lúdicas constructivistas a los programas de capacitación en la empresa REDETRANS S.A. regional eje cafetero, para el fortalecimiento de los procesos comunicativos, competencias blandas y clima laboral?

1.4.1. SISTEMATIZACIÓN

- ✓ ¿De qué forma se puede diagnosticar el estado actual de la empresa en cuanto a la estructura metodológica para abordar problemáticas de calidad en sus procesos, el nivel de competencias blandas en sus colaboradores y el clima laboral?

- ✓ ¿Qué efectos tangibles produce la falta de capacitaciones constructivistas en la empresa?
- ✓ ¿Qué beneficios produciría la implementación de un programa de capacitación constructivista que incentive a los funcionarios de la empresa Redetrans S.A. a participar activamente, crear ideas y a proponer soluciones?
- ✓ ¿Cómo se podría medir la mejora obtenida al implementar un nuevo método de capacitación, y cuáles serían los indicadores para hacer un seguimiento certero?

1.5. OBJETIVO GENERAL

Implementar metodologías lúdicas constructivistas como apoyo a los programas de capacitación en la empresa Redetrans S.A. regional eje cafetero, para fortalecer procesos comunicativos, competencias blandas y clima laboral.

1.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Diagnosticar el estado actual de la empresa con relación a la metodología utilizada para abordar problemáticas de calidad en sus procesos, el nivel de competencias blandas en sus colaboradores y el clima laboral.
- ✓ Determinar los efectos tangibles que produce la falta de capacitaciones constructivistas en la empresa.
- ✓ Identificar los beneficios que produce la implementación de un programa de capacitación constructivista que incentive a los funcionarios de la empresa Redetrans S.A. a participar activamente, crear ideas y a proponer soluciones.
- ✓ Implementar y evaluar la mejora obtenida con el nuevo método de capacitación y definir indicadores para el seguimiento certero.

1.7. JUSTIFICACIÓN

La empresa del siglo XXI que busque ser competitiva y trascender en el tiempo, debe adaptarse a las nuevas exigencias y comportamientos del mercado, adoptando una postura que la lleve a dimensionar la importancia de integrar dentro de sus estrategias de capacitación y formación, componentes que se enfocan no sólo en los aspectos prácticos de la organización sino también en el fortalecimiento de las competencias blandas y humanas de sus funcionarios, quienes en últimas son el mayor activo de la compañía, además de una metodología de mejoramiento continuo que le permita cerrar la brecha entre los problemas de calidad y la dinámica de un mercado cambiante y exigente.

Entendiendo que las empresas requieren de colaboradores que tengan la capacidad de interactuar con los demás, llevando a cabo tareas, objetivos y proyectos en conjunto, el presente trabajo investigativo propone un modelo de complemento a la capacitación ordinaria de las empresas de transporte y logística, que se cimienta en una metodología lúdica constructivista de aprendizaje, que permite fortalecer las competencias blandas de una forma activa y propositiva, mediante el planteamiento de micro mundos en los que se estimulan y se ponen a prueba los conocimientos concernientes al desarrollo organizacional (comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, planeación, pensamiento sistémico, etc.) basándose para esto, en el grupo de Investigación GEIO perteneciente a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira, y en la Asociación Nacional de Empresas Transportadoras de Carga ASECARGA regional de occidente, para lograr el contacto con las empresas.

Así pues, al desarrollar el presente trabajo y abordar sus objetivos, se da solución o manejo sistemático a las problemáticas evidenciadas por el empresario, en materia de clima organizacional, comunicación y competencias blandas, procurando en últimas disminuir su impacto.

1.8. BENEFICIOS QUE CONLLEVA

1.8.1. ACADEMICO

El presente trabajo sirvió como complemento y aplicación de los conceptos aprendidos en la academia y extrapolados al sector empresarial por parte de los estudiantes de ingeniería industrial.

Para la Universidad es importante dado que se generan aliados estratégicos como la Asociación Nacional de Empresas Transportadoras de Carga ASECARGA, de la cual REDETRANS S.A. es miembro. Así se promueve el acercamiento entre la academia y el sector empresarial, facilitando la transferencia de conocimiento.

1.8.2. EMPRESARIAL

Para el empresario es la oportunidad de encontrarse con nuevas metodologías de capacitación alineadas con las exigencias de los nuevos mercados, que incentivan a fortalecer de manera activa las competencias blandas en los empleados y así lograr de forma efectiva y creativa afrontar los problemas de la organización.

1.8.3. PERSONAL

Al desarrollar este trabajo, se pudo aplicar muchos de los conceptos vistos en la carrera, además tener el primer contacto con el sector empresarial, que permita afianzar conocimientos y así optar al título de ingenieros industriales.

1.9. LIMITACIONES PREVISIBLES

Durante el desarrollo del proyecto se presentaron varias limitaciones, la primera de ellas fue que se presentó la oportunidad de viajar a los Estados Unidos a los ejecutores del proyecto; uno de ellos a realizar una práctica internacional y el otro por una experiencia en un campamento de verano. Lo cual obligó a la suspensión temporal del proyecto.

Otra de las limitantes grandes que tuvo el proyecto fue la disponibilidad de tiempo con la que contaba la empresa Redetrans S.A, ya que su labor operativa les demandaba mucho esfuerzo lo que hacía difícil la asignación de un espacio para las capacitaciones.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

El presente marco aborda conceptos relacionados a las Metodologías constructivistas, competencias blandas en particular el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación y el impacto que tienen en el clima organizacional.

2.1.1. METODOLOGIAS LUDICAS Y HERRAMIENTAS CONSTRUCTIVISTAS

EL JUEGO COMO HERRAMIENTA DE ENSEÑANZA

La pedagogía (el arte de enseñar), es definida como un conjunto de conocimientos que orientan las acciones educativas y de formación, por otra parte, la didáctica (el cómo enseñar), son las técnicas que se usan para facilitar el aprendizaje, una de estas herramientas es la lúdica (canal de enseñanza), la cual permite transmitir conocimientos por medio del juego, siendo este último un facilitador de procesos educativos y de desarrollo personal. (Duque Reyes, 2011)

El juego desde diferentes perspectivas teóricas, puede ser entendido de diversas maneras:

El juego es una acción libre. En el juego domina un alto grado de libertad humana...es una actividad autorregulada...es una manera diferente de llevar la vida y en cuanto tal, una manera distinta de experimentar y fundamentar el mundo (Madrid, 1998).

Piaget decía: “El juego es interpretado como un proceso ideal para potenciar la lógica y la racionalidad” (Moreno, 2008).

El juego se puede definir como una actividad interactiva que replica las condiciones esperadas en el mundo real, con el fin de estimular el aprendizaje en la toma de decisiones, para lograr este fin, se plantea una competencia en la cual los participantes aceptan las reglas de conducta y toman decisiones que tienen implicaciones sobre sí mismos y sus contendores (Dempsey et al., 1996).

Huizinga (1971) plantea un juego como una actividad: Libre, que comienza y termina a voluntad del usuario, Ficticia, paralela a la vida real, simulando un universo o una actividad que no tiene repercusión sobre hechos reales, Acotada (con límites de tiempo y espacio), Reglamentada dentro de un orden específico.

VENTAJAS DE LA APLICACIÓN DE JUEGOS

Los juegos han sido estudiados por varios autores como una herramienta valiosa de enseñanza, debido a que ofrecen las siguientes ventajas:

- ✓ Representatividad, es posible simular una parte de la realidad mediante juegos (Kasvi, 2000). Reduce a mecanismos esenciales la descripción de realidades muy complejas (Gros, 2008). Se pueden emplear materiales sencillos. No siempre es necesario un material tecnológicamente avanzado para realizar una clase mediante juegos, con un tablero convencional y unos dados o unos cartones de juego se puede realizar este tipo de actividades (Zapata, 2007).
- ✓ Seguridad, ya que es posible recrear una parte de la realidad, pero sin ningún peligro de perjuicios físicos a la salud o la integridad (Kasvi, 2000).
- ✓ Interactividad y dinamismo, además de representar una parte de la realidad, es posible interactuar con ella (Kasvi, 2000). En este caso, en particular, los juegos basados en experiencias resultan bastante útiles pues, a diferencia de los juegos de computador, permiten una interacción directa del jugador con el entorno que se está simulando (Gee, 2003).

- ✓ Motivación, los juegos generan entretenimiento en sus practicantes, quienes optan por jugarlos movidos por el deseo de divertirse (Jensen, 2006; Lee et al., 2004; Dibona, 2004).
- ✓ Competencia, la rivalidad que se presenta entre los participantes de un juego conserva el interés en el juego hasta el final (Pivec et al., 2009). Mientras existan posibilidades de que los jugadores triunfen en el juego, el interés del juego se mantendrá (Zapata, 2007).

En conclusión, el aprendizaje vivencial ocurre cuando el participante del juego o actividad, participa y se involucra de tal forma que puede reflexionar en forma crítica, lo cual a su vez le permite extraer de las experiencias vividas conclusiones que incorporará en su vida por medio de su forma de pensar y actuar, en este punto vale la pena mencionar una reflexión de Marcel Proust: “La sabiduría no es transferible, debe ser descubierta personalmente luego de una travesía que nadie más puede recorrer por nosotros”. (Duque Reyes, 2011).

2.1.2. PROCESOS DE CAPACITACION MEDIANTE METODOLOGIAS CONSTRUCTIVISTAS

Investigando otras empresas que utilicen o hayan utilizado metodologías constructivistas como herramienta de capacitación se encontró una en España llamada Inteligencia Creativa, los cuales llevaron toda su experiencia en marketing a un juego de fácil aplicación llamado Binackle. Su filosofía es la siguiente:

“Las metodologías más simples son las que acaban utilizándose en día a día”. En Inteligencia Creativa, todos hemos trabajado durante años en empresas y sabemos que éstas necesitan soluciones concretas, pragmáticas, simples y a la medida de sus necesidades. (creativa)

La experiencia ha enseñado que sólo se puede conseguir integrar la creatividad de manera natural en el trabajo cotidiano con metodologías simples, basadas en la formación y en talleres prácticos.

Empezando por implicar y motivar a las personas enseñándoles los beneficios concretos que la creatividad y la innovación pueden aportar a su trabajo sin necesidad de procesos complejos o de una sobrecarga de trabajo inasumible.

Otro caso de la implementación de metodologías constructivistas como herramienta de capacitación fue en la empresa ABB Ltda. en la ciudad de Dosquebradas en la que en el año 2014 para el lanzamiento de una campaña de calidad se contrató los servicios del grupo Tropa teatro Pereira el cual por medio de varias sesiones transmitían los conceptos de la filosofía Phil Crosby y construían el concepto de calidad con los empleados de la empresa.

Otro de los casos a analizar es el del grupo de investigación GEIO de la Universidad tecnológica de Pereira el cual ha logrado implementar estas metodologías en algunas empresas de la región.

El grupo de investigación, basado en la estructura de las metodologías activas utilizadas y generadas dentro del mismo, implementó una serie de desarrollos específicos con el fin de ajustarse a las necesidades de capacitación identificadas y emitidas por parte de la empresa de salud Comfamiliar Risaralda en la cual se llevaría a cabo la jornada de capacitación. Los objetivos que se pretendían alcanzar con el uso de metodologías activas, era que los participantes logaran interpretar la importancia que tiene la identificación de las mudas o desperdicios que pueden encontrar en su empresa y la implementación de la filosofía modular, control de calidad, y el evento Kaizen como principales herramientas de solución a la problemática planteada. Se partió entonces de una de las metodologías desarrolladas en la línea de investigación en producción. El vaso perfecto, siendo una de las actividades implementadas en la capacitación, inicialmente contaba con un enfoque productivo, utilizando principios de productividad, control de la producción, utilización del método tradicional (Push), identificación de las mudas o desperdicios que se pueden encontrar en una empresa, control de la calidad, evento Kaizen y filosofía modular. La orientación de estos temas a los servicios, dio a los participantes un escenario nuevo y multi-temático del cual extractar lo necesario en función de la corrección de algunas prácticas. Es importante resaltar que mediante el uso de la filosofía modular, se genera un cambio de perspectiva que propende potenciar la productividad, basándose en el trabajo en equipo de los colaboradores de la organización. (Santiago Restrepo, 2014)

2.1.3. COMPETENCIAS BLANDAS

TRABAJO EN EQUIPO EN LAS ORGANIZACIONES

El concepto de competencia de trabajo en equipo es relativamente nuevo. Hay una minoría de autores que han definido el término (Cannon-Bowers et. al., 1995; Dyer, 1984; Guzzo et Shea, 1992; Salas, Burke, Cannon-Bowers, 2000; Baker et. al., 2005) La definición creada por Cannon-Bowers et al., (1995:336-337) es una de las más representativas, pues ha sido empleada y adaptada por diferentes investigadores (Ellis et. al., 2005; Lerner et. al., 2009; Motsching-Pitrik et Figl, 2008; Weaver et. al., 2010).

“La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.” (Cannon-Bowers et al., 1995)

Rousseau et al. (2006), realizaron una síntesis sobre las aproximaciones teóricas existentes del trabajo en equipo eficaz. Esta revisión constituyo un marco conceptual donde se integran las discrepancias existentes en la competencia de trabajo en equipo. Estos acentúan su modelo en el estudio de los comportamientos realizados por los miembros del equipo y que a su vez facilitan la actividad colectiva. Las dimensiones de comportamiento son categorizadas a partir de diferentes niveles jerárquicos.

Los investigadores del management anuncian un nuevo paradigma empresarial en que la calidad de las personas, las relaciones que establecen entre sí y los ambientes que generan, son los factores críticos del éxito y la permanencia en el tiempo de las empresas (Vignolo, 2005).

Los equipos de trabajo, se han convertido durante las últimas cuatro décadas en un elemento central en el funcionamiento de las organizaciones. Este hecho ha sido facilitado, al menos en parte, por distintos trabajos que informan de las relaciones positivas entre el trabajo basado en equipos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos por una organización (Gibson et al., 2007). Son, no obstante, las presiones derivadas de la necesidad de configurar modelos de negocio cambiantes en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación, las que exigen adaptar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños

organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (Lawler y Worley, 2006; West y Markiewicz, 2004).

LIDERAZGO Y EQUIPOS DE TRABAJO

Según el Diccionario de la Lengua Española (Anexo 5 Liderazgo) liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de cualquier otra colectividad.

Existen otras definiciones como: “El liderazgo es un esfuerzo de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas” (Gibson, Ivanchevich, & Donnelly)

Una definición más elaborada dice: “El liderazgo es el proceso de influir en otras personas y apoyarlas para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, motivar e impulsar a un grupo para el desempeño de una acción orientada a un objetivo”. (Cuevas, 2013)

Como se observa, existe un gran cúmulo de definiciones de este concepto, que latentemente ha formado parte de nuestra sociedad desde sus inicios. (Social)

En general, el liderazgo como competencia, permite influir en el comportamiento de los directores o gerentes de las organizaciones y las decisiones que estos tomen, por lo cual, si en un contexto empresarial se cuenta con verdaderos líderes que ejerzan su rol de manera asertiva, el poder de influencia que ejercerán sobre sus colaboradores conllevará naturalmente en resultados y decisiones asertivas.

Así pues, este rasgo natural, que en ciertos casos es desarrollado a través de la experiencia y los ajustes de mejora continua, se convierte en un factor que le permite a una organización destacarse dentro de un gran número de competidores, ya que cuentan con un direccionamiento acertado.

El hombre ha tenido la necesidad de agruparse para trabajar en conjunto por la supervivencia, y más allá de esto, lograr hacer que la generación logre trascender. Con el paso del tiempo, y la interacción de diferentes tipos de grupos que crecían cada vez más, se constituyeron sociedades o civilizaciones; y las sociedades que lograron desarrollar técnicas de agrupación y solidificaron sus relaciones sociales, fueron quienes contaron con las suficientes herramientas para afrontar los diferentes embates que las golpearon.

Haciendo un repaso por la concepción de los grupos sociales, Charles Fourier atribuyó un sentido psicosocial a las sociedades; él organizó a las personas o marejadas de colectivos en grupos, todo con la finalidad de lograr una sociedad más organizada, desarrollada, y principalmente que ésta fuera más feliz. Posteriormente Taylor, recordado y reconocido como el padre de la organización científica, hace una relación estructural de distintos grupos; estratificándolos según su nivel, especialidad y unidad productiva. Ya para el Siglo XX se cataloga a un grupo como elemento que aporta motivación a los miembros que este lo integren, propiciando la formación de grupos autónomos de trabajo. Ya años más adelante, surge el trabajo en equipo como una estrategia por la que las organizaciones optan libremente para facilitarse sus tareas. Sin dejar a un lado el estudio de los equipos de trabajo, en los años 20, Elton Mayo realiza una investigación del comportamiento de los grupos y la relación en la formación de equipos de trabajo. Esto último, para ser entendido debe especificarse dos conceptos básicos “Grupos” y “Equipos”:

Grupos: Estos se encuentran presentes de manera natural en una organización, RICHARD STEERS (1992) los define como un “conjunto de individuos que comparten unos fines comunes, que generalmente representan diferentes roles entre ellos y que interaccionan unos con otros, con el objeto de conseguir unos propósitos”

Equipos: Estos son grupos que para su composición, requieren de una previa formación. Los equipos de trabajo son un “conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros”. (Esther, 2015). En el entendido que los equipos logran un desempeño más alto en el sentido que su cohesión logra desarrollarse generalmente de forma más veloz, ya que está ligado directamente a una especificación de forma que le dan cierto toque de formalismo y direccionamiento, es importante distinguir la taxonomía de estos:

Equipos Funcionales: Este tipo de equipo está conformado por un gerente y los empleados de una unidad. Facilita cuestiones como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones; suelen participar por mejorar las actividades laborales o por resolver problemas al interior de su unidad funcional.

Equipo para resolver problemas: Están integrados entre 5 y 12 empleados de un mismo departamento o contratados, los cuales se reúnen pocas horas a la semana para encontrar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el entorno

laboral. Los miembros comparten ideas y presentan sugerencias. Suele estar conformado por gente experta, jefes y supervisores.

Equipo auto administrado: También llamado de autogestión. Es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y que constituyen su propio equipo para la buena ejecución del proceso de trabajo. Este equipo controla el ritmo de su trabajo, determina las asignaciones y dice cuando tomar descansos e inspeccionar su trabajo. Seleccionan a sus miembros y evalúan su rendimiento.

Equipos interfuncionales: Está compuesto por empleados del mismo nivel jerárquico, pero provienen de distintos campos de trabajo y se reúnen para realizar una tarea concreta. Los equipos interfuncionales son eficaces para que los empleados de diversas áreas puedan intercambiar información, innovar y resolver.

Equipos de trabajo de alto rendimiento: Los equipos de trabajo de alto rendimiento los miembros están sumamente comprometidos por cumplir objetivos y entienden con claridad la meta, pero en ocasiones lo hacen por la importancia de esas metas preocupándose por los intereses personales. Los miembros poseen habilidades técnicas como para las relaciones interpersonales con una buena comunicación.

Ahora, conociendo de forma global la taxonomía de los equipos (tomado como punto de enfoque), faltaría mencionar aún un concepto clave para lograr, en la mayoría de los casos, un desarrollo óptimo, sustentado y sostenible de estos, el cual influye en su creación, direccionamiento y estrategias. En los diferentes tipos de organizaciones, se gestan una cantidad enorme de interacciones de todo tipo, en el ámbito interpersonal, laboral y social; y de acuerdo a esto, se moldean los patrones de comportamiento que logran ser percibidos externamente. Los individuos que componen la organización, sin importar el campo específico en el que se desempeñen, las metas que tengan trazadas, los procedimientos y reglas que deben acoger, en cierto punto deben dirigir sus pensamientos y acciones de acuerdo a un camino trazado y especificado. Así pues, aunque idealmente y quizás utópicamente, un grupo social debería lograr desarrollarse y desempeñarse de forma sincrónica y natural, cumpliendo su cometido sin la necesidad de una cabecera al mando, generalmente, existe una voz guía que le brinda seguridad y estabilidad, quien además toma por derecho la vocería de los intereses de su grupo. En este momento, cuando la visión individual trasciende a un colectivo, y logra ser compartida a través de un proceso de sensibilización general influida de manera interpersonal a través del Liderazgo.

Según Chiavenato, Idalberto (1993) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". El mismo Chiavenato, decía que el liderazgo es considerado como "un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de la relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales".

En el tiempo actual se considera que está emergiendo un nuevo tipo de liderazgo:

Liderazgo en la "Nueva Edad": este estará caracterizado por líderes que deberán conocer cómo se utilizan las nuevas tecnologías, como analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo y deberán entender que dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para descubrir lo que la gente desea, tanto como su capacidad de proyectar en el mediano y en el largo plazo, y a conservar un margen de competencia.

COMUNICACIÓN COMO COMPETENCIA

Es la capacidad para poder transmitir apropiadamente conceptos e ideas de forma clara, precisa, directa y apropiada, siendo convincente en la expresión oral o escrita. Tiene en cuenta las características del receptor, entendiendo sus necesidades, para que éste comprenda. También brindará retroalimentación constante, asegurándose que el mensaje llegó correctamente. La persona que tiene esta habilidad puede escuchar, comprender y asimilar las telecomunicaciones provenientes de los demás buscando la comprensión mutua y generando un ambiente cordial. Así mismo, se comunica y expresa fluidamente entre los niveles jerárquicos de la empresa, tanto en dirección descendente (comunicando y transmitiendo órdenes a subordinados apropiadamente), como ascendente (hablando con propiedad a sus superiores) con sus colegas. (UPT)

Según Dell Hiñes (Hiñes, 2015) "La competencia comunicativa es el término más general para la capacidad comunicativa de una persona, capacidad que abarca tanto el conocimiento de la lengua como la habilidad para utilizarla. La adquisición de tal competencia está mediada por la experiencia social, las necesidades y motivaciones, y la acción, que es a la vez una fuente renovada de motivaciones, necesidades y experiencias".

Según Gaetano Berruto (Berruto, 1979) La competencia comunicativa es una capacidad que comprende no sólo la habilidad lingüística, gramatical, de producir frases bien construidas y de saber interpretar y emitir juicios sobre frases producidas por el hablante- oyente o por otros, sino que, necesariamente, constará, por un lado, de una serie de habilidades extralingüísticas interrelacionadas, sociales y semióticas, y por el otro, de una habilidad lingüística polifacética y multiforme". (HYMES)

“La competencia comunicativa comprende las aptitudes y los conocimientos que un individuo debe tener para poder utilizar sistemas lingüísticos y translingüísticos que están a su disposición para comunicarse como miembro de una comunidad sociocultural dada”. (María Stella Girón y Marco Antonio Vallejo, 1992)

Es por ello que la comunicación se convierte en una competencia vital dentro de una organización y es de vital importancia aprender a comunicarse de acuerdo al contexto en el que se esté, se debe identificar el lenguaje de la empresa para que todos estén alineados y hablen el mismo idioma y de esta manera evitar fallas organizacionales por problemas organizaciones.

2.1.4. CLIMA LABORAL

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y Mc Gregor proponen el concepto de "clima organizacional" (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional. En este sentido, es posible notar que ya desde esa época era posible avizorar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima, afectando, incluso, al desempeño de la organización en su totalidad. (Alejandro Cuadra Peralta, 2007)

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento". A su vez, Reichers y

Schneider (1990) definen el clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

Es evidente la fuerte relación entre los diferentes estilos de liderazgo dentro de una organización y su clima organizacional, de acuerdo al tipo de líderes que tenga la organización esto afectara como los empleados perciban las políticas y el grado de motivación que tengan para cumplir con objetivos.

Se habla hoy en día de liderar con el ejemplo y es allí donde los líderes influyen en los comportamientos de sus colaboradores.

Según Peiró (2000), la satisfacción laboral (o satisfacción con el trabajo) se trata de la actitud relacionada con el trabajo que más atención ha recibido por parte de la investigación. Aunque el estudio sistemático de su naturaleza y sus causas comienzan recién en la década de los treinta, algunos autores ya habían estudiado diversas actitudes de los empleados frente a diferentes aspectos del trabajo. (Alejandro Cuadra Peralta, 2007)

En base a lo anterior cuando la organización se enfoca en desarrollar las competencias de sus colaboradores se genera en ellos un mayor sentido de pertenencia además de tener un impacto positivo en el clima organizacional y la actitud que estos tienen para con la organización, los procesos y sus colegas, ya que son competencias enfocadas a generar un buen clima entre los colaboradores, competencias como liderazgo, trabajo en equipo y comunicación las cuales se deben desarrollar y potenciar día a día.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

El siguiente marco describe una serie de conceptos que son importantes definir dentro del proyecto de investigación Constructivismo, Metodología 4Q, Comunicación organizacional.

2.2.1. CONSTRUCTIVISMO

El modelo constructivista está centrado en quien lo experimenta, y sostiene que él o ella hacen una construcción propia de conocimientos que se van

desarrollando día a día. La teoría constructivista postula que el conocimiento es una construcción del ser humano que realiza con los conocimientos previos que ya posee. (Guajardo, 2016)

El constructivismo representa una de las posiciones más desarrolladas y sustentadas en las vanguardias pedagógicas de la sociedad del conocimiento. Destaca el rol activo del individuo en el proceso del aprendizaje y la presencia del aprendizaje significativo, donde este debe ser aprendido de manera relevante; se debe poseer en su estructura cognitiva de manera que el nuevo conocimiento pueda vincularse con el anterior; se debe manifestar una actitud positiva hacia el aprendizaje y demostrar una disposición para relacionar el material de aprendizaje con la estructura cognitiva particular que posee. Estas 3 condiciones, en su conjunto, garantizan aprendizajes significativos. (Ruiz, s.f)

El pensamiento posee una estructura que se construye en forma progresiva, hablamos del concepto de desarrollo próximo de Vygotski. Sin embargo, esta postura es radicalmente opuesta a la formulada desde la epistemología constructivista donde la realidad externa es una "imputación mental" la cual ha sido inventada y puede ser incluso un holograma.

El papel del aprendizaje es favorecer el desarrollo, la reivindicación de la necesidad de evaluar los conceptos previos y la zona de desarrollo potencial.

El conocimiento se adquiere por medio de un proceso de construcción, o mejor, de auto construcción y no absorción o acumulación de información proveniente del exterior.

El papel activo de los conflictos cognitivos, que son esenciales para desestabilizar concepciones previas. La escuela debe intencional y deliberadamente promover el desequilibrio de los instrumentos de conocimiento menos abstractos y generales que posean los estudiantes.

El paradigma positivista y racionalista ha sido sustituido de manera significativa por el enfoque constructivista.

Para Piaget el proceso de construcción del conocimiento es un proceso fundamentalmente interno e individual, basado en el proceso de equilibrio en el que la influencia del medio sólo puede favorecer o dificultar. El diálogo se establece entre sujeto y objeto, y la mediación social no constituye un factor determinante, ya que la construcción de estructuras intelectuales progresivamente más potentes obedece, en último término, a una necesidad interna de la mente. (Salvador C. G., 1994)

Es por estas y muchas razones más que el constructivismo en los últimos años viene ganando terreno frente a otros modelos de aprendizaje ya que el aprendizaje experiencial se convierte en una metodología innovadora y con grandes ventajas frente a metodologías de otras épocas.

2.2.2. METODOLOGIA 4Q

4Q es una metodología de resolución de problemas y mejoramiento continuo que fue desarrollada e implementada por la compañía ABB en 2009 para detener la batalla entre Lean, Six Sigma, DMAIC, PDCA, 8D y otros promotores argumentando superioridad de uno en contra de otro, 4Q por los 4 Cuadrantes: Medir, Analizar, Mejorar, Sostener.

El proceso 4Q es una metodología muy similar a la de six sigma DMAIC, la diferencia radica en que en 4Q el paso definir hace parte del Q1 que es medir y también parte de los activadores que empiezan un proyecto 4Q.

Ilustración 1. Proceso 4Q.

Q1 - Medir	Q2 - Analizar
Definir la oportunidad. Investigar para comprender el estado actual en detalle.	Identificar y confirmar las causas raíz del problema.
Q4 - Sostener	Q3 - Mejorar
Mantener las mejoras estandarizando los métodos o procesos de trabajo.	Desarrollar, definir e implementar soluciones que eliminen las causas raíz.

Fuente: (ABB University, 2014)

2.2.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional (conocida también como comunicación corporativa cuando se trata de una empresa, o comunicación institucional cuando se trata de una institución pública) consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones).

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y su público. (Wikipedia, 2016)

2.2.4. COMPETENCIAS BLANDAS

Las habilidades blandas o Soft Skills son todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este plano entran temáticas como: trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros. (Empresarial, 2016)

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral, si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas

El desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseen un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

Las dificultades a las que se enfrentan diariamente los ejecutivos y profesionales, son las de romper paradigmas, salir de su zona de confort, salirse del concepto de “jefe” para iniciarse en el de “líder”. He aquí la importancia de contar con trabajadores que manejen habilidades blandas. (Humanos, 2016).

2.3. MARCO SITUACIONAL

2.3.1. SECTOR LOGISTICO EN COLOMBIA - PROBLEMÁTICAS Y PERSPECTIVAS NACIONALES

De acuerdo a Carlos Mario Rodríguez Rosas, en su tesis de grado “Análisis del transporte de carga en Colombia, para crear estrategias que permitan alcanzar estándares de competitividad e infraestructura internacional”: “El Transporte de Carga por carretera en Colombia es un pilar fundamental en la dinámica de la economía del país, ya que se constituye en la herramienta básica para colocar los productos al alcance del consumidor en el territorio nacional o en el extranjero. Por esta razón, es indispensable que el sector transporte cuente con los elementos necesarios para asumir el gran compromiso que tiene en el desarrollo económico. El Ministerio de Transporte como ente rector, ha venido trabajando en dotar al sector de la información necesaria para poder evaluar el papel que viene desempeñando dentro del aparato productivo nacional, para la planeación hacia futuro y la formulación de políticas de desarrollo, buscando el mejoramiento del servicio en términos de calidad y eficiencia, y en consecuencia obtener una mayor competitividad de los productos colombianos tanto en el ámbito interno como externo”.

“La infraestructura de transporte, y en especial las carreteras son de significativa importancia en el crecimiento y desarrollo de un país. El 80% de la carga del país se moviliza por carretera. Los resultados muestran una red vial limitada y de poca capacidad, aún si se compara con otros países latinoamericanos en vía de desarrollo”. (REPUBLICA, 2005).

El sector logístico, y en específico el que se dedica a la actividad transportadora, si bien es de suma relevancia e importancia, y es quien mueve gran parte de la economía nacional, también ha sido golpeado fuertemente en los últimos tiempos por un número de factores que le impiden su pleno desarrollo y supervivencia. En un país donde prima el desorden, la deslegitimación y falta de credibilidad en los entes gubernamentales, la cultura de la informalidad y otros aspectos críticos, hacen que se opaque el desenvolvimiento próspero de las empresas de transporte de carga que procuran hacer un buen trabajo.

La cadena logística, de la que hace parte fundamental las compañías transportadoras, según informes presentados por la Agremiación ASECARGA, tiene falencias que deben ser estudiadas de raíz, en sus diferentes nodos.

Se mostrará de forma breve, como algunos de los nodos más relevantes de la cadena logística del país generan acciones que entorpecen el desarrollo de ésta:

Generador de la carga: Quienes pueden contratar su vigilancia y control estricto con empresas no habilitadas y con operadores informales, ofreciendo pagos en su mayoría por debajo de los mínimos establecidos, pagado a más de 120 días, realizando prácticas en sus operaciones de despacho que no siguen protocolos de calidad en logística, entre otros.

Empresa de Transporte: Las que se habilitan y operan legalmente, tienen un gran número de exigencias por parte de los entes de control, que son sumamente desgastantes operativa y económicamente; además son castigadas fuertemente ante el incumplimiento de requisitos o normas; pero este no es el problema, el hecho es que existe una altísima tasa de informalidad (De aproximadamente 30.000 operadores, solo se encuentran debidamente habilitadas y legalmente constituidas 3.200 empresas) que genera desventaja competitiva.

Por otro lado, las buenas prácticas logísticas y organizacionales, de profesionalización, capacitación técnica y humana han sido muy bajas. Éstos y otros más, son las problemáticas que agobian a las empresas de transporte.

Propietario del vehículo: Falta de profesionalización y fidelización, lo que causa comportamiento que van en contravía de los protocolos y buenas prácticas comerciales y logísticas.

Destinatario: Generalmente genera los pagos más allá del tiempo estipulado, y reciben la mercancía más allá de los tiempos contratados, debido a falta de concientización y falencias en la comunicación activa y asertiva.

Como se ve, la cadena logística en su conjunto tiene problemáticas causadas por cada uno de sus actores y que en últimas pueden repercutir a todo el sistema en general, así pues, la situación que viven actualmente las empresas de transporte, es influida directamente por este conjunto de interacciones y modos de actuar de la cadena logística, que producen la informalidad, la sobrepoblación vehicular, falta de políticas sólidas de chatarrización, baja escolaridad, profesionalización y capacitación, vulnerabilidad ante factores macroeconómicos, falta de control e incentivos por parte del gobierno, entre otros.

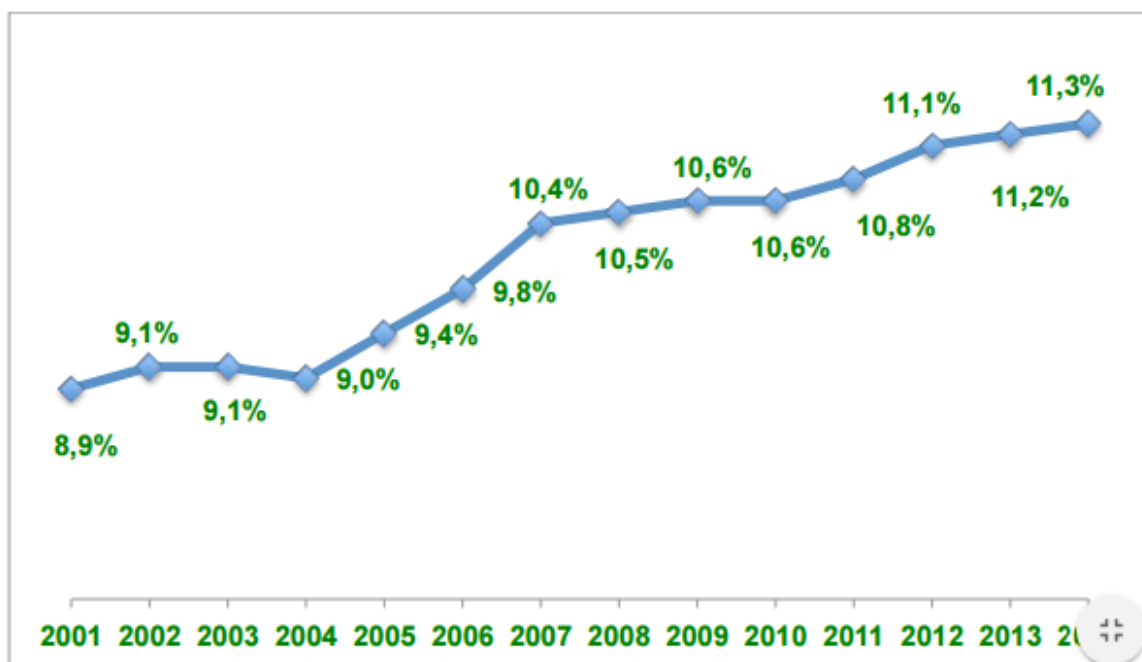
En general, todo lo anterior, sumado a cultura propia de las empresas y el modo en que conciben sus estrategias empresariales, se convierte en elementos

adversos a los cuales las compañías deben hacerle frente y aplicar estrategias con una forma distinta de actuar.

En el caso de la compañía REDETRANS, como actora de esta cadena, es una realidad que se ha visto afectada directamente por las problemáticas enunciadas anteriormente en todas sus diferentes seccionales. Y su dirección general ha venido cambiando sus paradigmas administrativos y operativos, abiertos a escuchar nuevas ideas y a cambiar sus preconcepciones de forma paulatina y extendiendo las decisiones a todos los niveles de la compañía.

Cabe tener en cuenta que el transporte, como se dijo juega un papel crucial en la economía colombiana, ya que como es motor movilizador de los productos que se comercializan y consumen tanto a nivel local, regional, nacional, como internacional; también es la fuente de ingresos de un número significativo de colombianos, y por ende el sector que este forma es un gran aportante dentro del PIB Nacional.

Ilustración 2. Participación del gran sector Transporte en el PIB Nacional Colombia. (Díaz Roa, 2016).



Fuente: Informe Sectorial Transporte Q2, COLCAPITAL

Desde el 2001 la participación del transporte en general ha tendido a la alza, y ha aportado de una u otra forma al desarrollo económico del país.

Lo anterior es enfocado a una vista del transporte en general, pero vale la pena categorizar el transporte terrestre específicamente, el cual al 2014 formó el 40% del total de los subsectores del gran sector transporte:

Ilustración 3. Participación del gran sector Transporte en el PIB Nacional Colombia. (Díaz Roa, 2016).



Fuente: Informe Sectorial Transporte Q2, COLCAPITAL.

Así pues, el transporte de carga por carretera, es un sector lleno de bastantes altibajos, pero también es cierto que cuenta con grandes retos y oportunidades que afrontar, ya que la tecnificación, internacionalización y apertura de la economía cambia el paradigma en el que las empresas han venido operando. Y ahora deben detenerse a repensar sus estrategias, y preguntarse si la forma en que se ha concebido la empresa es la correcta o la quizás la más adecuada.

Obviamente, este proceso debe ir acompañado por las instituciones gubernamentales, que deben poner de su parte para hacer que las perspectivas a las que le puede apuntar el sector sean una realidad; porque hasta ahora, el escenario futuro no es muy alentador a decir verdad, dicho por los mayores representantes de las colectividades transportadoras (ASECARGA, COLFECAR, FEDETRANSCOL, ACC, ATC, etc.), en sus diferentes encuentros gremiales a nivel nacional.

A continuación se presenta una breve reseña histórica de la empresa donde se llevó a cabo esta investigación.

En octubre de 1997, como legado de una tradición de más de 10 años de experiencia, se constituye la empresa "Red de transporte especializado

REDETRANS LTDA” con el firme propósito de contribuir al desarrollo económico del país.

En enero del siguiente año, y en medio de un ambiente optimista con un gran sentido de pertenencia y mucha fe en Colombia por parte de colaboradores y asociados, entra en operación la compañía inicialmente en Bogotá, con agencias en Medellín, Cali, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla, Ibagué, Cúcuta y Planeta Rica, con un parque automotor propio que cubre todas las rutas y poblaciones del país a pesar de la gran crisis económica que en ese entonces había ocasionado el cierre de un gran número de empresas. (LTDA, 2016)

En la Actualidad, de la organización dependen 2500 hogares y se generan más de 3000 empleos indirectos que contribuyen al desarrollo económico del país.
Redetrans

La implementación de nuevas tecnologías y un interés constante en mantenerse a la vanguardia permite adelantarse a las necesidades de los clientes.

La apertura de nuevas agencias en ciudades como: Ipiales, Manizales, montería, Neiva, santa marta, Buenaventura, Cartagena, pasto, Sincelejo, Valledupar y Villavicencio, son un paso más en el propósito de cubrir todo el territorio nacional con sedes especializadas y centros entrega y recepción CER.

La ampliación del portafolio de servicios gracias a productos como REDEXPRES, REDCARGO, REDENFRIO, REDIARIO, REDEPACK plantea un profundo conocimiento del mercado, movilizandolos mensualmente alrededor de 15 millones de Kilos en mercancías dentro de las cuales el 40% está representado en productos manufacturados, 30% en repuestos y el 20% en medicamentos. (LTDA, 2016).

2.4. GLOSARIO

- ✓ **4Q:** Metodología de mejoramiento continuo y resolución de conflictos.
- ✓ **ABB:** Asea Brown Boveri, es una corporación multinacional, cuya sede central queda en Zürich, Suiza y cuyos mayores negocios son los de tecnologías en generación de energía eléctrica y en automatización industrial.
- ✓ **ACC:** Asociación Colombiana de Camioneros
- ✓ **ASECARGA:** Agremiación de empresas transportadores de carga en Colombia, Asociación Nacional de Empresas Transportadoras de Carga.
- ✓ **ATC:** Asociación de Transportadores de Carga de Medellín

- ✓ **Brecha:** Abertura o diferencia irregular entre dos elementos.
- ✓ **Ciclo PHVA:** El ciclo PHVA es una herramienta de la mejora continua, presentada por Deming a partir del año 1950, la cual se basa en un ciclo de 4 pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do).
- ✓ **Constructivismo:** Corriente pedagógica que postula la necesidad de entregar al estudiante herramientas que le permitan construir sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo que implica que sus ideas se modifiquen y siga aprendiendo.
- ✓ **Diagnóstico:** Reconocimiento y análisis de datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.
- ✓ **FEDETRASCOL:** Federación de empresas transportadoras de carga por carretera.
- ✓ **GEIO:** Grupo de La Enseñanza de Investigación de Operaciones, Universidad Tecnológica de Pereira.
- ✓ **Habilidades/Competencias Blandas:** Son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales.
- ✓ **Indicador:** Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.
- ✓ **Lúdica:** Perteneciente o relativo al juego.
- ✓ **Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.
- ✓ **Teoría:** Hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella.

3. DISEÑO METODOLOGICO

Para la elaboración de este estudio se realizó una investigación con una metodología de observación participativa en la cual los colaboradores construían el concepto de algunas competencias blandas al tiempo que las desarrollaban se habló entonces de Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, estas enmarcadas a ver su influencia en el clima organizacional.

3.1. UNIVERSO

La zona de influencia para la investigación, estuvo comprendida por la empresa Redetrans SA ubicada en el municipio de Dos quebradas, Risaralda

3.2. POBLACION O MUESTRA

En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo (analizar a todos los elementos de una población), se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población.

El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos). (Estadística.mat, 2016)

Debido a que es una empresa de tamaño mediano se tomó toda la población de la empresa presente en ese momento para la sesión de grupo.

Las personas que participaron en la capacitación fueron 50, 20 del área administrativa y 30 del área operativa.

3.3. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio requiere ámbitos definidos para alcanzar resultados concretos, así lograr los objetivos propuestos. Se plantean las siguientes delimitaciones:

3.3.1. ESPACIAL

El presente trabajo se realizó en la empresa REDETRANS S.A, Regional Eje Cafetero, ubicada en la ciudad de Dosquebradas.

3.3.2. DEMOGRAFICA

La información se obtuvo de fuentes primarias, por medio de la observación de las actividades que se llevaron a cabo en las instalaciones de la empresa, además aplicando encuestas y entrevistas a los siguientes grupos de interés:

- ✓ Gerente Regional de la Empresa.
- ✓ Directores de área de la Empresa.
- ✓ Funcionarios del área administrativa y operativa de la Empresa.
- ✓ Gerentes de compañías del gremio transportador de carga.
- ✓ Personal experto en los temas de interés del presente proyecto.

3.3.3. TEMPORAL

Se planteó que este proyecto se realizará en el transcurso de seis meses, desde junio hasta noviembre de 2016.

3.3.4. TEMATICO

La temática investigada y abordada estuvo enmarcada en las ciencias administrativas; donde se buscó diagnosticar el estado de la empresa REDETRANS S.A. con relación a tres variables específicas (calidad de los procesos comunicativos, fortaleza de las competencias blandas en sus colaboradores y nivel del clima laboral), aplicando metodologías lúdicas constructivistas en los programas de capacitación, para determinar el grado en que estas se pueden mejorar.

3.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se abordó bajo el contexto de una empresa de Transportes que cuenta con unas características especiales que la distinguen, así que éste debió ser documentado en gran medida por la experiencia directa y la indagación práctica. También, es claro que se partió de una metodología de aprendizaje ya estructurada y documentada (Metodología Lúdica Constructivista del grupo GEIO).

La Investigación es de tipo Exploratorio y Descriptivo en una primera etapa, donde se recolectó y construyó información primaria partiendo del contacto con el empresario (gerente), quien es el que autoriza el ingreso del equipo investigador.

Una vez autorizados, se procede a recolectar información general del estado inicial de la empresa en cuanto al nivel de la comunicación, clima laboral y desarrollo de competencias humanas en los funcionarios.

Posteriormente, se desarrolla la etapa de diseño de actividades lúdicas de acuerdo a puntos críticos observados, y se llevan a cabo.

Después de implementar la metodología, se procede a tomar un segundo diagnóstico general, para analizar el comportamiento de las tres variables mencionadas, y analizar cómo ha sido su evolución en función de la metodología aplicada.

3.4.1. MÉTODOS

La presente investigación se apoya de algunos métodos para llevarse a cabo, tales como:

MÉTODO DE OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

Importante para poder hacerse un mapa amplio y claro acerca del estado en que se encuentra la empresa en relación a las tres variables a analizar.

La observación tiene el objetivo de poder diseñar un esquema en la metodología lúdica que tenga un impacto positivo en los tres aspectos de interés; esta observación es precedida por una planeación que determine qué estrategias se utilizarán para obtener una imagen clara del estado de la empresa.

SESIONES DE GRUPO

Las sesiones de grupo permiten tener un panorama más claro de cuál es la situación actual de la empresa en temas organizacionales y en qué nivel están las competencias blandas de los colaboradores.

MÉTODO DEDUCTIVO

Partiendo de estudios previos y premisas generales acerca del área de estudio (clima laboral, calidad en la comunicación, desarrollo de competencias) se buscó deducir ciertos fenómenos que se logren observar en la etapa experimental del trabajo investigativo; con el fin de buscar explicaciones y hacerlas comprensibles.

MÉTODO DE ANÁLISIS

Al contar con una observación amplia y con los “diagnósticos” del estado de la empresa, se debe analizar de forma crítica y consciente lo que está sucediendo y buscar plantear hipótesis.

3.5. FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La materia prima del trabajo de investigación, que se compone de las fuentes de información primaria y secundaria, ha sido extraída así:

INFORMACIÓN PRIMARIA

- ✓ Observación directa en la empresa.
- ✓ Entrevista personal con gerente general y jefes de área.
- ✓ Cuestionarios a funcionarios.
- ✓ Encuestas a funcionarios.
- ✓ Entrevistas con funcionarios por áreas.
- ✓ Recolección de opiniones y sugerencias de los funcionarios.
- ✓ Fotos de las actividades realizadas.

INFORMACIÓN SECUNDARIA

- ✓ Libros (suministrados por el grupo de investigación GEIO, virtual o de librerías oficiales de la ciudad).
- ✓ Trabajos de investigación anteriores (De estudiantes del Grupo GEIO o estudios similares en otras ciudades y países).
- ✓ Publicaciones en revistas académicas y científicas.
- ✓ Conferencias locales, regionales y nacionales (Encuentros RED IDDEAL)
- ✓ Artículos académicos y científicos.
- ✓ Talleres y seminarios.

3.6. FASES DE LA INVESTIGACION

Etapa I: Estudio-análisis de teorías y trabajos relacionados.

Etapa II: Recolección y análisis de información general de la empresa, y datos relacionado a los sistemas de control de las tres variables a estudiar (la calidad de los procesos comunicativos, el nivel del clima laboral y la fortaleza de las competencias blandas en los colaboradores de la empresa).

Etapa III: Diseño de encuestas y entrevistas preliminares y de seguimiento, para los diferentes actores involucrados en la investigación (gerente regional, directores de área, colaboradores administrativos, operativos de la Empresa REDETRANS Regional Occidente y expertos en los temas de interés del presente proyecto), que permitan recolectar información de las tres variables a analizar.

Etapa IV: Aplicación de Encuestas y entrevistas preliminares.

Etapa V: Tabulación, codificación, análisis e interpretación de la información preliminar recolectada.

Etapa VI: Diseño de propuesta metodológica, ajustada al estudio de las necesidades de la empresa (diagnóstico).

Etapa VII: Implementación de la metodología mediante sesiones programadas en mutuo acuerdo con el gerente y los colaboradores.

Etapa VIII: Aplicación de Encuestas y entrevistas de seguimiento, una vez implementada la metodología.

Etapa IX: Tabulación, análisis e interpretación de la información recolectada. Comparación con la información preliminar, para validar la metodología implementada y determinar su impacto sobre las tres variables analizadas.

Etapa X: Elaboración de documento final.

3.7. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las siguientes variables se tuvieron en cuenta a la hora de desarrollar la encuesta además se relacionan las actividades y su relación con dichas variables. Para mayor claridad de las preguntas, ver Anexo 3.

Tabla 1. Variables de la investigación.

Tema	Actividades	Pregunta
Metodologías constructivistas	Todas las Actividades	10. ¿A través de que medio le gustaría informarse de las nuevas campañas o propuestas de capacitación y mejora desarrolladas en REDETRANS?
Liderazgo	El manco, el ciego y el mudo	2. Seleccione las 3 fortalezas que considera son más representativas en REDETRANS S.A
	Familia izquierdo	7. Cuando surge un reto o problema dentro de la empresa, ¿cuál considera es la situación más recurrente?
Trabajo en Equipo	Manco Ciego y Mudo	2. Seleccione las 3 fortalezas que considera son más representativas en REDETRANS S.A
	Familia izquierdo	7. Cuando surge un reto o problema dentro de la empresa, ¿cuál considera es la situación más recurrente?
Comunicación	Familia izquierdo	8. ¿Cómo considera es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa? Califique de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.
		8. ¿Cómo considera es la comunicación con sus compañeros de la misma área? Califique de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.
		2. Seleccione las 3 fortalezas que considera son más representativas en REDETRANS S.A
Clima Organizacional	Todas las Actividades	3. Para usted ¿Cuáles son las 5 fallas más recurrentes en la empresa? Enúncielas pensando en su impacto económico y frecuencia
		4. Si conoce indicadores de seguimiento o una herramienta que permita medir la calidad y el cumplimiento de sus actividades diarias
		6. Cuando tiene una duda sobre cómo hacer algo específico en tu área, ¿Qué hace?

Fuente: Los Autores

4. PRESENTACION DE LA INFORMACION RECOGIDA

Para el desarrollo de la investigación, se recolectó tanto información secundaria, como primaria. Esta última sirviendo como insumo para determinar la situación específica de la compañía en relación a las temáticas de interés; así pues, se diseñaron algunos instrumentos breves para reunir información, como lo son entrevistas, encuestas, formatos de control, observación participativa y sesión de grupo.

A continuación se presentan de manera esquemática los instrumentos que sirvieron para recolectar parte de la información en la compañía, acompañadas, en los casos pertinentes, de sus respectivos gráficos de resumen y análisis de la información.

4.1 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTACION INFORMACIÓN

4.1.1 CUADRO DE CONTROL SESIONES WORKSHOP

Las sesiones de capacitación llevadas a cabo en la empresa, debieron ser formalizadas y acompañadas de un documento que permitiera al grupo ejecutor demostrar ante la gerencia que el ejercicio se había logrado desarrollar a cabalidad, y que había sido auditado y controlado por un representante directivo, quien en últimas daba su veredicto respecto a la satisfacción general obtenida ante la actividad de capacitación. La presente herramienta, cuya función es simplemente la de llevar un control de las actividades realizadas y obtener una calificación de aceptación o no, también describe de manera general las sesiones que se llevan a cabo, temática, duración, y contiene celdas que pretenden conocer las generalidades de la puesta en marcha de estas. Ver Anexo 1.

4.1.2. ENTREVISTA DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La presente entrevista diagnóstico, es implementada como instrumento estadístico que permite generar una primera visión general del estado actual de la compañía REDETRANS S.A Regional Occidente, respecto a sus diferentes procesos comunicativos, de adaptación al cambio y el clima laboral en general.

Es importante conocer en la presente entrevista, cómo los funcionarios desde diferentes perspectivas y áreas conciben el estado actual propio y de la compañía en general, tanto habilidades como debilidades; también indagar acerca de la forma en que es entendido el concepto de mejora continua y resolución de conflictos; y conocer un poco acerca del comportamiento de los procesos comunicativos. Para lo anterior, se diseñó una entrevista a través de un formulario de la plataforma de Google Forms, formada por 10 preguntas de selección. Ver Anexo 3.

4.1.3. SESIÓN DE GRUPO O ENTREVISTA

Una vez finalizada la segunda etapa y con el ánimo de determinar el impacto en primera instancia que tuvo el taller de capacitación, se realizó una entrevista tipo sesión de grupo, a ciertos funcionarios de la compañía, en su mayoría pertenecientes al nivel directivo, donde se les preguntó en un contexto objetivo, generalmente acerca de su receptividad ante las actividades de capacitación y qué diferencias encontraban más allá de lo obvio o perceptible que pudiera convertirse en un elemento diferenciador para el fortalecimiento y desarrollo de su capital humano. Además, se quiso saber, qué valor tiene el llevar a cabo este tipo de capacitaciones constructivistas, en las habilidades humanas de los funcionarios. Ver Anexo 2

4.2 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Una vez recolectada la información, tanto de los formatos de control, las entrevistas y la encuesta, se llevó a cabo la tabulación de ésta a través de la herramienta de Google Forms, quien arrojó los datos resumen de cada pregunta, con la cual se realiza el análisis de los resultados; la cual, también podrá servir como insumo para la planeación e implementación de una metodología lúdica a futuro que la compañía puede adoptar.

4.3. RESULTADOS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Pregunta 1.

¿A qué área o proceso pertenece en la empresa?

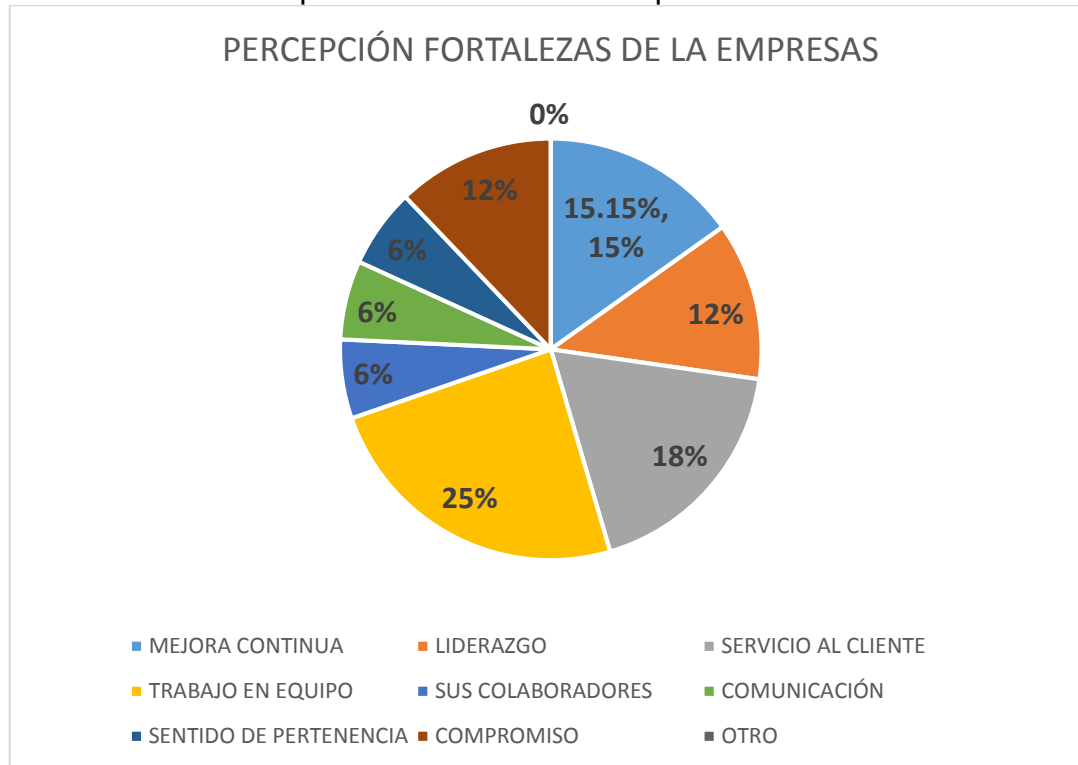
La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la compañía, dirigida en su mayoría al área de oficinas, donde se abordaron personas pertenecientes a los siguientes procesos:

- ✓ DESPACHOS
- ✓ TESORERIA
- ✓ GESTIÓN CONTROL INTERNO
- ✓ SERVICIOS GENERALES
- ✓ MERCADEO Y VENTAS
- ✓ GESTION HUMANA
- ✓ SISTEMAS Y COMUNICACIONES
- ✓ ADMINISTRADOR DEL CERM DDAS - VENTAS
- ✓ OPERACIONES LOGISTICAS
- ✓ SERVICIO AL CLIENTE
- ✓ MENSAJERIA

Pregunta 2.

Seleccione las 3 fortalezas que considera son más representativas en REDETRANS S.A

Ilustración 4. Percepción fortalezas de la empresa



Fuente: Los autores

La fortaleza que más se destaca según lo respondido por los encuestados es el trabajo en equipo, con un porcentaje del 25%, lo cual refleja que en general se tiene un ambiente de colaboración y cortesía dentro de la compañía.

Según la observación participativa llevada a cabo, el resultado no es generador de sorpresa, ya que si se logra notar un ambiente de compañerismo y camaradería entre los colegas de las mismas áreas; caso que no es muy similar entre diferentes áreas.

Pregunta 3.

Para usted ¿Cuáles son las 5 fallas más recurrentes en la empresa? Enúncielas pensando en su impacto económico y frecuencia

Para el caso de esta pregunta, se le dio la libertad a los encuestados de nombrar abierta y sinceramente las fallas que consideran más recurrentes en la compañía, pensando en el proceso propio al que pertenecen y a una estimación de la incidencia que estas fallas pueden tener sobre las finanzas globales de la organización.

Ya que se hizo de forma abierta, los ítems enunciados aparentemente son bastante amplios o diversos; por lo cual, el grupo investigador tuvo que depurar la información haciéndola lo más simétrica posible caracterizándola en categorías, para poder darle un mejor manejo a los datos. Así que se obtuvieron 6 categorías para los fallos por: Tiempo de entrega, No Conformidades en mercancía, Parque Automotor, Capacitación, Gestión Organizacional y Tecnologías de la información. La información recolectada a continuación:

Tabla 2. Categoría 1 tipo de falla

TIEMPO DE ENTREGA
ENTREGAS A DESTIEMPO
TIEMPOS DE ENTREGA
TIEMPOS DE ENTREGA
DEMORA EN RECOLECCION NACIONAL
NO ABRIR A TIEMPO
RETRASO VEHICULOS NACIONALES
RETRASO EN TIEMPOS DE ENTREGA
NO HACER RECOLECCION A UN CLIENTE

Fuente: Los Autores

Tabla 3. Categoría 2 tipo de falla

NC MERCANCIA
DAÑOS EN MERCANCIA
DAÑOS EN MERCANCIA
MAL EMBALAJE
AVERIAS DE MERCANCIAS
PERDIDA DE MERCANCIA
FALTANTES
SOBRANTES
PERDIDA DE DOCUMENTACION

Fuente: Los Autores

Tabla 4. Categoría 3 tipo de falla

PARQUE AUTOMOTOR
FALTA DE VEHICULOS PARA ENTREGA Y RECOLACCION
FALLAS MECANICAS
REPORTE LENTO DE NOVEDADES EN RUTA

Fuente: Los Autores

Tabla 5. Categoría 4 tipo de falla

CAPACITACION
FALTA DE CAPACITACION
POCA CAPACITACIÓN PERSONAL VENTAS
FALTA DE FORMACION ESPECIALIZADA
COMUNICACIÓN LIMITADA

Fuente: Los Autores

Tabla 6. Categoría 5 tipo de falla

GESTION ORGANIZACIONAL
ALTA ROTACION DE PERSONAL
BAJA REMUNERACION
FALTA DE RECURSOS
FALTA DE RELEVO DEPENDENCIA
FALTA DE PERSONAL DE ENTREGA
FALTA DE ASCENSOS O CARRERA INTERNA
BAJOS INCENTIVOS
ATRASO DE PAGOS
NIVELACION DE SALARIOS
ALTOS GASTOS OPERATIVOS
TARIFAS POCO COMPETITIVAS
FALTA DE INSUMOS
ESPACIOS LIMITADOS EN EL CEDI
FALTA DE DISCIPLINA

Fuente: Los Autores

Tabla 7. Categoría 6 tipo de falla

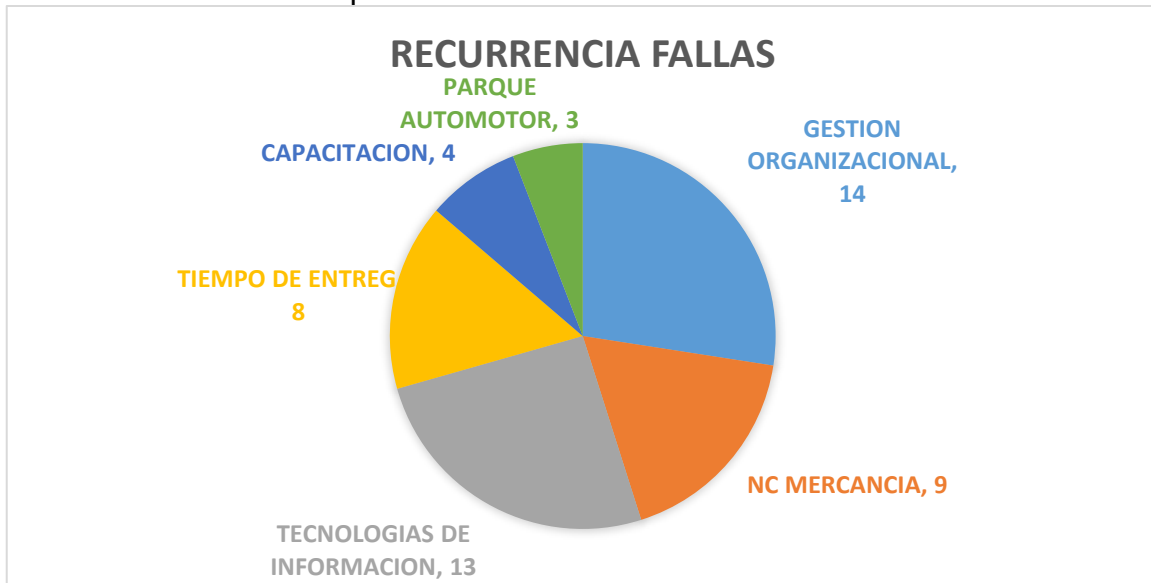
TECNOLOGIAS DE INFORMACION
INFORMACION NO ESTANDARIZADA DE DESTINATARIOS
DESTINATARIO NUEVO O DESCONOCIDO
NO ENCUESTRO DE DESTINATARIO
INFORMACION INCOMPLETA O ERRADA POR PARTE DEL CLIENTE
POCA COORDINACION CON CLIENTES PARA ENTREGA

EL REGISTRO DE DATOS S MUY MANUAL
 BAJA TECNIFICACION EN LA REMISION DE GUIAS
 MUCHOS PASOS PARA ENTREGAR MERCANCÍA
 ERROR EN SISTEMA
 ERRORES EN REMISIONES
 ESTRATEGIAS DE VENTAS NO MUY BUENAS
 BASE DE DATOS DESACTUALIZADAS
 FALTA DE ROTULOS, O STICKERS QUE DISCRIMINEN EL DESTINO DE LA MCIA

Fuente: Los Autores

Existen algunas fallas que se presentan con mayor frecuencia, o al menos son mayormente percibidas por los colaboradores encuestados. Y es allí donde se debería dirigir la atención. Como resumen, se muestra el gráfico que describe la cantidad de recurrencias que existen por fallas:

Ilustración 5. Conteo tipos de fallas detectadas en encuesta



Fuente: Los Autores

Las fallas que mayor recurrencia presentan son las referentes a la gestión organizacional y a las del uso de las tecnologías de la información, con frecuencias de 14 y 13 respectivamente.

A pesar de que en ciertos casos existen mayores recurrencias, y en otros casos son pocas las que se presentan, se debe tener en cuenta la incidencia que tienen estas fallas sobre las finanzas de la empresa; para lo cual, los autores proponen hacer una ponderación donde se le asigna un valor o peso a cada falla de 1 a 5,

siendo 1 poco incidente en las finanzas de la compañía y 5 incidente u onerosa. Así pues, se hizo una sumatoria de los valores asignados por cada categoría y se presentó un análisis Pareto para inferir o estimar cuáles son las fallas que mayor costo le pueden estar generar a la empresa, lo cual se muestra a continuación (Para observar los ponderados individuales ver Anexo 4):

Tabla 8. Ponderado de costo estimado de fallas

TIPO FALLA	PONDERADO
TIEMPO DE ENTREGA	25
NC MERCANCIA	28
PARQUE AUTOMOTOR	8
CAPACITACION	14
GESTION ORGANIZACIONAL	30
TECNOLOGIAS DE INFORMACION	28

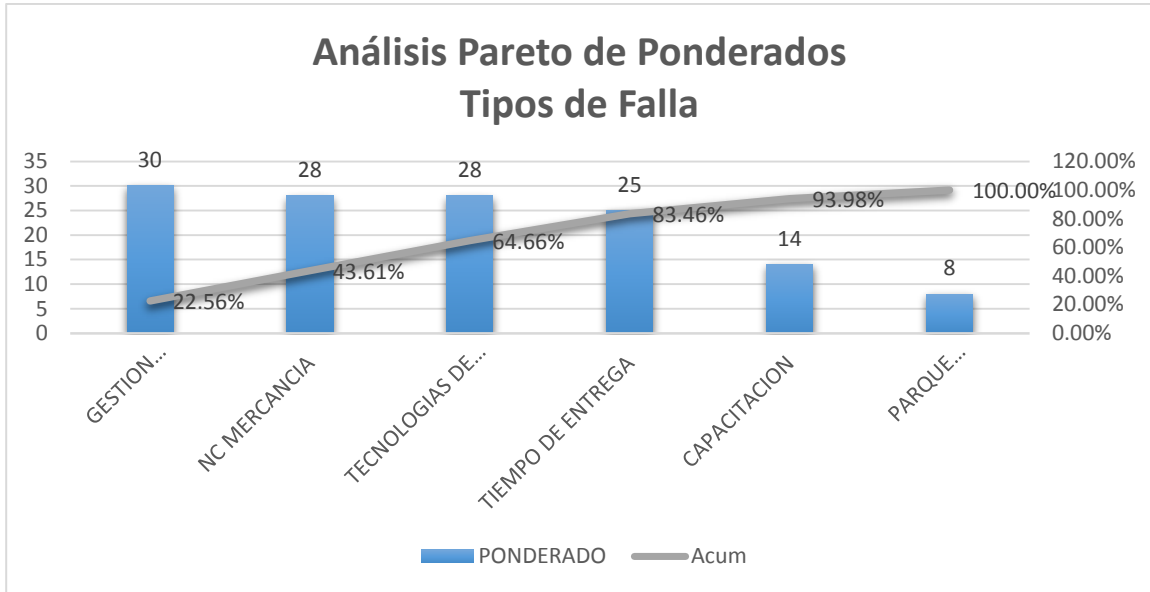
Fuente: Los Autores

Según lo observado, las fallas que al parecer le pueden generar mayor carga económica a la empresa son las categorizadas en Gestión Organizacional; quienes a pesar de ser insignificantes en este aspecto, suman mayor cantidad dado el número de veces que se repiten en las respuestas de los encuestados, lo cual se puede convertir en un motivo de baja productividad, entre otros.

Seguido de esta, están las fallas debido a las tecnologías de la información y a las No Conformidades de mercancías, esta última, a pesar de presentarse pocas veces en las respuestas, el aporte a los costos individual puede llegar a ser bastante oneroso.

Ahora, una vez organizada la información de las recurrencias y los ponderados, se procesan los datos para hacer un Análisis Pareto, y se obtiene el siguiente gráfico

Ilustración 6. Análisis Pareto de los ponderados de costo por tipos de fallas



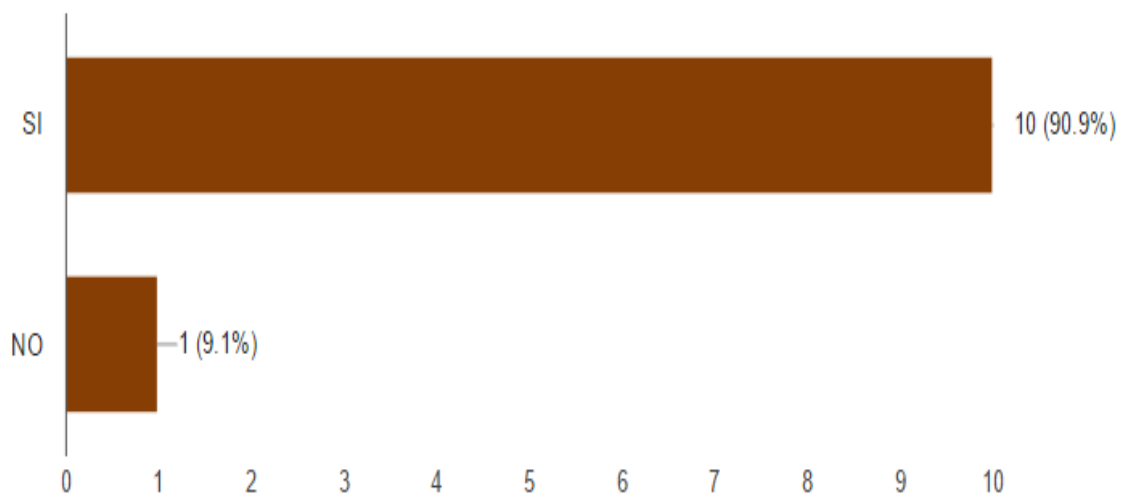
Fuente: Los Autores

Es importante mencionar, que las fallas referentes a capacitación tiene un peso representativo en el diagrama, y que los porcentajes se concentran en Las fallas debido a gestión organizacional, no conformidades en mercancías y a tecnologías de la información.

Pregunta 4:

¿Conoce indicadores de seguimiento o una herramienta que permita medir la calidad y el cumplimiento de sus actividades diarias?

Ilustración 7. Respuesta Pregunta 4 de encuesta



Fuente: Los Autores

El 90% de los encuestados dice conocer herramientas que les permiten medir su desempeño en las actividades que realiza diariamente.

Pregunta 5:

Si la pregunta anterior fue sí, por favor enúncielos

- ✓ INDICADORES DE GESTION
- ✓ AUDITORIAS DE MERCANCIA EN PLATAFORMA
- ✓ INDICADORES DE GESTION
- ✓ SISTEMAS DE CALIDAD EN AREA
- ✓ INDICADORES DE SEGUIMIENTO PAGOS Y LEGALIZACIONES
- ✓ ORDEN DE DOCUMENTACION
- ✓ ENVIOS A BOGOTA DE DOCUMENTACION
- ✓ RESPUESTA A SOLICITUDES
- ✓ DISPONIBILIDAD DE SERVICIOS
- ✓ DISPONIBILIDAD DE PROVEEDORES
- ✓ CUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTOS
- ✓ VISORES BODEGA DE ORIGEN, BODEGA DESTINO, DISTRIBUCION, CITAS, REEXPEDICION, RECOLECCION
- ✓ QUEJAS Y RECLAMOS
- ✓ INDEMNIZACION
- ✓ SOLUCIONES NO MAYORES A 4 DIAS
- ✓ TIEMPOS DE ENTREGA
- ✓ NOVEDADES

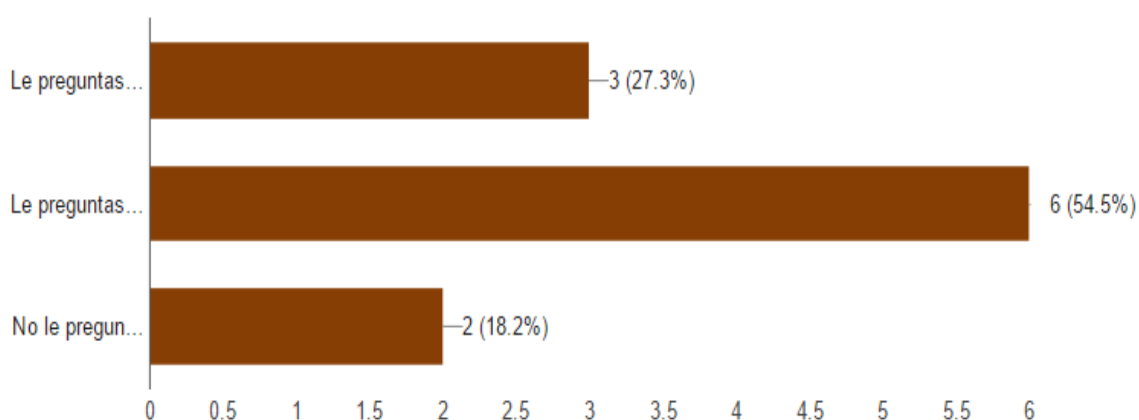
Lo anterior decanta que la empresa viene esforzándose en trabajar desde su dirección nacional implementando gestión de procesos y el seguimiento a éstos.

Pregunta 6:

Cuando tiene una duda sobre cómo hacer algo específico en tu área, ¿Qué hace?

- Le preguntas a un compañero de trabajo
- Le preguntas a tu jefe inmediato
- No le preguntas a nadie, y haces lo que consideras correcto
- Otro: _____

Ilustración 8. Respuestas pregunta 6 de encuesta



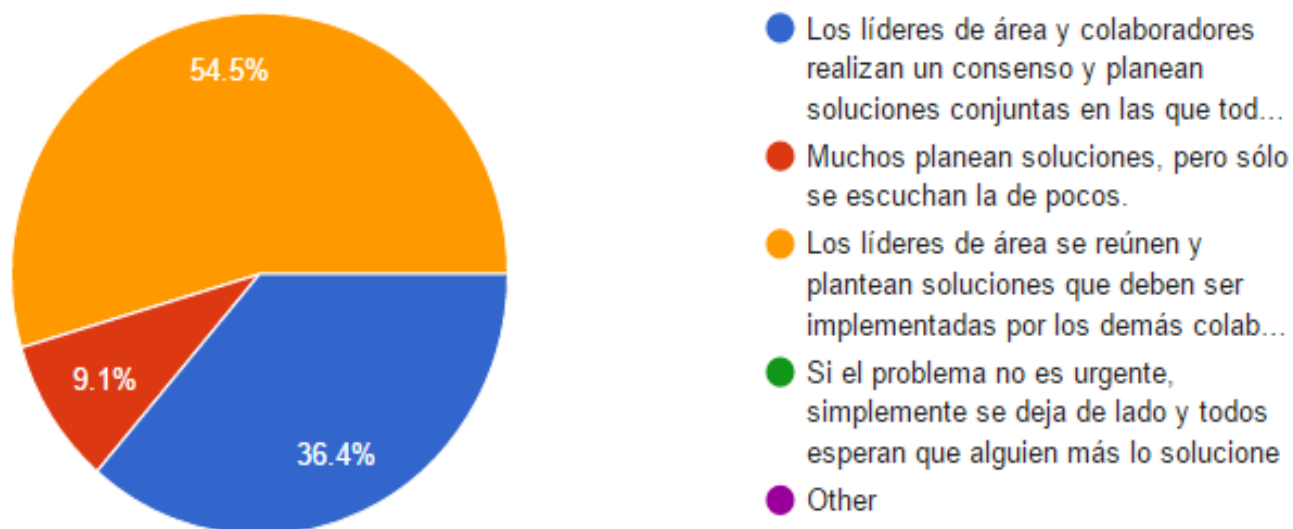
Fuente: Los Autores

Los funcionarios en general (un 54%) suelen preguntarle a su jefe inmediato ante la presencia de una eventual duda, o el 27% le pregunta a un compañero de trabajo, lo cual decanta la confianza o trabajo en equipo que puede existir en la compañía, pero también la dependencia hacia los funcionarios de mayor rango o experiencia.

Pregunta 7:

Cuando surge un reto o problema dentro de la empresa, ¿cuál considera es la situación más recurrente?

Ilustración 9. Respuestas pregunta 7 de encuesta



Fuente: Los Autores

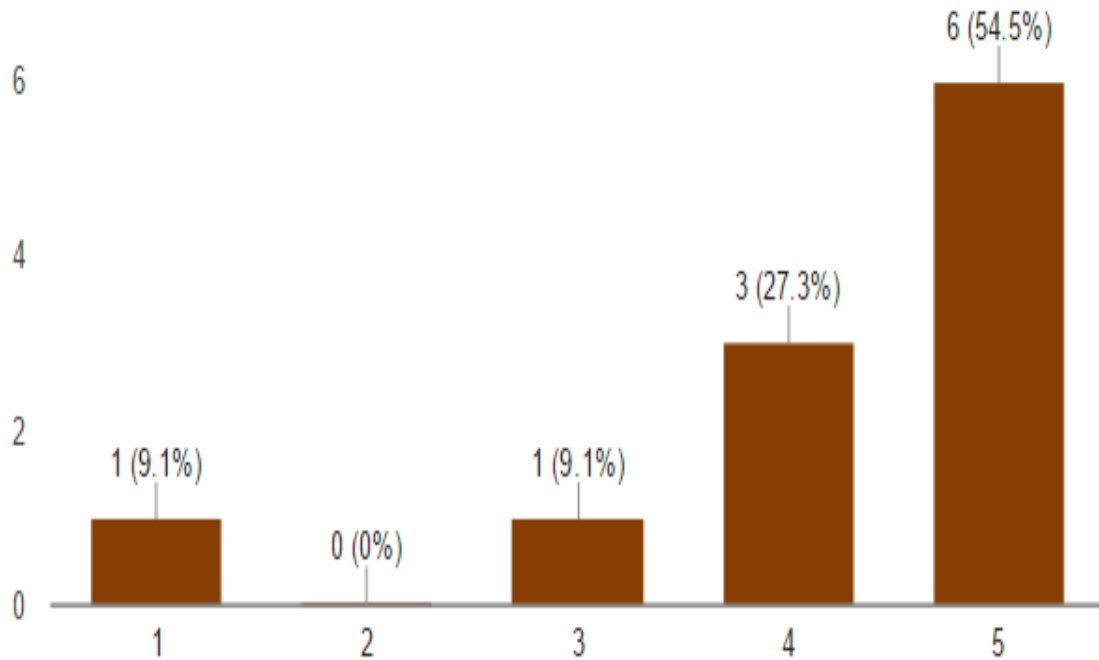
Se logra apreciar que el liderazgo de la compañía se marca jerárquicamente, y los líderes de área son quienes en últimas estudian los problemas que se presentan y proponen las alternativas de solución, para que los demás funcionarios sean los que implementen; ya que más del 54% de los encuestados afirmaron que ésta es la situación más recurrente.

Sin embargo, un 36.4% afirmó que también existen casos en los que los jefes de área se reúnen con los demás colaboradores para plantear soluciones a problemáticas que se presentan en la compañía. Mostrando esto, un indicador positivo, ya que las voces de los colectivos pueden ser escuchadas, y esto puede generar mejores resultados.

Pregunta 8:

¿Cómo considera es la comunicación con sus compañeros de la misma área? Califique de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.

Ilustración 10. Respuestas pregunta 8 de encuesta



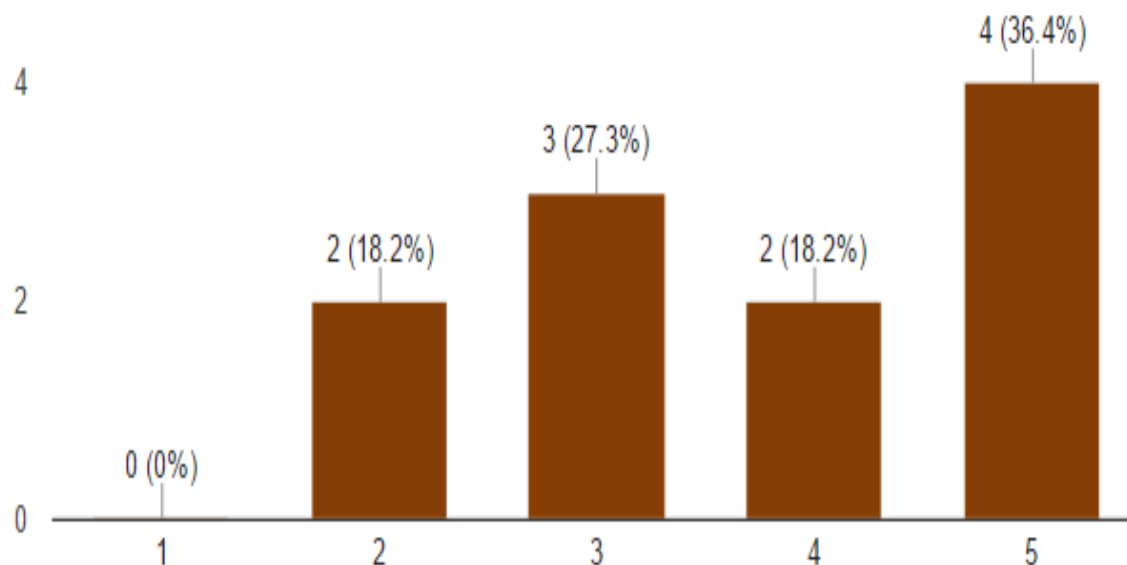
Fuente: Los Autores

El 54.5% de los encuestados considera que la comunicación entre los compañeros de la misma área es muy buena, y en general la apreciación de ésta tiende a ser buena.

Pregunta 9:

¿Cómo considera es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa? Califique de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.

Ilustración 11. Respuestas pregunta 9 de encuesta



Fuente: Los Autores

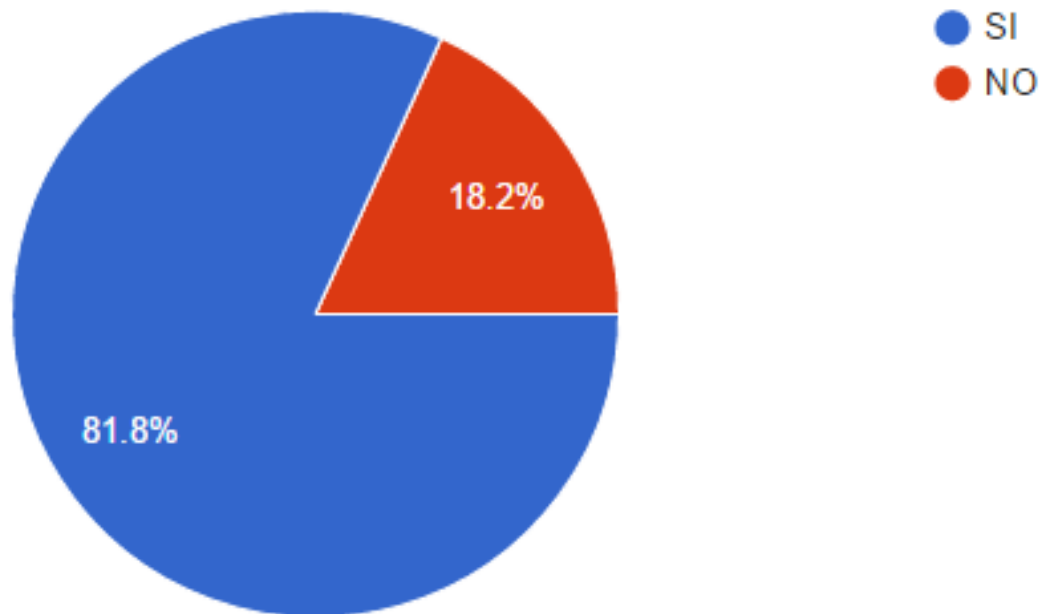
En contraste con la pregunta 8, los encuestados perciben que la comunicación entre diferentes áreas, a pesar de que no es muy mala, no es la mejor, lo cual se puede apreciar en la curva que genera el gráfico, donde los datos están un poco más dispersos, ahora la calificación de 2 y 3 es de 18.2% y 27.3% respectivamente.

Pregunta 10:

¿Cuándo un problema surge dentro de la organización como lo abordan, existe un paso a paso?

- ***SÍ***
- ***NO***

Ilustración 12. Respuestas pregunta 10 de encuesta



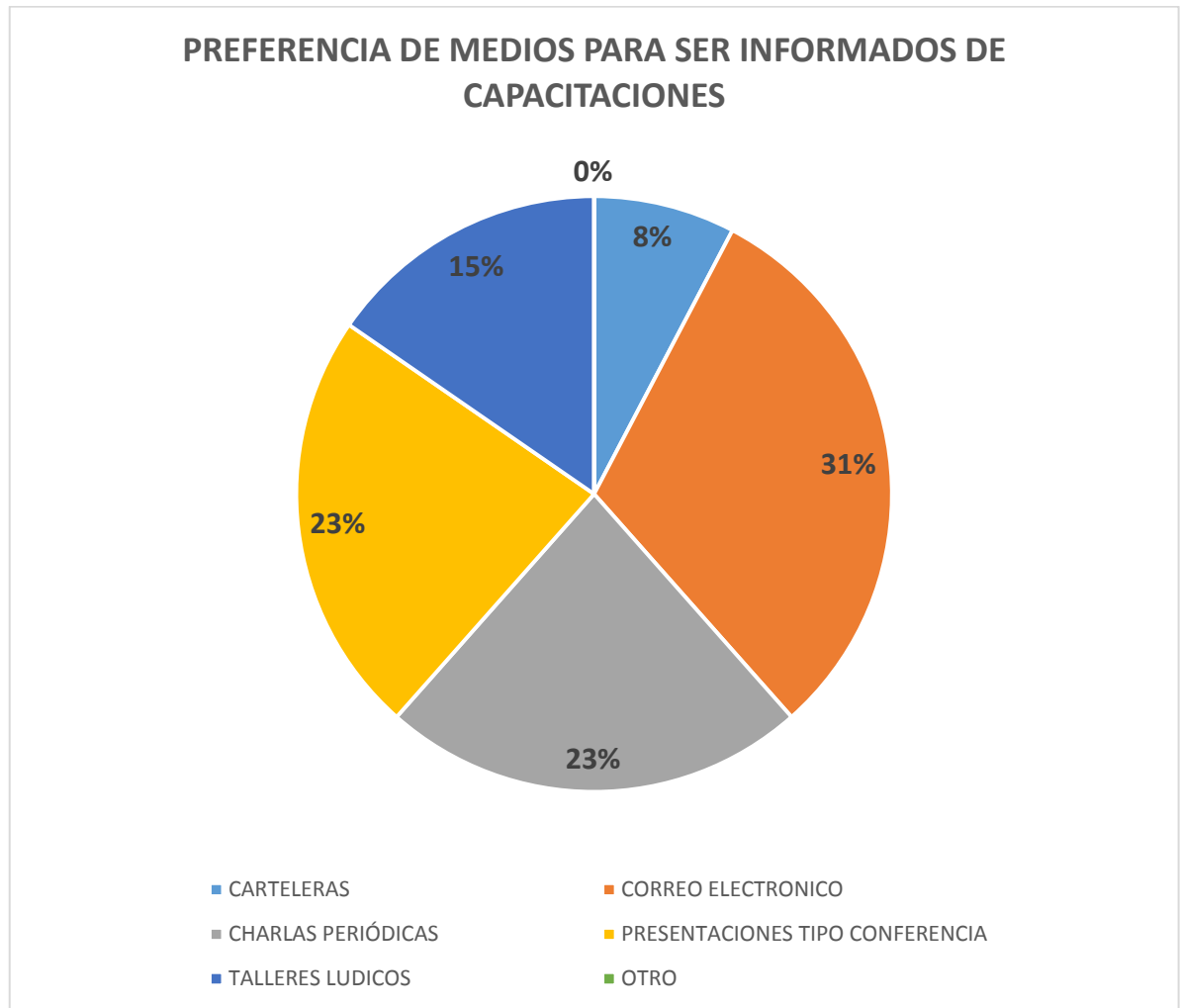
Fuente: Los Autores

El 81.8 % de los encuestados dice que existe una herramienta paso a paso, para darle solución a los problemas que se presentan en la organización.

Pregunta 11:

¿A través de qué medio le gustaría informarse de las nuevas campañas o propuestas de capacitación y mejora desarrolladas en REDETRAS?

Ilustración 13. Respuestas pregunta 11 de encuesta



Fuente: Los Autores

Las personas encuestadas, prefieren ser informados en su mayoría de las nuevas campañas de capacitación que REDETRAS llegase a proponer, a través de correo electrónico, con un 31% de las respuestas.

5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El desarrollo del proyecto comienza en el año 2015 , año en el cual se iniciaron los primeros acercamientos con algunas empresas del sector logístico y a las cuales se pudo llevar una serie de talleres workshops para fomentar competencias blandas en sus colaboradores entre dichas empresas estuvieron:

Unión Industrial de Carga UNICARGA LTDA, Industria Transportadora Cardona INTRANCAR S.A.S, Cooperativa de Transportadores de Cartago COOTRANSCART LTDA, y la última REDETRANS S.A en la cual se sigue desarrollando el proyecto.

Con los primeros workshops se pretendió potenciar competencias blandas en los colaboradores como son: Trabajo en equipo, Liderazgo y Comunicación asertiva, para ello se desarrolló en primera instancia una serie de actividades fruto del Know How por la oportunidad de pertenecer a grupos de investigación.

Las actividades realizadas en la empresa fueron las siguientes:

LA FAMILIA IZQUIERDO

En la primera parte de esta lúdica los participantes harán unas tarjetas de presentación en las que dan a conocer a sus compañeros algunas características de sus vidas, posteriormente, en la segunda parte, estas tarjetas se usan para llevar a cabo un juego de atención y de trabajo en equipo con un relato sobre la Familia Izquierdo. (GEIO, 2009).

OBJETIVOS

- ✓ Propiciar un ambiente en el que todos se sientan incluidos y familiarizados, para iniciar la capacitación.
- ✓ Romper el hielo entre los participantes.
- ✓ Reconocer la importancia de estar alineados para emprender una tarea común.
- ✓ Reconocer la importancia de prestar atención a las instrucciones.

CONTEXTO TEÓRICO

- ✓ Trabajo en equipo

- ✓ Comunicación

EL MANCO, EL CIEGO Y EL MUDO

«No hay problema que no podamos resolver juntos, y muy pocos que podamos resolver por nosotros mismos».

—LYNDON JOHNSON

En esta lúdica, se conforman grupos de tres personas, cada una asumirá un rol con una limitación (manual, visual y del habla), y tendrán una meta en común: hacer la torre de pitillos más alta, que se sostenga por si sola. Cada grupo deberá superar los obstáculos haciendo uso de sus capacidades comunicativas y de trabajo en equipo para lograr el objetivo. (GEIO, 2009).

OBJETIVOS

- ✓ Experimentar algunos principios y leyes del trabajo en equipo.
- ✓ Vivenciar cómo el trabajo en equipo requiere de potenciar las habilidades de los miembros del equipo, en lugar de centrarse en las limitaciones.
- ✓ Explorar diversas maneras de comunicarse y la necesidad de afinar las habilidades comunicativas para crear realidades comunes y alcanzar los objetivos.

CONTEXTO TEÓRICO

En esta lúdica se pueden explorar las 17 leyes de Maxwell, y hacer adaptaciones para enfatizar en alguna ley en particular. Así mismo con esta lúdica se pueden explorar temas como:

- ✓ comunicación, verbal, no verbal y paraverbal.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Planeación y organización.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Creatividad e innovación.
- ✓ Iniciativa

EL AJEDREZ DE MAQUIAVELO

En esta lúdica los participantes explorarán sus habilidades como estrategias moviendo a sus compañeros, uno a la vez, como fichas de ajedrez, con el fin de lograr una ubicación determinada. En cada turno de movimiento, uno de los miembros del grupo tiene la batuta y debe estar alineado con el objetivo para ordenar un movimiento que acerque al grupo al éxito. (GEIO, 2009)

OBJETIVOS

- ✓ Reconocer la importancia de que todos tengan el objetivo y las reglas del juego claras, al emprender una tarea común.
- ✓ Identificar cómo el liderazgo dentro de un grupo puede rotar por diferentes miembros, y es preciso confiar en las capacidades del otro.

CONTEXTO TEÓRICO

- ✓ Pensamiento sistémico
- ✓ Trabajo en equipo

5.1. OBJETIVO ESPECIFICO 1

El primer acercamiento generado con el gerente regional, sumado de las observaciones participativas logradas en la empresa y la información recolectada, determina que la compañía a pesar de tener bastante puntos de inflexión u oportunidades de mejora, también ha venido haciendo un esfuerzo por generar herramientas que le permitan medir el desempeño de sus procesos y el nivel de cumplimiento de sus objetivos; lo cual ha servido en cierta medida como insumo para abordar las problemáticas que se generan día a día. Sin embargo, hasta el día de hoy no cuentan con una herramienta estándar generalizada en todos los niveles de la organización que funcione como estrategia metodológica de mejora continua en la solución de problemas.

Adicionalmente, observando en mayor medida los funcionarios del área de oficinas, se logra evidenciar un fortalecimiento significativo en el compañerismo adentro de las mismas áreas, denotando un buen nivel de trabajo en equipo entre ellas; sin embargo, este resultado no es el mismo al momento de comparar diferentes áreas.

Por otro lado, para beneficio del desarrollo de la empresa, el trato al cliente, el compromiso y la concepción de mejora continua, son factores considerados como fortalezas para los funcionarios, lo que es bastante beneficioso en el caso de la imagen que se puede proyectar de la compañía hacia afuera. A pesar de ésto, el nivel aceptable de la comunicación entre las áreas es un tema que podría estar generando deterioro o tensiones en la calidad del clima laboral en general de la compañía; lo cual se pudo evidenciar en cierta medida, ya que algunos funcionarios mencionaron que en algunos casos la percepción que tenían del clima no era la mejor, derivado no sólo del tema comunicativo, sino también de otro tipo de falencias principalmente ligadas en la gestión organizacional (baja remuneración, alta rotación de personal, atraso en pagos, etc.).

5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Se pudo evidenciar gracias a los talleres y a la encuesta realizada específicamente en la pregunta # 3 la cual hace referencia a: **¿Cuáles son las 5 fallas más recurrentes en la empresa? Enúncielas pensando en su impacto económico y frecuencia.** Respecto a la cual varios colaboradores coincidieron

con que la falta de capacitación era una de las falencias de la organización, la cual era más notoria en el proceso de ventas, el cual es un proceso importante dentro de la cadena de valor ya que son los encargados de persuadir a los clientes y si dicho proceso no es llevado a cabo bajo unos lineamientos y estrategias claras, difícilmente se convertirán en un equipo de ventas exitoso y por ende no se cumplirán con los márgenes o volúmenes de venta esperados.

5.3. OBJETIVO ESPECIFICO 3

Como se ha mencionado anteriormente, la adopción de metodologías poco convencionales en los programas de capacitación de las compañías, que se enfoquen en el desarrollo individual y colectivo de las competencias humanas de los colaboradores, para así repercutir sobre el buen desempeño global de la compañía, ha cobrado bastante importancia en el mundo de hoy, principalmente en los países que denominamos desarrollados; porque han entendido que un trabajador, más allá de ser una simple cifra en los cuadernos de nómina que debe rendir un fruto periódico y que a cambio de esto, sumado de la entrega de su tiempo, se le retribuye a través de un pago monetario; también es un micro mundo o sistema complejo que puede aportar más de lo que se le exige, y que vale la pena dejar que ese mini mundo se desarrolle y se le incentive, escuchando sus ideas y dejándolo que participe en la construcción de soluciones.

Así pues, el implementar metodologías constructivistas alineadas con los objetivos de los programas de capacitación en las empresas, permite que los paradigmas organizacionales sean repensados y que los funcionarios sean mirados desde otra perspectiva, donde son ellos mismos los que construyen los nuevos paradigmas y aportan a la generación de ideas de mejora y soluciones óptimas.

El caso específico de la empresa REDETRANS no es ajeno a lo que puede suceder generalmente, si se piensa en adoptar una metodología lúdica apoyada del constructivismo para acompañar los procesos de capacitación, que busque participación activa e incentivar la proposición de ideas y soluciones antes los retos que debe afrontar la compañía.

Para lo anterior, una vez llevado a cabo el acercamiento inicial desarrollando las sesiones de capacitación lúdica, se evidenció un notable interés por parte de los funcionarios que participaron de la actividad, y los comentarios en general se

volcaron hacia lo positivo; además se observó un ablandamiento de tensiones entre las interacciones y relaciones de los colaboradores de diferentes áreas.

5.4. OBJETIVO ESPECÍFICO 4

A través de la capacitación se logró una interacción y un trabajo en equipo muy interesante entre los colaboradores del área administrativa con los colaboradores del área operativa evento que no se había llegado a ver en la empresa ya que son labores independientes aunque guardan una relación directa, por medio de las actividades los participantes construían el concepto de las competencias trabajadas como lo fueron liderazgo, trabajo en equipo y comunicación lo que permitió evidenciar el liderazgo de algunos compañeros, aquellos líderes sin cargo que hay en las organizaciones y que debemos identificar y potenciar para el bien de la organización, en cuanto a comunicación en las actividades se les limitó alguno de los sentidos del cuerpo, lo que les obligaba a comunicarse de manera diferente y los exigía a transmitir un mensaje claro, tal y como se debe manejar la comunicación en la empresa.

Las metodologías de capacitación tradicional no son del todo malas pero desde nuestro punto de vista les hace falta vincular mucho más al colaborador en la construcción de la temática a tratar, al fin y al cabo es a ellos a quien va dirigida la capacitación y quien mejor que ellos para proponer como debe ser la manera más adecuada de transmitir dicho mensaje, además que la interacción entre ellos es mucho mayor lo que genera afianzar lazos de colaboración y confianza, dos pilares claves en cualquier organización.

Como capacitadores quedamos muy satisfechos por las actividades realizadas en Redetrans S.A aspecto que nos motivó a continuar con otras empresas y a planear una segunda etapa en esta misma empresa debido al potencial que tienen este tipo de metodologías para influir positivamente en la cultura organizacional.

Ilustración 14 Workshop Redetrans



Fuente: Los Autores

Las sesiones de capacitación a través del workshop se desarrollaron a satisfacción en las instalaciones de la compañía, en un espacio contiguo al centro de distribución. En la ilustración se observan algunos funcionarios que participaron en la actividad, y los ejecutores con las camisetas blancas y escarapela azul.

Se propone un indicador que mida la satisfacción laboral de los colaboradores y considere los aspectos tratados en la investigación, con una periodicidad de 6 meses.

El indicador es: Indicador de satisfacción laboral que se obtuvo a través de la siguiente encuesta.

FORMATO DE SEGUIMIENTO A LA SATISFACCIÓN LABORAL

Califique las siguientes preguntas en una escala de 1 a 5 siendo 1 el resultado más bajo y 5 el más alto.

1. ¿Qué tan a gusto se siente trabajando en la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Cómo le parecen las capacitaciones que programa la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿En qué nivel consideras que esta la comunicación en la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. ¿Considera que en la empresa se trabaja en equipo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. ¿En qué grado se identifica con el estilo de liderazgo que hay en la organización?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sugerencias:

Fuente: Los Autores

6. PROPUESTA DE METODOLOGIA DE MEJORAMIENTO CONTINUO

A pesar de que la metodología que se explicará a continuación no está dentro del alcance propuesto en el proyecto, es una propuesta metodológica para la empresa y la cual se espera desarrollar, mediante el uso de metodologías activas se trabajara el tema de ciclos de mejoramiento continuo basados en la metodología six sigma DMAIC (Define, measure, analyse, improve and control) Reuniendo “Define” y “Measure” en un solo paso para hacer una metodología de 4 cuadrantes o 4 pasos, la cual es más práctica y fácil para trabajar e interiorizar en una organización.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se han dado cuenta de que el cliente debe ser su fin primordial y traer la voz del cliente al interior de la organización se vuelve fundamental para entender los requerimientos de este y cumplir sus expectativas, anteriormente solo se hablaba de cumplir con los requisitos del cliente mientras que hoy por hoy se habla de exceder las expectativas del cliente ya que un cliente satisfecho es un cliente fidelizado a la empresa.

Entre más estable y confiable sea el proceso menos errores y menos reproceso habrá lo que conllevará a consumir menos recursos adicionales, como tiempo y dinero, sin embargo tratando de ser competitivos en el mercado, las organizaciones deberían perfeccionar continuamente sus procesos a través de la implementación de programas de calidad y metodologías de mejoramiento de continuo.

ESTADO DEL ARTE

Plan Do Check Act (PDCA) Planear Hacer Verificar Actuar (PHVA)

En 1930 Walter Shewart lanzo la primera versión del método científico “Ciclo de Shewart”: Especificación, Producción, Inspección. En 1950 Deming modifico dicho ciclo en la Unión japonesa de científico e ingenieros (JUSE) por sus siglas en inglés, la antigua línea recta fue convertida en un círculo con 4 cuadrantes. En 1950 en el seminario de JUSE Deming expuso el famoso planear, hacer, verificar actuar (PHVA) lo presento mediante la siguiente tabla.

Tabla 9. Correlación entre el Ciclo de Deming y el ciclo japonés PDCA.

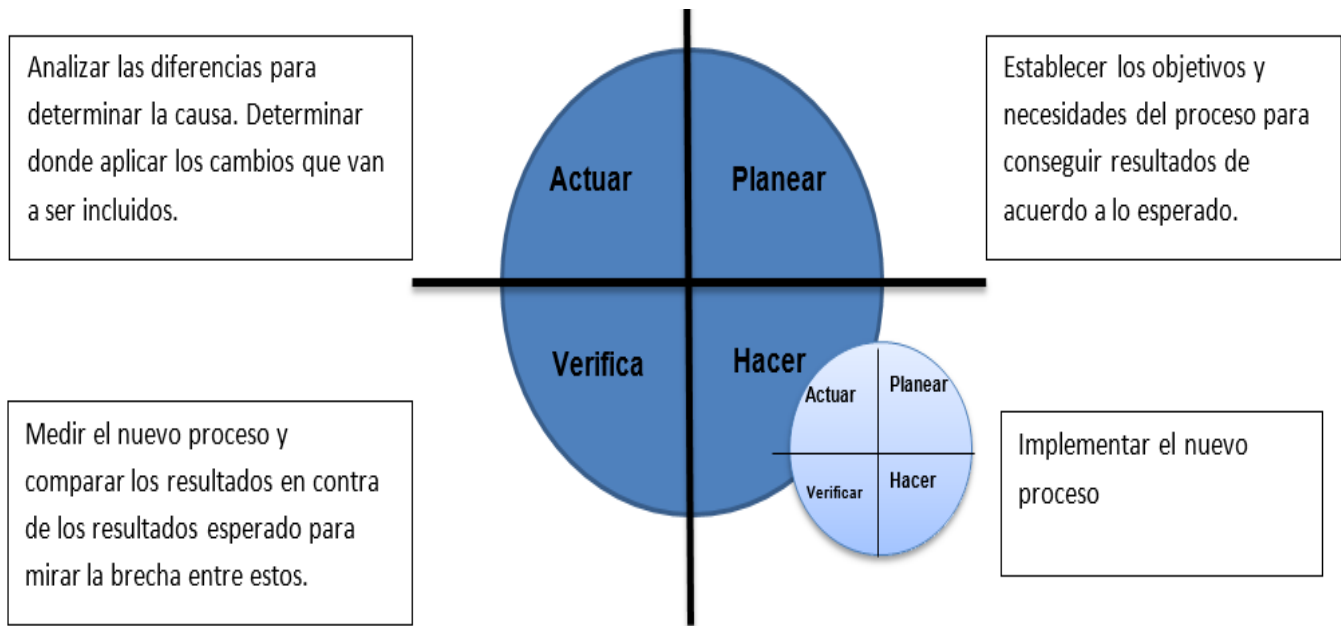
Diseño-Planear	El diseño del producto corresponde a la etapa de planeación (Definir el problema y una hipótesis sobre las posibles causas y soluciones)
Producción - Hacer	La producción corresponde al hacer o trabajar en el producto que fue previamente diseñado. (Implementación)
Ventas - Verificar	Es en la venta en donde el cliente confirma si quedó satisfecho o no con el producto. (Evaluación)
Investigación - Acción	En caso de quejas o recomendaciones del cliente estas deberán ser incluidas dentro de la fase de planeación y tenidas en cuenta para próximos productos. (Volver a la fase de plan si los resultados no fueron satisfactorios)

Fuente: (The key to Japan's competitive success, 1986)

El objetivo del ciclo PDCA es la prevención de la repetición de errores a través de la creación de estándares y la modificación continua de estos. Usar el ciclo PDCA significa mejorar continuamente Process/Product. Es efectivo para ambos casos tanto planeando el producto como produciéndolo. El ciclo PDCA permite tener dos tipos de acciones correctivas una temporal y una permanente. La temporal se enfoca en los resultados atacando y solucionando los problemas mientras que la diferencia con la permanente se enfoca principalmente en la investigación y eliminación de la causa raíz y así apuntare a la sostenibilidad y mejora de los procesos.

En la etapa del "hacer" es posible desarrollar un mini ciclo PDCA hasta que los problemas de la implementación sean resueltos.

Ilustración 15. Ciclo de Deming PHVA.



Fuente: (*Quality improvement methodologies for continuous improvement of production process and product quality and their evolution, 2014*)

8 DISCIPLINAS

El proceso 8 D fue estandarizado durante la segunda guerra mundial por el gobierno de los estados unidos específicamente para sus fuerzas militares en una instrucción llamada "Acciones correctivas y sistema de disposición para materiales no conformes). Después fue implementador por la empresa Ford motor Company en 1960 y 1970.

8D se convirtió en un estándar en la industria automotriz y en otras industrias que requerían una estructura para la resolución de sus problemas, fue usada entonces para identificar, corregir y eliminar problemas de toda índole.

La metodología es muy útil tanto en la mejora del producto como en la mejora del proceso, se enfoca en el origen de los problemas por medio de la identificación de la causa raíz.

A continuación se describe un proceso más detallado de las 8 Disciplinas:

D0: Fase de planeación: planear para resolver el problema y determinar los pre requisitos.

D1: Tener un equipo: Establecer un equipo de trabajo con conocimiento del producto y del proceso.

D2: Definir y describir el problema: Especificar el problema a través de los siguientes interrogantes quien, que donde, cuando, porque y como y cuantas veces.

D3: Desarrollando el plan: Definir e implementar las acciones para resolver y aislar el problema.

D4: Determinar, identificar y verificar las causas raíces que y los puntos de escape: Identificar todas las posibles causas que puedan explicar por qué el problema ocurre y por qué el problema no fue identificado a tiempo.

D5: Elegir y verificar las acciones correctivas permanentes: Evaluar si las expectativas esperadas en la implementación cumplen con los objetivos.

D6: Implementar y validar las acciones correctivas: Definir e implementar la mejor acción correctiva.

D7: Prevenir que se repita: modificar la forma de administrar y el funcionamiento del sistema, prácticas y procedimientos para prevenir recurrencia de problemas similares.

D8: Felicitar a tu equipo: Reconocer el esfuerzo colectivo del equipo y agradecer formalmente.

Uno de los problemas al implementar esta metodología es que no permite analizar el problema como un todo, y no es posible consolidarlo todo en una sola página, algunos de los reportes requieren de varias horas para ser elaborados.

SIX SIGMA DMAIC

Volviendo atrás en el tiempo a mediados de 1980 la aplicación de six sigma en las organizaciones para sostener su competitividad mediante la integración de sus conocimientos sobre el proceso, estadística y administración de proyectos.

Motorola fue la primera compañía quien lanzo un proyecto six sigma a mediados de 1980, inicialmente six sigma fue aplicado en manufactura pero hoy en día es una metodología aceptada en salud, finanzas y servicios.

Six sigma es una herramienta de conducción de proyectos que pretende mejorar productos, servicios y procesos mediante la reducción de defectos. Es una estrategia de negocio enfocada en mejorar las expectativas del cliente, la estructura del negocio, productividad y desempeño financiero.

Utiliza herramientas analíticas para medir la calidad y eliminar las variaciones en los procesos, permite alcanzar la producción casi perfecta o servicios casi perfectos todo apuntando a la satisfacción del cliente.

Definir: En este paso es donde el problema es identificado y cuantificado, el producto y/o proceso a ser mejorado es identificado plenamente, las herramientas para el proceso de mejora son citadas y los objetivos del proyecto propuestos.

Medir: El propósito en este paso es entender el estado actual del proceso antes de identificar en donde se implementaran las mejoras, se identifican los puntos críticos de calidad, las características y los defectos del producto o proceso por medio de un análisis gráfico.

Analizar: En este paso hacemos uso de herramientas estadísticas para fundamentar el análisis del problema, identificar la causa raíz del problema y determinar de cuanto fue la variación total.

Mejorar: El objetivo de este paso es desarrollar, seleccionar e implementar la mejor solución con riesgos controlados, el efecto de la solución es medido con KPI desarrollados en el paso de medir.

Controlar: La intención de este paso es diseñar e implementar cambios basados en los resultados que arrojó el paso anterior, este paso involucra el monitoreo y seguimiento del proceso para asegurar que los cambios implementados funcionan de acuerdo a lo planeado y así sostener el desempeño.

METODOLOGÍA 4Q

Ilustración 16. Cuadrantes del Proceso 4Q

Q1 - Medir	Q2 - Analizar
Definir la oportunidad. Investigar para comprender el estado actual en detalle.	Identificar y confirmar las causas raíz del problema.
Q4 - Sostener	Q3 - Mejorar
Mantener las mejoras estandarizando los métodos o procesos de trabajo.	Desarrollar, definir e implementar soluciones que eliminen las causas raíz.

Fuente: (ABB University, 2014)

4Q es una metodología de resolución de problemas y mejoramiento continuo que fue desarrollada e implementada por la compañía ABB en 2009 para detener la batalla entre Lean, Six Sigma, DMAIC, PDCA, 8D y otros promotores argumentando superioridad de uno en contra de otro, 4Q por los 4 Cuadrantes: Medir, Analizar, Mejorar, Sostener.

El proceso 4Q es una metodología muy similar a la de six sigma DMAIC, a diferencia radica en que en 4Q el paso definir hace parte del Q1 que es medir y también parte de los activadores que empiezan un proyecto 4Q. En la siguiente tabla se muestra la descripción básica de los pasos del 4Q.

Tabla 10. Descripción Básica del Proceso 4Q

Pre 4Q	Q1 Medir	Q2 Analizar	Q3 Mejorar	Q4 Sostener
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un borrador del problema ✓ Tomar acciones inmediatas ✓ Identificar el alcance del proyecto ✓ Crear un caso de negocio ✓ Determinar objetivos ✓ Crear la carta del proyecto ✓ Definir el patrocinador del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formar el equipo de trabajo ✓ SIPOC mapa ✓ Capturar la voz del cliente ✓ Mapeo de involucrados ✓ Plan del proyecto ✓ Desarrollar "AS-IS" mapa ✓ Validar las medidas del sistema ✓ Desarrollar el plan de recolección de datos ✓ Recolectar datos ✓ Calcular el rendimiento normal del proceso ✓ Revisar el estado del problema ✓ Aprobación del patrocinador del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar la variación ✓ Analizar las pérdidas o desperdicios ✓ Lluvia de ideas con el equipo para identificar causa raíz ✓ Diagrama de causa y efecto ✓ Seleccionar Top 3 de las 5 causas raíces ✓ Validar las causas raíces seleccionadas ✓ Aprobación del patrocinador del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lluvia de ideas de soluciones con el equipo ✓ Seleccionar soluciones optimas ✓ Análisis de riesgo ✓ Verificar y validar mejoras ✓ Desarrollar "To Be" mapa ✓ Revisar mapa de involucrados ✓ Implementar caso de negocio (Costo-beneficio) y plan de solución ✓ El patrocinador del proyecto, el líder del proceso y su equipo aprueban el proyecto ✓ Implementar acciones y plan de soluciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar técnicas de control ✓ Estandarizar mediante documentación ✓ Desarrollar indicadores KPI ✓ Rediseñar viejos procesos ✓ Monitorear el progreso ✓ Validar el desempeño de las mejoras en el proceso ✓ Compartir las lecciones aprendidas ✓ Agradecer al equipo ✓ Celebrar el éxito ✓ Planificar futuras actividades ✓ Cerrar el proyecto

Fuente: (ABB University, 2014)

RESUMEN GENERAL DE LAS METODOLOGÍAS

No hay muchas diferencias entre estas metodologías anteriormente descritas, todas son metodologías científicas para la resolución de problemas.

PDCA es el ciclo de resolución de problemas clásico usado en muchos ambientes la mayoría en el sector automotriz, es un concepto fundamental de perfeccionamiento de procesos acogido por muchas culturas organizacionales.

Lo más importante del ciclo PDCA o PHVA radica en el paso actuar, esta metodología se utiliza para proyectos de mediano tamaño.

8D es una efectiva metodología para encontrar la causa raíz, desarrollando acciones directas que conducen a eliminar dicha causa e implementando acciones correctivas. La meta en 8D está enfocada en la rápida respuesta a las reclamaciones de los clientes, los tres primeros pasos de esta metodología deberán ser reportados al cliente en tres días.

Six sigma DMAIC es una metodología sistémica que provee una estructura para la administración de proyectos, también es efectiva para cerrar proyectos. Six sigma DMAIC es comúnmente aplicada en problemas grandes con gran cantidad de datos disponibles y en donde se aplican herramientas estadísticas para

sustentar los resultados, pueden durar desde 1 mes hasta tres meses la conclusión de este tipo de proyectos dependiendo de la complejidad.

4Q es una metodología de resolución de problemas muy similar a la anteriormente descrita fue desarrollada por ABB para eliminar el 90% de sus problemas.

4Q tiene mucho en común con otras metodologías de mejora continua, todas ellas investigan la actual situación y definen un nuevo nivel de desempeño, entendiendo la causa raíz del bajo rendimiento en la organización, intentando implementar una nueva forma de trabajo y finalmente mirar hacia una nueva dirección, monitoreándola para mantenerla bajo control. Todas estas metodologías retornan al paso 1 cuando un nuevo nivel de necesidad

Tabla 11. Correlación entre 4Q Y las metodologías PDCA, A3, DMAIC, 8D.

4Q	PHVA	A3	DMAIC	GLOBAL 8D
Q1 - Medir	Planear	Historial Antecedentes	Definir	0-3 Planear, identificar el equipo, definir el problema
		Condiciones actuales	Medir	4 Identificar la causa raíz
Q2 - Analizar	Planear	Análisis	Analizar	4. Identificar la causa raíz
Q3 - Mejorar	Hacer	Proponer contramedidas	Mejorar	5. Elegir una acción correctiva
	Verificar	Implementar controlar		6. implementar acción correctiva
Q4 - Sostener	Actuar	Completar	Controlar	7. Hacer cambios permanentes
				8. Reconocer el equipo

Fuente: (ABB University, 2014)

METODOLOGÍA DE MEJORAMIENTO CONTINUO 4Q

Objetivo del entrenamiento

- ✓ Conocer la estructura básica de la metodología de mejora 4Q y estar listo para aprender más sobre 4Q en detalle
- ✓ Describir la metodología 4Q
- ✓ Comprender por qué es importante utilizar 4Q

- ✓ Desarrollar competencia en solución de problemas con 4Q, y construir una cultura de mejora continua en Redetrans para apoyar estrategias de negocios

¿Por qué una metodología de mejora continua?

- ✓ No existen soluciones mágicas para los problemas
- ✓ Resolver problemas sin metodología no es eficiente
- ✓ Las buenas metodologías de mejora cubren la misma secuencia básica de eventos
- ✓ Otras metodologías de mejora continua pueden mapearse dentro de 4Q

¿Cuáles son los resultados?

- ✓ Ahorro a partir de proyectos 4Q
- ✓ Mejoras en los flujos de proceso operativos, entregas en plazo, desempeño con calidad y seguridad
- ✓ La mejora continua se vuelve parte de las operaciones diarias en Redetrans

Mejora reflejada en indicadores, especialmente:

- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Aumento de la participación de mercado
- ✓ Flujo de caja
- ✓ Ganancias
- ✓ Salud y seguridad en el trabajo.

La forma antigua de solucionar problemas:

- ✓ Castigar (**P**unish)

Castigar al trabajador por no hacer el trabajo bien

- ✓ Pagar (**P**ay)

Dar incentivos para que el trabajador haga bien el trabajo

- ✓ Suplicar (**P**lead)

Apelar a la buena voluntad y conciencia del trabajador de que el trabajo debe hacerse bien

✓ Orar (**Pray**)

Cuando las ideas anteriores ya no funcionan, quienes no tienen las habilidades específicas desean que las cosas mejoren y, al mismo tiempo, aceptan el Costo de Mala Calidad.

¿Cuales son los activadores de 4Q?

Necesitamos tener un activador ("gatillo") claro para iniciar un proyecto 4Q

El activador / gatillo puede ser:

- ✓ Voz del Cliente, NPS
- ✓ Voz del negocio
- ✓ Voz del proceso
- ✓ Tendencias de indicadores
- ✓ Temas de Seguridad y Salud Ocupacional

¿Cómo funciona el proceso 4Q? Paso a paso

- ✓ 4Q posee 4 etapas: Medir, Analizar, Mejorar, Sostener
- ✓ Cada una de ellas es importante el Q2 es la clave para encontrar la causa raíz de los problemas.
- ✓ Q1 puede demorar un poco si no existen buenos datos y se ve la necesidad de recolectar datos nuevos o diferentes.
- ✓ La buena ejecución de Q4 es importante para que las mejoras sean permanentes en la empresa
- ✓ Se puede continuar con la siguiente etapa cuando se haya concluido adecuadamente la anterior. Saltar etapas no es una buena idea.

Q1 Medir

- ✓ En Q1, Medir, el objetivo es identificar y utilizar aquellos resultados e indicadores de proceso que pueden ayudarnos a reconocer cuándo ocurre un problema.
- ✓ ¿Qué medidas adicionales se necesitan para identificar la causa raíz del problema?

Q2 Analizar

- ✓ El objetivo es encontrar las causas raíz reales del problema
- ✓ Eliminar la causa raíz evita que el problema ocurra nuevamente
- ✓ Un buen análisis de causa raíz es la clave para el éxito en cualquier proyecto 4Q.

Q3 Mejorar

- ✓ El objetivo es crear y ejecutar un plan de acción para eliminar las causas raíz
- ✓ Probar los resultados de las acciones y decidir si son lo suficientemente buenos como para pasar al próximo cuadrante y hacer los cambios permanentes, o hay que volver a Q2 para buscar mejor la causas raíz.

Q4 Sostener

- ✓ El objetivo es cambiar el proceso para la nueva solución piloto desarrollada en Q3.
- ✓ Los beneficios serán sostenidos por las personas trabajando en el nuevo proceso. Ese cambio puede ser el mayor desafío.
- ✓ Puede ser necesario monitorear nuevas métricas en Q1 para cerrar el círculo de mejora continua.

Tabla 12. Herramientas para el desarrollo de la metodología 4Q

Herramienta	Descripción	Q1	Q2	Q3	Q4
<u>VOC and CTQ</u> <u>Voz del Cliente y Crítico</u> <u>para la Calidad</u>	Entender la conexión entre los requisitos del cliente y los criterios de calidad.				
<u>KPI</u> <u>Indicadores Clave de</u> <u>Desempeño</u>	Identificar, medir y monitorear el desempeño de los elementos clave de los procesos.				
<u>Check sheet</u> <u>Listas de Chequeo</u>	Registros y presentación de observaciones y evidencias directas del desempeño de los procesos.				
<u>Control chart</u> <u>Gráficos de Control</u>	Monitorear el desempeño y la variación de los procesos.				
<u>Run diagram</u> <u>Diagrama de Corrida</u>	Presentar la variación y observar una o más variables respecto a otras.				
<u>Process mapping</u> <u>Mapeo de Procesos</u>	Documentar la secuencia de eventos en cualquier proceso para un producto o un servicio.				
<u>SIPOC</u> <u>Supplier Inputs Process</u> <u>Outputs Customer</u>	Documentar los pasos de proceso de nivel superior en cualquier proceso para un producto o servicio.				
<u>5 Whys</u> <u>Cinco Por Qué?</u>	Entender las causas raíz de un problema.				
<u>Cause& Effect (Fishbone)</u> <u>Diagrama de Causa y</u> <u>Efecto (Espina de</u> <u>Pescado)</u>	Ilustrar las principales causas y sub causas que conducen a un síntoma.				
<u>Opportunity storming</u> <u>Tormenta de</u> <u>Oportunidades</u>	Descubrir las oportunidades y destapar los problemas en un grupo u organización.				
<u>Tree diagram</u> <u>Diagrama de Árbol</u>	Desglosar un tema en componentes jerárquicos de nivel inferior.				
<u>Bar chart</u> <u>Diagrama de Barras</u>	Visualizar y comunicar datos numéricos.				
<u>Pareto</u>	Identificar las pocas causas vitales de la mayoría de los problemas.				
<u>Histogram</u> <u>Histogramas</u>	Determinar la distribución de datos cuantitativos en el tiempo.				
<u>Scatter diagram</u> <u>Diagramas de Dispersión</u>	Presentar los datos para identificar patrones y relaciones.				
<u>Matrix diagram</u> <u>Diagrama de Matrices</u>	Comparar dos o más conjuntos de datos de uno contra el otro.				
<u>SMART action list</u> <u>Lista de Acciones SMART</u>	Formular acciones específicas, medibles, alcanzables, realistas y con un plazo de ejecución.				
<u>Lean and 7 wastes</u> <u>Eliminación de</u> <u>Desperdicios</u>	Identificar y eliminar las causas de los desperdicios.				
<u>5S</u> <u>Cinco Eses</u>	Ordenar y asear de los puestos de trabajo para mejorar la seguridad y productividad.				

<u>Prioritization matrix</u> <u>Matrices de Priorización</u>	Reducir listas según la importancia relativa.				
<u>Standardization</u> <u>Estandarización</u>	Estabilizar un proceso para que sea más medible, predecible y controlable.				
<u>Poka Yoke</u> <u>Procesos a Prueba de Errores</u>	Lograr un proceso a prueba de errores.				
<u>Visual management</u> <u>Administración Visual</u>	Controlar el progreso de los trabajos y monitorear su avance.				
<u>4Q basic project management</u> <u>Gestión de Proyectos de 4Q Básicos</u>	Ayudar a la finalización de los objetivos del proyecto 4Q.				
<u>Kaizen</u> <u>Mejoras Inmeditas</u>	Identificar e implementar mejoras rápidas.				

Fuente: Los Autores

7. CONCLUSIONES

- ✓ El sector logístico es un sector en pleno proceso de desarrollo y con muchos aspectos por mejorar en materia administrativa. Este aspecto fue evidente desde la etapa de diagnóstico.
- ✓ Los colaboradores son el principal activo que tiene una organización pero muchas veces no se les da ni voz ni voto dentro de la organización, por lo que se hace importante escuchar a los colaboradores y atender sus solicitudes.
- ✓ Según se observó en el estado actual de la empresa en el primer acercamiento, ésta no contaba con una herramienta estándar generalizada en todos los niveles de la organización que funcionara como estrategia metodológica de mejora continua en la solución de problemas, calidad en sus procesos y el fortalecimiento de las competencias blandas de sus colaboradores. Lo cual es evidenciado en gran medida por su forma tradicional de abordar los procesos de capacitación.
- ✓ Se hace importante fortalecer no sólo las competencias técnicas de los colaboradores sino también el desarrollo de otras habilidades como Liderazgo y trabajo en equipo en la organización a través de metodologías constructivistas de capacitación; ya que los efectos de no omitir fortalecer estos aspectos son notoriamente perjudiciales para la compañía.
- ✓ Una vez implementados los talleres de capacitación constructivista, se observaron significativas en el clima organizacional y el nivel comunicativo, evidenciándose ablandamiento de tensiones entre las interacciones y relaciones de los colaboradores de diferentes áreas.
- ✓ Para garantizar y evaluar la mejora obtenida de las capacitaciones es importante hacer seguimiento a los indicadores especialmente al planteado que pretende medir el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores.
- ✓ Es importante para mejorar el clima organizacional, generar mayor sentido de pertenencia por la organización y una cultura de mejoramiento continuo; siguiendo con la disposición de generar espacios como el que se dio para llevar acabo las capacitaciones, acompañados del desarrollo y proyección del colaborador al interior de la organización.

- ✓ Según lo muestran resultados de las encuestas es importante prestar atención en las fallas más recurrentes en la compañía, ya sean derivadas de la gestión organizacional, las de tecnologías de la información, las no conformidades en la mercancía o los tiempos de entrega, ya que estas pueden conllevar en primer lugar una afectación monetaria al patrimonio de la compañía, pero también generan una afectación indirecta del clima organizacional, también algunos tipos de falla se podrían evitar con mayor capacitación del personal.
- ✓ Este tipo de metodologías permite la interacción tanto de personal administrativo como de personal operativa, permite identificar nuevos líderes al interior de la organización y es un ambiente propicio para trabajar en equipo, generar confianza y cooperativismo.

8. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda diseñar un plan de capacitaciones global donde se haga un seguimiento del proceso persona a persona, así se logrará medir cuál es el avance en la curva de aprendizaje de cada persona y el valor que esta tiene dentro de la organización; el cual podría estar acompañado de seguimiento a las iniciativas o propuestas de solución. Lo anterior serviría para tener un plan de incentivos ajustado al valor invertido y los méritos de cada colaborador.
- ✓ A pesar del ingente esfuerzo que la compañía viene realizando para implementar estrategias de mejora continua y seguimiento a los procesos, es considerablemente importante, que se adopte una metodología estandarizada para abordar nuevas oportunidades de mejora; la cual debe estar acompañada de un serio y continuo programa de concientización y capacitación, donde participen todos los niveles de la organización de firma transversal.
- ✓ En el entendido que apoyar los procesos de capacitación con actividades constructivistas, trae consigo beneficios tangibles para la compañía, es importante tenerlos en cuenta para las estrategias proyectadas a mediano y corto plazo en temas de capacitación de personal.
- ✓ Se podría pensar en hacer un esquema donde los funcionarios puedan rotar temporalmente hacia otras áreas y realizar actividades transitorias, con el fin de generar una conexión entre las diferentes áreas y que los procesos de entendimiento y comunicación sean más efectivos.

9. Referencias Bibliográficas

- Alejandro Cuadra Peralta, C. V. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56, 2007.*
- Anexo 5 Liderazgo.* (s.f.).
- creativa, I. (s.f.). Obtenido de <http://www.inteligenciacreativa.com/>
- Cuevas, H. (2013). *Se un lider.* Obtenido de <https://liderazgopsi.wordpress.com/2013/11/12/liderazgo/>
- definición.de.* (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/ensenanza/#ixzz3qTeYbs8m>
- Díaz Roa, S. L. (2016). *INFORME SECTORIAL TRANSPORTE Q2 2016.* Bogotá D.C.
- Duque Reyes, D. C. (2011). Diseño de un juego basado en experiencias como apoyo educativo para el desarrollo de la competencia y trabajo en equipo. Medellín, Colombia.
- E., S. J. (2014). Quality improvement methodologies for continuous improvement of production process and product quality and their evolution. *9th Interational DAAAM Baltic Conference.*
- Empresarial, V. (2016). *Connect Americas.* Obtenido de <https://connectamericas.com/node/755>
- Espacios lúdicos en la educación física.* (s.f.). Obtenido de <https://espaciosludicosenlaeducacionfisica.wordpress.com/definicion-de-ludica/>
- Estadística.mat.* (2016). Obtenido de <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>
- Esther. (2015). *Tiempos Modernos.* Obtenido de <http://www.tiemposmodernos.eu/equipo-de-trabajo-concepto-y-desarrollo/>
- Fretes, M. E., & Fretes, Delvalle, M. E. (s.f.). *Teoría del Aprendizaje de Vigotzky.* Asunción.
- GEIO, G. d. (2009). *Lúdicas y Laboratorios de Ingeniería Industrial.* Pereira, Colombia.

- Gibson, Ivanchevich, & Donnelly. (s.f.). *Taller de liderazgo*. Obtenido de <http://tallerdeliderazgo2009.blogspot.com.co/2009/09/el-liderazgo-desde-la-perspectiva.html>
- Guajardo, M. L. (2016). Punto de encuentro entre constructivismo y competencia. *academia ciencia y cultura* .
- Humanos, R. (2016). Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- HYMES, D. (s.f.). Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/30362865/competencia_comunicativa_1.1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1480894026&Signature=gNW4pb6H7z6bceoCyDhWN8Bf4MY%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCompetencia_comunicativa_1.1.pdf
- Imai, M. (1986). The key to Japan's competitive success. En M. Imai. New York: McGraw-Hill.
- Ltd, A. S. (2014). *ABB University*. Obtenido de <http://www.abb.ch/abbuniversity>
- LTDA, R. (2016). *Redetrans.net*. Obtenido de Redetrans.net: <http://www.redetrans.net/index.php/redetrans/82-historia/401-historia-completa>
- McGregor, D. (s.f.). *Wikipedia.com*.
- MISION Y VISION ASECARGA*. (s.f.). Obtenido de <http://www.asecarga.org/index.php?seccion=quienes>
- Ruiz, G. A. (s.f.). *Fundacion educativa Ibarra*.
- Salvador, C. G. (1994). De que Hablamos cuando hablamos de constructivismo. *Cuadernos de pedagogia*.
- Salvador, C. G. (1994). *De qué hablamos cuando hablamos de constructivismo*.
- Santiago Restrepo, F. V. (2014). Uso de metodologías activas desde la ingeniería industrial para fomentar la competitividad en las organizaciones. *Encuentro internacional de educación en ingeniería*.
- Social, S. d. (s.f.). Obtenido de <http://www.stps.gob.mx/gobmx/spc/documentos/SPC/ANEXO%20%20LIDERAZGO.pdf>

University, A. (s.f.). *abbuniversity.com*.

UPT. (s.f.). *upt.edu.pe*. Obtenido de
<http://www.upt.edu.pe/contents/bolsa/uploaded/documents/competencias.pdf>

Vivar, O. (s.f.). *Monografías.com*. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos36/teorias-liderazgo/teorias-liderazgo2.shtml#ixzz4MehxNvmC>

Wikipedia. (2016). Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional

10. ANEXOS

ANEXO 1

CUADRO DE CONTROL SESIONES WORKSHOP

Tabla 13. Control de realización sesiones capacitación workshop

CUADRO DE CONTROL REALIZACIÓN - CAPACITACIÓN WORK-SHOP			
ACTIVIDAD	TEMÁTICA	TIEMPO E	TIEMPO R
Familia Izquierdo	Trabajo en equipo Comunicación	20 min	
El Manco el Ciego y el Mudo	Comunicación Verbal, No Verbal, Paraverbal Liderazgo	30 min	
Ajedrez de Maquiavelo	Vision Compartida Trabajo en equipo	30 min	
	FAMILIA IZQUIERDO	MANCO CIEGO Y MUDO	AJEDREZ DE MAQUIVELO
FECHA			
LUGAR			
HORA INICIO			
HORA FINALIZACIÓN			
NUMERO DE PERSONAS			
PERSONA ENCARGADA			
CELULAR			
EMAIL			
*CALIFICACIÓN 1-5			
FIRMA			

*NOTA : Calificar en una escala de 1-5 Siendo 5 el mejor resultado y 1 el mas bajo.

Fuente: Los autores

ANEXO 2

ENCUESTA PROPUESTA SEGUIMIENTO METODOLOGÍA CONSTRUCTIVISTA

1. En una escala de 1 a 5 siendo 1 el resultado más bajo y 5 el más alto califique los workshops presentados en REDETRANS.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Comparando la metodología lúdica constructivista llevada a cabo en el taller, con la metodología clásica magistral. (En la cual una persona imparte un discurso sobre una temática) usted considera que:

- A. La metodología magistral es mejor que la metodología lúdica
- B. La metodología lúdica es mejor que la magistral
- C. Ambas metodologías le parecen bien
- D. Le es indiferente

3. Considera que el clima organizacional mejoro después de la implementación de las actividades, califique en una escala de 1 a 5 siendo 1 el resultado más bajo y 5 el más alto

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. En qué nivel se desarrollaron las competencias blandas como trabajo en equipo, comunicación y Liderazgo después de las actividades. Siendo 1 el nivel más bajo y 5 el más alto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Recomendaciones generales para próximas actividades:

ANEXO 3

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL REDETRANS S.A

1. ¿A qué área o proceso pertenece en la empresa?
2. Seleccione las 3 fortalezas que considera son más representativas en REDETRANS S.A.
 - Mejora continua
 - Liderazgo
 - Servicio al cliente
 - Trabajo en equipo
 - Sus colaboradores
 - Comunicación
 - Sentido de pertenencia
 - Compromiso
3. Para usted ¿Cuáles son las 5 fallas más recurrentes en la empresa? Enúncielas pensando en su impacto económico y frecuencia
4. ¿Conoce indicadores de seguimiento o una herramienta que permita medir la calidad y el cumplimiento de sus actividades diarias?
 - Sí
 - NO
5. Si la pregunta anterior fue sí, por favor enúncielos
6. Cuando tiene una duda sobre cómo hacer algo específico en tu área, ¿Qué hace?
 - Le preguntas a un compañero de trabajo
 - Le preguntas a tu jefe inmediato
 - No le preguntas a nadie, y haces lo que consideras correcto
 - Otro: _____
7. Cuando surge un reto o problema dentro de la empresa, ¿cuál considera es la situación más recurrente?

- Los líderes de área y colaboradores realizan un consenso y planean soluciones conjuntas en las que todos son informados y participan
- Muchos planean soluciones, pero sólo se escuchan la de pocos.
- Los líderes de área se reúnen y plantean soluciones que deben ser implementadas por los demás colaboradores
- Si el problema no es urgente, simplemente se deja de lado y todos esperan que alguien más lo solucione
- Otro: _____

8. ¿Cómo considera es la comunicación con sus compañeros de la misma área? Califique de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.

1	2	3	4	5

9. ¿Cómo considera es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa? Califique de 1 a 5, siendo 5 la mejor calificación y 1 la más baja.

1	2	3	4	5

10. ¿Cuándo un problema surge dentro de la organización como lo abordan, existe un paso a paso?

- SÍ
- NO

11. ¿A través de que medio le gustaría informarse de las nuevas campañas o propuestas de capacitación y mejora desarrolladas en REDETRANS?

- CARTELERAS FISICAS
- CORREO ELECTRONICO
- CHARLAS PERIÓDICAS
- PRESENCIAS TIPO CONFERENCIA
- TALLERES LUDICOS
- OTRO: _____

Fuente: Los Autores

ANEXO 4

PONDERADO INDIVIDUAL, INCIDENCIA DE LAS FALLAS SOBRE LOS COSTOS

Tabla 14. Ponderado estimación costo falla categoría 1

TIPO 1	PONDERADO
TIEMPO DE ENTREGA	
ENTREGAS A DESTIEMPO	3
TIEMPOS DE ENTREGA	3
TIEMPOS DE ENTREGA	3
DEMORA EN RECOLECCION NACIONAL	3
NO ABRIR A TIEMPO	3
RETRASO VEHICULOS NACIONALES	3
RETRASO EN TIEMPOS DE ENTREGA	3
NO HACER RECOLECCION A UN CLIENTE	4

Fuente: Los Autores

Tabla 15. Ponderado estimación costo falla categoría 2

TIPO 2	PONDERADO
NC MERCANCIA	
DAÑOS EN MERCANCIA	4
DAÑOS EN MERCANCIA	4
DAÑOS EN MERCANCIA	4
MAL EMBALAJE	1
AVERIAS DE MERCANCIAS	2
PERDIDA DE MERCANCIA	5
FALTANTES	4
SOBRANTES	2
PERDIDA DE DOCUMENTACION	2

Fuente: Los Autores

Tabla 16. Ponderado estimación costo falla categoría 3

TIPO 3	PONDERADO
PARQUE AUTOMOTOR	
FALTA DE VEHICULOS PARA ENTREGA Y RECOLACCION	3
FALLAS MECANICAS	3
REPORTE LENTO DE NOVEDADES EN RUTA	2

Fuente: Los Autores**Tabla 17.** Ponderado estimación costo falla categoría 4

TIPO 4	PONDERADO
CAPACITACION	
FALTA DE CAPACITACION	3
POCA CAPACITACIÓN PERSONAL VENTAS	4
FALTA DE FORMACION ESPECIALIZADA	4
COMUNICACIÓN LIMITADA	3

Fuente: Los Autores**Tabla 18.** Ponderado estimación costo falla categoría 5

TIPO 5	PONDERADO
GESTION ORGANIZACIONAL	
ALTA ROTACION DE PERSONAL	2
BAJA REMUNERACION	1
FALTA DE RECURSOS	2
FALTA DE RELEVO DEPENDENCIA	3
FALTA DE PERSONAL DE ENTREGA	2
FALTA DE ASCENSOS O CARRERA INTERNA	1
BAJOS INCENTIVOS	3
ATRASO DE PAGOS	1
NIVELACION DE SALARIOS	1
ALTOS GASTOS OPERATIVOS	4
TARIFAS POCO COMPETITIVAS	3
FALTA DE INSUMOS	2
ESPACIOS LIMITADOS EN EL CEDI	3
FALTA DE DISCIPLINA	2

Fuente: Los Autores

Tabla 19. Ponderado estimación costo falla categoría 6

TIPO 6	PONDERADO
TECNOLOGIAS DE INFORMACION	
INFORMACION NO ESTANDARIZADA DE DESTINATARIOS	1
DESTINATARIO NUEVO O DESCONOCIDO	2
NO ENCUENTRO DE DESTINATARIO	3
INFORMACION INCOMPLETA O ERRADA POR PARTE DEL CLIENTE	2
POCA COORDINACION CON CLIENTES PARA ENTREGA	2
EL REGISTRO DE DATOS S MUY MANUAL	1
BAJA TECNIFICACION EN LA REMISION DE GUIAS	2
MUCHOS PASOS PARA ENTREGAR MERCANCÍA	2
ERROR EN SISTEMA	3
ERRORES EN REMISIONES	3
ESTRATEGIAS DE VENTAS NO MUY BUENAS	4
BASE DE DATOS DESACTUALIZADAS	2
FALTA DE ROTULOS, O STICKERS QUE DISCRIMINEN EL DESTINO DE LA MCIA	1

Fuente: Los Autores