



Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

Facultad de Filosofía y Letras  
Colegio de Pedagogía

**Estrategias lúdicas como herramienta pedagógica  
en capacitación. Intervención en un taller en el  
sistema financiero**

INFORME ACADÉMICO POR ACTIVIDAD PROFESIONAL

Que para obtener el título de:  
Licenciada en Pedagogía

PRESENTA:

Dalia Noemí Mendoza Sánchez

Asesora:

Mtra. Ruth García Delgado

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, 2018





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## Agradecimientos

Existen momentos en la vida donde el cambio es eminente, donde se establecen prioridades, se toman decisiones y se emprenden nuevos retos. Considero importante agradecer a aquellas personas que me han apoyado a lo largo de mis estudios, vida profesional y a la concreción de este trabajo:

A mis padres, por su apoyo incondicional, su ejemplo, perseverancia y acertados consejos, forjaron en mí el sentido de responsabilidad y gusto por seguir aprendiendo.

A mi hermana, que con su ejemplo y amor, me motivo a concluir esta etapa.

A mi abuelita, por su amor incondicional y sabiduría (desde el cielo sé que estas muy orgullosa de mí y sé también que en algún momento nos encontraremos).

A Magaly y Haydé, gracias por iniciar este maravilloso camino de aprendizaje llamado Pedagogía junto a mí, por brindarme su apoyo, bromas y amistad sincera.

A Lina, Andrea y Judith por enseñarme que cuando la amistad es sincera, perdura a pesar del tiempo; sin ustedes este camino lleno de aprendizajes no hubiera sido igual, gracias por todas esas risas, charlas, salidas que sin duda fueron un gran aprendizaje fuera del aula. Las quiero Ohana.

A Cecy, gracias por motivarme, apoyarme y enseñarme con tu ejemplo a que se puede salir adelante a pesar de las adversidades, gracias por tu apoyo, comprensión y cariño.

A mi asesora, Ruth García, por sus acertados comentarios y por la paciencia que me tuvo, gracias por impregnarme las ganas de seguir aprendiendo para proponer nuevas soluciones educativas en este contexto de cambios constantes.

# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Capitulo I. Características del Despacho de Capacitación Paideia Formación Humana S.A. de C.V.</b> .....	9
1.1 Historia de su conformación.....	10
1.2 Estructura organizacional .....	12
1.3 Misión, visión y valores.....	15
1.4 Descripción del puesto y actividades.....	15
<b>Capítulo II. Conceptualización de la Capacitación y la importancia de la lúdica</b> .....	20
2.1 Concepto de Capacitación.....	20
2.1.1 Capacitación en y para el trabajo .....	25
2.1.2 Actores involucrados en la Capacitación .....	27
2.1.3 Modelos Pedagógicos en la Capacitación.....	31
2.2 Teoría cognitiva constructivista.....	34
2.2.1 Elementos que intervienen en el aprendizaje constructivo .....	36
2.2.2 El rol que tienen los actores involucrados .....	37
2.2.3 Principales exponentes del constructivismo.....	38
2.3 ¿Qué es la lúdica? y su importancia en el aprendizaje constructivista.....	40
2.3.1 Teoría de Jean Piaget acerca del juego simbólico .....	42
2.4. Pedagogía constructivista como base del aprendizaje a través de estrategias lúdicas en capacitación .....	43
2.4.1 Estrategias lúdicas que favorecen el proceso de aprendizaje en las capacitaciones .....	47
2.4.2 Actividades de simulación en las capacitaciones.....	49
2.4.3 Características de las actividades lúdicas.....	50
<b>Capitulo III. Proyecto de implementación de estrategias lúdicas en el taller “Nuevo Modelo de Servicio” en un corporativo financiero</b> .....	52
3.1 Detección de necesidades y objetivos.....	54
3.2 Diseño y construcción.....	57
3.3 Propuesta (Metodología).....	60
3.4 Esquema Didáctico.....	61
3.5 Evaluación de la capacitación.....	70

<b>Capítulo IV. Valoración crítica de mi trabajo como diseñadora didáctica.....</b>	<b>72</b>
4.1 Mi labor como diseñadora didáctica .....	74
4.2 Valoración de mi intervención en el taller .....	77
<b>Conclusiones.....</b>	<b>83</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>87</b>

## Introducción

Actualmente el continuo desarrollo, innovación e implementación de nuevas tecnologías, el avance científico, las demandas sociales debido a la creciente globalización, entre otras cosas, nos orillan a ser mejores en el campo donde nos desarrollamos, a estar más preparados para cumplir con las exigencias del momento tanto laboral como social; sin embargo, a pesar de tener presente esto, constantemente nos enfrentamos a problemáticas derivadas de la poca o nula preparación que recibimos al empezar a laborar en alguna institución, problemáticas que no sólo obstaculizan los objetivos de un equipo de trabajo, sino que se ven reflejados en el resultado que las empresas dan a sus usuarios o clientes y por ende impactan en la sociedad en general.

Refiriéndonos específicamente al campo laboral, se requiere una capacitación de calidad, entendida como un proceso eficaz que nos ayude a cumplir el objetivo principal que es que el sujeto realmente aprenda e interiorice el conocimiento nuevo para su vida, adquiriendo experiencias y conocimientos gratificantes y permanentes, así como una formación integral que les permita desarrollarse adecuadamente dentro de la empresa donde trabajen, plasmando actitudes, valores, acciones que les aporten bienestar y un buen ambiente profesional.

La capacitación juega un papel importante dentro de las empresas para lograr el pleno desarrollo de sus colaboradores, teniendo como actores principales la detección de necesidades, la planeación, ejecución y evaluación de la misma, así como el modelo educativo desde el que se trabaja, las herramientas, materiales y actividades que se realizan para lograr su objetivo primordial, el cual es que el colaborador se motive, aprenda y desarrolle habilidades y actitudes que le permitan desempeñarse en la empresa en donde colabora.

Aunada a la detección de necesidades y como resultado de ésta, la planeación juega un papel muy importante dentro de la capacitación, ya que es aquí donde se realiza el boceto de todo lo que se llevará a cabo en el evento final. De esta forma, dentro del diseño de las capacitaciones se necesita prestar atención a la manera en

que se emiten y construyen los contenidos, la didáctica que se requiere utilizar según el público ante el cual nos presentemos, los materiales didácticos que necesitemos, entre otras cosas; también es importante tomar en cuenta bajo qué modelo pedagógico trabajaremos al desarrollar cualquier proyecto.

En la capacitación se requieren implementar aspectos donde el participante pueda retomar sus experiencias previas para construir y fortalecer sus aprendizajes y conocimientos, donde su propia curiosidad le permita interesarse, cuestionar y crear nuevos contenidos y así poder desempeñar mejor su trabajo; es así como llegamos a las expresiones lúdicas (juegos) las cuales se manifiestan desde el inicio de nuestras vidas, ya que el sujeto es un ser activo por naturaleza, desde su infancia a través del juego descubre y aprende cosas nuevas que le causan satisfacción, interés, placer, gozo, etcétera, por medio de estas sensaciones adquiere una experiencia que conlleva un aprendizaje, así mismo desarrolla actitudes y habilidades antes desconocidas para él que le permiten socializar con otros de una mejor manera, también la actividad lúdica se muestra atractiva y motivadora, captando la atención hacia aprendizajes específicos creando el desarrollo integral del individuo.

Frecuentemente se asocia el aprendizaje lúdico con el ámbito formal en la escuela especialmente a nivel preescolar y primaria, se dice que los niños aprenden jugando e interactuando con su medio ambiente, con sus iguales y con aquellas cosas que son de su interés. Sin embargo, cuando hablamos de la educación para adultos el discurso cambia y se centra mayormente en aspectos prácticos que distan de lo lúdico y lo interactivo enfocándose en el entrenamiento para el trabajo.

Es importante retomar las bondades de las estrategias lúdicas en la edad adulta y más cuando se habla de un aprendizaje importante para el desarrollo de las funciones de una empresa u organización, a partir de la implementación de estrategias lúdicas en las capacitaciones, damos la libertad de expresar los miedos y dudas del participante así como producir en ellos la disposición emocional de bienestar, alegría y placer por aprender e interiorizar conocimientos nuevos que les sirvan en su vida diaria – tanto laboral como personal.

El propósito fundamental de éste informe es describir y reconocer algunas de las actividades que podemos realizar los pedagogos dentro de las instituciones en el sector público y privado para favorecer la capacitación, en este caso plasmo la importancia de tener un sustento teórico adecuado que permita incorporar actividades lúdicas para beneficiar el aprendizaje significativo dentro de las capacitaciones, donde el participante se convierta en sujeto activo de su aprendizaje y obtenga experiencias vivenciales que le aportarán conocimientos, habilidades, actitudes y valores para poner en práctica dentro de su área laboral, generando así un ambiente agradable de trabajo y producción, sobre todo que le brinden la oportunidad de crecer integralmente generando impacto social.

El presente informe, se conforma por cuatro capítulos; donde describo mi experiencia al realizar un proyecto de intervención implementando estrategias lúdicas en el aprendizaje para un taller específico de capacitación, dirigido al área comercial de las sucursales de un corporativo financiero, así como la metodología que seguí y los resultados que se obtuvieron.

En el primer capítulo, se describe el contexto del despacho de capacitación Paideia Formación Humana S.A. de C.V., su conformación, estructura orgánica, los servicios que ofrece así como los principales problemas detectados durante mi estadía colaborando para ellos.

En el segundo capítulo, sustento de manera teórica los conceptos que utilicé para fundamentar mi intervención pedagógica en el taller “Nuevo Modelo de Servicio”, encontramos conceptos como ¿qué es la capacitación? y sus diferentes actores, el aprendizaje constructivista, ¿qué es la lúdica y cómo se utiliza? en las intervenciones de capacitación laboral y los beneficios del aprendizaje constructivista a través de las estrategias lúdicas.

En el tercer capítulo, explico como se realizó el taller, cuál fue el procedimiento para realizar la planeación, desarrollo y ejecución del taller, los materiales utilizados, la estructura y reconstrucción del evento de capacitación; se describe la experiencia laboral.

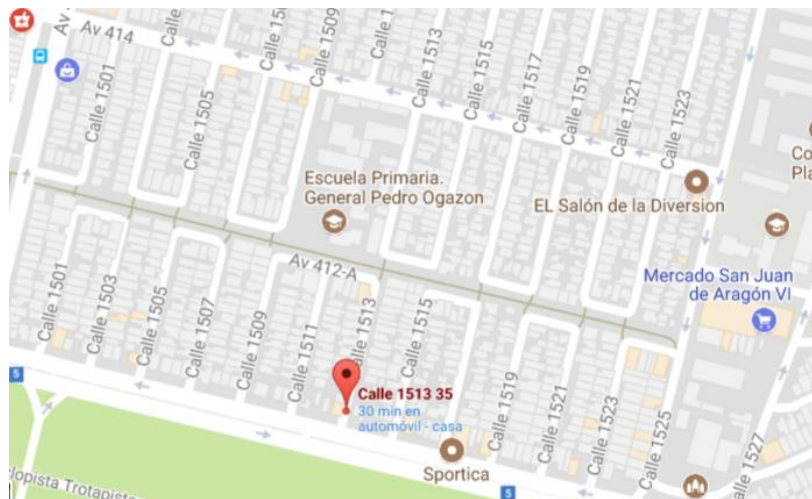


En el último capítulo, realizo una valoración crítica de mi trabajo como diseñadora didáctica así como de la experiencia como tal del taller. Finalizando este informe con mis conclusiones.

## Capítulo I. Características del Despacho de Capacitación Paideia Formación Humana S. A. de C. V.

Paideia Formación Humana S. A. de C. V. es un despacho de capacitación dedicada a la detección de necesidades, planeación, diseño, ejecución y seguimiento de cursos presenciales y a distancia; también realiza proyectos especiales a clientes que así lo demandan, como verificación de procesos de calidad en el servicio, coaching ejecutivo y asesorías, spots de radio y televisión, conferencias, etcétera; los clientes que atiende principalmente se encuentran inmersos en el sector educativo, salud, financiero, tecnológico, aeronáutico, gubernamental y privado.

La ubicación del despacho se encuentra en calle 1513, número 35, interior 4, Colonia San Juan de Aragón, 6º Sección, Gustavo A. Madero, en la Ciudad de México.



**Ilustración 1.** Mapa de la ubicación del despacho de capacitación Paideia Formación Humana S.A. de C.V. /Fuente: Google maps

## 1.1. Historia de su conformación

Paideia Formación Humana S. A. de C. V., es un despacho mexicano de capacitación y consultoría orientada al desarrollo humano y organizacional, fundado por la Maestra Araceli Romo Cabrera, teniendo una experiencia de más de 15 años en el ámbito educativo y de capacitación, le permitió consolidar su conocimiento y experiencia respecto a estos temas en el año 2008 en una Sociedad Anónima de Capital Variable, denominada Paideia Formación Humana S. A. de C. V. contando con su folio ante el Registro Público de la Propiedad y Comercio.



**Ilustración 2.** Logotipo del despacho/  
Fuente: [www.paideiafh.com.mx](http://www.paideiafh.com.mx)

El despacho surge con la intención de cubrir las necesidades de capacitación en las organizaciones públicas y privadas; teniendo como primer cliente a un corporativo del sector financiero, solicitando un proyecto especial para atender la calidad en el servicio que brindaban en sus sucursales, es ahí donde se crea uno de los servicios principales que oferta Paideia hasta la actualidad, implementación de la metodología de las 5'S y 6'S.<sup>1</sup>

En sus inicios el equipo de trabajo del despacho, se conformaba por dos personas, la directora general y fundadora y una analista de capacitación, ambas pedagogas egresadas de la Facultad de Estudios Superiores (FES) plantel Aragón, con una amplia experiencia en capacitación organizacional.

El despacho se fue desarrollando y concretando más servicios (cursos, talleres, conferencias, spots televisivos, etc.), productos y clientes. Actualmente Paideia es un despacho consolidado que conforma una agenda multidisciplinaria de más de 30 clientes y un equipo de trabajo que suman aproximadamente 25 elementos, que van desde instructores, asesores, consultores, coaches y diseñadores didácticos e

---

<sup>1</sup> \*Metodología para organizar el trabajo de manera que minimice el desperdicio de materiales y tiempo, asegurando que las zonas de trabajo estén sistemáticamente limpias y organizadas, mejorando la productividad y la seguridad.

instruccionales; cuenta con 9 años de experiencia en el campo que respaldan su trabajo y clientes que se encuentran en los ámbitos públicos y privados.

Los servicios que ofrece son: la detección de necesidades, planeación, diseño, ejecución y seguimiento de cursos presenciales y a distancia sobre temas de desarrollo humano y organizacional, contextualizados a las necesidades del cliente; los principales temas que se manejan son:

- Administración del tiempo
- Sensibilización al cambio
- Manejo del estrés
- Cómo hablar en público
- Trabajo en equipo
- Presentaciones efectivas
- Comunicación y vocería
- Liderazgo efectivo
- Desarrollo de habilidades directivas, lenguaje corporal
- Oratoria
- 5, 6 y 7 “S”
- Imagen del personal y protocolo ejecutivo
- Formación de instructores

Otros servicios extras que ofrece Paideia son:

- Coaching ejecutivo y asesorías
- Spots de radio y televisión
- Assesment Center por persona
- Tutoriales
- Diagnóstico organizacional
- Videoconferencias
- Videos informativos

- Preparación para certificación ISO

También existen dentro del despacho proyectos especiales en los cuales se requiere la intervención del trabajo interdisciplinar con expertos en los temas que solicitan los clientes, tanto para la recolección de información como para el diseño y ejecución; algunos de los temas especiales son:

- Desarrollo de habilidades para asesores de ventas
- Cadenas clientes-proveedor
- Planeación estratégica
- Organización del trabajo
- Calidad en el servicio
- Calidad y mejora continua
- Rediseño y mapeo de procesos

Durante el tiempo en el que laboré en el despacho, se trabajó principalmente un proyecto especial para un corporativo financiero que por política de confidencialidad del cliente no revelare su nombre, sin embargo puedo decir que tiene presencia nacional e internacional; este hecho permitió que tanto el despacho como el equipo de trabajo tuviera una experiencia laboral en el extranjero y así ampliará los conocimientos y aprendizajes sobre el tema para mejorar la labor.

## **1.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional es la representación en la que se gestionan los diversos departamentos o áreas de una empresa, institución u órgano, de esta forma conocemos como se coordinan y relacionan los diferentes puestos.

La estructura organizacional con la que trabaja el despacho es la siguiente:

- ✓ **Dirección:** Órgano encargado de tener trato directo con los clientes, negociaciones y ventas de los servicios y productos, así como aprobar cualquier decisión referente a los entregables y productos finales.
- ✓ **Subdirección:** Órgano encargado de dirigir y asesorar a los recursos humanos del despacho, delegar y repartir tareas específicas entre los puestos, aclarar dudas de los clientes, realizar las propuestas temáticas y económicas para los clientes y ser penúltimo filtro de los entregables y productos finales.
- ✓ **Departamento de Contabilidad:** Órgano encargado de tener los asuntos legales al margen, llevar tablas de control de ingresos y egresos actualizados, realizar la contabilidad mensual y anual, así como las declaraciones.
- ✓ **Diseñadores:** Puesto encargado de realizar propuestas novedosas y funcionales para los clientes, análisis, planeación y desarrollo de los cursos y talleres presenciales y en línea, desde un modelo pedagógico moderno y funcional teniendo en cuenta el contexto, población y materiales.
- ✓ **Instructores:** Encargados de ejecutar el taller o curso, siguiendo la planeación previamente estipulada, cumpliendo con los temas y actividades plasmados, recuperando evidencias de su trabajo en campo.
- ✓ **Consultores:** Encargados de proporcionar las recomendaciones adecuadas para solucionar algún problema en específico presentado en las organizaciones. Proveen soluciones.
- ✓ **Verificadores de Calidad:** Encargados de identificar y medir los procesos de calidad que se llevan a cabo en las organizaciones.

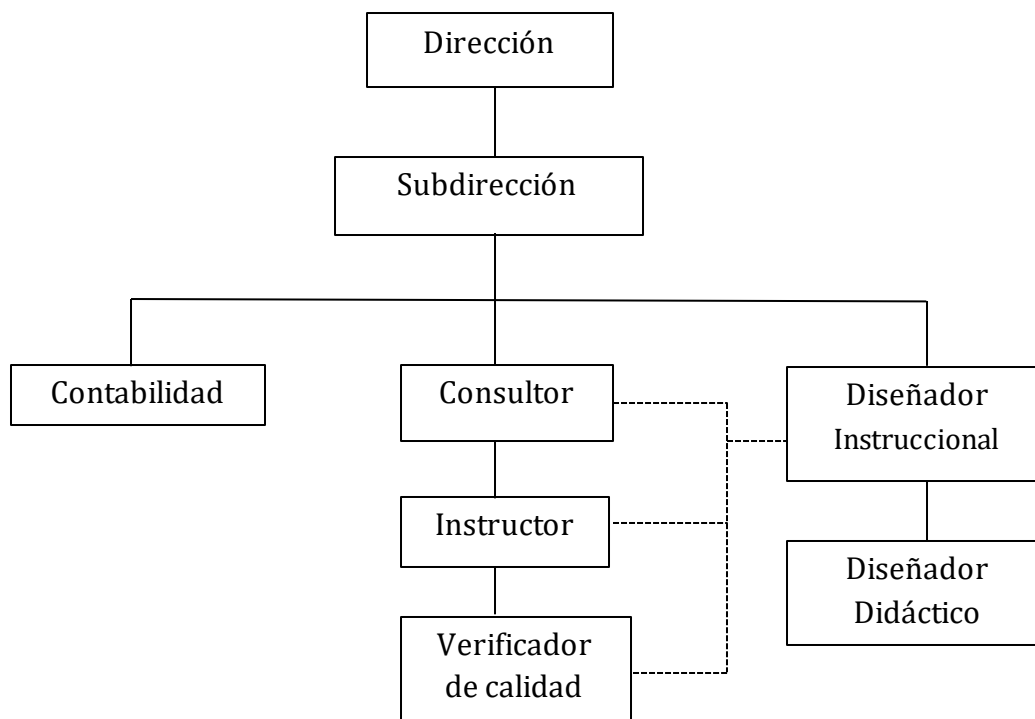
## Organigrama

El despacho de capacitación Paideia, no muestra su organigrama en su página de internet -ni de manera internamente en la oficina- durante el tiempo que colaboré, no tuve acercamiento o conocimiento directo sobre éste, por lo cual realice un esquema

propio de las áreas, colaboradores que intervienen y su rol de trabajo según mi percepción.

A continuación se presenta el organigrama de Paideia Formación Humana (elaboración propia):

**Figura 1. Organigrama del despacho**



### 1.3 Misión, visión y valores

La misión representa el motivo por el cual existe dicha empresa, institución u órgano; Paideia cuenta con una clara misión que a continuación presento y que también se encuentra plasmada en su página web (<http://www.paideiafh.com.mx/>):

**Misión:** Contribuir al desarrollo humano y profesional de las personas en las organizaciones generando soluciones innovadoras con sistemas de trabajo que fomenten la mejora continua.

La visión indica hacia dónde se dirige la empresa, institución u órgano, teniendo en cuenta las necesidades, el desarrollo de la tecnología, las expectativas de los clientes, etcétera; la visión con la que se maneja Paideia es la siguiente:

**Visión:** Posicionarnos como una de las mejores alternativas de capacitación caracterizada por la orientación al servicio y la ética al realizar nuestras intervenciones.

Por último, encontramos los valores con los cuales se trabaja en la empresa, éstos deben ser claros. Paideia promueve los siguientes:

**Valores:**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso
- Actitud de servicio

### 1.4 Descripción del puesto y actividades

La descripción del puesto se refiere a poner por escrito de manera concisa información objetiva que identifica la tarea por cumplir y a su vez la responsabilidad



que implica el puesto a desempeñar, es por ello, que a continuación describo el puesto que desempeñe y las actividades que me correspondían.

Durante el período de abril del 2016 a mayo del 2017, me desempeñe como diseñadora didáctica en el despacho de capacitación Paideia Formación Humana S. A de C. V.

**El perfil de puesto** que se solicita para diseñador didáctico, es el siguiente:

- ✓ Estudiante o pasante de la licenciatura en Pedagogía, ciencias de la educación o carreras a fin.
- ✓ Conocimientos de procesos formativos en educación para adultos.
- ✓ Conocimiento en la elaboración de manuales de capacitación.
- ✓ Análisis y síntesis de información.
- ✓ Manejo intermedio de office, power point.
- ✓ Buena ortografía y redacción.

**Funciones o actividades del puesto:**

- ✓ Analizar el contenido o información proporcionada por el cliente para el desarrollo de materiales de capacitación (manuales, vídeos, cápsulas informativas, evaluaciones, formatos de revistas, etcétera).
- ✓ Propuesta y desarrollo de objetivos de aprendizaje.
- ✓ Realización de la carta descriptiva de los cursos o talleres.
- ✓ Diseño didáctico de los contenidos.
- ✓ Diseño de evaluación.
- ✓ Desarrollo de conceptos creativos y propuestas innovadoras para los cursos y talleres.

## **Habilidades:**

- ✓ Empatía
- ✓ Comunicación verbal y escrita
- ✓ Excelente actitud de servicio
- ✓ Proactividad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Sentido de urgencia
- ✓ Responsabilidad

Inicialmente mis actividades consistieron en actualizar la información de los manuales de algunos cursos, por lo cual eche mano de mis conocimientos adquiridos en la materia de investigación pedagógica llevada a lo largo de la carrera, esto me permitió demostrar a mi jefa directa la habilidad y conocimientos de los que nos dotan en el colegio de pedagogía; pude observar durante este tiempo que la información plasmada en los manuales era muy básica, se trataba de información que fácilmente se podía encontrar en la red sin ningún grado de complejidad o aporte novedoso para los participantes y esto a la larga no cumplía su objetivo, el cual era servir de apoyo a los participantes cuando requirieran consultar y ampliar conceptos claves para su labor.

Conforme obtuve más responsabilidades me enfrentaba a nuevos retos, el siguiente reto importante al que me enfrente fue diseñar un curso de habilidades gerenciales dirigido a directivos y mandos medios de un corporativo tecnológico, el curso tenía como objetivo que los sujetos adquirieran habilidades esenciales para su puesto, durante cinco módulos, distribuidos en ocho horas, por tres días; el producto de mi intervención fue la entrega de la carta descriptiva, manual del participante, evaluación del curso y material de apoyo del instructor (presentación y material didáctico).

Dentro de las actividades que tenía a mi cargo, también se encontraban realizar logística de capacitaciones, logística de los instructores, consultores y verificadores de

calidad cuando viajan al interior de la república, así como tener contacto con los responsables de la logística del cliente en cuestión.

Entre otras actividades, llevaba el control de los cursos que se daban y resguardaba las evidencias de éstos (evaluaciones<sup>2</sup> de conocimiento y de reacción), esto me permitía darme cuenta que tanto impacto tenían las capacitaciones que se daban al analizar las evaluaciones de los participantes y las observaciones que se les hacía a los instructores. De esta forma me percate que en algunos cursos se requería llevar un seguimiento de los participantes ya que no se habían obtenido los resultados esperados.

Posteriormente se empezó a realizar un proyecto especial, donde se requería trabajo multidisciplinario; dicho proyecto eran cursos y verificaciones de calidad en el servicio donde también colaboré realizando materiales de apoyo para el instructor y mejoras en los manuales de capacitación para el participante.

Asimismo me dieron la oportunidad de asistir como coordinadora en varios cursos en el momento de su ejecución, esto me ayudo a evaluar críticamente mi trabajo en tanto a la planeación, propuesta didáctica, impacto de los temas en los participantes y resultado de los materiales didácticos; fue así como adquirí más herramientas para poder mejorar, proponer e innovar en las propuestas didácticas que realizaba dentro del despacho.

Colaboré en otros diseños didácticos de diversos cursos, adquiriendo cada vez más experiencia en el análisis, planeación, diseño, propuestas de evaluación que ayudaban a cumplir los objetivos marcados por el cliente.

Durante este tiempo, me percate que los errores comunes que se presentaban en los diseños de los cursos eran los siguientes:

- 1) El enfoque pedagógico bajo el cual se desarrollaban los cursos eran el enfoque tradicional, es decir, el proceso de enseñanza – aprendizaje era

---

<sup>2</sup> \***Evaluación:** Valoración de conocimientos, actitudes y rendimiento de una persona o servicio, dicha valoración puede ser al finalizar un periodo de tiempo que se prevé para la adquisición de un aprendizaje o para la consecución de los objetivos.

expositivo y centrado en la calificación del resultado, existían actividades pero no las suficientes para que el participante adquiriera los conocimientos a través de la práctica, reflexión y pudiera así trasladarlos a su puesto laboral.

- 2) La didáctica plasmada era tradicional y carecía de innovación tecnológica, me refiero a que los materiales de apoyo en su mayoría eran impresos y no se echaba mano de las bondades tecnológicas como las evaluaciones virtuales, aplicaciones del móvil, actividades electrónicas, etcétera.
- 3) El tipo de evaluación que se proponía en casi todos los casos era sumativa y no longitudinal o de seguimiento.
- 4) En algunos cursos, los contenidos de los manuales eran de un grado básico para las necesidades de consulta y enriquecimiento de los participantes.

A partir de lo anterior y para fundamentar la intervención que se realizó en el despacho, considero importante revisar y contextualizar algunos temas sobre capacitación, la importancia que tiene en ésta la educación constructivista, así como fundamentar y describir la relevancia que tiene el aprendizaje a través de estrategias lúdicas en el proceso de enseñanza – aprendizaje para la construcción y adquisición de conocimientos nuevos de una forma didáctica.

## **Capítulo II. Conceptualización de la Capacitación y la importancia de la lúdica**

En este capítulo se abordará la capacitación desde un contexto organizacional, su importancia, los actores implicados en este proceso, la historia del tipo de educación que se empleaba y se emplea, así como se fundamentará la importancia que tiene las estrategias lúdicas en el actual proceso de capacitación.

A partir de ello, se explicará la relevancia que tiene actualizar el modelo pedagógico que se desarrolla en la planeación y ejecución de las capacitaciones, tomando en cuenta la población meta, las necesidades y objetivos que se tengan así como los intereses y motivaciones que poseen los involucrados; pasar de un modelo tradicional y pasivo a ser sujetos activos y constructores de su aprendizaje, practicando, reflexionando e interiorizando los conocimientos para llegar a trasladarlos en su puesto laboral.

### **2.1 Concepto de capacitación**

Desde mi postura, el proceso de capacitación es una acción educativa compleja, busca transformar, enriquecer, crear e innovar la calidad de vida de las personas; es pertinente tomar en cuenta todos los elementos que intervienen, así como el contexto en el que se desarrolla el proceso; comenzaré conceptualizándola.

La palabra capacitación tiene un origen etimológico en “*capax*” que en latín es capaz, ser capaz de algo (acción) y capacidad proviene del verbo latino *capere*, captum recibir, dar cabida; es así como podemos definir a la capacitación como la acción destinada a desarrollar y perfeccionar las aptitudes y habilidades de una persona con el propósito de prepararla para desempeñarse correctamente en un puesto específico de trabajo. (Rodríguez, 1991: 20)

Hoy en día, en las organizaciones se busca tener empleados competentes, que cuenten con los conocimientos necesarios, las habilidades y competencias para desempeñarse adecuadamente en un puesto laboral determinado, así como se espera que los individuos cuenten con la motivación, comunicación, trabajo en equipo y eficiencia que el puesto requiere; es por ello que la capacitación no debe ser vista como un gasto, siempre será una inversión a diferentes plazos.

La capacitación tiene sus orígenes desde el México antiguo, en la época prehispánica se ven los esfuerzos por dar educación y preparación de tipo doméstico, artesanal y militar a los jóvenes; después la encontramos en la época colonial donde se ve la enseñanza que se les facilitaba a los jóvenes que trabajaban en las minas, se instruían mediante el ejemplo, es decir una persona experimentada en una determinada actividad instruía a otra; así fue evolucionando la capacitación al irse implementando más técnicas pedagógicas y didácticas hasta que a principios del siglo XX se elevó a un rango constitucional. (Grados, 2009: 209)

En México la capacitación es un derecho que toda persona posee al empezar a trabajar y es obligación de las organizaciones y centros de trabajo otorgarla; este hecho está fundamentado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123, el cual hace alusión que todo individuo tiene derecho a un trabajo digno y útil y que las empresas están obligadas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.

A partir de este artículo constitucional, se segrega el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, el cual nos menciona que los patrones tiene la obligación de proporcionar capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato de trabajadores. A su vez nos da los objetivos que debe poseer y cumplir. A continuación se mencionan los principales:

- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

- ✓ Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- ✓ Prevenir riesgos de trabajo;
- ✓ Incrementar la productividad; y
- ✓ Mejorar las aptitudes del trabajador.

Es así como, las expectativas que la capacitación crea, son muchas, ya que a partir del ordenamiento constitucional y al convertirlo en derecho social, hizo que algunas empresas y organizaciones profesionalizaran esta función y a su vez otras llegaran a desvirtualizarla, considerándola una acción donde simplemente se ejecutan cursos.

De esta forma empieza el auge de la capacitación y actualización de los empleados en las organizaciones y empresas de una manera profesionalizada, organizada y consensuada, buscando la mejora tanto en la producción como en la actualización de los empleados.

Se considera importante describir el proceso de capacitación en las organizaciones, éste se conforma de cuatro momentos importantes;

- ✓ Detección de necesidades de capacitación;
- ✓ Diseño del programa de capacitación;
- ✓ Ejecución o implementación; y
- ✓ Evaluación y seguimiento

Es pertinente aclarar que la capacitación es la enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación, es decir, es un proceso de enseñanza – aprendizaje que se proporciona fuera del sistema escolar y sirve para complementar conocimientos, desarrollar habilidades y aptitudes llevándolo a la práctica.

### **Detección de Necesidades de Capacitación**

Para que exista la capacitación en cualquier organización, empresa u organismo, se debe partir de una necesidad, carencia o incluso de una mejora, debe existir una razón

para que se dé la capacitación, a este momento se le llama Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) y responde a la pregunta ¿qué hacer?:

“[...] la importancia de la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación en la organización resulta un factor primordial e indispensable para conocer, identificar y evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes del personal de la organización permitiendo de esta manera detectar carencias, deficiencias o problemáticas que impiden el desempeño óptimo de las actividades que realizan dificultando a su vez el cumplimiento de los objetivos trazados, generando así menos productividad y ganancia en la empresa.” (Reza, 1995: 22)

A partir de la DNC se conoce el área donde se encuentran las fallas, se identifican los objetivos de la capacitación así como se elaboran estrategias de seguimiento y programas a establecer para solventar las deficiencias detectadas.

### **Diseño del programa de capacitación/Planeación**

Así como la DNC responde al ¿qué hacer?, el diseño del programa de capacitación o planeación responde al ¿cómo hacerlo? ¿con qué hacerlo? en este momento se determina el público meta, los objetivos específicos a lograr, la metodología que se seguirá, los contenidos temáticos, las actividades de enseñanza – aprendizaje más apropiados para solucionar ese problema en específico así como motivar a los participantes e incitar a la reflexión y adquisición del contenido nuevo, los recursos didácticos, logísticos y humanos especializados, el tiempo y la distribución con el que contará el programa de capacitación así como definir la evaluación del proceso.

Es en este momento donde se realizan mesas de trabajo multidisciplinario con el cliente o área de capacitación de la empresa u organización que se está atendiendo para presentar el programa a implementar y enriquecer la propuesta, realizar correcciones, tomar en cuenta sus inquietudes, clarificar dudas e incluso pilotear la propuesta; es importante contar con estas mesas de trabajo o comités para aceptar y conocer de común acuerdo el programa de capacitación.



## **Ejecución o implementación**

La ejecución es la implementación de la planeación o programa de capacitación, es donde se lleva a cabo la capacitación al personal objetivo, es la realización del plan; en este momento el instructor desarrolla los contenidos como previamente se estipularon en la planeación, detonando en los participantes, interés y motivación por lo expuesto ya sea para ampliar conocimientos o actualización y desarrollo de habilidades y aptitudes.

La ejecución siempre va acompañada de materiales de apoyo, estos pueden ser presentaciones electrónicas, material impreso, manuales, material didáctico, etcétera.

Es en este momento donde se implementan las actividades planeadas para que el participante adquiera y desarrolle sus habilidades, así como reflexione y traslade nuevos conocimientos a su lugar de trabajo; es aquí donde se realizan actividades didácticas como simulaciones, role playing, estudios de casos, entre otras.

## **Evaluación y seguimiento**

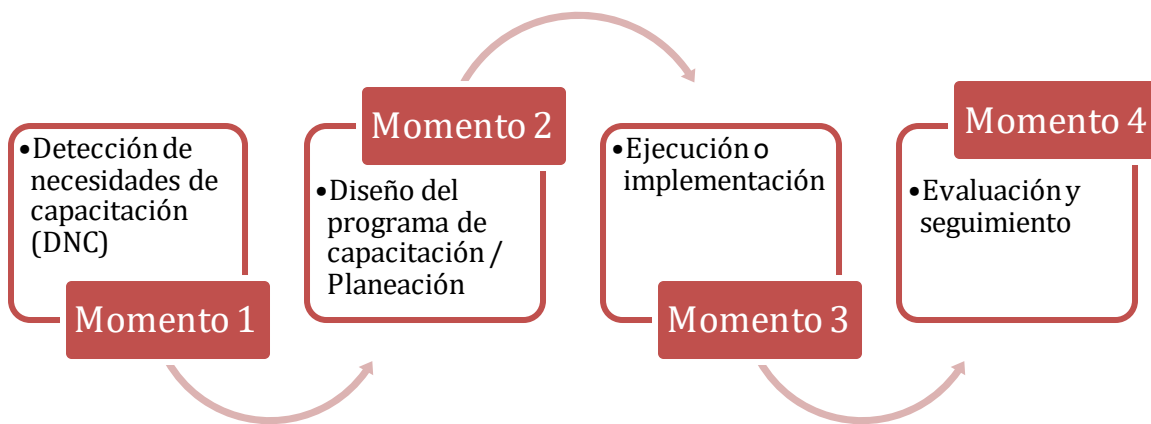
La evaluación es la comprobación de los resultados obtenidos con respecto a lo planeado (Grados, 2009: 225), significa verificar si se cumplieron los objetivos planteados al inicio del programa de capacitación, conocer que fue lo que no se cumplió y de esta forma obtener información útil para rediseñar el programa o para enfocar acciones futuras.

La evaluación se encuentra presente durante toda la fase de ejecución, ésta se divide en tres:

- ✓ *Evaluación inicial:* nos permite conocer que es lo que sabe el participante, también se le conoce como evaluación diagnóstica.
- ✓ *Evaluación de aprendizaje:* informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridos por el participante durante el curso.

- ✓ *Evaluación de reacción*: permite conocer el juicio del participante acerca del programa de capacitación.

El seguimiento es la acción que se realiza tiempo después de haber concluido la ejecución de la capacitación, es decir, una vez que el participante haya trasladado lo aprendido en el curso a su trabajo, se observa y analiza si se superó la brecha que había, si culminó el problema que presentaba al inicio en la DNC, de no ser así se plantean nuevas alternativas para solucionar el problema.



**Figura 2.** Proceso de capacitación. / Elaboración propia

### 2.1.1 Capacitación en y para el trabajo

Existen diferentes tipos de capacitación, las cuales se adaptan a las necesidades de la empresa y las del empleado o profesional interesado en ocupar alguna vacante ya sea por promoción o por ser de nuevo ingreso. Para fines del presente informe sólo conceptualizaremos dos tipos de capacitación, en el trabajo y para el trabajo.

La *capacitación para el trabajo* en una organización, empresa u órgano es de carácter formal, está dirigida por un profesor o instructor con el propósito de

transmitir conocimientos teóricos sobre las funciones que desempeñará. Este tipo de capacitación va dirigida al colaborador que va a desempeñar una nueva tarea, debido a que es de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa

En esta modalidad se divide a su vez en dos (Sánchez, 2014: 4):

- Capacitación de preingreso: Se realiza con fines de seleccionar y brindar al colaborador herramientas, conocimientos y habilidades que requiere conocer para desempeñarse en su puesto de trabajo.
- Capacitación de inducción: El objetivo principal es dotar al colaborador de conocimientos propios de su puesto laboral, así como integrarlo a su grupo y a la empresa conociendo la filosofía e historia de ésta.

La *capacitación en el trabajo*, es un proceso de formación y actualización permanente que proporcionan las empresas a sus colaboradores con base en las áreas de oportunidad detectadas. El proceso se lleva a cabo en el mismo puesto o centro de trabajo, la capacitación puede ser transmitida por un colaborador directo o por un instructor; son acciones encaminadas a mejorar las destrezas, habilidades y aptitudes del colaborador para mejorar los objetivos y resultados de la empresa u organización.

La organización, empresa u órgano público o privado, tiene la obligación de dar capacitación constante a sus colaboradores y empleados, de manera formal teniendo una planeación establecida, objetivos claros y alcanzables, personal altamente profesional para llevar a cabo este proceso, o de manera informal capacitando en el lugar de trabajo siendo los colaboradores más experimentados los encargados de instruir y enseñar a los empleados más jóvenes lo referente a su labor.

### **2.1.2 Actores involucrados en la capacitación**

En el proceso de capacitación donde encontramos que la educación es continua y permanente y que muchas veces este proceso se realiza en contextos no tan educativos -como son las empresas- manejando conceptos temáticos multidisciplinarios, se requiere la intervención de profesionistas de varias especialidades.

La participación de profesionistas como son psicólogos, pedagogos, administradores e incluso sociólogos, es de suma importancia para el proceso de capacitación abordándolo desde el proceso de planeación, DNC, manejo y tratamiento del contenido temático y técnicas didácticas, ejecución y evaluación del mismo, así como también es importante la intervención de los líderes y representantes del departamento directo que requiere la capacitación o del área encargada de ese departamento en la empresa u organización.

Una vez que se detectó alguna área de oportunidad en el rendimiento, resultados o productividad en un área o departamento determinado de cualquier organización o la temática por prevenir o mejorar, se inician las pláticas entre los líderes de esa área con el área de capacitación (de no existir capacitación interna, se recurre a proveedores de capacitación) para la oportuna solución.

La comunicación que se lleva a cabo durante la capacitación entre las organizaciones (clientes) o áreas solicitantes y proveedores internos o externos es un proceso bidireccional, durante todo el proceso se tiene una interacción para aclarar dudas, conocer el programa, proponer alternativas, realizar entrevistas, conocer el trabajo práctico en la zona laboral, entre otras cosas, es por ello que a veces resulta imposible identificar a todos los involucrados, sin embargo a continuación se presenta un listado de algunos actores:

### **Referente al Diseño de la capacitación:**

- ✓ Analista / consultor: Proporcionan las recomendaciones adecuadas para solucionar el problema en específico presentado por los líderes del área a capacitar.
- ✓ Diseñador instruccional: Realiza el DNC, el diagnóstico inicial, establecen los objetivos de aprendizaje así como la planeación o programa de capacitación a seguir.
- ✓ Red de programa, mesas de trabajo o comité: Intervienen clientes y proveedores internos o externos, expertos temáticos y gente de recursos humanos; el objetivo de este comité multidisciplinar es presentar la planeación por el diseñador instruccional y aclarar dudas, proponer alternativas, innovar y conocer temas específicos en caso de ser una capacitación de procesos. (Gore, 1998: 149)
- ✓ Instructor: Su función es provocar la necesidad de aprender, comunicar, investigar, escuchar, dirigir y trabajar en grupos de personas que se encuentran dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje, es el profesional que se desempeña como guía para desarrollar habilidades en el trabajo, busca desarrollar procesos autogestivos, creativos y productivos en los participantes, ejecutando lo previamente estipulado en la planeación (Grados, 2009: 29).

### **Referente a la Organización o empresa:**

- ✓ Líder del área solicitante: Su función es comunicar el interés, fallas o mejoras que se buscan con la intervención educativa, participar en las mesas de trabajo, participar en la implementación del programa de capacitación.
- ✓ Red de programa, mesas de trabajo o comité: Intervención de los líderes, proveedores y especialistas durante todo el proceso para conocer, aclarar dudas y proponer alternativas. (Gore, 1998: 149)
- ✓ Coordinador: Su objetivo es contemplar los requerimientos logísticos del evento de capacitación como son el aula, los recursos materiales, actividades

de asistencia antes, durante y después del curso, apoyo del instructor respecto a la programación de la fecha, horarios, invitaciones, etcétera. (Grados, 2009: 55)

- ✓ Participantes: Asistentes del evento de capacitación, se requiere contar con una actitud asertiva y participativa adquiriendo y desarrollando habilidades y aptitudes para trasladarlo a su trabajo.

A partir de lo anterior observamos que la misión de la capacitación no sólo se reduce a elaborar y ejecutar planes y programas didácticos, su objetivo es más amplio y complejo, ésta debe ayudar a la organización o empresa a funcionar como un contexto que aprende y enseña (Grados, 2009: 141). Los líderes o directivos de la empresa deben presentar una actitud con apertura al cambio, a la mejora, al desarrollo de las habilidades y aptitudes de sus colaboradores para llevar una mejor calidad de vida laboral y personal. Desde este momento empiezan los actores involucrados, directivos, mandos medios, contadores (financiamiento), operativos y toda el área de capacitación quienes realizan las funciones antes mencionadas.

Otro aspecto a considerar en el estudio de la capacitación es el aprendizaje en los adultos, al ser la población meta del proceso de capacitación resulta de tal importancia conocer cómo aprenden, lo que les motiva, las necesidades que tienen así como las barreras que presentan.

### **Aprendizaje en los adultos**

Es importante conocer cómo se desarrolla el proceso de enseñanza – aprendizaje en la población adulta, si bien uno de los objetivos claramente marcados de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo (Grados, 2009: 66); la persona o personas que pretendan lograr que otros aprendan deben tener claridad y conocimiento de dicho proceso.

La palabra aprender tiene una etimología que proviene del latín “*apprehendere*” y significa *adquirir*, por lo tanto podemos decir que el sujeto aprende cuando adquiere

nuevos conocimientos a los que ya poseía, esto implica un proceso de transformación o cambio.

“Un cambio de la conducta relativamente permanente que ocurre como resultado de la experiencia... un proceso que determina la conducta manifiesta o la actuación” (Roger, 1977: 14)

“Para que exista un aprendizaje debe existir un sujeto que aprende, una situación estimulante y una respuesta (conducta o acción)” (Barrera, 1995: 1)

En el caso específico de los adultos, gracias a los estudios de la andragogía<sup>3</sup> conocemos cómo aprenden en contextos formales e informales, a diferencia de la educación de las primeras etapas de la vida el cual es moldear las estructuras psicológicas de los niños y adolescentes así como enseñar contenidos histórico-sociales sobre la cultura que les rige, en la educación en los adultos es totalmente diferente, debido a que en esta etapa posibilita al adulto a resistirse al cambio o adquirir nuevas ideas debido a sus experiencias y aprendizaje previo, a pesar de que el adulto es más capaz que los niños de comparar, emitir juicios críticos, de analizar y razonar lógicamente, también se resisten con firmeza a aprender algo que alguien impone, simplemente por el hecho de que alguien lo ordena; aprenden si se encuentra motivado si eso lo ayudará a resolver un problema personal, social o profesional.

En el proceso andragógico se pueden reconocer ciertas condiciones como lo expone Samuel Ubaldo (2009: 27):

- **Confrontación de experiencias:** La experiencia que trae consigo el adulto debe tomarse en cuenta en el proceso de enseñanza-aprendizaje para enriquecer esa experiencia para mejorar aptitudes y habilidades, adaptarse y poder resolver problemas que presenta, es una motivación del adulto para aprender.
- **La racionalidad:** El adulto presenta elementos para emitir un juicio crítico que le permite reflexionar sobre los contenidos educativos.

---

<sup>3</sup> \*Andragogía, disciplina encargada del estudio de la educación y aprendizaje para los adultos.

- **Capacidad de abstracción:** El adulto sabe perfectamente por qué y para que participa en un proceso educativo, por lo tanto puede apreciar con cierta sencillez y de manera ya sea deductiva o inductiva las consecuencias de sus actos educativos.
- **Integración de nuevos conocimientos:** Es capaz de integrar nuevos contenidos y aplicarlos en su vida diaria así como en su trabajo.

Por tanto, podemos decir que el aprendizaje es un proceso por el cual el sujeto incorpora nuevas herramientas y elementos a su estructura de conocimientos y reorganiza los que ya poseía, aprender siempre será un proceso activo por parte del sujeto que aprende y es detonador la motivación, necesidad, gusto o incluso encontrar la solución a algún problema que se le presente.

### **2.1.3 Modelos pedagógicos en la capacitación**

Dentro de la capacitación encontramos un sin fin de aspectos educativos ya que es un proceso de educación no formal llevado en un contexto empresarial; como ya hemos venido describiendo, se lleva a cabo un proceso de enseñanza – aprendizaje que conlleva una planeación, ejecución y evaluación de una situación en específico a mejorar en un grupo de personas que presentan características propias de su edad, interés, necesidad a cubrir, etcétera; éstos aspectos son propios del estudio de la pedagogía, entre ellos identificamos los modelos y teorías pedagógicas las cuales se encuentran implícitas en cualquier planeación o programa de capacitación.

Debemos reflexionar sobre el supuesto de que ningún enfoque o teoría de aprendizaje es totalmente óptimo como para declararlo modélico en el desarrollo de todas las planeaciones de capacitación, cada teoría aporta elementos rescatables para utilizarlos en diferentes momentos, dependiendo lo que la situación demande.

Empezaré definiendo lo que es “modelo”, según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) el término “modelo” más apropiado para éste en el siguiente contexto es “en las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por superfección se



debe seguir o imitar”, es decir, es una representación que sirve como ejemplo para ser imitada; en el contexto de la pedagogía es visto como una representación de técnicas, de teoría, didáctica, estrategias, con miras a mejorar la concepción del hombre en su sociedad a partir de sus diferentes dimensiones (psicológico, sociológico y antropológico). Un componente estructural de las teorías pedagógicas es que presentan o promueven una concepción del hombre, podemos encontrar afirmaciones acerca de si es un ser activo o pasivo ante la realidad; un ser determinado por el medio o un ser transformador del mismo, esto es mencionado por Migue Ángel Pasillas (citado por Fernández, 2009: 16).

Dentro de los modelos pedagógicos encontramos los siguientes: Tradicional, Romántico (Escuela Activa), conductista, socialista y cognoscitivo; dentro de éste últimos ubicamos al constructivismo y al aprendizaje significativo.

En capacitación, desde mi punto de vista y experiencia, los dos modelos pedagógicos más utilizados son el tradicional y cognoscitivo, también es visto la hibridación de los modelos, es decir, cuando encontramos combinación de postulados, teorías, técnicas o más de modelos diferentes.

A lo largo de la historia de la capacitación, vemos los cambios a los que se ha enfrentado en la forma de transmitir el conocimiento, en un inicio el modelo de aprendizaje que se utilizaba era el tradicional ya que se lograba el aprendizaje mediante la transmisión expositiva de los contenidos, teniendo los participantes un papel pasivo en su aprendizaje pues simplemente seguían las indicaciones del maestro o instructor.

Algunos ejemplos de este tipo de capacitación son los siguientes:

- **Los talleres:** En la antigüedad (2100 a.C.) la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. (Grados, 2009: 203)

- **El Modelo Industrial:** Debido al crecimiento industrial, a finales del siglo XIX se ve a la capacitación como la prosperidad económica pero se reducen tiempos de inversión, se busca instruir al participante con lo esencial para realizar su labor, lo importante no es que desarrolle la habilidad, conocimientos, no interesa la motivación, lo importante es el contenido del trabajo mismo. Lo que se requiere es una práctica repetitiva para ejercer un reflejo automático que lo lleve a fabricar más con el mínimo esfuerzo (Meza, s/f: 80).

Por otra parte también existieron los gremios o el modelo artesanal, donde se buscaba la capacitación por medio del ejemplo y con miras a un aprendizaje integral.

- **Modelo artesanal:** En el medievo, la capacitación se orientaba al desarrollo de los productos basados en la habilidad y el conocimientos de quien lo realizaba, ellos mismos serían los encargados de enseñar a nuevas generaciones a través de la práctica del oficio, buscando transmitir valores como la honradez, ética, profesionalismo y buscar elevar su nivel de vida a través de la moralidad (Meza, s/f: 79).

Con lo anterior vemos que el modelo artesanal llega a ser un híbrido de modelos pedagógicos, por un lado la instrucción se da por la transmisión de conocimiento del experto a un novato, pero está se realiza por la práctica del día a día y se busca transmitir también valores para enaltecer su ser. Por un lado vemos características del modelo tradicional y por la otra, características del modelo Romántico.

Las empresas hoy en día buscan satisfacer la necesidad de capacitación desde una perspectiva donde la empresa sea vista como un sistema de aprendizaje, donde el aprendizaje sea bidireccional, tanto la organización sea portadora de conocimientos como el colaborador pueda adquirir y enseñar contenidos nuevos, en síntesis es aprender a aprender en conjunto (Gore, 1998: 148).

Se requiere procesos didácticos donde la capacitación sea más práctica y flexible que autoritaria y determinante, donde el colaborador y líder se sientan libres de expresar sus dudas así como sus conocimientos previos y experiencias para enriquecer los contenidos; se necesitan procesos de aprendizaje prácticos para desarrollar las habilidades y aptitudes que la capacitación está exigiendo y así llegar a trasladar todos esos aprendizajes a su zona o puesto laboral.

## **2.2 Teoría cognitiva constructivista**

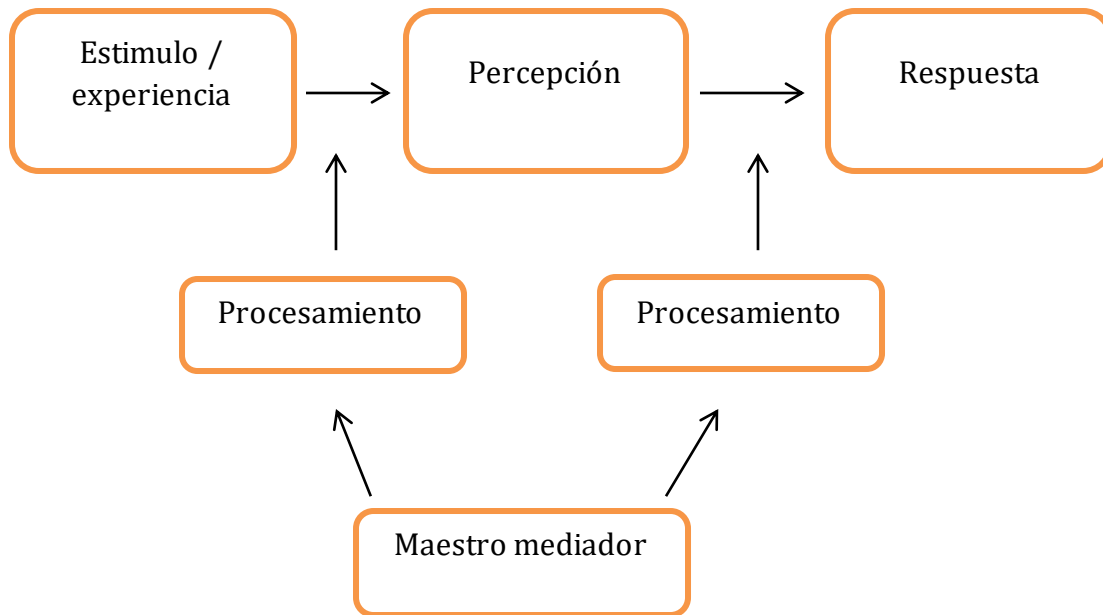
Como hemos visto en los modelos y teorías pedagógicas que se utilizan en la capacitación, se requiere abordar los temas a implementar desde un modelo pedagógico que cumpla con las expectativas de aprendizaje del cliente así como mantener al participante motivado y generando a su vez una reflexión acerca de su labor dentro de la empresa.

En el modelo pedagógico cognoscitivo, como ya antes lo había mencionado, encontramos al constructivismo y al aprendizaje significativo; para fines del presente informe, me enfocaré en la teoría de aprendizaje constructivista.

La teoría de aprendizaje constructivista menciona la necesidad de compartir o proveer al sujeto de herramientas necesarias que le ayuden a construir sus propios conocimientos a partir del aprendizaje que ya posee, modificando sus estructuras previas (conocimiento que ya tiene el sujeto) para llegar a dar solución a una nueva situación o problemática que se le presenta y concluir esto en un aprendizaje o formas de solución nuevas.

Menciona Patricia Ganem (2010: 11) en su libro *Piaget y Vygotsky en el aula*, que el constructivismo es la suma de grandes paradigmas cognitivos cuyo modelo es estímulo, procesamiento, percepción, procesamiento y respuesta, donde el guía, docente o instructor, a través de la mediación, lleva al alumno a la percepción adecuada y posteriormente a la respuesta deseada; es claro que el docente en cuestión

actúa como agente mediador del aprendizaje, entre el sujeto y el nuevo contenido, es el que guía el proceso de enseñanza en el cual el sujeto se enfrenta a comprender y asimilar contenido nuevo y al utilizar sus aprendizajes previos les da sentido para así llevarlo a un nuevo aprendizaje.



**Figura 3.** Proceso de aprendizaje a través del constructivismo / Tomado de (Ganem, 2010: 22)

La concepción constructivista del aprendizaje y de la enseñanza parte del hecho que el guía, maestro o instructor hace accesible aspectos de la cultura o ambiente circundante del sujeto para su desarrollo personal y no sólo en el ámbito cognitivo; menciona Coll (2007: 15) que la educación es motor para el desarrollo globalmente entendido, lo que supone incluir también las capacidades de equilibrio personal, de inserción social, de relación interpersonal y motrices. En este entendido podemos ver que el aprendizaje se da a través de lo que para el sujeto es conocido, relevante, colectivo: lo que lleva a aceptar que el aprendizaje es fruto de una construcción personal, pero en la que no interviene sólo el sujeto que aprende; los “otros”

significativos, los agentes culturales, son piezas importantes para esa construcción personal, para ese desarrollo al que queremos llegar con un aprendizaje nuevo.

En este sentido, para el constructivismo, existe un aprendizaje cuando somos capaces de elaborar una representación o concepto personal sobre un objeto o conocimiento nuevo que se nos presenta en algún momento de nuestra vida y que pretendemos aprender. El aprendizaje contribuye al desarrollo en la medida en que aprender no es copiar o reproducir la realidad, es crear una concepción propia a partir de referentes previos y aplicándolo a nuestra vida diaria (trabajo, escuela, casa, sociedad).

### **2.2.1 Elementos que intervienen en el aprendizaje constructivo**

Existen algunos elementos que se deben considerar durante el aprendizaje constructivo estos son: la durabilidad, aplicación, producción y transferencia del conocimiento. (Ganem, 2010: 26). Al tomar en cuenta estos elementos, el aprendizaje tendrá sentido tanto en el contexto social, laboral y personal del sujeto.

- *La durabilidad:* El alumno retoma ideas, conceptos y conocimientos previos para unirlos o reestructurarlos con nuevos, a esto se le conoce como durabilidad del conocimiento o duración asociada a habilidades.
- *Aplicación del conocimiento:* La aplicación tiene que ver con la cercanía que tenga el conocimiento a la vida del alumno o sujeto que aprende, es decir, que le sea familiar y aplicable en su contexto personal y laboral. Para favorecer el aprendizaje, el sujeto debe sentir y disfrutar lo que aprende.
- *Producción del conocimiento:* Se refiere cuando el alumno asimila el contenido, le da sentido y aplica lo aprendido en resolución de problemas específicos de su entorno o contexto personal y laboral.
- *Trasferencia del conocimiento:* El alumno deja testimonio escrito o produce algún cambio positivo en su ambiente laboral, personal o social; así como enseña a otros estos nuevos aprendizajes.

### **2.2.2 El rol que tienen los actores involucrados**

En esta teoría de aprendizaje, el rol que tienen los involucrados es primordial para llevar a cabo el proceso de aprendizaje de manera exitosa, en dicho proceso, el docente o instructor cede el protagonismo al estudiante, quien ahora asume el papel principal en su proceso de formación

#### **Rol del docente**

- ✓ Mediador del aprendizaje
- ✓ Deberá transformar la información en un formato adecuado para la comprensión del estudiante
- ✓ Motivar al alumno a descubrir principios por sí mismo
- ✓ Deberá diseñar estrategias didácticas interesantes y atractivas para el alumno o sujeto en cuestión.
- ✓ Fomentar el interés, motivar y orientar al sujeto
- ✓ Proponer la participación o interacción del sujeto
- ✓ Proponer entornos de aprendizaje y actividades adaptadas al nivel de desarrollo de los sujetos
- ✓ Validar las experiencias previas de los sujetos
- ✓ Promover el pensamiento crítico
- ✓ Favorecer la adquisición de destrezas, habilidades y aptitudes sociales

#### **Rol del Alumno**

- ✓ Constructor activo de su propio conocimiento
- ✓ Participar activamente en las actividades propuestas
- ✓ Proponer soluciones diferentes
- ✓ Capaz de autorregularse y progresar por sí mismo
- ✓ Manipula objetos y conocimientos por sí mismo

## Referente al diseño

- ✓ *Comunidad de aprendizaje:* El espacio asignado donde se llegará a cabo el aprendizaje (aula, salón de clases, auditorio, etc.) deberá contar con aspectos accesibles para los alumnos, mesas, pupitres, etc., donde le permita colaborar con sus demás compañeros y compartir experiencias.
- ✓ *Diseño didáctico del material:* Deberá ser atractivo, visual y alcanzable para el sujeto, para promover y animar la integración y colaboración del sujeto.
- ✓ *Diseño curricular:* Será en forma de espiral para que el sujeto construya nuevos conocimientos con base en los que ya adquirió anteriormente

### 2.2.3 Principales exponentes del constructivismo

Los principales exponentes del constructivismo son Jean Piaget y Vigotsky. Piaget enfoca su teoría hacia el descubrimiento de cómo el sujeto aprende, que necesita para llevar a cabo ese aprendizaje desde la interacción con el medio o contexto, así que desarrolla su famosa epistemología genética donde plasma los estadios cognitivos y el proceso que experimentan las estructuras mentales del sujeto cuando aprende (desequilibrio, asimilación y acomodación), así como plasma la necesidad de que el sujeto aprenda haciendo las cosas, manipulando los objetos y sea independiente en las tareas cotidianas según su edad.

Por otra parte, Vigotsky propone la concepción de la zona de desarrollo próximo, él menciona que este proceso debe ser analizado paso a paso en vez de enfocarse en un producto que se obtendrá. Vigotsky sostiene que esto se desarrolla a lo largo de la vida, es independiente de la interacción social y que el aprendizaje de este tipo conduce realmente al desarrollo cognoscitivo. Sus trabajos son enfocados hacia la concepción histórica – social.

Para efectos del presente informe, tomaré como fundamento la concepción que da Jean Piaget, al ser uno de los exponentes más importantes del constructivismo por los estudios que realizó a lo largo de los años y por los aportes que ofreció a esta teoría. Piaget, toma como referente la epistemología genética donde se origina el entramado teórico piagetiano, los cuales son la teoría de las etapas de la niñez, la teoría de la equilibración, la utilización de los esquemas de razonamiento formal y el posicionamiento epistemológico (Barreto, 2006: 14).

Para Piaget, el sujeto se encuentra dotado de estructuras previamente construidas (no innatas<sup>4</sup>), al acercarse a un nuevo objeto de conocimiento, sus estructuras se desajustan, al interiorizar la información, comprenderla y aprenderla existe un reajuste que nos lleva de nuevo a un estado de equilibrio, formando nuevas estructuras, es decir, Piaget considera que el conocimiento de un individuo es un constructo mental, resultado de una actividad cognitiva del sujeto que aprende, estas estructuras han sido formadas por aprendizajes que tuvimos en algún momento de nuestras vidas y al encontrarnos con nuevos aprendizajes echamos mano de éstas y las reestructuramos y así llegamos a un equilibrio nuevamente.

En el proceso constructivo, el aprendizaje se vuelve un aspecto necesario a ser considerado en la evolución de las estructuras del conocimiento, pero a condición de adquirir otra significación, alejada de las leyes de asociación y adoptando leyes de totalidad (asimilación). Así, en este proceso evolutivo todo nuevo cambio o modificación de los esquemas en función de la experiencia es conceptuada como *aprendizaje*, contrariamente a las modificaciones que no obedecen a la experiencia. (Dongo, 2008: 171).

Por otra parte, Piaget menciona la importancia de un aprendizaje activo, el sujeto va adquirir un verdadero aprendizaje por medio del interés y motivación; el individuo puede adoptar una actitud de experimentación donde aplique los

---

<sup>4</sup> \* Innatas: Que no es aprendido y pertenece a la naturaleza de un ser desde su origen o nacimiento.



conocimientos que posee en sus estructuras previas y trate de resolver el conflicto, de igual forma puede llegar a aplicar todos sus esquemas conocidos a fin de descubrir cuál de ellos es más pertinente utilizar a la situación que se le presenta, es por ello que en esta teoría se dice que el sujeto es un participante constructor de su propio aprendizaje donde interviene su curiosidad, interés, motivación y por supuesto sus estructuras previas.

La teoría de aprendizaje de Piaget contribuye a la transformación de la educación tradicional al colocar al sujeto como participante activo y constructivista en la apropiación y adquisición de sus conocimientos y de sus estructuras (Dongo, 2008: 179).

Es así como vemos que en la pedagogía constructivista es importante poner al sujeto en un ambiente activo para propiciar su aprendizaje, incitando su curiosidad y motivación hacia un fenómeno nuevo o desconocido para él y así a través de sus esquemas de acción pueda llegar a concretar un nuevo aprendizaje.

### **2.3 ¿Qué es la lúdica? y su importancia en el aprendizaje constructivista**

A partir de lo anterior, se propone implementar en las capacitaciones una didáctica activa a través de la lúdica, para llegar a la adquisición del conocimiento nuevo basado en la teoría del aprendizaje constructivista.

El adjetivo “lúdico” tiene un origen etimológico en *ludus* que en latín significa “Juego”, entonces el aprendizaje lúdico podemos definirlo como adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y aptitudes por medio del juego. Sin embargo es importante aclarar que el juego es lúdico, pero no todo lo lúdico es juego: es también imaginación, motivación y sobre todo, es una estrategia didáctica (Reyes, 2014: 2).

Medina define a la lúdica como:

El conjunto de actividades dirigidas a crear unas condiciones de aprendizaje mediadas por experiencias gratificantes y placenteras, a través de propuestas metodológicas y didácticas no convencionales en las que se aprende a aprender, se aprende a pensar, se aprende a hacer, se aprende a ser, se aprende a convivir y se aprende a enternecer (1999: 37).

Hoy en día, en la capacitación se necesita implementar estrategias eficientes de conocimientos, donde los participantes sean sujetos activos y constructores de sus propios conocimientos, donde el instructor genere un ambiente de reflexión y participación activa y su rol sea sólo el de mediador del conocimiento y no transmisor.

Por tal razón es necesario transformar las estrategias de aprendizaje dentro de la implementación de la capacitación, en el cual, el participante se encuentre motivado ante la situación de aprendizaje y llegue a adquirir de forma autónoma las herramientas que necesita para desarrollarse mejor en su puesto de trabajo.

Al implementar en las capacitaciones estrategias lúdicas, lo que se busca es que a través de compartir experiencias orientadas a simbolismos y dinámicas que son tomadas de representaciones de su vida real dentro y fuera de la empresa u organización, se llegue a un desarrollo integral de sus habilidades y aptitudes a través de satisfacer su curiosidad y motivación ante el fenómeno presentado, siendo participantes activos en su aprendizaje.

El hombre es, por naturaleza, un ser dinámico y abierto al aprendizaje, por lo que si existe un manejo adecuado del conocimiento, éste será capaz de potenciar y canalizar la energía para así resolver los retos a los cuales se enfrenta en el día a día, no sólo en su puesto, si no en cualquier momento que sea requerido, dinamizando así los niveles de competitividad. (Escobar y Sánchez, 2009: 39)

Siguiendo la línea de lo anterior, es importante conocer lo que nos menciona Piaget sobre el juego simbólico y como en éste se va adquiriendo el aprendizaje a través de la implementación de los juegos.

### **2.3.1 Teoría de Jean Piaget acerca del juego simbólico**

Piaget realizó un estudio de lo que representa el juego para el niño en diferentes etapas o estadios en el que se encuentra:

- Juegos con ejercicio: El período en el que se presentan estos juegos es desde los 0 -2 años, en esta etapa es principalmente exploración de las características físicas con los objetos.
- Juegos con reglas: Se presentan alrededor de los 7 – 12 años, en este período el tipo de juegos la interacción social es el factor central, aquí se presentan juegos caracterizados por normas y reglas que se deben respetar por todos los participantes.
- Juego simbólico: La distinción de este juego radica en la utilización de símbolos que permiten “hacer como si”, o “pretender”. Es imaginativo, dado que el niño puede, mediante actividades simbólicas, ser cualquier persona o cosa y realizar cualquier actividad. (Sánchez, 2014)

En el juego simbólico se le permite al participante manifestar sus afectos, conocimientos, emociones y deseos, manipula los objetos dándole el uso que él desea, al mismo tiempo posee la libertad de ejercer un rol diferente, es decir, de actuar como si fuese otra persona en alguna situación específica; el juego simbólico se inspira en hechos reales de la vida del sujeto.

Este tipo de juego es aquel que nos permite simular situaciones, objetos y personas que no están presentes en el momento o que no se encuentran en el lugar donde se desarrolla la acción regularmente; algunos beneficios que Piaget establecía eran:

- Comprender y asimilar el entorno que les rodea
- Aprende y practica conocimientos sobre los roles establecidos en la sociedad adulta
- Desarrolla el lenguaje
- Favorece la imaginación, creatividad y resolución de problemas

A pesar de que esta teoría se enfoca en la etapa de la niñez debido a que se trata el tema del juego y el conocimiento de reglas y roles sociales, el desarrollo de esta capacidad no concluye con la infancia, al contrario de lo que muchos pensarían, posteriormente se manifiesta y expresa en la cultura en forma de rituales, competencias deportivas, espectáculos, manifestaciones folclóricas y expresiones de arte (teatro, música, plástica, pintura) (Domínguez, 2015: 12).

Como vemos el juego simbólico es un parteaguas importante en la adquisición de aprendizaje a través de experiencias lúdicas, donde se simulan situaciones dirigidas a un objetivo específico, utilizando roles, situaciones y escenarios para el cumplimiento de un aprendizaje esperado, donde el participante tenga la libertad de expresar, conocer y practicar antes de trasladarlo a su lugar de trabajo.

#### **2.4. Pedagogía constructivista como base del aprendizaje a través de estrategias lúdicas en capacitación**

Actualmente el componente lúdico cobra importancia ya que favorece el aprendizaje eficaz, facilitando su proceso y ayudando al desarrollo de las habilidades de forma integral del ser humano.

El aprendizaje lúdico enriquece la capacitación mediante un espacio dinámico y virtual que propicia lo significativo de aquello que se aprende al combinar la participación, la colectividad, la comunicación, el entretenimiento, la creatividad, la competición el trabajo cooperativo, el análisis, la reflexión, el uso positivo del

tiempo y la obtención de resultados en situaciones problemáticas reales; el resultado: un proceso de enseñanza – aprendizaje efectivo (Reyes, 2014: 1).

Al hablar sobre la formación de los adultos, es común que se estigmatice el aspecto lúdico ya que es considerado como una pérdida de tiempo, carente de estándares ante la gente de diferentes rangos dentro de la empresa, etcétera, sin embargo se desaprovecha las potencialidades que ofrece la lúdica como estrategia educativa innovadora dentro de los contextos organizacionales.

Las actividades lúdicas, permiten crear espacios de representación de la realidad, posibilitando la creatividad, la interpretación del participante, exponer sus miedos y dudas, practicando las funciones que debe realizar, así como es importante resaltar que a pesar de que se considera al juego como algo banal o desmeritado, éste es un potencializador de aprendizajes ya que el participante practica, participa y le permite resolver problemas que se le presenta de una manera más fácil, de forma creativa y diferente, utilizando experiencias previas.

En general, las actividades lúdicas llegan a producir en el participante una disposición emocional de bienestar, alegría y placer, es decir, primero nos emocionamos ante la actividad a realizar, luego reflexionamos sobre aquello que nos logró emocionar y posteriormente lo recordamos con mayor precisión y claridad (Domínguez, 2015: 13).

Si vemos el aprendizaje adquirido a través de lo lúdico desde el ámbito pedagógico, es mucho más que jugar; implica visualizar el juego como una herramienta de enseñanza – aprendizaje eficaz tanto desde la postura individual como en su colectivo, es establecer estrategias intencionales de forma creativa e innovadora interconectando los objetivos y contenidos a aprender con el sujeto y su ambiente.

El aprendizaje adquirido a través de lo lúdico se basa en los principios de Stocker, K. (citado por Reyes, 2014: 2):

- **Carácter científico:** Toda enseñanza tiene un carácter científico apoyado en la realidad.
- **Sistematización:** La realidad es una y forma un sistema, la cual se divide de acuerdo con el objeto de estudio sin perder su carácter sistémico e integral. En la capacitación se plantean los contenidos y se estructuran de diferente forma de tal forma que el participante lo llegue a integrar como un todo.
- **Relación entre teoría y práctica:** Los contenidos son teóricos, pero para su mejor asimilación se requieren actividades prácticas, hacer para aprender.
- **Relación entre lo concreto y lo abstracto:** Los participantes realizan abstracciones mediante la observación directa o indirecta de la realidad en procedimientos que incluyen explicaciones, observación, interacción y retroalimentación.
- **Independencia cognitiva:** Aprender a aprender es el carácter consciente y la actividad independiente de los participantes.
- **Comprensión o asequibilidad:** La enseñanza es comprensible y posible de acuerdo con las características e intereses individuales del participante.
- **De lo individual y lo grupal:** Se conjuntan los intereses del grupo y los de cada individuo para lograr objetivos propuestos y tareas de enseñanza.
- **Solidez de los conocimientos:** Trabajo sistémico y consciente durante el proceso de enseñanza en contra del olvido.

Lo anterior es lo que se busca al utilizar estrategias lúdicas en alguna situación educativa, específicamente el juego presenta un magnífico poder socializador el cual nos ayuda a comprender, aceptar, respetar las reglas que hacen posible una convivencia armónica en cualquier empresa u organización.

Al proponer la implementación del aprendizaje lúdico en las capacitaciones, debemos estar conscientes que los roles de los participantes en la ejecución del curso o taller cambiarán:

- **Participante:** Debe ser activo y participativo de su aprendizaje, debe ser autónomo de su propio aprendizaje tomando en cuenta sus necesidades, intereses y objetivos.
- **Facilitador:** Debe generar experiencias en un ambiente estimulante y positivo; planifica las actividades, monitorea y detecta las dificultades y progresos y al final evalúa y hace los ajustes convenientes. Pierde el protagonismo que tiene un capacitador al no ser el centro de la capacitación ni un mero impartidor de contenidos (Reyes, 2014: 4).
- **Espacio:** En éste se ofrece una oferta lúdica, cualitativamente variada, con actividades didácticas, animación y pedagogía activa.

En la capacitación lúdica, se busca dejar atrás la implementación de actividades para rellenar tiempos muertos, su objetivo es crear una experiencia global donde los participantes estén en continuo movimiento, reflexión, construcción y asimilación de nuevos contenidos, donde se tenga la libertad de enfrentar miedos por desconocimiento, resolver dudas e implementar soluciones novedosas a un problema que se presenta cercano a su actividad laboral.

Nos dice Francisco Reyes (2014) que el valor del aprendizaje lúdico como estrategia de capacitación radica en:

- ✓ Permite un aprendizaje centrado en el proceso, en el desarrollo de capacidades o habilidades y en la adquisición de conocimiento.
- ✓ Permite mayor independencia y control de su conocimiento.
- ✓ Ayuda a solventar problemas en la comunicación entre grupos, se da la socialización y empatía con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Crea un ambiente relajado y más participativo. Se crea un ambiente de actitud positiva ante los problemas que se presentan, adquiriendo más confianza en ellos mismos y perdiendo el miedo al error, la sorpresa, la risa y la diversión provocan el interés del personal en la actividad o dinámica que se está realizando.

- ✓ Los contenidos se consolidan, refuerzan, se revisan o se evalúan de mejor manera.
- ✓ Activa la creatividad del personal al inventar, imaginar, descubrir o adivinar con la finalidad de activar estrategias para superar retos y resolver problemas que se están planteando en la actividad.
- ✓ Desarrolla actitudes de compañerismo, cooperación y respeto frente a otros.

Cada día son más los equipos de trabajo que están apostando a este tipo de aprendizaje, por medio de la incorporación de la lúdica a los cursos y talleres que implementan se desarrolla un cuestionamiento y reflexión en los participantes, donde se tiene la oportunidad de interiorizar y reforzar el impacto del proceso laboral en el que se encuentran a partir de los simbolismos que crea esta experiencia.

#### **2.4.1 Estrategias lúdicas que favorecen el proceso de aprendizaje en las capacitaciones**

En las capacitaciones, es importante que desde la planeación se conozca la población meta así como las funciones que realiza en la empresa u organización, de esta forma al diseñar las estrategias a implementar se tomarán en cuenta las acciones que motivan a la población, la comunicación que tienen entre el equipo y con otras áreas, las necesidades reales así como el contexto donde se desenvuelven día a día; se requiere propiciar una relación empática entre el instructor – participantes por medio de actividades que permitan desarrollar y adquirir las habilidades que se requieren, a través de un aprendizaje lúdico autónomo, innovador, creativo, que permita al participante aprender a través de la práctica, compartiendo sus experiencias y resolviendo sus dudas libremente.



Por consiguiente, es importante que las experiencias lúdicas que se propongan, ofrezcan al participante aprendizajes relevantes para su puesto laboral, para resolver y eficientar el proceso que desean mejorar, creando así la motivación, perseverancia, esfuerzo, interés al proceso de capacitación que se presentan los involucrados.

Es así como debemos tener en cuenta el contexto donde se desarrollarán las estrategias lúdicas, el tiempo, los contenidos abordar, los intereses y motivaciones de los participantes, cubrir y satisfacer las necesidades de capacitación así como las expectativas de los clientes; se requiere recrear un entorno donde el participante:

Observe, describa, compare, clasifique, defina, critique, justifique y verifique, dentro de un ambiente educativo, que le ofrezca permanente motivación y le facilite el desarrollo de habilidades y destrezas que le permitan, a través de experiencias, formar imágenes, generar ideas, conceptualizar, desarrollar el juicio crítico y así, en una actitud científica e investigativa lograr el incremento de su creatividad y el aprendizaje significativo. (Iafrancesco [2003], citado por Caldero, Marín y Vargas, 2014: 31).

Por lo tanto, resulta importante que los encargados de la planeación sean observadores del entorno, propongan actividades novedosas e interactivas, claras en su estructura e instrucciones, tomen en cuenta los materiales y la disposición del tiempo que se requiere para que se lleve a cabo el aprendizaje y experiencias esperadas para la construcción y desarrollo de nuevas habilidades por los participantes. Se busca crear e implementar estrategias lúdicas que generen entusiasmo en los participantes, motivándolos a participar y hacer propio su conocimiento.

## 2.4.2 Actividades de simulación en las capacitaciones

Las actividades de simulación son aquellas que se caracterizan por construir un modelo de la realidad a fin de poder aprender a partir de él (Gore, 1998: 230). Muy similar a las metáforas en la comunicación verbal, donde las simulaciones representan una determinada realidad a la que no nombra. Cuando la simulación tiene como propósito desarrollar una competencia explícita entre los participantes, se les denomina “juegos”.

Las simulaciones se utilizan para diferentes fines: desarrollar una destreza específica, explorar o analizar un problema, revisar actitudes en el comportamiento de los involucrados, aprender sobre nuestro propio aprendizaje que tenemos sobre las cosas, productos o servicios que manejamos o que necesitamos manejar, etcétera.

Juegos, casos, dramatizaciones, coreografías, experiencias estructuradas, juegos y simulaciones con la computadora y otras, son actividades usuales de educación en el ámbito de trabajo. Ernesto Gore (1998) nos menciona algunas actividades de simulación que se utilizan en las capacitaciones y nos ayudan a analizar, reflexionar y aprender haciendo la actividad:

- **El role playing:** Actividad grupal que consiste en la representación de un papel en una situación determinada y previamente definida; tiene como fin analizar el comportamiento usual de los involucrados, los problemas a los que se enfrentaron y así facilitar cambios en un futuro.
- **Las experiencias estructuradas:** Actividades diseñadas para posibilitar que una persona que se ha comprometido en una actividad mire hacia atrás críticamente, abstraiga elementos valiosos de análisis y ponga los resultados a trabajar.
- **El estudio de casos:** El objetivo es que exista una interacción entre los participantes de un grupo determinado, donde se debata acerca de una circunstancia previamente relevada y escrita, en miras de una solución.

- **Simulaciones y juegos en computadora:** Actividades con el fin de recrear alguna situación y observar el comportamiento del participante, así como su resolución de problemas para llegar a la reflexión de sus acciones.

Los ejemplos anteriores son actividades comunes en la capacitación para el trabajo, donde se consolida el equipo de trabajo, se rompe el hielo y se procura el desarrollo de nuevas habilidades así como la comunicación entre ellos. Para March y Cohen (citado por Gore, 1998: 246) es complementar la actitud racional con la actitud lúdica, nos dicen que es necesario permitir la actitud de “juego” que facilite un relajamiento temporario de las reglas para ensayar nuevas posibilidades, nuevas formas de actuar ante el problema.

Al utilizar este tipo de actividades de simulación en las capacitaciones nos permite relacionarnos con otras áreas y compartir experiencias:

- ✓ Al crear un contexto simulado, permite compartir experiencias entre diversas áreas y niveles
- ✓ Al tener un sustento de acción permite superar barreras verbales
- ✓ Al poseer carácter activo, facilitan la interacción y la elaboración colectiva del conocimiento
- ✓ Al permitir la participación de los miembros reales de la organización, facilitan que el conocimiento construido sea integrable al ya existente.

### **2.4.3 Características de las actividades lúdicas**

Algunas de las características que deben poseer las actividades lúdicas son:

- ✓ Deben causar emociones en los participantes, gozo, felicidad, motivación, reflexión, entre otros.
- ✓ Debe favorecer el proceso socializador entre los participantes.

- ✓ Pueden utilizar materiales, sin embargo no siempre es necesario.
- ✓ Debe cumplir una función integradora y generadora de nuevas posibilidades.
- ✓ Debe cumplir con un objetivo claro y poseer una estructura clara.
- ✓ Debe contar con roles y tareas específicas para llegar a una reflexión acerca de su función dentro de la empresa.

Es así como podemos darnos cuenta que lo que hace que aprendamos a partir de las actividades lúdicas según Ernesto Gore, es que:

- ✓ En los juegos no hay interés creado.
- ✓ La experiencia en una empresa grande da lugar a muchas perspectivas parciales, mientras que el juego es compartido por todos los participantes.
- ✓ Su informalidad permite quebrar las normas usuales de la organización y con ello disminuyen los mecanismos de defensa; es un elemento de motivación o deshielo de un grupo.
- ✓ Dan realimentación inmediata sobre las consecuencias de las conductas desempeñadas.
- ✓ No se castigan los errores, lo que permite al participante aprender de ellos.

Con lo anterior vemos las bondades que tiene el aprendizaje lúdico, el cual nos ayuda a potencializar el desarrollo y mejora de las habilidades y aptitudes de los colaboradores, llegando a poseer más empatía, reflexión y práctica de su labor, así como se encuentran con libertad de exponer sus dudas e inquietudes llegando a sentirse más seguros en la ejecución de su trabajo, de igual manera vemos la importancia de proponer nuevas estrategias didácticas en la planeación de la capacitación, romper con modelos y prácticas tradicionales para llegar a innovar y proponer nuevas herramientas de apoyo en la ejecución de la misma.

Después de conceptualizar y fundamentar el aprendizaje lúdico, en el siguiente capítulo, describo como se realizó la propuesta de implementación del aprendizaje lúdico en el taller “Nuevo Modelo de Servicio” para un corporativo financiero, pasando por todo el proceso de capacitación, desde la detección de necesidades hasta su ejecución.

### **Capítulo III. Proyecto de implementación de estrategias lúdicas en el taller “Nuevo Modelo de Servicio” en un corporativo financiero**

En este capítulo se abordará el proceso que se llevó a cabo para realizar el diseño del taller “Nuevo Modelo de Servicio” implementando estrategias lúdico - pedagógicas, pasando desde la detección de necesidades de capacitación, diseño y construcción, la metodología que se realizó, la evaluación que se propuso para concluir con el análisis de mi experiencia.

Se describirá en cada etapa el proceso realizado, los actores que intervinieron así como la implementación del taller con los resultados obtenidos. Comenzaré describiendo el contexto bajo el cual se reconoce la importancia de actualizar al personal del corporativo financiero.

Con los cambios y la integración de las nuevas tecnologías para el autoservicio en algunas sucursales financieras, el corporativo financiero para el cual es proveedor Paideia Formación Humana S. A. de C. V., se encontraba realizando cambios internos en su Modelo de Servicio para implementar algunas herramientas tecnológicas que ayudará a desahogar y agilizar procesos en las sucursales y así los usuarios evitarán hacer largas filas durante mucho tiempo en las mismas logrando experiencias satisfactorias a un menor costo y fricción; dentro de los cambios que se realizaban de manera interna entre los colaboradores del corporativo se encontraba informar sobre una visión de posicionarse como la mejor firma financiera en el país, caracterizada por el buen servicio, calidad y agilidad en los procesos.

Dentro del corporativo, el área encargada ya había realizado estudios de mercado, tomando en cuenta la cultura de la empresa, los procesos, la gente que intervenía y con esto se llegó a la conclusión de capacitar a toda la población interna y externa del corporativo, es decir a los colaboradores que se encuentran en las sucursales y corporativo, con el fin de comunicar los cambios que se realizaron y la importancia de implementarlo para brindar un servicio de mejor calidad a los usuarios. En un primer

momento se capacitaría a la gente que tenía relación directa con los usuarios ya que los colaboradores internos estaban un poco más informados sobre este cambio, contando con el objetivo para el año 2018 de llevar la capacitación al área de staff/ administrativas de la red de sucursales.

Es así como el corporativo contacta al despacho de capacitación donde trabaje, para pedir apoyo en la construcción y aplicación del taller, revisando los aspectos de mejora y nueva visión al cual se pretende llegar a su totalidad en el 2020. Uno de los requisitos del cliente fue realizar la propuesta del taller de forma creativa, innovadora y pertinente a los temas que se abordan para captar el interés de los participantes y así realmente se asimilará la visión a la cual se pretende llegar en un futuro.

El objetivo general de la intervención fue:

- ✓ **Socializar** mensajes institucionales importantes y **vencer resistencia** inicial a un proceso de cambio con los Gerentes de Comercialización de cada sucursal

Objetivos específicos:

- 1) Explicar la esencia de conceptos críticos ocurridos en las sucursales financieras del corporativo.
- 2) Sensibilizar a la población objetivo para evitar la resistencia al cambio.
- 3) Moldear la actitud y corregir vicios de comportamiento entre los colaboradores de las sucursales.

Los entregables del proyecto fueron:

- 1) Diseño del taller “Nuevo Modelo de Servicio 2017” versiones originales.
- 2) Manual de los instructores en impreso.
- 3) Manual de los participantes en impreso.
- 4) Reporte de evaluación del taller.

### 3.1 Detección de necesidades y objetivos

Como primer paso para realizar la propuesta del taller, se necesitaba efectuar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC); como lo mencione en el capítulo anterior, la DNC parte de una necesidad, carencia o mejora a una organización, área, puesto o colaborador en específico que presente algún problema o se quiere mejorar algún proceso para llegar a contar con un producto o servicio de mejor calidad.

De manera general, en la DNC se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles a ser corregidas mediante la capacitación, también se determina a quién va dirigida ésta y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos o talleres (Grados, 2009: 223).

Para realizar la DNC se debe considerar la confiabilidad de la información, establecer los alcances de información que se tiene, es decir, conocer que información se desea obtener y cuáles serán las herramientas a utilizar, contar con apoyo del personal de la organización, empresa u órgano a diagnosticar solicitando información importante como perfil de puestos, normatividad, cultura organización, etcétera.

El método que se utilizó en la realización del DNC para el proyecto del corporativo financiero fue el método comparativo (Reza, 2006: 72), el cual consto de cuatro etapas:

1. Determinar la situación ideal (SI): En esta etapa se da a conocer lo que debe ser, el proceso, las actividades, los resultados que se esperan; en este primer momento se requirió contar con varias reuniones entre personal del corporativo y proveedores y fue aquí donde se determinaron quienes eran los clientes internos - externos, cuáles eran las actividades que realizaban los colaboradores que poseen trato directo con los clientes, cuáles eran los requerimientos del cliente actualmente, etcétera.

Durante esta etapa de recolección de información intervinieron actores de las diferentes áreas del corporativo tales como cultura organizacional, gestión del talento, gestión e innovación de sucursales, Mystery Shoper, control y calidad del servicio.

La recolección de información se llevó a cabo por medio de reuniones para conocer las metas a alcanzar, las opiniones de diversas áreas y los estudios realizados por cada área, también se realizó algunas entrevistas semi-estructuradas con los responsables de cada área participante.

2. Determinar la situación real (SR): En este momento se conoce realmente lo que está sucediendo dentro del área o puesto laboral; para llegar al deber ser, debemos partir de lo que se es en el momento, lo que estaba ocurriendo, para esto se utilizó la observación directa al personal de sucursales escogiendo dos momentos, un día donde la afluencia era muy elevada y así observar su desempeño en una situación de estrés y un día donde la afluencia fuera normal; se complementó la observación con una lista de verificación donde se iba cotejando el cumplimiento de ciertos aspectos. La observación se realizó en diferentes sucursales de la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

Otro elemento importante fue la realización de entrevistas breves a algunos colaboradores después de la observación ya que se obtuvo información importante como las causas de su actuar, algunos factores por los cuales realizaban su trabajo de cierta forma e incluso se indagó sobre las habilidades y actitudes de los colaboradores así como la viabilidades de algunas propuestas de cambio.

3. Comparar ambas situaciones: En esta etapa se compara las dos situaciones SI y SR para identificar las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes e incluso recursos materiales que pudiesen afectar el producto de su trabajo.

Durante este momento se trabajó en el análisis de la información obtenida tanto en las reuniones e información proporcionada por el cliente como en la observación directa, entrevistas y listas de cotejo.

4. Determinar las necesidades de capacitación y toma de decisiones: Es aquí donde se plasma las necesidades de capacitación con base en el análisis de la información recabada, proponiendo una solución al problema.



En esta etapa se presenta el diagnóstico al cual se llegó y cuáles son las posibles soluciones, esto para apoyar en la toma de decisiones del cliente.

Se realizó una reunión con los responsables de las áreas participantes y se presentó el diagnóstico de necesidades de capacitación, mostrando los resultados a los que se llegó con el análisis de la información recabada en la observación, entrevistas, reuniones y estudios previos hechos por cada área. Se presentaron las áreas de oportunidad con las que cuentan las diferentes sucursales y su posible solución.

A partir de la información proporcionada y la propuesta presentada por el proveedor, el cliente tomo la decisión de solventar los rezagos de conocimientos, habilidades y actitudes por medio de un taller que englobará los cambios que se encontraban realizando en el Modelo de Servicio en las sucursales bancarias, enseñando la nueva estructura que posee, dar a conocer las nuevas herramientas en los cajeros (ATM), la importancia de tener una actitud adecuada de servicio ante los clientes y más.

En este momento se inicia el diseño del taller teniendo en cuenta las peticiones del cliente así como el resultado alcanzado del análisis de la información; como tarea principal, se tenía establecer el objetivo general del taller, se trabajó en conjunto cliente – proveedor llegando a lo siguiente:

- ✓ Dar a conocer **el Nuevo Modelo de Servicio y la Visión 20/20** a los gerentes de comercialización de las sucursales.

Los objetivos específicos del taller fueron:

- 1) Reflexionar acerca de la importancia de romper creencias limitantes para realizar el trabajo de una mejor manera.
- 2) Explicar la filosofía institucional y la nueva visión organizacional.

- 3) Explicar el nuevo Modelo de Servicio y la trascendencia de éste para el corporativo financiero.
- 4) Reflexionar acerca de la importancia de contar con una actitud de servicio adecuada en el trabajo.

Los objetivos se sustentaron bajo la taxonomía de Bloom, donde se estipula que el aprendizaje a niveles superiores depende de la adquisición del conocimiento y habilidades a niveles inferiores, es decir, cuenta con una estructura jerárquica que va de lo simple a lo complejo, tomando en cuenta los conocimientos previos de los participantes, pasando por la comprensión, aplicación, análisis, síntesis para llegar a la evaluación.

Los objetivos generales del taller están diseñados en el nivel de conocimiento y comprensión, sin embargo al ser una propuesta innovadora, los objetivos de cada bloque llegan a niveles de aplicación y análisis al manipular objetos e implementar nuevas soluciones aprendidas.

### **3.2 Diseño y construcción**

Para realizar el diseño de un programa de capacitación, se requiere contestar la pregunta ¿cómo hacerlo y con qué hacerlo?, como primer momento se realizaron reuniones cliente – proveedor para conocer las peticiones generales del taller, tales como duración, contenido temático, didáctica, logística, población, etcétera.

Se diseñó una propuesta general tomando en cuenta la información proporcionada por el cliente, diseñando el taller desde una postura pedagógica constructivista, (activa – significativa) teniendo como resultado inicial un taller de 10 horas dividido en dos días, el taller constaría de 9 momentos o bloques importantes, cada momento contaría con estrategias didácticas pertinentes al tema a tratar siendo los 3 primeros momentos más teóricos – reflexivos y los 6 últimos más prácticos.

Al contar con un diseño general del taller, se realizó otra reunión cliente – proveedor para presentar la propuesta y así realizar un feedback de ambas partes, obteniendo como resultado la versión final del diseño y dando paso a la construcción del taller.

Durante la construcción se mantuvo comunicación constante con algunos colaboradores de las áreas con las que se trabajó por medio de correo electrónico y telefónico, solicitando información de contenido para el desarrollo del taller y los materiales didácticos.

En conjunto cliente – proveedor se seleccionaron los contenidos educativos, atendiendo a las necesidades del proyecto y objetivo general; se trabajaron los contenidos bajo un método deductivo, organizando los temas de lo general a lo particular.

Los temas quedaron conformados de la siguiente forma:

1. Rompimiento de Creencias
  - 1.1 Creencias
  - 1.2 Tipos de creencias limitantes e impulsoras
  - 1.3 Zona de Confort
  - 1.4 Transformación de la actitud
- 2 ¿Quiénes somos y a dónde vamos?
  - 2.1 Visión 20/20
  - 2.2 Filosofía Institucional
  - 2.3 Valores
- 3 ¡Hemos cambiado!
  - 3.1 Nuevo Modelo de Servicio
  - 3.2 ADN
- 4 Dialogar o Confrontar
  - 4.1 Lenguaje corporal
  - 4.2 Escucha activa
  - 4.3 Asertividad
  - 4.4 Empatía
- 5 ¿Y si el cliente me deja?
  - 5.1 Células estratégicas
  - 5.2 Trabajo en equipo
- 6 La importancia de nuestros valores

## 6.1 Valores institucionales

- 7 Nuestro servicio
  - 7.1 Factor Click
  - 7.2 La magia del servicio
  - 7.3 Modelo del ADN
- 8 Integración de Conocimientos
  - 8.1 Prueba de amor (evidencias de lo aprendido)
- 9 Evaluaciones y compromisos
  - 9.1 La hora de la verdad

Para la construcción de este proyecto y tomando en cuenta las peticiones del cliente, se decidió realizarlo desde un enfoque constructivista, donde el participante fuera partícipe y constructor de su nuevo conocimiento, se buscó que tomará un rol activo durante el taller echando mano de experiencias previas para llegar a la asimilación del nuevo contenido. Para cumplir este objetivo y realizar las capacitaciones diferentes a lo que se estaba llevando a cabo en la institución, se decidió que el taller fuera en su mayoría lúdico, a través de estrategias didácticas lúdicas, el participante asimilará el nuevo contenido practicándolo y aclarando dudas en ese momento. Se pretendía satisfacer la curiosidad y motivación de los participantes a través de la reflexión y ejercicios prácticos, así como que salieran de su zona de confort enfrentándose a nuevos escenarios y utilizando la creatividad llegarán a soluciones nuevas.

Se formalizó el contenido en dos manuales, una versión para el instructor y la otra para los participantes.

En el manual del instructor se necesita plasmar información bibliográfica y práctica acerca de los aspectos que se deben llevar a cabo en la ejecución del curso o taller, dicho manual constaba de lo siguiente:

- ✓ Título y objetivo general del taller
- ✓ Estructura del taller y lista de requerimientos
- ✓ Guías instruccionales de las actividades por bloques
- ✓ Material didáctico de apoyo

- ✓ Información referente al contenido a enseñar
- ✓ Instrumentos de evaluación

Por otra parte, el manual del participante es un recurso didáctico en el cual se plasma información relevante, imágenes, ejemplos, actividades e incluso objetivos por unidades temáticas; teniendo una estructura clara y agradable para el participante, donde pueda recurrir a buscar información cuando lo necesite; el manual poseía la siguiente estructura:

- ✓ Título del taller e índice
- ✓ Introducción y objetivo general
- ✓ Desarrollo de temas por bloques
- ✓ Tips y ejemplos por bloques
- ✓ Conclusión y bibliografía

Como material de apoyo visual para el instructor, se realizó una presentación multimedia donde se presentaba principalmente imágenes y palabras clave de cada bloque, así como apartados donde se indicaba en qué momento se tenía que realizar una actividad o proyectar algún material audiovisual.

También se echó mano de la tecnología y se realizaron algunas actividades multimedia, donde el participante tenía que acceder por medio de su dispositivo móvil, entre estas actividades encontramos la evaluación inicial y final del taller y ciertos materiales didácticos.

### **3.3 Propuesta (Metodología)**

El diseño del Programa de Capacitación en el Nuevo Modelo de Servicio, fue construido bajo el método deductivo (de lo general a lo particular), buscando presentar la perspectiva hacia dónde se movería la Organización, la importancia del Nuevo Modelo de Servicio en la búsqueda de dicha visión, para llegar paulatinamente

hasta los puntos de actuación más concretos, como son la relevancia del ADN del corporativo y la mejora del desempeño volcada hacia el Cliente.

En los talleres se trabajaría con un método activo-participativo, buscando:

- ✓ Detonar la emoción y motivación, como un ingrediente fundamental del aprendizaje;
- ✓ Promover el aprendizaje desde la conciencia y la razón, para hacerlo significativo; y,
- ✓ Vincular lo aprendido con acciones concretas que permitan su implementación en el ambiente natural del trabajo cotidiano.

Las evidencias de la implementación se solicitarían en los cuatro meses posteriores a la fecha de participación del taller, y se buscó asociarse con el uso de tecnología y redes sociales para hacer el proceso más atractivo para los colaboradores.

La relevancia de realizar talleres presenciales es socializar mensajes institucionales importantes así como vencer la resistencia inicial a un proceso de cambio, explicando la esencia de conceptos críticos, sensibilizar, moldear actitudes, corregir vicios comportamentales entre otros.

### **3.4 Esquema Didáctico**

El taller fue dirigido a Gerentes de Comercialización, tomando una muestra de sucursales de la Ciudad de México y Monterrey; se pretendía en un primer momento, sensibilizarlos ante los cambios del Nuevo Modelo de Servicio de la Organización así como explicar la nueva visión y funciones para llegar a un servicio de calidad y eficiencia con los clientes. Este tipo de capacitación fue en el trabajo, debido a que se actualizarían las funciones y cultura organizacional y con ello se busca moldear las actitudes del colaborador.

Se diseñó un taller con duración de 10 horas dividido en 2 sesiones; la primer sesión constaría de los primeros 3 bloques más teórico – reflexivos, donde se buscaba integrar la comunidad de aprendizaje, sensibilizar a los colaboradores al cambio positivo retomando experiencias previas, romper creencias limitantes e informar la nueva visión y filosofía institucional a través de ejercicios y videos multimedia; en la segunda sesión se abordarían 6 bloques donde se implementaron actividades lúdicas para la práctica y desarrollo de habilidades y actitudes esperadas con la implementación del Nuevo Modelo de Servicio, dichas actividades se realizaron de manera simultánea en pequeños grupos/equipos, el objetivo era que todos los grupos/equipos pasaran por los diferentes escenarios para que al finalizar se conformará de nuevo toda la comunidad y se llegarán a conclusiones y compromisos generales.

Desde el inicio del taller, se buscaba que el participante saliera de su zona de confort y estuviera dispuesto a participar de las actividades y cambios que se estaban implementando. Al ingresar los participantes, se eligieron dos al azar y se les entregó un sobre con un rol que jugarían durante todo el taller y al finalizar compartieran sus observaciones generales.

La estructura del taller quedo de la siguiente manera:

### Estructura del taller

Especificaciones	Contenidos	Técnicas utilizadas
Primera sesión 5 horas Todo el grupo reunido  3 primeros bloques, fueron teórico - reflexivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rompimiento de Creencias               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Creencias</li> <li>b. Tipos de creencias limitantes e impulsoras</li> <li>c. Zona de Confort</li> <li>d. Transformación de la actitud</li> </ol> </li> <li>2. ¿Quiénes somos y a dónde vamos?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Visión 20/20</li> <li>b. Filosofía Institucional</li> <li>c. Valores</li> </ol> </li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Discusión dirigida</li> <li>➤ Lluvia de ideas</li> <li>➤ Trabajo individual</li> <li>➤ Proyección de material audiovisual</li> <li>➤ Trabajo en equipo</li> </ul>

	<p>3. ¡Hemos cambiado!</p> <p>a. Nuevo Modelo de Servicio</p> <p>b. ADN</p>	
--	---	--

Especificaciones	Contenidos	Técnicas utilizadas
<p>Segunda sesión 3 horas</p> <p>Por equipos, los tres bloques se desarrollarán al mismo tiempo en forma de escenarios, cada equipo pasará por cada uno en momentos diferentes, autorregulándose y distribuyendo las tareas a cada miembro del equipo.</p> <p>3 segundos bloques fueron práctico – reflexivo.</p>	<p><b>Escenario A</b> (todos deberán traer un objeto que se les dio) al finalizar se aterriza con los temas vistos.</p> <p>4. Dialogar o Confrontar</p> <p>a. Lenguaje corporal</p> <p>b. Escucha activa</p> <p>c. Asertividad</p> <p>d. Empatía</p> <p><b>Escenario B</b> (Se tendrán que amarrar con sus compañeros con listones) se aterriza la experiencia con los temas tratados en este escenario.</p> <p>5. ¿Y si el cliente me deja?</p> <p>a. Células estratégicas</p> <p>b. Trabajo en equipo</p> <p><b>Escenario C</b> (Se les repartirán objetos variados que tendrán que portar)</p> <p>6. La importancia de nuestros valores</p> <p>a. Valores institucionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en equipo</li> <li>➤ Discusiones dirigidas</li> <li>➤ Actividades de contacto</li> <li>➤ Dramatización</li> <li>➤ Role Playing</li> <li>➤ Estudio de casos</li> <li>➤ Simulaciones</li> </ul>
<p>2 horas</p> <p>Se integra todo el grupo para dar cierre al taller</p> <p>3 últimos bloques fueron práctico - reflexivo</p>	<p>7. Nuestro servicio</p> <p>a. Factor Click</p> <p>b. La magia del servicio</p> <p>c. Modelo del ADN</p> <p>8. Integración de Conocimientos</p> <p>a. Prueba de amor (evidencias de lo aprendido)</p> <p>9. Evaluaciones y compromisos</p> <p>a. La hora de la verdad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Discusiones dirigidas</li> <li>➤ Proyección de material audiovisual</li> <li>➤ Role Playing</li> </ul>



Se realizó una carta descriptiva detallada donde se menciona paso a paso lo que el instructor debe realizar, los tiempos y los materiales utilizados, sin embargo por motivos de confidencialidad del trabajo del proveedor no podré agregar, no obstante describo a continuación los momentos donde se refleja puramente la actividad lúdica trabajada durante las sesiones y lo que lo hace diferente a las demás sesiones de capacitación implementadas en ese corporativo financiero.

Contenido	Objetivo	Actividad	Recurso
<p><b>Escenario 1</b> ¿Sumo o Aikido? (Dialogar o Confrontar)</p>	<p>Reconocer la importancia de contar con buena comunicación dentro del corporativo entre compañeros</p>	<p><b>¿Sumo o Aikido?</b></p> <p>En este escenario se trabajará la importancia del diálogo entre compañeros y hacia los clientes, se realizarán varias actividades.</p> <p>SUMOS</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colocarse por parejas y adoptar una posición de sumo, así el primero en vencer al otro gana.</li> <li>2. Posteriormente compartirán sus reflexiones ¿qué fue lo que aprendieron con este ejercicio? ¿Consideran que es importante dialogar para llegar a un acuerdo? el instructor observará y resolverá dudas.</li> </ol> <p>Explicación del por qué es importante ser sutil a la hora de conversar</p>	<p>-Instrucciones impresas en cada stand o escenario</p>
<p>- Escucha activa - Empatía</p>	<p>Conocer la importancia de la comunicación hacia el cliente.</p>	<p><b>Técnica: ¿Unas fuercitas?</b></p> <p>Nuevamente en parejas tendrán que realizar el ejercicio de “fuercitas” con las manos.</p> <p>Una vez que realicen el primer ejercicio se les pedirá que lo vuelvan a realizar pero ahora tomen una postura donde ambas partes ganen, habrá diferentes probabilidades.</p>	

		<p>El instructor explicará a los participantes sobre el tema de empatía.</p> <p>Compartirán sus reflexiones ¿Consideran que es importante el diálogo en las sucursales? ¿Es posible ganar ambas partes?</p>	
Trabajo en equipo	Conocer la importancia de realizar un verdadero trabajo en equipo con comunicación	<p><b>Técnica: Cómo mejorarías un carrito de supermercado.</b></p> <p>El instructor deberá formar equipos de cuatro personas cada uno e indicarles lo siguiente: (durante todo el ejercicio deberán estar amarrados con un listón a la muñeca de su compañero, de tal forma que formen una hilera)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendrán entre 5 y 10 minutos para mejorar el diseño de un carrito de supermercado, sin importar el costo de la mejora.</li> <li>2. Cada equipo dará a conocer su propuesta a los demás equipos.</li> </ol> <p>El instructor dará una breve explicación de trabajo en equipo, compartirán que les dejó de aprendizaje, ¿cómo se sintieron al estar amarrados y tener que ponerse de acuerdo para moverse? el instructor resolverá dudas.</p>	<p>-Hojas blancas</p> <p>-Lápices</p>
Mi cliente me gusta (modelo del ADN)	Explicar la importancia de contar con una actitud de servicio adecuado	<p><b>Técnica Dramatizaciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Con base en el nuevo modelo de servicio, se realizarán dramatizaciones que engloben la actitud que debe tener un ejecutivo, los nuevos protocolos, ofrecer canales alternos, etc., todo esto como si quisiéramos enamorar a nuestro cliente, haciendo la analogía de cuando estamos enamorados, siendo amables, atentos, teniendo escucha activa, etc.</li> <li>2. Cada que cambien de actores se realizaran los comentarios pertinentes.</li> </ol>	-Sillas

<p>Visión 20/20</p>	<p>Explicar la filosofía institucional y la nueva visión 20/20.</p>	<p><b>Técnica: El examen de vista</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El instructor preguntará ¿Cómo mide la visión un oftalmólogo? modera las participación.</li> <li>2. El instructor pegará un poster de examen optométrico y pedirá que pasen tres o cuatro participantes, simularán un examen de la vista.</li> <li>3. Preguntará ¿saben cuál es la nueva visión que tiene el corporativo? ¿Han escuchado algo sobre la visión 20/20?</li> <li>4. Explicará que la visión perfecta es 20/20 engarzando con el tema de la nueva visión 20/20 que tiene el corporativo.</li> <li>5. A manera de conclusión de la visión 20/20 el instructor cuestionara a los participantes preguntando: con el trabajo que realizas ¿cómo crees que contribuyes para que el corporativo cumpla la visión 20/20?</li> </ol> <p>Posteriormente se realizará el ejercicio de Confianza</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Optotipos</li> <li>-Trozo de plástico oscuro</li> <li>-Bata blanca</li> <li>-Equipo de proyección</li> <li>-Ppt</li> </ul>
		<p><b>Técnica: Confío en mi equipo</b></p> <p>En equipos realizarán el ejercicio de dejarse caer de espaldas en las manos de los compañeros, teniendo la confianza de que el equipo los sostendrá. Cada integrante pasará y realizará el ejercicio.</p> <p>Después explicará qué valores y principios intervinieron engarzando con los del corporativo y la misión que éste tiene.</p> <p>El instructor explicará cuales son los elementos de un escudo (presentará visualmente varios escudos, entre ellos el de la familia creadora del Grupo Financiero y explicará brevemente la relevancia del escudo.</p>	

El día 25 y 26 de abril del 2017, se realizó una prueba piloto del taller con un segmento de Gerentes de Comercialización en Monterrey, esto para conocer la viabilidad de la estructura del taller, sus actividades, tiempos así como para que el instructor se fuera familiarizándose con la información a tratar. La población consto de 20 Gerentes que se mostraron dispuestos y participativos.

La sesión de capacitación se llevó acabo en un salón del corporativo en la ciudad de Monterrey, teniendo un montaje tipo herradura en la primera sesión y un montaje por equipos para la segunda sesión, contando con espacio suficiente para realizar las actividades didácticas lúdicas.

Para el corporativo financiero, la ejecución del taller fue adecuada y las actividades pertinentes, se cubrió el tiempo propuesto y se llegó al objetivo, sin embargo se solicitó realizar algunos cambios en cuestión información proporcionada por el corporativo, implementando algunos otros conceptos relevantes.

## **Taller de Capacitación en el Nuevo Modelo de Servicio 2017**

**Área:** Proveedor de Capacitación Paideia Formación Humana S.A de C.V.

**Objetivo:** Dar a conocer el Nuevo Modelo de Servicio y la Visión 20/20 a los Gerentes de Comercialización de las sucursales.

**Público meta:** Gerentes de Comercialización de las sucursales

**Duración:** 10 horas (5 horas por sesión)

A continuación se presenta un esquema didáctico, donde se muestra gráficamente como se desarrolló el taller.

- En la parte superior encontramos una línea de tiempo de 0 -10 horas, tiempo que duró el taller.
- De lado izquierdo, se encuentra una flecha que indica el grado de complejidad de los temas, es decir, entre más abajo se encuentren las comunidades de aprendizaje (círculos con los diferentes bloques) menor será el grado de complejidad, de impacto y profundidad de los temas.

# Esquema Didáctico

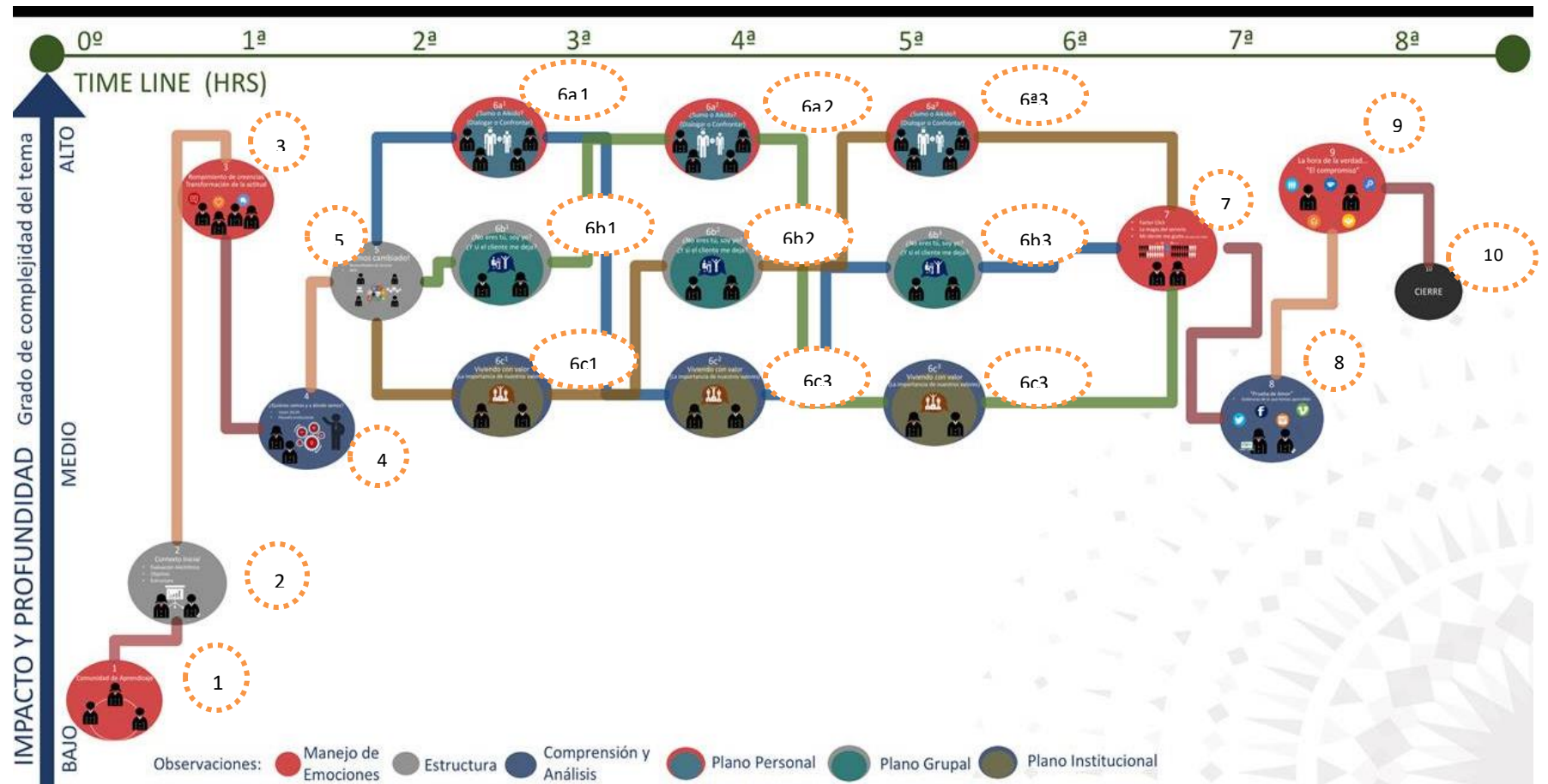


Ilustración 3. Esquema Didáctico del taller de Capacitación en el Nuevo Modelo de Servicio 2017 /Realizado por Paideia Formación Humana S.A. de C.V.

A continuación presento los momentos del taller que se encuentran en los círculos del esquema para su mejor comprensión:

1. Comunidad de aprendizaje
2. Contexto inicial
  - Evaluación electrónica
  - Objetivo
  - Estructura
3. Rompimiento de creencias
  - Transformación de la actitud
4. ¿Quiénes somos y a dónde vamos?
  - Visión 20/20
  - Filosofía institucional
5. ¡Hemos cambiado!
  - Nuevo Modelo de Servicio
- 6a1, 6a2 y 6a3 Dialogar o confrontar (se realiza el mismo contenido en diferentes momentos)
- 6b1, 6b2 y 6b3 ¿y si el cliente me deja?
- 6c1, 6c2 y 6c3 Viviendo con valor
7. La magia del servicio
8. Evidencias de lo aprendido
9. El compromiso por sucursal
10. Cierre

### 3.5 Evaluación de la capacitación

Se realizó una evaluación de aprendizaje y de reacción para conocer la opinión de los participantes acerca del taller así como para conocer el grado de asimilación de los nuevos contenidos, sin embargo no se debe dejar de tener en cuenta que al hablar de un proyecto de gestión del cambio, se requiere tiempo y no puede delimitarse a estrategias aisladas o acciones únicas, por lo tanto se propuso darle seguimiento mes con mes a través de actividades que se llevaron como compromiso a raíz del taller.

Cada Gerente llevaría lo aprendido a su sucursal con su equipo de trabajo y lo replicaría; a partir de ello, se obtendrán evidencias que permitan dar seguimiento y

evaluar los aprendizajes adquiridos durante el taller. Algunas de los compromisos fueron los siguientes:

- ✓ **Creación del Panal:** Una vez que el Gerente haya explicado los nuevos cambios y la nueva filosofía y visión organizacional, los colaboradores de toda la sucursal tendrán la tarea de poner en una figura hexagonal a que se comprometen con la nueva visión, qué cambios realizarán desde su labor y cómo lo harán, al finalizar todas la figuras las juntaran formando un panal y tendrán que tomarle una foto enviándola a su Regional como evidencia de su trabajo.
- ✓ **Dale al cliente lo que necesita:** Deberán realizar una historieta con alguna experiencia ocurrida en la sucursal, donde el cliente haya satisfecho alguna necesidad por medio de productos y/o programas ofertados por la sucursal. Deberán enviarla con su Regional como evidencia.
- ✓ **Mi cliente me gusta:** Este mes deberán convencer algún cliente satisfecho de postear su opinión acerca del trato en la sucursal en sus redes sociales utilizando un hashtag en específico para seguir monitoreando su trabajo.
- ✓ **El mejor cliente:** Realizaran un cuento acerca de una experiencia satisfactoria donde el cliente haya estado satisfecho con el servicio de la sucursal.

Se propuso este tipo de actividades para tener un control del trabajo interno en las sucursales y conocer el compromiso de los colaboradores ante los nuevos cambios, todo esto lo monitorean colaboradores del corporativo.



## **Capítulo IV. Valoración crítica de mi trabajo como Diseñadora Didáctica**

La capacitación promueve una formación dentro de las organizaciones, empresas y órganos, para desarrollar y perfeccionar las habilidades y aptitudes de los colaboradores, así como para enseñar y proveer de nuevos conocimientos útiles para su lugar natural de trabajo y contexto social.

La pedagogía laboral es la rama encargada de estudiar el fenómeno o hecho educativo en y para el trabajo, empresas, centros de empleo, organizaciones, etcétera; sirve para orientar y desarrollar habilidades en el colaborador así como proveer información útil para su puesto en la empresa, su entorno sociocultural e individual. Uno de sus objetivos fundamentales es analizar y optimizar los procesos de enseñanza y aprendizaje relacionados con la adquisición y desarrollo de competencias necesarias para el adecuado desempeño de la actividad laboral (Ilvento, 2006: citado en Fernández, Salinero y De la Riva, 2016). Lo que se busca es meramente asesorar a quien dirige y ejecuta la formación dentro de las empresas y organizaciones, siendo una actividad profesional destinada a la transformación y mejora de los centros de trabajo y personas dentro de su entorno, tomando en cuenta el aprendizaje adulto, las experiencias previas de éste y peculiaridades de los sujetos implicados (Durán, 2010).

Actualmente, las empresas u organizaciones se encuentran inmersas en un contexto que aprende y enseña, es decir, pasa de ser un ente donde el único objetivo era el desarrollo único del trabajador para aumentar la productividad y no tomar en cuenta el desarrollo integral de las personas:

(...) En modelos productivos tradicionales, donde primaba la cantidad de producción, respecto a la calidad de la misma, la formación era entendida como un medio para la economía de las organizaciones. Se perdían sus notas de individualidad, eticidad y libertad para convertirse en una formación exclusivamente instrumental, pasando a ser “formación para la empresa” y no “formación en la empresa” (Martín Alcazar, 1999, citado en Sánchez, 2014: 2)

En los modelos tradicionales se caracterizaban por buscar a un colaborador con altos niveles de especialización, con competencias limitadas y nula participación en la toma de decisiones respecto a las organizaciones con un elevado nivel jerárquico vertical, este hecho hacía que el trabajador fuera sustituido con facilidad, sin embargo actualmente se busca entender a la empresa como un organismo vivo en interacción con el medio que lo rodea. No puede subsistir exclusivamente con la permuta de materias primas sino debe buscar crecer y desarrollarse con la interacción con el medio en el que está inmerso: la sociedad (Sánchez, 2014).

En el modelo anterior, el colaborador requería una formación meramente instrumental con miras a aumentar los niveles de producción, hoy en día se busca una formación más diversa e integral, donde desarrolle sus habilidades, enriquezca sus experiencias y favorezca su participación e implicación en la empresa. Así la formación pasa de convertirse en un gasto a convertirse en una inversión necesaria a futuro.

Para que una organización sea capaz de aprender, se requiere que esté integrada por individuos que aprenden. Por lo tanto, para ser sujeto de aprendizaje, la organización debe ser un ámbito que permita que sus miembros aprendan. En este sentido podemos decir que la organización enseña (Gore, 1998: 143).

La pedagogía laboral al tener un carácter humanista y poseer conocimientos multidisciplinarios, cuenta con la habilidad de encontrar soluciones factibles y sustentables a las áreas de oportunidad que desea mejorar la empresa u organización a través de métodos y didáctica adecuada para cada situación, buscando mejorar la empleabilidad de las personas que pertenecen a la organización, superando la barrera del modelo instrumental para acercarse a un modelo más integrador, que facilite la sostenibilidad de la empresa dentro de la sociedad en la que está inmersa.

El papel del profesionalista de la pedagogía laboral, no se limita a encontrar o seleccionar actividades formativas para una sola temática o problema, su labor va más allá, buscando la actuación de diversos sectores de la organización o empresa, debe facilitar e incorporar un diseño a medida que permita satisfacer las demandas de

educación de la organización incorporando diseños específicos con contenidos de diversas áreas; debe coordinar los aspectos de otras áreas que estén relacionadas y facilitar el diseño de acciones específicas para su labor, contemplando nuevo conocimiento a partir de sus experiencias previas.

Por otra parte, este profesionista tiene la capacidad de innovar día a día su labor educativa según las necesidades planteadas, debido a que la educación es un proceso cambiante y flexible a los diversos entornos educativos (formal, no formal e informal), así como las alternativas educativas se transforman y actualizan a diario, dejando a los modelos tradicionales como algo obsoleto.

Debemos tener presente que la educación o formación en el sector empresarial, y por lo tanto, a lo largo de la vida de la persona, es un elemento esencial para lograr mayor competitividad y sostenibilidad favoreciendo la estabilidad en el empleo y en consecuencia la cohesión e integración social (García, 2008).

Por lo tanto lo que se busca, es dejar atrás modelos obsoletos donde la educación se centraba en un sólo aspecto o trabajo así como en una sola etapa de la vida de la persona y facilitar una formación como profesionales de la educación que repercuta en una mejora de las personas durante toda su vida, teniendo presente que la mayor parte de ésta se desarrolla en el trabajo. Se pretende mejorar el desarrollo y habilidades de las personas que van a incorporarse al trabajo no olvidándonos también de aquellas que ya están incorporadas.

#### **4.1 Mi labor como diseñadora didáctica**

Al hablar del diseño didáctico en un proyecto de capacitación, nos referimos a la propuesta previamente pensada y reflexionada para sistematizar y ordenar el contenido que se enseñará al público meta, considerando aspectos como los objetivos

de la intervención, contenidos, la metodología que se adoptará, la evaluación a ejecutar y las actividades a incluir.

En el despacho de capacitación Paideia Formación Humana, el diseño didáctico se rige bajo ciertas características que enlisto a continuación:

El diseño didáctico debe poseer:

- ✓ Coherencia entre todos sus elementos,
- ✓ Que sea contextualizado,
- ✓ Sea útil, real y flexible a cualquier cambio que se requiera a lo largo del proceso e implementación

Los elementos que se contempla al realizar la didáctica del proceso de capacitación es:

- ✓ La características del participante y sus necesidades
- ✓ El instructor como orientador del proceso
- ✓ El contenido a tratar
- ✓ Las técnicas de enseñanza y aprendizaje
- ✓ El contexto y materiales

La metodología que se utiliza es desde la perspectiva constructivista (Coll, 1996), la construcción del conocimiento se produce debido a la interacción de tres elementos importantes: el participante, el contenido que es el objeto de enseñanza y aprendizaje, y el profesor o instructor en este caso, que ayuda al participante a construir significados y a dar sentido al contenido de aprendizaje, retomando experiencias previas.

De esta manera, se realizó el diseño del taller, bajo el enfoque constructivista, tomando en cuenta las características antes mencionadas, así como me propuse contribuir en la mejora e innovación del diseño y fue como implemente las estrategias de aprendizaje a través de la lúdica dirigido al participante del taller.

Durante todo el proceso de diseño, se realizaron reuniones continuas internas para compartir los avances del proyecto, así como para comunicar cambios por medio de los clientes; se comunicaban áreas de oportunidad, fortalezas e incluso más bibliografía. Para coadyuvar en el proyecto, se propuso echar mano de las bondades de la tecnología como recurso didáctico, durante todo el proceso de capacitación (antes, durante y después), también durante la ejecución, realizar actividades lúdicas llamativas para el aporte de los nuevos conocimientos de manera significativa con aras que el proceso fuera mucho más emotivo y divertido y no terminar siendo una capacitación tradicional.

Derivado de ello, tuve que realizar búsquedas de información respecto al tema y actividades lúdicas que pudiera implementar en los diferentes momentos, esto a su vez me llevo a elaborar materiales didácticos y buscar materiales digitales para las diferentes actividades con el propósito de incidir en las necesidades detectadas, para optimizar la comprensión, motivar y sensibilizar a los participantes cuando se requiriera, así como para complementar los contenidos y estrategias abordadas.

El taller cuenta con un contenido bastante robusto, por lo cual al elegir la estructura, contemplamos la división de los contenidos de forma que tuviera un inicio, desarrollo y final, definiendo al inicio los temas donde se trabajaría el rompimiento de creencias, salir de la zona de confort y resistencia al cambio; desarrollo, donde se trabajarían más estrategias de aprendizaje a través de actividades lúdicas ya que en este momento se construye el nuevo conocimiento, se amplían sus habilidades y se descubren nuevas formas de resolución de problemas, para culminar con el cierre donde se llega a la conclusión del taller tomando compromisos con todo el nuevo aprendizaje adquirido.

Durante todo el proceso, tuve que documentarme sobre aspectos técnicos a tratar, asistir a reuniones con los clientes para recabar información y clarificar dudas; indagar sobre plataformas tecnológicas para realizar actividades, así como buscar estrategias lúdicas que pudieran encajar con el objetivo de los bloques, de igual forma, conforme realizaba el diseño de cada momento o bloque, se derivaban materiales

didácticos a realizar y por supuesto la incorporación de más información relevante; de igual forma la realización del manual del instructor y participante (dos versiones totalmente diferentes) requerían su tiempo y labor específica. Lo anterior hizo que mi responsabilidad pedagógica incrementará y me exigiera a buscar más información para brindar un apoyo de calidad, esto representó que se ampliará la gama de actividades, estrategias, recursos didácticos que se venían utilizando en el despacho de capacitación Paideia Formación Humana, lo cual para mi representó un aprendizaje en todo momento, con cada aportación, experiencia, prácticas y por supuesto, satisfacciones.

#### **4.2 Valoración de mi intervención en el taller**

Durante el proceso de diseño del proyecto, la gente que participo fue variada, desde directivos de áreas internas del corporativo, colaboradores de sucursales, operativos del área interna de capacitación, los participantes que fueron Gerentes de Comercialización de las sucursales, gente de logística y nosotros como proveedores externos de capacitación (diseñadores instruccionales, didácticos, instructores y, por supuesto, la directora del despacho). La gente interna que participo se localizaba principalmente en dos sedes, Monterrey y Ciudad de México, por lo cual la comunicación siempre tuvo que ser por medio de sesiones o juntas a través de video llamada, de igual forma, se mantuvo constante comunicación telefónica y por correo electrónico para compartir información relevante.

Al ser un proyecto totalmente nuevo, con características particulares, peticiones nuevas y contando con un objetivo tan impactante e importante para el corporativo; se demandó una estructura novedosa, innovadora, incluyente de las tecnologías, muy visual y didáctico, esto implicó un trabajo de investigación previa acerca de herramientas digitales novedosas para la creación de material didáctico, la búsqueda de estrategias y actividades didácticas pertinentes al objetivo e incluso la adhesión

del aprendizaje lúdico como estrategia de aprendizaje diferente y dinámico al que se venía ejecutando en anteriores talleres.

Bajo este escenario inicie mi participación dentro del proyecto, documentándome inicialmente sobre los temas que se tratarían para posteriormente encontrar la estrategia más pertinente para cada momento; con el objetivo de clarificar dudas y ampliar mis conocimientos acerca de la estructura y contenido del taller, asistí a las juntas de revisión del contenido en el corporativo, dichas reuniones se realizaban en un edificio de paseo de la Reforma, en éstas se tocaba el tema de avances del diseño, petición de más información y resolución de dudas.

Fue muy curioso observar, que la mayoría de directivos que ahí se encontraban, al realizar sus peticiones de un taller más didáctico y constructivo, generalizaban a la didáctica con el uso de materiales didácticos tangibles (posticks, manuales, hojas de rotafolios, plumines, hojas de colores, etcétera) dicha petición engloba sólo una parte de la didáctica ya que ésta va más allá de utilizar materiales llamativos, la didáctica es el conjunto de recursos técnicos que tiene como finalidad dirigir y orientar el aprendizaje del participante o alumno, con el objetivo que comprenda el suceso de una manera más consiente, eficiente y responsable, en pocas palabras, se interesa por cómo enseñar o cómo orientar el aprendizaje. El objeto de estudio de la didáctica es el proceso de enseñanza – aprendizaje, en dicho proceso siempre está presente, de una forma directa o indirecta la relación humana; Candau (1987: 2) nos dice que en cuanto a la dimensión técnica, se enfoca el proceso de enseñanza – aprendizaje como una acción intencional, sistemática, que trata de organizar las condiciones que mejor facilitan el aprendizaje.

Es así como tuvimos presente muchos otros factores para que el taller fuera más didáctico y bajo una metodología constructivista, ya que el aprendizaje en el ser humano se construye en la interacción que se da con el objeto de conocimiento, en la interacción que tiene con sus iguales y que lo aprendido debe poseer significado para él (Carretero, 1997).

Pero, ¿qué es significativo? Díaz-Barriga y Hernández (2002) precisan aprendizaje significativo como “aquel que conduce la creación de estructuras de conocimiento mediante la relación sustantiva entre la nueva información y las ideas previas de los estudiantes”.

Así entonces podemos decir que los aprendizajes significativos surgen cuando el participante como constructor y modificador de sus estructuras previas, relaciona los conceptos a aprender y les da un sentido a partir de la estructura conceptual que ya posee, modifica y construye nuevo conocimiento de lo que le está interesando aprender. Lo anterior es lo que se buscaba llegar con la didáctica y estructura del taller, que el participante adquiriera y desarrollará nuevos conocimientos a través de su aprendizaje y experiencias previas y a su vez lo trasladará a su lugar natural de trabajo.

Los Gerentes de Comercialización que fueron parte del primer taller del “Nuevo Modelo de Servicio” se mostraron abiertos al cambio y dispuesto a realizar las diferentes actividades diseñadas para cada momento, estuvieron motivados, participativos e interesados por los nuevos cambios que se verían reflejados en las sucursales durante los siguientes meses.

Bajo este escenario, me percate que a los colaboradores de corporativo y sucursales les agrado el diseño e implementación del taller, así como salir de su rutina diaria para capacitarse sobre aspectos que engloban un porvenir mejor en las sucursales y una transformación en su modelo de servicio actual con más tecnología y apoyo para que la afluencia de usuarios disminuyera.

Durante este primer taller, como en todo, surgieron áreas de oportunidad en cuanto al contenido así como ajustes hacia algunas de las actividades y materiales, las cuales posteriormente se resolvieron y corrigieron; también, durante la sesión observamos a una minoría de participantes indecisos de incorporar los nuevos contenidos a sus experiencias y formas de actuar en su lugar de trabajo, así como renuentes a implementar nuevos protocolos a sus roles actuales; es aquí donde el instructor debe crear confianza para enfrentar lo nuevo, contrastar la incertidumbre y



socializar sus experiencias previas, se creó tanta empatía que el instructor tuvo que limitar las participaciones en algunos momentos ya que muchos querían participar. Los resultados rebasaron las expectativas ya que actualmente, en las evaluaciones que reportan mes tras mes al corporativo presentan la participación de toda la sucursal en cuestión, así como la implantación de nuevos protocolos y servicios.



**Ilustración 4.** Gerentes de Comercialización participando en el taller “Nuevo Modelo de Servicio”.

Mientras se desarrollaban las diferentes actividades lúdicas momento a momento, pude observar el ingenio y perspicacia para la resolución de problemas por parte de los participantes, así como el gozo, motivación y diversión con el cual participaban y hacían propios los conocimientos que cada actividad les proporcionaba. Este hecho me evocó a mi participación en un curso de “calidad en el servicio” certificado por

Disney meses atrás, donde a pesar de compartir aula con directivos y cargos medios de otras empresas, el instructor nos hizo partícipe de las actividades a todos, sacándonos de nuestro contexto en un oficina o aula por unas horas y divirtiéndonos al máximo a la vez que nos apropiábamos del contenido; de igual forma recordé mi acercamiento al aprendizaje lúdico en quinto semestre de la carrera en la materia de Educación no Formal, donde realice un proyecto junto con mi equipo sobre una ludoteca temática en una plaza pública, proyecto intermediario con el que nació mi gusto por el aprendizaje a través de las actividades y estrategias lúdicas. Considero que utilizar el juego, en algunos momentos, para la adquisición de aprendizajes no se delimita a una edad en específico, debe estar bien estructurada y orientada la estrategia para que se pueda utilizar en todas las edades y contextos.



---

**Ilustración 5.** Gerentes de Comercialización participando en el taller “Nuevo Modelo de Servicio”.

Considero que este proyecto dio como resultado agrandar las estrategias didácticas de implementación en otros talleres y cursos dentro del despacho de capacitación Paideia Formación Humana, así como investigación y fundamentación del aprendizaje a través de la lúdica (sus aportes y beneficios), más materiales didácticos digitales y tangibles y conocimiento de nuevas herramientas tecnológicas para realizar materiales educativos.

Del mismo modo considero que el colegio de pedagogía, actualmente nos forma para poder resolver e innovar en este tipo de proyectos, ya que nos enseñan planeación, didáctica, la elaboración de proyectos en ámbitos no formales, tecnologías de la educación entre muchas más cosas, pero sobretodo nos enseñan a investigar para poder implementar y sustentar nuestro accionar.

## Conclusiones

En el contexto de las organizaciones o empresas, el cambio es eminente, surgen necesidades nuevas o brechas por resarcir lo antes posible; la adaptación al cambio y mejoramiento es el fin primordial de las organizaciones, la capacidad que poseen sus miembros para aprender y realizar sus labores de una forma adecuada, es el mayor problema que se posee, es por esto, que las grandes organizaciones, muchas de las veces buscan ayuda en capacitadores externos para remediar las rendijas y se de una aprendizaje integral en el sujeto, que le permita realizar sus actividades con mayor conocimiento y gozo social.

La participación de consultores o capacitadores externos, exige de manera ineludible implementar procesos educativos novedosos y acordes a la solución del problema y contexto de la empresa u organización, donde se pretende que el participante sea autosuficiente en la búsqueda de alternativas y soluciones para el problema que se le presenta, utilizando los conocimientos que ya posee así como información relevante que ayude a desarrollar y optimizar lo que ya sabe, es por ello que la intervención del pedagogo es muy relevante ya que los procesos de aprendizaje se presentan en todo momento (planeación, diseño, ejecución, evaluación de los planes y programas de formación, así como el diseño y elaboración de los materiales didácticos palpables), de igual forma en la reflexión de la práctica, respondiendo a las preguntas y problemas educativos que se plantea en la educación laboral.

Participar en este proyecto de capacitación en el Nuevo Modelo de Servicio para este corporativo financiero, implico enfrentarme algunos retos como lo fueron, salir de la zona de confort con respecto hacer las cosas de la misma forma en cuestión diseño y planeación, ya que el diseño se venía haciendo de manera similar en la mayoría de los talleres y cursos, pensar de forma diferente al proponer las estrategias, así como defender la importancia y trascendencia de la profesión en el área organizacional. Considero relevante la presencia del pedagogo en las organizaciones ya que cuenta con un conocimiento interdisciplinario, lo que le permite estudiar las

causas y consecuencias desde diversas posturas y proponer soluciones eficaces al problema que se presenta.

También, durante la planeación, me enfrente al rechazo en un primer momento, de la implementación de actividades lúdicas, esto porque en general se tiene la creencia que lo lúdico tiene sólo que ver con juegos infantiles y esto aplicado al sector organizacional puede pensarse que se pretende ridiculizar a los colaboradores, directivos o cargos medios, sin embargo al demostrarles y fundamentarles todas las bondades y beneficios de utilizar estas estrategias, se aprobó la propuesta, cuidando las actividades que se realizarían.

Es importante mencionar que actualmente, nuestro contexto esta en continuo cambio, las necesidades invariablemente son otras, sin embargo las actividades propiamente de algunas empresas y sectores administrativos no cambian (me refiero a la ejecución de su trabajo) por lo cual sacarlos de su zona de confort a través de capacitaciones con estrategias lúdicas, despierta el interés y motivación por hacer las cosas diferentes por aprender para aplicarlo en su vida íntegramente, a través de la reflexión e interiorización del conocimiento a partir de diversas actividades, de aplicar el movimiento, la comunicación con sus demás compañeros, aclarar dudas y miedos que tienen pero que pocas veces expresan por miedo a ser juzgados en el menor de los casos o hasta ser dados de baja; todo lo anterior pude observarlo durante el taller, se creó un ambiente de empatía y comunicación agradable, situación que no ocurría en otros talleres donde el método era tradicional y lineal, donde sólo se les transmitía el conocimiento e incluso duraba menos tiempo.

Durante todo el proceso de investigación, análisis de la información y planeación didáctica, fue un continuo aprendizaje de nuevos elementos, alternativas, soluciones a implementar, me llevó a defender los aprendizajes y habilidades adquiridas en el colegio de pedagogía, hacer uso de los conocimientos interdisciplinarios, echar mano de mis habilidades en cuestión diseño y espacio grafico para la realización de los materiales didácticos, entre otras cosas.

El tiempo invertido en la realización de este proyecto de capacitación fueron de meses, teniendo un cronograma dividido en el DNC y análisis de la información, propuesta del taller, diseño, ejecución y evaluación. La gente involucrada también fue mucha, entre cliente – proveedor, así como la información a tratar y sintetizar.

Durante la ejecución del taller, los participantes se mostraron atentos, participativos y motivados en cada actividad a realizar, socializando la nueva información y practicándola según los diferentes roles que se presentaban; indudablemente existieron áreas de oportunidad en momentos del taller donde la información no quedaba del todo clara o se presentaban casos de resistencia al cambio, sin embargo haciendo sinergia con algunos colaboradores del corporativo, se logró precisar la información y aterrizarla a su puesto laboral reconociendo siempre su labor en la empresa. Los participantes salían muy motivados en trabajar con su equipo en las sucursales para mejorar la atención a clientes y llegar al objetivo plasmado para el 2020,

Por su parte el cliente quedó satisfecho con el trabajo realizado en las capacitaciones de zona centro del país, teniendo como objetivo cubrir otras zonas a mediados del presente año.

Este proyecto implicó poner en práctica un sinnúmero de conocimientos y valores como la responsabilidad, la apertura y respeto ante opiniones diferentes, la colaboración, el trabajo multidisciplinario, la toma de decisiones, la autocrítica, la perseverancia, frustración, comunicación afectiva, entre muchas otras cosas, que me aportaron grandes aprendizajes y habilidades que antes no poseía; incremento en mí, el gusto por las estrategias lúdicas ante aprendizajes complejos o totalmente nuevos, por la necesidad de poner al sujeto en el centro de su aprendizaje, hacerlo autodidacta y crítico de lo que aprende, presentar al docente como guía o mediador y no como el centro de conocimiento; contar con materiales vistosos y agradables que les permita aprender haciendo, ejecutando, aclarando sus dudas en el momento. Sin duda, es la educación que se está llevando en la actualidad, contrarrestando la educación tradicional o expositiva.

Considero que la figura del pedagogo, es muy relevante en las organizaciones ya que posee el conocimiento multidisciplinar de cómo enseñar temas desde lo más básico hasta lo más complejo a través de diversas estrategias didácticas con el material que te proporcionen o incluso sin material, resolviendo problemas que se ven complejos a la vista de los directivos, ya que un pedagogo sabe que el sujeto cuenta conocimiento adquirido a través de sus experiencias, no es una hoja en blanco, y a partir de ello se puede complementar o resignificar aprendizajes, tenemos la capacidad de orientar a diferentes expertos para que lo que ellos saben lo puedan transmitir de una manera más sencilla y entendible; sabemos que el sujeto trae consigo una carga emocional importante y a partir de esto buscamos estrategias donde el sujeto vea que lo que aprende día a día (ambiente formal e informal) le ayuda en su vida tanto laboral como personal. El objetivo del pedagogo es despertar el interés de acercarse al conocimiento por cuenta propia, de autorregularse, aprender y desaprender continuamente.

Para mí, enfrentarme a esta realidad educativa, representó un reto que me aportó conocimiento, crecimiento personal y profesional, gusto y ganas por aprender más acerca del tema y colaborar con nuevas soluciones, así como satisfacción personal al ver el proyecto implementado y aceptado por el cliente. Claramente, este es un inicio, ya que el cambio es constante y queda mucho por proponer.

## Bibliografía

- Barrera, R. (1995) *Aprendizaje. La función de Educación en la Empresa Moderna*. Madrid, España, p.374
- Calderón, L., Marín, S., Vargas, N. (2014) *La lúdica como estrategia para favorecer el proceso de aprendizaje en niños de edad preescolar de la institución educativa Nusefa de Ibagué*. Tesis para obtener el título de Licenciadas en Pedagogía Infantil, Universidad de Tolima, Bogotá, Colombia, p. 94
- Carretero, M. (1997) *Constructivismo y Educación*. México, México, Progreso, pp.160
- Coll, C. (1981) *Psicología genética y Educación, La epistemología constructivista de Piaget*. España; OIKOS -TAU. pp. 114 - 123
- Coll, C. Martín, E. y otros (2007) *El constructivismo en el aula*, México, Ed. Graó/Colofón. pp. 183.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Díaz- Barriga, F. y Hernández, G. (2002) *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. México, Mc Graw Hill. Pp. 459.
- Escobar, A., Sánchez, J. (2009) *La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento*. Tesis para obtener el título de Comunicador Social, Bogotá, Colombia, p. 240
- Fernández, H.(2009) *Pedagogía y prácticas educativas*, México, UPN, pp.195
- Ganem, P. (2010) *Piaget y Vygotski en el aula: el constructivismo como alternativa de trabajo docente*, México, Limusa, pp. 64.
- Gore, E. (1998) *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos*, Barcelona, Granica, pp. 397
- Grados, J. (2009) *Capacitación y Desarrollo de Personal*, 4ª ed. México, Trillas. Pp. 333
- Reza, J. (1995) *El ABC de la administración de la capacitación*. México, Panorama, pp. 138



- Reza, J. (2006) *Nuevo Diagnostico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones*. México, Panorama, pp. 197
- Rodríguez, M. (1991) *Formación de Instructores*. México, Mc Graw-Hil. pp. 197
- Roger, M (1977) *Principios Básicos del Aprendizaje*. Madrid: Debate, pp. 328
- Siliceo, A. (1985) *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México

## Mesografía

- Barreto, C. (2006) *Limites del Constructivismo Pedagógico. Educación y Educadores*. Vol. 9, Núm. 1. Colombia: Universidad de La Sabana Cundinamarca. Recuperado el 19 de noviembre del 2017 en: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83490103.pdf>
- Candau, V. (1987) *La Didáctica y la Formación de Educadores. De la exaltación a la negación*. Consultado el 12 de febrero del 2018, en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1254209>
- Domínguez, C. (2015) *La Lúdica: una estrategia pedagógica depreciada*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Recuperado el 11 de septiembre del 2017 en: <http://www.uacj.mx/DGDCDC/SP/Documents/RTI/2015/ICSA/La%20ludica.pdf>
- Dongo, A. (2008) *La Teoría del aprendizaje de Piaget y sus consecuencias para la praxis educativa*. Recuperado el 1 de noviembre del 2017 en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3889/3113>
- Durán, T. (2010) *Educación Laboral. Tarea pedagógica: educar por y en el trabajo, Paedagogium. Revista del Centro de Investigación y Asesoría Pedagógica*. Consultado el 15 de enero del 2018, en: <http://journals.epistemopolis.org/index.php/adultoscomunidad/article/view/1064>

- Fernández, C. y De La Riva, B. (2016) *La pedagogía Laboral como especialidad profesional en el siglo XXI*. Consultado el 16 de enero del 2018, en: [https://revistadepedagogia.org/wpcontent/uploads/2016/12/pedagogia\\_laboral.pdf](https://revistadepedagogia.org/wpcontent/uploads/2016/12/pedagogia_laboral.pdf)
- García, M. (2008). *Convergencias y divergencias entre sistema productivo y sistema educativo*. *Revista Complutense de Educación*. Consultado el 17 de enero del 2018, en: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED0808120209A>
- *Ley Federal del Trabajo* (2012) Diario Oficial de la Federación, México, consultado en <https://www.uv.mx/uge/files/2014/05/Ley-Federal-del-Trabajo.pdf>
- Medina G., (1999). *Gramática de la ternura Google Docs*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2014, de <https://docs.google.com/document/d/18Nq4S3fUUQVHST8Rsg264pD8JeYgDG4fjpw424rd2Hc/edit?pli=1>
- Meza, M (s/f) *Modelos de la Pedagogía Empresarial*. México, Pedagogía Universitaria, pp. 77-89. Recuperado el 26 de octubre del 2017 en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2040758.pdf>
- Paideia Formación Humana S. A. de C.V. Consultado el 11 de septiembre en: <http://www.paideiafh.com.mx/>
- Reyes, F. (2014) *El Aprendizaje lúdico: una novedosa estrategia de capacitación*. Recuperado el 11 de septiembre del 2017 en: <https://smilepill.mx/aprendizaje-l%C3%BAdico.html>
- Sánchez, P. (2014) *El papel de la pedagogía en la formación Empresarial España*. Consultado el 24 de enero del 2018 en: [http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_1.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_1.pdf)
- Ubaldo, S. (2009) *Modelo Andragógico. Fundamentos*, Universidad del Valle de México, pp. 77, Consultado el 7 de noviembre del 2017 en: <https://my.laureate.net/faculty/docs/Faculty%20Documents/Andragogia.Fundamentos.pdf>