



Autor: Mg. Karina Petrasso

“¡Abran Juego! El Aprendizaje Basado en Juegos, la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el Coaching, como herramientas estratégicas para la capacitación y construcción de competencias gerenciales en Organizaciones Gubernamentales. Provincia de Córdoba, período 2022”.

**Tesis para optar al título de
Doctora en Ciencias Empresariales y Sociales**

Universidad en Ciencias Empresariales y Sociales

Directora: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Buenos Aires, febrero de 2023

DEDICATORIAS

*“Si quieres comprender
la palabra felicidad,
tienes que entenderla
como recompensa
y no como fin”.*

El principito de A.S. Exupéry

*“Fue el tiempo que pasaste con tu rosa
lo que la hizo tan importante”.*

El principito de A.S. Exupéry

Dedico esta tesis a mis padres, Héctor y Carmela, por darme la vida y confiar en mí.

A mis hijos Lucas, Micaela y Valentino y mis nietos Olivia y Joaquín quienes me enseñan que, a través del juego, se pueden conocer los sectores más secretos del corazón.

A Ezequiel, quien juega junto a mí, el gran juego de la vida.

AGRADECIMIENTOS

*“La vida me ha enseñado
que la gente es amable, si yo soy amable
que las personas están tristes, si estoy triste
que todos me quieren, si yo los quiero
que todos son malos, si yo los odio
que hay caras sonrientes, si les sonrío
que hay caras amargas, si estoy amargado
que el mundo está feliz, si yo soy feliz
que la gente se enoja, si yo soy enojón
que las personas son agradecidas,
si yo soy agradecido”*

M. Ghandi

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a Dios por el don de la vida.

A mi directora de Tesis, la Dra. Isabel Pérez Jáuregui, quien supo sugerirme y acompañarme en este proceso de creación.

Al personal del Municipio de Córdoba y en especial a Verónica Salazar y Eva, quienes, con excelente predisposición, entusiasmo y compromiso, se atrevieron a desaprender formas habituales de pensamiento para saltar al territorio del aprendizaje innovador, fuente importante de crecimiento y factor determinante para dar respuesta a los cambios del entorno.

A mis compañeros de estudio del Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales de la UCES, con quienes compartí dos años intensos de reflexión, compañerismo y mucha producción; y a cada uno de los docentes del posgrado a quienes tuve el gusto y honor de escuchar y aprender de ellos a visualizar nuevos horizontes de posibilidades.

Finalmente, a cada una de las personas que pasaron por mis capacitaciones y talleres, colaborando desinteresadamente en la construcción de lo que a continuación se presenta como producto de estos años de estudio.

TRANSFORMACIÓN, CREATIVIDAD y ENTUSIASMO, estuvieron presentes en la elaboración de esta Tesis.

*“Las semillas duermen
en el secreto de la tierra
hasta que a una de ellas
se le ocurre la fantasía
de despertar”.*

El principito de A.S. Exupéry

El presente trabajo de investigación tuvo como finalidad analizar el papel que adquieren las técnicas lúdicas, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching en la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales. Caso de la Municipalidad de Córdoba año 2022.

La investigación correspondió al tipo descriptivo encuadrándose en la categoría de triangulación – transversal, dado que se utilizaron distintas estrategias para la recolección de datos y transcurrió en un momento determinado.

La unidad de análisis estuvo compuesta por las respuestas dadas por el Equipo de líderes de la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias perteneciente a la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia de la Municipalidad de Córdoba

La recolección de los datos se llevó a cabo a través de un cuestionario diseñado ad hoc que se administró tanto a la población total del equipo de líderes gerenciales como a mandos medios de las subdirecciones de la Secretaría mencionada. Al mismo tiempo, se realizó a los líderes de la Secretaría una entrevista semi-estructurada y se les aplicó el PDA Assessment¹.

El propósito de la investigación residió en aportar conocimiento sobre la manera de optimizar los tiempos de aprendizaje en los adultos, como así también la retención de lo aprendido y su trasladado a la tarea. Asimismo, conocer los efectos de la utilización de actividades lúdicas en el desarrollo de competencias de liderazgo y ofrecer estrategias innovadoras que aporten un entorno seguro y dinámico para el aprendizaje activo, como así también que faciliten la motivación durante la participación en procesos de capacitación.

En relación al valor diferencial del trabajo se observó que teniendo en cuenta a la capacitación laboral como un segmento de la educación de adultos donde se integran escenarios formales e informales, las actividades lúdicas y en especial la metodología LEGO® SERIOUS

¹ Prueba psicométrica para la identificación, retención y desarrollo de Talentos

PLAY® y el coaching como recursos, posibilitan un aprendizaje sin fronteras o sin costuras² donde el espacio y tiempo no están limitados para vivir experiencias de aprendizaje diferentes a lo largo y ancho de toda la vida.

De igual manera, se aspiró a brindar técnicas nuevas para cautivar a la generación Millennials, consiguiendo que se motiven, interesen y participen gracias a experiencias gratificantes que aumenten su compromiso con la organización.

En cuanto a las posibilidades de transferencia, se observó que se puede incluir en diversas organizaciones dado que, al poner al sujeto como principal protagonista del proceso de aprendizaje desde la perspectiva experiencial, se promueve la integración del mundo externo con el interno abordando no solo información conceptual sino las propias representaciones, sensaciones y emociones de los sujetos en un ambiente de interacción e intercambio con otros.

En referencia al área disciplinar de las Ciencias del Trabajo y de la Gestión de los Recursos Humanos se procuró realizar aportes sobre alternativas a los métodos tradicionales de capacitación que permitan el desarrollo de competencias específicas para el liderazgo en el contexto actual.

Al mismo tiempo, sugerir lineamientos y el diseño de estrategias e implementación del juego, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching como alternativa de solución a la situación planteada.

Palabras Clave: Técnicas lúdicas, metodología LEGO ®SERIOUS PLAY ®, Coaching, Estilos de liderazgo, Competencias del líder, Aprendizaje organizacional, Aprendizaje en el Adulto.

² Del inglés “seamless learning”

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	1
DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	4
PALABRAS ALEGÓRICAS	6
RESUMEN	7
1. ASPECTOS INTRODUCTORIOS	24
1.1. Introducción.....	25
1.2. Formulación del problema	32
1.3. Justificación	32
1.4. Objetivo general	34
1.5. Objetivos específicos	34
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	35
2.1. Antecedentes Investigativos en el área.....	36
2.2 Liderazgo.....	41
2.2.1. Concepto de líder, liderazgo y management.....	42
2.2.2. Teorías sobre enfoques del liderazgo.....	46
2.2.3. Estilos de liderazgo.....	48
2.2.3.1. Liderazgo Transformacional.....	50
2.2.3.1.1 Dimensiones del Liderazgo Transformacional basado en el MLQ	52

2.2.3.2. Liderazgo Transaccional	53
2.2.3.2.1 Dimensiones del Liderazgo Transaccional basado en el MLQ	53
2.2.3.3. Liderazgo Laissez Faire	54
2.2.3.4. Liderazgo Intergeneracional.....	55
2.2.3.4.1. Atributos del Liderazgo Intergeneracional.....	57
2.2.4. Características de los líderes según las distintas generaciones.....	63
2.2.5. Proyecto de Vida Laboral y Liderazgo.....	68
2.2.5.1. Proyecto de Vida Laboral Auténtico e Inauténtico.....	70
2.2.5.2. Articulación entre Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral.....	73
2.2.6 Neurociencias, Management y Liderazgo	75
2.2.6.1 Cerebro Triuno.....	77
2.2.6.2 Neurociencias, aprendizaje y emoción.....	80
2.3 Del Aprendizaje individual al aprendizaje grupal.....	86
2.3.1 Definición de Educción.....	87
2.3.2 Definición de Enseñanza.....	88
2.3.3 Definición de Aprendizaje	89
2.3.3.1 Teorías del Aprendizaje.....	93
2.3.4 Modelos Mentales y Aprendizaje Significativo.....	96
2.3.5 Educación 4.0.....	103
2.3.6 El aprendizaje en Adultos.....	106
2.3.6.1 Factores relacionados con el Aprendizaje de Adulto.....	113
2.3.7 Diversas Maneras de Aprender.....	118
2.3.7.1 Modelo de Aprendizaje Experiencial de Kolb (ELM).....	118

2.3.7.2 Modelo de Aprendizaje Auto gestionado o de autorregulación.....	122
2.3.7.3 Action Learning – Aprender Haciendo.....	124
2.3.8 Gestión del Conocimiento.....	126
2.3.8.1. Definición de conocimiento.....	127
2.3.8.2. Diferencia entre dato, información, conocimiento y gestión del Conocimiento.....	128
2.3.8.3. Tipos de conocimiento.....	132
2.3.8.4. Dimensión Ontológica del conocimiento.....	133
2.3.8.5. Dimensión epistemológica del conocimiento.....	134
2.3.8.6. Conversión del conocimiento.....	138
2.3.8.7 Gestión de los Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento.....	139
2.3.9 Aprendizaje Organizacional.....	142
2.3.10 La Capacitación en las organizaciones.....	148
2.3.10.1 Importancia de la capacitación.....	150
2.4 El juego, motor de aprendizaje organizacional.....	153
2.4.1 El ocio, el tiempo libre, la recreación y el juego a través del tiempo.....	154
2.4.1.1 Egipto.....	158
2.4.1.2 Grecia.....	159
2.4.1.3 Roma.....	160
2.4.1.4 Medievo.....	161
2.4.1.5 Modernidad.....	161
2.4.2 El juego desde la perspectiva filosófica	164
2.4.2.1 Época Antigua.....	164

2.4.2.2	Época Moderna.....	165
2.4.2.3	Época Contemporánea.....	166
2.4.3	Sociedad Actual y Juego	170
2.4.3.1	Diferencia entre Lúdica, Gamificación, Serious Games y Juegos.....	180
2.4.4	Teorías sobre el juego	185
2.4.5	Teoría de los juegos	187
2.4.6	El aprendizaje basado en juegos y los juegos como herramientas para la Capacitación	190
2.4.7	Los juegos y las generaciones.....	197
2.5	Metodología Lego® Serious Play®	200
2.5.1	Historia del Lego® y Lego® Serious Play®.....	200
2.5.2	Teorías que sustentan el Método Lego Serious Play	202
2.5.2.1	El juego	202
2.5.2.2	Constructivismo y Construccinismo	203
2.5.2.3	Conexión entre manos y mente.....	203
2.5.2.4	Teoría del Flujo o Flow.....	204
2.5.2.5	La imaginación	206
2.5.2.6	Uso de metáforas	207
2.5.2.7	Los Sistemas Adaptativos Complejos y Principios Guía Simples.....	209
2.5.3	Aplicaciones del Método Lego® y Lego® Serious Play®.....	210
2.5.4	Lego® y Lego® Serious Play® en las áreas de negocios.....	214
2.6	El Coaching Ontológico Organizacional	216
2.6.1	Antecedentes del Coaching Ontológico	216

2.6.2. Principios fundantes del coaching	219
2.6.3. Coaching como proceso conversacional	220
2.6.4 Coaching Empresarial	221
3 METODOLOGÍA.....	223
3.1. Tipo de Investigación	224
3.2. Población y Muestra	224
3.2.1. Población	224
3.2.2. Descripción y Selección de la muestra	225
3.3. Metodología Utilizada y Procedimiento	226
3.3.1. Procedimiento para la recolección, procesamiento y análisis de datos	229
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	231
4.1. Resultados del Cuestionario	232
4.1.1. Variable I: Tipo de Liderazgo	233
4.1.2. Variable II: Competencias del Líder	249
4.1.3. Variable III: Coaching	282
4.1.4. Variable IV: Capacitación Organizacional.....	291
4.1.5. Variable V: Técnicas Lúdicas y Metodología Lego® Serious Play®.....	296
4.2. Resultados del Método Cualitativo	300
4.3. Resultados del Assessment PDA	311
4.4. Resultados de la Capacitación y Encuestas de Satisfacción	337
4.4.1. Variable I: General.....	347
4.4.2. Variable II: Logística.....	348
4.4.3. Variable III: Contenidos e Impacto.....	350

4.4.4. Variable IV: Metodología.....	352
4.4.5. Variable V: Expositor.....	353
4.4.6. Variable VI: Valoración y Sugerencias.....	353
5. CONCLUSIONES	356
6. BIBLIOGRAFÍA	364
7. ANEXOS	406
Anexo 1 Transcripción de las entrevistas Semiestructuradas en profundidad.....	407
Anexo 2 Liderazgo y Competencias Directivas para la Administración Pública –Actividades de Capacitación	434
Anexo 3 Carta agradecimiento personal de la Municipalidad de Córdoba.....	449
Anexo 4 Reportes de Perfil Conductual PDA de los Entrevistados	451
Anexo 5 Encuestas a Líderes y Mandos Medios y Encuestas de Satisfacción	514

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Atributos del Líder Intergeneracional	58
Figura 2 Modelo de Competencia Intergeneracional	59
Figura 3 Competencias Específicas del Liderazgo Intergeneracional Parte I.	61
Figura 4 Competencias Específicas del Liderazgo Intergeneracional Parte II	62
Figura 5 Proyecto de Vida Laboral	71
Figura 6 Rasgos del Líder Auténtico	75
Figura 7 Cerebro Triuno	79
Figura 8 Organigrama sobre los tipos de Memoria	81
Figura 9 Modalidades de Atención	82
Figura 10 Competencia personal	84
Figura 11 Competencia social	85
Figura 12 Diagrama de Aprendizaje de lazo simple y lazo doble	92
Figura 13 Teorías del Aprendizaje más influyentes	94
Figura 14 Modelo Mental de Control Unilateral	100
Figura 15 Modelo Mental de Abandono de Control	100
Figura 16 Modelo Mental de Aprendizaje Mutuo	101
Figura 17 Evolución de los Modelos Educativos	104
Figura 18 Educación 4.0 Características	105
Figura 19 Educación 4.0 Pilares	105
Figura 20 Modelo de Aprendizaje para adultos	115
Figura 21 Siete pasos para llegar a la memoria a largo plazo	117

Figura 22 Las Cuatro etapas del modelo de Kolb	119
Figura 23 Modelo de cuatro cuadrantes de estilos de aprendizaje de Kolb.....	121
Figura 24 Action Learning	125
Figura 25 Conocimiento	130
Figura 26 Tipos de conocimiento	133
Figura 27 Dimensiones de la creación del conocimiento	135
Figura 28 Proceso de la gestión del conocimiento	136
Figura 29 Elementos intangibles de una organización	137
Figura 30 Modelo de Creación del conocimiento	138
Figura 31 Beneficios de la capacitación	151
Figura 32 Propósitos de la capacitación	152
Figura 33 Área de los juegos	181
Figura 34 Medios para aprovechar el poder del juego	183
Figura 35 Diferencias entre Gamificación, Serious Games, Simuladores y Juegos.....	184
Figura 36 Ciclo de Exageración de Gardner	194
Figura 37 Ciclo de Exageración de Gardner para la Educación 2016	195
Figura 38 Porción de Grupos Generacionales que jugó juegos en los últimos seis meses	197
Figura 39 Porcentaje de Jugadores por Plataforma en los últimos seis meses	198
Figura 40 Flow para el aprendizaje y la creatividad	206
Figura 41 Proceso nuclear de la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®	212
Figura 42 Rol de encuestados	233
Figura 43 Entrecruzamiento Mando del Líder – Consulta frente a la toma de decisiones	235
Figura 44 Entrecruzamiento Mando del Líder – Tipo de Liderazgo propio	238

Figura 45 Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Alto)– Tipo de Liderazgo ejercido por el superior	239
Figura 46 Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Medio) – Tipo de Liderazgo ejercido por el superior	240
Figura 47 Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Alto) – Tipo de Liderazgo ejercido por el colaborador	241
Figura 48 Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Medio) – Tipo de Liderazgo ejercido por el colaborador	242
Figura 49 Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Alto) – Frecuencia de orientaciones recibidas – Frecuencia de orientaciones dadas	244
Figura 50 Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Medio) – Frecuencia de orientaciones recibidas – Frecuencia de orientaciones dadas	245
Figura 51 Entrecruzamiento Tipo de Liderazgo Ejercido por el Superior – Frecuencia de orientaciones recibidas por el Superior	246
Figura 52 Lidera con el ejemplo siendo coherentes	251
Figura 53 Entrecruzamiento Solicitud e inclusión de opinión de equipo – Frecuencia de orientaciones particulares al equipo para mejorar la labor diaria.....	256
Figura 54 Comunicación y fijación clara y conjunta de objetivos junto al equipo de trabajo	258
Figura 55 Desagregación de objetivos de equipo en objetivos individuales	258
Figura 56 Establecimiento de objetivos de manera clara, alcanzables y en coherencia con los objetivos generales de la organización	259
Figura 57 Seguimiento de objetivos grupales e individuales.	260
Figura 58 Contribución al disfrute	261
Figura 59 Contribución al disfrute según Mando del líder	262
Figura 60 Generación y Promoción de entorno de trabajo agradable y seguro según Mando del líder	263

Figura 61 Establecimiento adecuado de la estructura del equipo	265
Figura 62 Establecimiento adecuado de la estructura del equipo según Mando del líder	265
Figura 63 Definición del rol en la estructura del equipo	266
Figura 64 Aprovechamiento del talento de los miembros del equipo	267
Figura 65 Promoción del trabajo colaborativo en equipo según Mando del líder	268
Figura 66 Promoción del trabajo colaborativo en equipo	268
Figura 67 Entrecruzamiento de Realización de evaluación de desempeño y comunicación adecuada según Mando del Líder	274
Figura 68 Entrecruzamiento de Promoción de colaboradores para oportunidad de crecimiento según Mando del Líder	275
Figura 69 Reconocimiento privado y público del trabajo bien realizado por el equipo por parte de los líderes	276
Figura 70 Reconocimiento privado y público del trabajo bien realizado de los colaboradores de manera individual por parte de los líderes	276
Figura 71 Visibilización del equipo y colaboradores por el buen trabajo y éxitos en otros ámbitos de la organización.	277
Figura 72 Promoción de la celebración de los éxitos.	278
Figura 73 Entrecruzamiento sobre Acogimiento a medidas de conciliación según Mando del Líder	
Figura 74 Entrecruzamiento de Promoción a medidas de conciliación respetando la armonización de la vida personal y familiar, según Mando del líder.	280
Figura 75 Entrecruzamiento Generación de cultura de igualdad de oportunidades profesionales con independencia de las medidas de conciliación a las que se acojan los colaboradores según Mando del Líder.	280
Figura 76 Facilitación de la gestión autónoma del trabajo basado en el flexible work	281
Figura 77 Medición de los integrantes del equipo por sus logros y no por la presencia	281
Figura 78 Entrecruzamiento Conocimientos acerca del Coaching según Mando del Líder.	283

Figura 79 Opinión sobre el Coaching.	284
Figura 80 Entrecruzamiento Opinión sobre el Coaching según Mando del líder.	286
Figura 81 Condiciones para la aplicación del Coaching.	289
Figura 82 Entrecruzamiento Condiciones para la aplicación del Coaching según Mando del líder	290
Figura 83 Opinión sobre el Aprendizaje/Capacitación Organizacional	291
Figura 84 Promoción del Aprendizaje/Capacitación Organizacional	293
Figura 85 Estilos de Capacitación Organizacional de la organización	295
Figura 86 Estrategias de Capacitación que se dan en la organización	295
Figura 87 Conocimientos sobre el Aprendizaje basado en juegos	298
Figura 88 Conocimientos sobre la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®	298
Figura 89 Consideración de utilización de estrategias innovadoras como el Aprendizaje Basado en Juegos y la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®	300
Figura 90 Eje del Riesgo E1	313
Figura 91 Eje de la Extroversión E1	314
Figura 92 Eje de las Normas E1	314
Figura 93 Eje del Autocontrol E1	315
Figura 94 Eje del Riesgo E2	321
Figura 95 Eje de la Extroversión E2	322
Figura 96 Eje de las Normas E2	322
Figura 97 Eje de la Paciencia E2	323
Figura 98 Eje de Autocontrol E2	323
Figura 99 Eje del Riesgo E3	330

Figura 100 Eje de la Extroversión E3	330
Figura 101 Eje de las Normas E3	331
Figura 102 Eje de la Paciencia E3	331
Figura 103 Eje de Autocontrol E3	332
Figura 104 Entrevista Altos Mandos	339
Figura 105 Rutina El círculo	339
Figura 106 Rutina Learning Board	340
Figura 107 Rutina Reflexión	340
Figura 108 Dinámica lúdica: Tren de Carga	341
Figura 109 Dinámica lúdica: Torre de Fideos	341
Figura 110 Dinámica lúdica: Rojo y Negro	342
Figura 111 Dinámica: Exposición	342
Figura 112 Dinámica Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® 1	343
Figura 113 Dinámica Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® 2	344
Figura 114 Dinámica Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® 3	345
Figura 115 Dinámica Sesión de Coaching	346
Figura 116 Grupo Mandos Medios	346

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Responsabilidades del nuevo Management	45
Tabla 2 Características comunes del liderazgo	46
Tabla 3 Teorías sobre enfoques de liderazgo	47
Tabla 4 Estilos de liderazgo según Bass	50
Tabla 5 Componentes del liderazgo transformacional	53
Tabla 6 Componentes del liderazgo transaccional	54
Tabla 7 Componentes de las Competencias Transversales.	60
Tabla 8 Características y comportamientos de los managers según las distintas generaciones	66
Tabla 9 Indicadores de Categorías de PVL.....	72
Tabla 10 Componentes del Liderazgo Auténtico	74
Tabla 11 Lateralidad cerebral y predominancia	79
Tabla 12 Factores de incidencia en el proceso de desarrollo del aprendizaje	112
Tabla 13 Descripción de las cuatro dimensiones del aprendizaje	120
Tabla 14 Características de los cuatro Estilos de aprendizaje	122
Tabla 15 Definiciones de Conocimiento según diversos autores	131
Tabla 16 Definiciones de Gestión del Conocimiento	132
Tabla 17 Ocho desafíos fundamentales de los ejecutivos	141
Tabla 18 Comparación entre comunidades de práctica y otros agrupamientos	145
Tabla 19 Disciplinas de Senge	147

Tabla 20 Diferencia entre capacitación y adiestramiento	149
Tabla 21 Postulados básicos de Ontología del Lenguaje según Echeverría	218
Tabla 22 Rol de los encuestados	232
Tabla 23 Consulta frente a la toma de decisiones	234
Tabla 24 Tabla Cruzada Mando del Líder – Consulta frente a la toma de decisiones	235
Tabla 25 Tipo de Liderazgo ejercido	237
Tabla 26 Tabla cruzada Mando – Tipo de liderazgo ejercido	237
Tabla 27 Tipo de Liderazgo ejercido por el superior	238
Tabla 28 Tipo de Liderazgo ejercido por el colaborador	240
Tabla 29 Frecuencia de Orientaciones del Superior para la mejora de la labor	243
Tabla 30 Manera de comunicación de los líderes	247
Tabla 31 Actitud frente al clima organizacional	248
Tabla 32 Vivencia y traslado de valores organizacionales	252
Tabla 33 Labor del líder para hacer entender rol y función en área y la organización	253
Tabla 34 Establecimiento de funciones y responsabilidades del equipo	254
Tabla 35 Distribución del trabajo personal y colaborativo	254
Tabla 36 Solicitud e inclusión de opinión del equipo de trabajo	255
Tabla 37 Escucha activa	257
Tabla 38 Otorgamiento de feedback de calidad	257
Tabla 39 Contribución al disfrute según Mando del líder	263
Tabla 40 Entrecruzamiento Definición del rol en la estructura del equipo con el Aprovechamiento del talento de los miembros	267

Tabla 41 Entrecruzamiento Detección de capacidades de desarrollo de personas en el equipo con Empoderamiento del equipo para la identificación de sus propias necesidades formativas	270
Tabla 42 Entrecruzamiento Detección de capacidades de desarrollo de personas en el equipo con Individualización del plan de formación para cada integrante	271
Tabla 43 Entrecruzamiento Seguimiento de la formación de los colaboradores con la Orientación de la formación hacia nuevos modelos, herramientas y formas de trabajo.....	272
Tabla 44 Entrecruzamiento Conocimiento y definición de habilidades y competencias de cada miembro del equipo con Establecimiento de plan de carrera para cada uno	273
Tabla 45 Conocimientos acerca del Coaching.	283
Tabla 46 Entrecruzamiento Opinión sobre el Coaching según Mando del líder.	285
Tabla 47 Aplicación del Coaching por parte del líder.	287
Tabla 48 Entrecruzamiento Aplicación del Coaching por parte del líder según Mando del líder .	288
Tabla 49 Actitud frente al Aprendizaje/Capacitación Organizacional	292
Tabla 50 Consideración de la organización frente al Aprendizaje/Capacitación Organizacional .	294
Tabla 51 Conocimientos que se posee sobre el Aprendizaje Basado en Juegos.....	297
Tabla 52 Conocimientos que se posee sobre la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®.....	297
Tabla 53 Estilo de Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral de cada entrevistado.....	311
Tabla 54 Evaluación General de la Capacitación	348
Tabla 55 Evaluación sobre Logística de la Capacitación	349
Tabla 56 Evaluación sobre Contenidos e Impacto de la Capacitación	351
Tabla 57 Evaluación sobre Metodología de la Capacitación	352
Tabla 58 Evaluación sobre el Expositor de la Capacitación	353
Tabla 59 Temas a profundizar y/o capacitar.....	354
Tabla 60 Sugerencias	355

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

*“La excelencia de un líder,
se mide por la capacidad para transformar
los problemas en oportunidades...”*

Peter Drucker

1.1. INTRODUCCIÓN

“No hay nada más práctico que una buena teoría”

Kurt Lewin

En esta vorágine impredecible de cambios permanentes, las organizaciones se ven forzadas a examinar las metas y misiones que buscan llevar adelante en la sociedad como así también los principales dispositivos de creación de conocimiento. Al mismo tiempo, las demandas de adaptación hacen que, con el fin de aumentar la productividad y eficiencia de sus procesos, éstas deban someterse a procedimientos de desarrollo de competencias, donde el aprendizaje no sólo es la estrategia para alcanzar los objetivos sino la respuesta dinámica al medio que los rodea.

En este entorno, las diferentes compañías buscan tener entre sus líderes, personas que cuenten con las competencias necesarias que demanda el rol. No obstante, se espera, que los mismos posean motivación y capacidad de promover y sostener procesos de comunicación efectiva y trabajo en equipo (Hurtado; Montoya; Osorio, 2007, págs. 357-362).

La Municipalidad de Córdoba no es ajena a la realidad expuesta y entiende que el factor humano deja de ser considerado un costo a minimizar para pasar a ser un recurso para optimizar y -gestionando de manera adecuada- el recurso más importante de la organización, las personas. Entienden, según el decir de Gore (1996) que “manejar la complejidad requiere personas educadas y flexibles, capaces de gobernar organizaciones inteligentes y sistemas públicos aptos para aprender de su experiencia” (pág. 22). Tal es así que, desde cada una de sus Áreas de Gobierno, en especial desde la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia y dentro de ella la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una Ciudad Inclusiva, tienen el propósito de planificar y ejecutar acciones dirigidas a formar y mantener en el personal en servicio y de nuevo ingreso, el nivel de conocimientos, competencias y actitudes necesarias propias para el desempeño de las diferentes funciones referidas a los puestos de trabajo; fomentar y facilitar el desarrollo profesional integral de todos los empleados; y mantener un programa de capacitación permanente para todos los niveles.

Para dar respuesta a las necesidades de formación y actualización del capital humano de la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una Ciudad Inclusiva de la Municipalidad de Córdoba, la Dirección de Infancia, Juventudes, Personas Mayores y Familias no solo

realiza capacitaciones inductivas específicas para facilitar la integración del nuevo colaborador al ambiente de trabajo sino también capacitaciones preventivas orientadas a prever los cambios que se producen y poder enfrentarlos con éxito; capacitaciones correctivas orientadas a solucionar situaciones de desempeño y capacitaciones para el desarrollo de carrera que preparan a los colaboradores a ocupar nuevas o diferentes posiciones dentro de la organización y/o que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Para que estas capacitaciones alcancen el éxito, la Dirección de Infancia, Juventudes, Personas Mayores y Familias dentro de la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una Ciudad Inclusiva de la Municipalidad de Córdoba, y las organizaciones en general, planean y ejecutan diversos tipos y estilos de entrenamientos que repercutan de manera positiva en el buen desempeño de los colaboradores, entendiendo que son el activo fundamental en los entornos más cambiantes y complejos.

Por tal motivo las mismas deberán contener, actividades que promuevan el desarrollo del personal; que busquen alcanzar un ambiente ameno, lleno de confianza, donde exista la creatividad y la emoción por aprender (Ochoa, 2012, pág. 46). De no ser así, redundará en el descuido del talento humano y éstos no solo lo percibirán, sino que comenzarán a sentirse parte poco importante de la empresa, con poca identificación a la misma, disminución del interés por el trabajo en equipo, la colaboración y las buenas relaciones interpersonales (Ochoa, 2012, pág. 45).

Dado el marco situacional expuesto, es menester pensar y encontrar innovadoras maneras de impartir capacitación, evitando el estilo de exposición magistral, donde el canal de transmisión prioritario es el oral, con discurso generalmente monologado y con un destinatario cuyo rol es ser actor pasivo y mero receptor.

En paralelo se observa la notable importancia del coaching como herramienta aplicable a la gerencia. The International Coaching Federation (s.f.) lo define como la relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones.

A través de este proceso, las personas ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. Las organizaciones que utilizan esta herramienta experimentan la proximidad entre el personal, el intercambio de sus conocimientos,

habilidades y experiencias, el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el trabajo, la creación de un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad, la mejora de la calidad laboral y la generación de un adecuado clima organizacional, entre otros beneficios (Manene, 2012).

La presente investigación descriptiva se abordará desde varios tópicos.

El primero de ellos abarcará el liderazgo. Al respecto, varios autores señalan la relevancia y trascendencia que el factor liderazgo asume en las organizaciones.

Según Gerstner, J. (1996) (pág. 19) liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. El hecho de influenciar la conducta humana para lograr un objetivo abarca una variedad de habilidades como planificar, organizar, controlar, coordinar, y dirigir recursos³. Además, el liderazgo en un marco organizacional implica un cierto grado de autoridad investida o comando (Yukl, 2010, pág. 149).

Reposi, E. (2004, pág. 10) manifiesta que ambos conceptos son fenómenos humanos y, se refieren en esencia, a las relaciones personales de poder, autoridad y obediencia que se producen en un grupo u organización, para llevar adelante exitosamente una tarea en común, en el marco de una situación determinada.

Para Lynch (1999, pág. 221), aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. Sin embargo, esta idea resulta incompleta dado que son los seguidores, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no.

Según Pérez Jáuregui (2015), es requisito para la aparición del liderazgo auténtico, que el nivel de aspiraciones se vea acompañado por un nivel de competencias afín, que sustenten y den credibilidad a su conducta, tanto en los conocimientos específicos pertinentes al trabajo, como en lo relacional del modo de interactuar con los otros. En cuanto al liderazgo inauténtico, se presenta cuando el nivel de aspiraciones a liderar sobrepasa las capacidades y competencias cognitivas y relacionales del líder formal, pudiendo dar lugar a fracasos en la

³ Este término se utiliza también para la definición de administración

función, inconsistencias en el ejercicio del rol generadoras de ansiedad, desconfianza, resentimientos y conductas que buscan rebajar los valores de los otros, como intento inauténtico de afirmación de una autoestima frágil. También hay otras formas de liderazgo inauténtico, por ejemplo, en el liderazgo inauténtico inadaptativo se pueden encontrar las formas de violencia y abuso laboral ejercida por jefes sobre sus subordinados y en el liderazgo inauténtico sobre adaptativo se encuentran los sujetos que no delegan, que cargan sobre sus espaldas lo que un equipo de trabajo debería realizar o los que toman decisiones en soledad, entre otros.

En cuanto al Proyecto de Vida laboral, Pérez Jáuregui (2015) lo clasifica como: Proyecto de Vida Laboral Auténtico, con tipo de relación con el trabajo Adaptación creativa, donde el trabajador es protagonista activo de su proyecto y Proyecto de Vida Laboral Inauténtico. Dentro de este señala la Inadaptación (el individuo no posee suficientes recursos personales para lograr adaptarse a las exigencias y demandas de la situación laboral) y la Sobre adaptación (el individuo se adaptaría excesivamente a los requerimientos del exterior, en una actividad sacrificada y sostenida, buscando responder con gran auto exigencia a la demanda laboral en desmedro de su salud, afectividad y equilibrio personal.

El segundo tópico versará sobre el aprendizaje organizacional, entendiéndolo como un proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistente en recopilar información de los entornos interno y externo. Esa información se filtra por un proceso colectivo que le da sentido, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para motivar acciones que produzcan cambios duraderos en el comportamiento y teorías en uso organizacionales (Reynolds Fisher; White, 2000; Cortese. 2007) (págs. 9-39)

Cortese, (2007, pág. 28) indica que el aprendizaje es un fenómeno social y sostiene que los miembros de una Comunidad de Práctica, inevitable y libremente, comparten el conocimiento, generando nuevas y creativas maneras de resolver problemas.

Para Sanz Martos (2013, págs. 1-3), las Comunidades de Aprendizaje no quedan circunscriptas únicamente a la educación, sino que son claramente exportables a contextos organizacionales.

Lozano (s.f), por su parte, señala que las comunidades de práctica parten de un principio regulador, el aprendizaje dialógico. Esta concepción comunicativa defiende que el

aprendizaje depende principalmente de las interacciones entre personas y de la construcción conjunta de significados, por tal motivo, los temas a relacionar serán el aprendizaje organizacional y el coaching ontológico organizacional.

Finalmente, Cortese (2007, pág. 98) señala que toda organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias, por lo tanto, el aprendizaje organizacional y el coaching son herramientas fundamentales para lograrlo.

El tercer tópico por desarrollar será sobre neurociencias y management.

Es sabido que la revolución industrial cambió el modelo de organización del trabajo del ser humano. En la actualidad la revolución digital no solo está modificando la manera de ser y de relacionarse de las, sino que de la mano de la tecnología el futuro del ser humano se va a basar en la creatividad y la imaginación. Por tal motivo es menester conocer el funcionamiento del cerebro, sus funciones cognitivas y sus implicaciones en el aprendizaje, la toma de decisiones y el modo en que se lidera en las organizaciones.

Castro señala que:

Los directivos y líderes que comprendan cómo sus acciones influyen en el modo de actuar de su equipo y en lo importante que es cuidar cada cerebro gozarán de una capacidad de liderazgo que hará que su empresa se distinga notoriamente del resto al cumplir con una función social trascendente y alcance, a la par, mejores resultados. (Castro, 2014, pág. 2)

El cuarto ítem versará sobre el juego, y a partir de allí se podrá caracterizar diferencias entre Juego, Recreación y Lúdica.

Al respecto Huizinga⁴ (1995, pág. 11) define al ser humano como individuo que juega, criatura abierta al misterio y a la belleza. Es sabido que el juego precede al ser humano dado que antes que existiera, muchos animales ya jugaban; aunque el ser humano es una de las pocas especies que mantiene esta capacidad de jugar durante toda su vida (Marín, ¿Jugamos? Como el aprendizaje lúdico puede cambiar la educación, 2018, pág. 24).

⁴ Johan Huizinga (1879-1945), historiador y filósofo neerlandés. Conocido en el mundo del juego por su obra *Homo ludens*.

Según Marín (2018) “el juego es una capacidad del ser humano, una actitud vital delante de la vida que nos hace mejores personas, que saca de nosotros lo mejor” (pág. 28). La autora (2015) menciona que, para Vila⁵, el juego es como el aire que se respira. Señala que las personas juegan primeramente por instinto de supervivencia ya que permite descubrir, experimentar, explorar, dominar el entorno y a partir de ahí quererlo. En segunda instancia menciona que se juega para vivir mejor; que es la ventana, la apertura al misterio, a la belleza. El juego otorga optimismo, estimula el estado de ánimo, es una necesidad vital a todas las edades (2015)(Minuto 0,38)

Huizinga define al juego como una acción libre, ejecutada “como si” y sentida fuera de la vida corriente, pero que, a pesar de ello, puede absorber por completo al jugador, sin que haya en ella ningún interés material, ni beneficio alguno (Huizinga, Homo Ludens, 1995, pág. 11)

Recuperando la voz de Moreno (2005), el juego nace en la vivencia. No puede existir el juego sin su presencia en el cuerpo y en las emociones. El recuerdo de la experiencia se limita al placer o displacer. Manifiesta también que “la posibilidad de transitar luego de la actividad sobre el propio proceso lúdico permite la intervención del pensamiento en una construcción capaz de ser transferida más tarde a otras situaciones” (Moreno, 2005, pág. 18)

El quinto ítem tratará sobre la metodología LEGO® SERIOUS PLAY®. Esta metodología innovadora ha llegado a las organizaciones empresariales de la mano de LEGO®. Tiene base en investigaciones realizadas en las áreas de negocios, desarrollo organizacional, psicología, aprendizaje y en las neurociencias en cuanto a la conexión entre las manos y el área emocional del cerebro.

Esta metodología cimentada en la construcción de modelos tridimensionales hace visible la imaginación y permite comunicar ideas entre miembros de una organización, analizar y resolver problemas simulando la realidad (Barragán, s.f.).

Finalmente, el último tópico a desarrollar será sobre el Coaching. Éste, en cuanto disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, el modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen, está destinado a ayudar a la persona a identificar de manera específica las barreras que impiden el aprendizaje. Esta

⁵ Pablo Vila Dinarés (1881-1980). Fue un pedagogo y escritor español

práctica, considerada imprescindible para poder enfrentar los cambios que demanda el nuevo contexto laboral, es aplicada más asiduamente en toda clase de organizaciones y otorga ventaja competitiva frente a las que no la emplean. (International Coach Federation, (s.f).)

El coaching es una práctica profesional centrada tanto en el desarrollo personal como profesional o el cambio organizacional. Su nombre proviene del vocablo “coach” que en inglés se denomina al entrenador deportivo que ayuda a los equipos a mejorar su performance. Sin embargo, el coaching, tiene sus antecedentes en la hermenéutica (Petraso, 2015).

Uno de los filósofos que generalizó la hermenéutica para estudiar las comunicaciones humanas fue Heidegger. El filósofo alemán realizó una elaboración interesante que llamó el círculo hermenéutico o el camino a través del cual cada uno se interpreta en su habla. Al hacer esto Heidegger se da cuenta que el fenómeno de escuchar en las conversaciones cotidianas de los humanos, también poseen las mismas regularidades y características que enfrentaron los científicos al tratar de interpretar los textos antiguos.

En la actualidad y entendiendo que el coaching procede del ámbito deportivo, los equipos de alto desempeño encuentran en su entrenador o coach la clave de su éxito, por tal motivo, en todas las organizaciones, se comenzó a pensar en trasladar esta figura a las empresas adaptando sus funciones a sus necesidades: brindar soporte, guía, orientación y permitirles capturar los aprendizajes de la vida cotidiana (Munk, Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa. , 2014, págs. 5-7)

Para Echeverría, el Coaching Ontológico es un proceso de aprendizaje a través del cual transformamos el tipo de observador que somos, con la ayuda de una persona que sirve de coach. Al modificar el tipo de observador que somos, transformamos también la forma en que actuamos. La modificación conjunta de nuestra forma de observar y de actuar nos permite decir que éste es un proceso que compromete y transforma nuestra forma de ser (2005, págs. 25-27)

Por último, todos estos ejes brindarán la posibilidad de verificar si el juego, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching facilitan la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo en mandos medios y altos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

El tema por estudiar se abordará bajo el tipo descriptivo de investigación. Se utilizarán, como técnicas de recolección de datos, la entrevista semiestructurada y encuesta al equipo de Líderes.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De todo lo expuesto en la introducción, surge el siguiente interrogante

¿Cómo influyen los procesos de capacitación a través de técnicas lúdicas, de la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y del coaching, en el aprendizaje de competencias y liderazgo requerido en Cargos Gerenciales en organizaciones gubernamentales?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene justificación en necesidades sociales, científicas y profesionales de las Ciencias Sociales y la Gestión de los Recursos Humanos.

La sociedad actual se caracteriza por innumerables y vertiginosas transformaciones a nivel político, económico, social y cultural entre otros. Los medios de comunicación, la instantaneidad y la tecnología se encuentran en constante avance y expansión, lo que hace más visible, según el decir de Bauman (2006, pág. 15) el aislamiento del hombre obligándolo a concebir las relaciones bajo una perspectiva de apertura al mundo y forzándolo a indagar sobre nuevas formas de interacción. Con fronteras virtuales más que físicas, el contenido ya no es tan importante como sí lo son las innovaciones que los medios introducen en las formas de pensar, de conocer y de actuar de los individuos y los grupos sociales (Mcluhan, 1987, pág. Introducción).

Esta ola de cambios irrumpió también en la gestión organizacional acarreado en ellas modificaciones de identidad estratégica, estructural y operacional. Las organizaciones gubernamentales, medidas por su habilidad para generar conocimientos y adaptarse rápidamente al cambio (Baglietto Tardío y otros., 2001, pág. 80), no quedaron fuera de estas vicisitudes, sino que son rozadas de manera especial.

En este contexto, las personas toman un lugar preponderante como activo fundamental, por lo que es imperioso contar con personal altamente capacitado al interior de la organización y, la formación, es la herramienta fundamental para conseguir el alcance de los objetivos propuestos. No obstante, el diseñar un programa de capacitación que genere atracción y motivación entre los empleados es una tarea bastante ardua dado que es menester que los empleados asuman una más activa frente a los temas, para así lograr mayores niveles de aceptación del mensaje y generar verdaderos procesos de comunicación. Según Maturana (1998, pág. 67), “la innovación en las formas de capacitación contribuye a una mayor aprehensión del mensaje y por tanto a mejorar los procesos internos de la organización”. Por tanto, surge la necesidad de aplicar nuevas formas de capacitación, ya que las actuales no están alcanzando las metas deseadas.

Por otro lado, otra de las herramientas de desarrollo profesional empleada por importantes organizaciones a nivel multinacional y nacional es el coaching. El coaching ontológico organizacional es una disciplina que permite desarrollar en las personas, procesos de aprendizaje y transformación personal para la obtención de resultados entrenando las capacidades de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados de las organizaciones (Durán; Alvarez & Partners., 2015)

La Municipalidad de Córdoba, atenta a los cambios sociales, políticos, culturales y económicos que se le exigen, facilita espacios para la formación para su personal.

El presente trabajo busca describir el papel que adquieren las técnicas lúdicas, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching en la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales, específicamente en la Municipalidad de Córdoba durante el año 2022 – año previo a las elecciones generales para presidente de la Nación Argentina.

Se trata de un tema que ha sido poco abordado. Por lo tanto, esta investigación aportará información novedosa sobre las consecuencias de la utilización de técnicas innovadoras -como las actividades lúdicas y el LEGO® SERIOUS PLAY®- en las capacitaciones y esclarece algunos aspectos en torno al tema del coaching y su aporte al mejoramiento de competencias gerenciales.

Finalmente, esta investigación posibilitará beneficiar no sólo a la Municipalidad de Córdoba, sino también a organizaciones no gubernamentales e instituciones homogéneas.

1.4. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar el papel que adquieren las técnicas lúdicas, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching en la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales. Caso de la Municipalidad de Córdoba año 2022.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar cuáles son las estrategias que se utilizan para llevar adelante las capacitaciones de líderes en Organizaciones Gubernamentales de Córdoba
- b) Evidenciar la noción que tienen los líderes acerca del Coaching y de las nuevas formas de capacitación organizacional
- c) Analizar las capacidades comunicacionales con las que cuentan los líderes de las organizaciones gubernamentales al momento de desempeñar sus tareas evaluando el tipo de proyecto de vida laboral de los mismos.
- d) Profundizar sobre los efectos que tiene en los adultos la participación en procesos de capacitación y aprendizaje con técnicas lúdicas, metodología LSP y coaching.
- e) Indagar la manera en que beneficia o perjudica la utilización de técnicas lúdicas, el LSP y el coaching en las capacitaciones, al desarrollo de competencias del liderazgo y comprobar si las mismas favorecen el desarrollo de las competencias personales e interpersonales

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

*“Todas las personas mayores
fueron al principio niños.
Aunque pocas de ellas lo recuerden”*

El principito de A.S. Exupéry

*“Jugar es arriesgarse a hacer
del sueño un texto visible”*

Heli Morales Ascencio

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS EN EL ÁREA

“Antes de hablar de la seriedad afirmamos, a modo de juego, que todas las cosas exigen la teoría”

Plotino (205 a.C. – 270 a.C.)

Existen cuantiosos y diferentes trabajos científicos referidos al tema del liderazgo, las técnicas lúdicas, el juego y la capacitación; no obstante, son escasos los alusivos a la conjunción entre ellos.

En relación con el tópico sobre la lúdica y el juego, se han realizado numerosas pesquisas y ellas giran en torno a la importancia en el desarrollo infantil.

Existen diversas teorías desde la psicología que explican el fenómeno del juego en relación con la infancia y la educación. Entre ellas se destacan las teorías evolucionistas de Herbert Spencer y Stanley Hall.

Spencer⁶ considera al juego como el resultado de un exceso de energía acumulada. Stanley Hall⁷, influenciado por el concepto darwiniano de evolución de las especies y su analogía con los diferentes estadios de desarrollo del embrión, clasifica los juegos infantiles según su aparición en reflejo a esta evolución.

También se encuentra a K. Gross (1898) con su teoría del pre-ejercicio, concibiendo al juego como modo de ejercitar los instintos antes de que éstos estén totalmente desarrollados. Buytendik (1935) señala que el juego es una consecuencia de las características propias y específicas de la infancia.

Por su lado el psicólogo suizo Claparède (1934), en oposición a los mencionados, define al juego como una actitud distinta del organismo ante la realidad. Para él, el juego es definido por quien juega, por su modo de interaccionar con la realidad siendo clave su

⁶ Herbert Spencer (1820-1903) fue filósofo, sociólogo, psicólogo y antropólogo inglés. Es conocido, entre otras cosas, por su expresión “supervivencia del más apto” que acuñó en *Principles of Biology* (1864)

⁷ Granville Stanley Hall (1846-1924) fue uno de los pioneros de la psicología en Estados Unidos. Fundó la American Psychological Association.

componente de ficción, que define la relación del sujeto con la realidad en ese contexto concreto.

El psicoanálisis, con Freud, vincula al juego con la expresión de instintos, más concretamente al instinto del placer. Para Freud, el juego simbólico permite la realización de deseos insatisfechos, donde los símbolos lúdicos proporcionan la oportunidad de expresión a la sexualidad infantil como el sueño le proporciona a la del adulto.

La teoría cognitiva de Piaget (1946) muestra las diversas formas que adopta el juego a lo largo del desarrollo infantil y está relacionado directamente con las transformaciones que sufren las estructuras intelectuales.

La escuela soviética tiene como representantes a Vygotski (1966) y Elkonin (1980). Vygotski señala que el juego no es la actividad predominante de la infancia, dado que el niño dedica mayor tiempo a resolver situaciones reales más que ficticias. Sin embargo, considera que la actividad lúdica constituye el motor del desarrollo en la medida en que crea zonas de desarrollo próximo⁸. Elkonin, por su lado, presenta la teoría acerca de la naturaleza social del juego de rol y su importancia para la vida y el desarrollo del niño en tanto forma y configura la personalidad.

La teoría de la enculturación⁹ de Sutton-Smith y Roberts (1964-1981) plantea la relación existente entre los valores inculcados por una determinada cultura y la clase de juegos que son promovidos por cada cultura. Explican que hay una correspondencia entre el medio en el que se crían los niños y el tipo de juego que caracteriza su desarrollo.

Desde el punto de vista antropológico, el holandés Huizinga, autor del clásico “Homo Ludens”, presenta en su teoría el paradigma que señala que la cultura surge en forma de juego; que la cultura se juega. Asimismo, aclara que el juego no se transforma en cultura, sino que ésta, en sus fases primarias, se desarrolla en las formas y con el ánimo de un juego. Para Huizinga, “el juego actuó de “levadura” para configurar las formas de la cultura arcaica” (ISEE, 2019, pág. 1).

⁸ Vygotski entiende la zona de desarrollo próximo como el espacio que separa la capacidad de los sujetos cuando abordan la resolución de un problema valiéndose exclusivamente de sus recursos individuales (límite inferior), del límite superior representado por esa misma capacidad cuando la tarea se aborda en colaboración con un sujeto más experto (límite superior).

⁹ Proceso por el cual la persona adquiere los usos, artefactos, creencias, tradiciones y valores de la sociedad en que vive.

Caillois (1986), coincide con Huizinga en que el juego es consustancial a la cultura y que se logra caracterizar una época a través de la exploración de la actividad lúdica. Al mismo tiempo sostiene, en su clasificación de los juegos, que éstos tienen una estructura propia y que su fin se cierra sobre sí mismo. (Caillois, 1986, págs. 43-58)

Para la filosofía, el juego ha tenido gran importancia. Varios de los más importantes filósofos han tratado este tema. Entre ellos se encuentran Nietzsche, Heidegger, Fink, Gadamer y Boss.

Nietzsche considera al fenómeno de la vida como un juego. En su obra *Ecce Homo* (1908, pág. 19) , manifiesta: “no conozco ningún otro modo de tratar grandes tareas que el juego; este es, como indicio de grandeza, un presupuesto esencial”.

Fink ubica al juego como “Fenómeno fundamental de la existencia humana”. En su obra manifiesta que “el juego es un rasgo fundamental de nuestra existencia que no puede faltar en ninguna antropología” (1979, pág. 229) “Sin el juego la existencia humana se sumergiría en lo vegetativo” (1979, pág. 229).

Fink indica también que “El mundo del juego no está afuera ni adentro; está tanto afuera como una zona imaginaria delimitada, cuyos límites conocen y respetan los jugadores reunidos, como a la vez adentro, en las representaciones, pensamientos y fantasías de los propios jugadores” (1979, pág. 235).

Salinas Quintana (2010) explica que para Fink, considerar al juego como recreo o como manifestación del ocio como antagónico al trabajo o cualquier esfuerzo por una realización significativa de la vida, es un acercamiento frívolo al juego. Éste, cuenta con una propiedad atrayente, estimulante y vital oponiéndose a una mera actividad de realización adulta o descanso (2010, págs. 102-103).

Heidegger presenta una posición ontológica del juego, estableciendo es un concepto existencial del mundo, que trasciende el umbral de lo cotidiano y lo contingente y se transforma en devenir del ser. Heidegger ubica al juego como la base de la trascendencia del ser; se es en el mundo jugando, en el sentido amplio de encontrar al ser en su trato con el mundo sobre la base del juego. El cómo se manifiesta ese ser en el mundo, se desenvuelve bajo la estructura del juego. El ser está determinado -para Heidegger- por el modo en que actúa, está con otros y abre espacios mientras llega lo inexorable.

Gadamer especifica que, al jugar, es la vida misma la que se pone en juego. Considera que es inverosímil pensar la cultura humana sin el componente lúdico dado que es función elemental de la vida de los animales y del hombre. Para el filósofo, el jugar implica un “jugar-con” donde se incluye la participación comprometida del jugador y del espectador (ISEE, 2019, pág. 1).

Boss (1975) a diferencia de Huizinga, considera que el juego no es una actividad improductiva, sino que es “indiferente a la producción de valores que sólo interesa a quien está fuera del dominio de las propias reglas del juego” (págs. 6-10). Reconoce que lo esencial del juego es que consiste en una “acción normada autónoma” (pág. 6), una actividad que implica la producción de sucesos que dependiente de sus reglas y un “modo de actividad en el que tal vez se revela el sentido de todo acto” (pág. 5).

En referencia al tópico sobre aprendizaje, es menester señalar que se ha observado que, la utilización de la lúdica y el juego como estrategia para el aprendizaje en organizaciones y en adultos, es bastante reciente. Sin embargo, se puede encontrar a Kishimoto T (2017) que señala una diferencia ente el juego y el hecho de jugar. Al hablar de juego hace referencia tanto a un sistema de reglas como a un objeto que existe más allá del jugador. En cambio, jugar implica jugadores en un contexto determinado e incluye el significado que se le asigna al juego en dicho contexto (2017, págs. 17-19).

En relación con el ítem sobre LEGO® SERIOUS PLAY® se encuentra a Rasmussen R., con su obra “Construyendo una mejor empresa con la metodología LEGO SERIOUS PLAY” donde explica en qué consiste la técnica para el desempeño y mejora de la empresa al enfocarla en la liberación del juego a fin de descubrir el potencial humano que hay en las organizaciones.

En el tópico que trata sobre coaching es amplísimo el material existente, donde se destacan varios autores, entre ellos Echeverría.

El proyecto general de Echeverría ¹⁰ es la comprensión del ser humano, sobre la base de una determinada y particular articulación de las contribuciones de Nietzsche, Heidegger y Maturana. A este último lo considera una “piedra angular” de su propio pensamiento. La

¹⁰ Sociólogo, Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres y Doctor Honoris Causa de la Universidad Siglo 21, Argentina, autor de la “Ontología del Lenguaje”

interpretación del fenómeno humano de Echeverría trasciende el “programa metafísico¹¹” que dominó el pensamiento occidental sostenido por Sócrates, Platón y Aristóteles, remitiendo a la filosofía griega de la antigüedad. A esta interpretación Echeverría la denomina “ontología del lenguaje” (Echeverría, 2016).

El eje sobre aprendizaje individual y organizacional también presenta amplia bibliografía y trabajos de investigación. Se puede encontrar entre sus autores a Cortese con su obra “Coaching y Aprendizaje Organizacional” quien realiza un amplio recorrido sobre las teorías de aprendizaje, la disolución de obstáculos al aprendizaje individual para luego adentrarse en los modelos mentales de los actores, las comunidades de práctica y el aprendizaje organizacional.

Morillo R. (2001) en el artículo “La quinta disciplina: un elemento de análisis dentro del aprendizaje organizacional” se centra en el análisis del enfoque sistémico planteado por Senge para generar procesos de aprendizaje organizacional. La organización realiza un cambio efectivo cuando los miembros aprenden sistémica y holísticamente. Por tal motivo, es necesario aplicar las cinco disciplinas: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida, y aprendizaje en equipo. Para desarrollar cada uno de estos aspectos, es menester que las organizaciones que aprenden utilicen el aprendizaje colectivo. Este tipo de aprendizaje requiere un proceso interactivo de todos sus miembros, favoreciendo una manera de aprender consciente basada en el cuestionamiento sistémico de lo que se está haciendo, cómo y para qué (págs. 146-160).

Finalmente, en el tópico sobre liderazgo también se encuentran vastos trabajos de investigación y autores.

Estrada Mejía (2007), presenta un artículo sobre el liderazgo a través de la historia, mostrando un panorama de la evolución humana iniciando en las antiguas civilizaciones, recorriendo la edad media y finalizando en la revolución industrial etapas en las cuales se identificaron las cualidades o características de los líderes que en la actualidad se deben potenciar para generar impacto positivo en la sociedad (págs. 343-348).

¹¹ Para el programa metafísico, el ser humano se define como un ser racional. La razón es el núcleo esencial de lo humano. En la medida que se deja de ser racional, se deviene en animal. El ser humano es el único ser racional que habita en el mundo terrenal.

Solanellas (2014, pág. 8) manifiesta que dirigir supone liderazgo y, que ser líder, se asocia a la idea de “un ser único, un ser supremo que está por encima del bien y del mal”. Asimismo, indica que “el liderazgo no solo involucra a una persona, sino a todo un grupo de gente que es capaz de ilusionarse con las ideas del líder”.

Tracy (2015) señala que “el liderazgo es la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (pág. 2).

Lussier y Achua (2005, pág. 6) afirman que liderazgo es “un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio”. Indican también que “influir es el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio”. (Lussier, R; Achua, C., 2005, pág. 7).

Respecto del liderazgo, Pérez Jáuregui (2012) lo evalúa desde la contextualización temporo-espacial actual, en sus dimensiones de autenticidad o inautenticidad y las subcategorías de sobre adaptado e inadaptado, fundamentándolo en la perspectiva fenomenológica-existencial.

2.2. LIDERAZGO

“La innovación es lo que distingue al líder de los seguidores”

Steve Jobs

La palabra liderazgo ha sido usada ampliamente a lo largo de la historia. Se ha escuchado y se escucha hablar acerca del tema entre oradores políticos, en discursos, en escritos, entre ejecutivos de empresas, en ambientes deportivos y en infinidad de espacios y situaciones. Sin embargo, no siempre hay acuerdo general respecto de su significado. A pesar de la vasta cantidad de literatura disponible sobre el liderazgo, hablar de ello siempre ha sido aventurado debido a la diversidad y subjetividad de acepciones y terminología asociada.

2.2.1. Concepto de líder, liderazgo y management

Etimológicamente la palabra líder proviene del inglés “leader” que significa “guía”. La palabra líder está compuesta por el verbo “to lead”: dirigir, ir adelante y por el sufijo “er”: agente, el que hace la acción¹²

El diccionario de la Real Academia Española (RAE, s.f.), señala que líder es la persona que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador. En referencia al liderazgo, el diccionario lo define como la “situación de superioridad en que se halla en una empresa o dentro de un ámbito” (2012)

Si bien el término liderazgo aparece alrededor de 1950, innumerables autores han intentado definir a la persona del líder. Stogdill y Bass (1981) concluyeron que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto” (pág. 259)

Las primeras nociones en entorno al liderazgo se focalizaban fundamentalmente en el líder. Aparece entonces como una persona considerada superior, que es el mejor operador del equipo y el que más sabe y que, por lo general, es visualizado en la figura masculina.

Flores Ramos (2015, pág. 153) indica que “con el desarrollo de la psicología se asevera que el líder manifiesta conductas, siendo estas factible de observación, enseñanza y, por lo tanto, se puede aprender a ser líder”. Para Tuleja (2002), en su libro liderazgo emocional, define líder como la persona capaz de influir sobre los demás, obteniendo su seguimiento, motivación y disposición. Según Biosca (1994), es “guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano”. Guerrera (2010), indica que para Drucker el líder es una persona que no predica, sino actúa. Algunas personas consideran al líder como un maestro, un formador de personas, inspirador de otros. Gento (2002), entiende que líder es aquella persona “capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen por alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para conseguir su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven en un determinado entorno y contexto al que prestan el necesario cuidado”.

¹² Otros ejemplos con el sufijo “er”: teacher (el que enseña de “Teach”: enseñar), catcher (el que agarra de “catch”: agarrar)

Una postura interesante es la de Hock (2000), quien señala que el líder supone al seguidor. El seguidor supone capacidad de elección. Manifiesta, además, que la esencia de la relación líder-seguidor es la conducta inducida, mientras que en la conducta obligada cohabita la tiranía. Declara que los verdaderos líderes son aquellos que expresan el sentido general de la comunidad.

La definición de líder de Lowney (2004), quien dice que “El liderazgo nace desde adentro, determina quién soy y que debo hacer”, es análoga a la de Hock (2000) que manifiesta que, en cada uno, desde el nacimiento hay un líder.

Kofman (2001), PhD en Economía, introduce una diferencia entre liderazgo y management. En primera instancia explica la etimología de la palabra management y aclara que “proviene del inglés “manage”, dirigir y esta a su vez del latín “manus” (mano): acto, manera o práctica de la gerencia; administración, dirección, guía, control, supervisión; personas que dirigen o lideran una organización” (pág. 57). Manifiesta que “el manager es quien se encarga de hacer que la maquinaria organizacional funcione efectivamente día tras día” (pág. 58); son los encargados de trasladar las ideas innovadoras de los líderes, “organizando la estructura, asignando los recursos y manteniendo el control operativo” (pág. 59). Al mismo tiempo aclara que “la excelencia competitiva de la organización depende tanto de los líderes, como de los managers. Junto con los trabajadores, ambos constituyen las tres patas que sostienen la productividad, rentabilidad, adaptabilidad y supervivencia de la compañía” (pág. 59). Finalmente señala la importancia de los managers frente a la tendencia que los describe como cuasi-líderes, al manifestar que “los empleados talentosos necesitan managers excelentes” (pág. 61). Añade que, si bien los empleados permanecen en una organización por sus líderes carismáticos, perduran por más tiempo y son más productivos conforme a la relación con su manager o supervisor inmediato.

En cuanto al management, Kofman (2001) indica que es la “herramienta específica, la función específica, el instrumento específico para hacer a las instituciones capaces de producir resultados” (2001, pág. 58). Por lo que se puede concluir que es un proceso que utiliza prácticas de la planificación, organización, control, coordinación, liderazgo, gestión presupuestaria y gestión del trabajo en equipo para poder cumplir con los objetivos de la organización.

En síntesis, el liderazgo y el management son medios de acción particulares y complementarios, donde cada uno tiene su propia función y actividades distintivas, siendo ambos necesarios para el éxito organizacional.

Cabe destacar que un liderazgo enérgico con capacidades de management débiles o, un management fuerte sin capacidad de liderazgo, no será solución. El gran desafío es combinar ambos y lograr un equipo con líderes motivadores y managers eficaces.

Al respecto, los autores Kochan, Schmidt y DeCotiis (1975) señalan que los directivos y los ejecutivos deben ser directivos y líderes a la vez.

Hock (2000), anuncia que el verdadero liderazgo supone un estándar que conduce más allá de la perfectibilidad humana. Continúa diciendo que los líderes no son los gestores del desempeño superlativo de las organizaciones, sino que son los que pueden reconocer y modificar las condiciones que lo impiden y, percibir y articular una visión de futuro y un cuerpo de principios al que las personas pueden comprometerse con pasión, para luego motivarlos y desde allí permitirles descubrir y generar las capacidades extraordinarias que están contenidas en cada uno. Al respecto, una nota de Navas (2016) en el Diario La Nación Digital marca que el nuevo rol de los líderes es ser gestores de felicidad, “expertos en mejorar, desarrollar y reinventar el motor de la empresa: las personas”. Finalmente señala que para alcanzarlo es menester tener como competencia la inteligencia social y emocional.

Hock (2000) sugiere que las personas que pretendan gerenciar tendrán que cumplir con cuatro responsabilidades. Se explicitan en la tabla 1.

Si bien las definiciones mencionadas anteriormente presentan algunas discrepancias con las de otros autores, Castro Solano (2011, pág. 18) encuentra algunas características comunes para el liderazgo. Se presentan en la tabla 2.

En este sentido también hay multitud de puntos de vista, aunque el consenso sí es amplio sobre los atributos que cualquier líder debe tener: visión, integridad, firmeza, confianza, compromiso y habilidades comunicativas, entre otras.

Para concluir, “lo que el mundo de hoy necesita es verdadero liderazgo; liderazgo hacia adentro, hacia arriba, hacia alrededor y hacia abajo. Lo que ha obtenido y ello es triste ha sido un management dominador” (González, 2014).

Tabla 1

Responsabilidades del nuevo Management

<p>1º Responsabilidad: Gerenciarse a sí mismo</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuanta autoridad le sea conferida
<p>2º Responsabilidad: Gerenciar a aquellos que tienen autoridad sobre sí</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerenciar a los superiores es primordial dado que sin su consentimiento y respaldo es dificultoso seguir las convicciones, ejercer el juicio, usar la habilidad creativa, lograr resultados constructivos o crear las condiciones para que otros hagan lo mismo.
<p>3º Responsabilidad: Gerenciar a los pares</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerenciar a aquellos sobre quienes no se tiene autoridad ni tienen autoridad sobre uno, dado que sin su respaldo, respeto y confianza, poco o nada se podrá alcanzar.
<p>4º Responsabilidad: Gerenciar a aquellos sobre quienes se tiene autoridad</p> <ul style="list-style-type: none">• Gerenciar a los subordinados realizando una correcta selección e introduciéndolos al presente concepto de management, que consiste en hacerse uno mismo una persona mejor, para lo cual, el ingreso, el poder y los títulos no son necesarios.

Nota: Elaboración Propia Adaptado de Hock (2000)

Tabla 2

Características comunes del liderazgo

El liderazgo es un proceso	<ul style="list-style-type: none">• El líder afecta y es afectado por sus seguidores• Es un proceso dinámico• Ocurre en una interacción permanente entre el líder y sus seguidores
El liderazgo es influencia sobre los demás	<ul style="list-style-type: none">• Sin influencia sobre el grupo no existe liderazgo• El líder capta adeptos y éstos confían en él y lo siguen
El liderazgo ocurre en un contexto grupal	<ul style="list-style-type: none">• Es un fenómeno social dado que ocurre dentro de grupos humanos• El líder influencia a los integrantes para alcanzar los objetivos comunes del grupo
El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas	<ul style="list-style-type: none">• El líder fija objetivos o metas comunes• La relación entre el líder y los seguidores está en relación con las metas específicas

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Castro Solano (2011)

2.2.2. Teorías sobre enfoques del liderazgo

Como se ha observado, a lo largo de la historia el concepto de liderazgo ha sido objeto de muchos estudios y el enfoque ha ido evolucionando. En la tabla 3 se presenta un resumen de las principales teorías.

Tabla 3
Teorías sobre enfoques de liderazgo

En función de las características del líder	En función de la situación	En función del enfoque integral
<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de los rasgos del líder (principios del S. XX) • Teorías del Comportamiento del líder (décadas del 50 y 60) 	<ul style="list-style-type: none"> • Teorías de Contingencias o Situacionales (en los 60 y 70): 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del carisma o del líder transformador • Teoría del liderazgo participativo • Liderazgo Emocional

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Castro Solano (2011)

Según la función de las características del líder, la Teoría de los rasgos del líder muestra que un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionan la capacidad de liderazgo, por lo tanto, no se puede aprender a ser un líder, tan sólo se puede identificar a los que poseen unas determinadas características. Por otro lado, las Teorías del Comportamiento del líder proponen que un líder no se define por lo que es, sino por lo que hace.

Según la función de la situación, las Teorías de Contingencias o Situacionales, estudian los factores circunstanciales como son las características de los seguidores, tipo de organización, actividad a realizar y entorno, entre otros, que afectan o limitan el ejercicio del liderazgo. De lo expresado se deduce que no existe una única mejor forma de liderar, sino que el estilo de liderazgo óptimo es contingente en función de cada situación; por lo tanto, estilos totalmente opuestos pueden ser efectivos en diferentes contextos organizativos. Las principales teorías en este periodo son: Teoría de la Contingencia, Teoría de las Expectativas, Teoría del Camino/Objetivo, Teoría Liderazgo Situacional (CIDEAL).

Finalmente, en función del enfoque integral se encuentran la Teoría del carisma o del líder transformador que se centra en el papel del líder como agente del cambio y promotor del compromiso y motivación del equipo en tiempos y entornos difíciles. Luego se halla la Teoría del liderazgo participativo que se funda en la concepción de un liderazgo perteneciente a los grupos y no sólo a determinados individuos, focalizándose en el juicio de que todo individuo de una organización puede hacer una contribución valiosa al logro común.

Para concluir, la Teoría del Liderazgo Emocional desarrolla el modelo de competencias emocionales que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente, basándose en los fundamentos de la inteligencia emocional popularizado por Daniel Goleman.

2.2.3. Estilos de liderazgo

En el apartado anterior, se abordaron las diferentes teorías sobre el liderazgo. Gardner (1993) señala que “El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores”. De esta definición se puede inferir que el estilo de liderazgo es la manera en la que el proceso se lleva adelante.

Estos estilos abarcan la percepción que tienen los líderes de ellos mismos, cómo actúan frente a las diversas tareas y frente a las emergencias, el éxito que logran conseguir y la relación que tienen con las personas tanto dentro como fuera de la organización. Por tal motivo, los estilos influyen en cada acción y cada área de una organización reflejándose tanto en la naturaleza de la organización como en su relación con la comunidad. En muchos sentidos, el estilo de su líder define una organización.

Al respecto una definición pertinente para esta variable es la de Bass y Avolio (1994), quienes definen al estilo de liderazgo como el patrón de comportamiento de interacción líder-seguidores. Este comportamiento es realizado en función de los conocimientos y experiencias del líder, desarrollando un conjunto de competencias predominantes que regulan el ejercicio de un proceso de influencia en un grupo de personas, según sus necesidades y la situación dada, para actuar en conjunto siguiendo metas y objetivos.

Existen varias teorías sobre el estilo de liderazgo. Aquí, se presentarán cuatro estilos que resumen varias de las teorías existentes.

1. Autocrático. Los líderes autocráticos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Asiduamente, conserva su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. Este estilo permite una rápida toma de decisiones. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección, dando por resultado que el rumor se convierta en la forma habitual de difusión de noticias dentro de la organización.

2. **Administrativo.** Este líder está preocupado por el funcionamiento de la organización, por el aspecto financiero, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura. Si presta atención a las relaciones con el personal es simplemente para mantener las formas funcionando sin dificultades. Él guía a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es. Esta actitud no fomenta la pasión en el personal.

3. **Democrático.** Este líder entiende que no hay organización sin gente. Ve los puestos de trabajo en términos de responsabilidades en lugar de estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que valora otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones es la suya. Invita a la participación del personal en la configuración de la visión de la organización. Habitualmente fomenta las buenas relaciones en toda la organización.

4. **Colaborador.** El líder colaborador involucra a todos los miembros en la dirección. En lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. En cuanto a las decisiones, se toman a través de un proceso de discusión, por mayoría o por consenso. Esto fomenta la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto. Este estilo de liderazgo es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación.

Bass (1985) propone tres estilos de liderazgo basándose en las ideas de liderazgo carismático y transformacional de House y Burns: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Laissez Faire. Se presentan en la tabla 4.

Un aspecto relevante en el modelo de Bass y Avolio es que desarrollan el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) útil para tareas de investigación o de evaluaciones psicológicas donde resulta necesario evaluar gran cantidad de personas en poco tiempo. Incluye los estilos de liderazgo predominantes y las dimensiones que lo componen. El cuestionario es autoadministrable, puede administrarse de forma individual o lectiva. El modelo MLQ incluye las conductas transformacionales, las transaccionales y la de laissez-faire (Castro Solano, 2011, págs. 163-168).

Tabla 4
Estilos de liderazgo según Bass

<p>Liderazgo Transformacional</p> <ul style="list-style-type: none">• Este estilo de liderazgo promueve el cambio y la innovación incitando en los seguidores a trascender los objetivos personales para alcanzar el cambio y llegar a niveles de producción que superen lo esperable. El líder piensa en cambiar el mundo, aunque sólo sea en pequeña escala.• Las dimensiones de este estilo son: Carisma, Inspiración, Estimulación Intelectual y Consideración individualizada.
<p>Liderazgo Transaccional</p> <ul style="list-style-type: none">• Ve al liderazgo en base a transacciones o intercambio de promesas y favores entre líder y seguidores. Estas transacciones son negociadas para conseguir los objetivos organizacionales• Las dimensiones de este estilo son: Recompensa contingente, Dirección por excepción.
<p>Laissez Faire</p> <ul style="list-style-type: none">• Es la ausencia de liderazgo. Es el estilo más ineficaz e inactivo.

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Bass (1985)

2.2.3.1. Liderazgo Transformacional

Es la actualidad, las organizaciones evocan tiempos de transformación, incertidumbres, cambios y el liderazgo no elude esta particularidad.

Branson (2010), comparó al ejercicio del liderazgo con la conducción de un coche en hora pico a través de una calle con mucha actividad e intersecciones. Aunque el conductor tenga las competencias para conducir el coche sabiendo dónde debe arribar, lo que sucede desde que comienza la conducción hasta que llega al destino escapa de su total control y debe ajustar su conducción al contexto. “Simplemente, la conducción, está influenciada por las acciones de otras personas, por la interpretación y juicio de lo que otros pueden hacer y por otros elementos objetivos o subjetivos que pueden ser estimados como relevantes para la conducción segura en un determinado entorno”.

Lagos, (2013) en su tesis de maestría, manifiesta que un nuevo paradigma de liderazgo ha comenzado a capturar la atención y se ha convertido en una de las principales líneas de investigación, el liderazgo transformacional, que aparece como modelo que engloba los nuevos valores de la cultura organizacional. Este modelo fue introducido en la década de los ochenta por Bass, quien parte de la teoría de House y Burns y describe las cualidades que conforman el liderazgo transformacional. Según Ramos López (2005), este nuevo estilo de liderazgo responde a los aspectos clave de la cultura organizacional tales como la valoración de los recursos humanos, el reconocimiento de la implicación en el trabajo y el desarrollo del personal.

Este tipo de liderazgo fomenta el desarrollo personal, facilita la adaptación a nuevas tareas y roles, hace que su equipo sienta confianza, admiración, lealtad, transmite el valor de los resultados de las tareas, motiva a trascender los propios intereses por el bien de la organización y por el equipo, y finalmente, impulsa al personal a activar sus necesidades superiores articulando visión de futuro y ofreciendo una ruta para alcanzarla. En síntesis, en este estilo, el líder es más motivador y próximo al trabajador; de ahí que también se lo considere como líder carismático¹³.

Torres Reyes (2012), sostiene que parte de los éxitos de los nuevos líderes es que saben manejar la incertidumbre, saben administrar el azar y la aleatoriedad valiéndose de una adecuada lectura de la realidad.

Tras el concepto de liderazgo transformacional, se está asistiendo al surgimiento de nuevas propuestas que parten de él y pretenden superarlo. Una de las propuestas la plantea Spillane (2006), siendo el liderazgo distribuido.

Este modelo, plantea un liderazgo compartido por la organización en su conjunto y supone no sólo el rediseño de tareas sino un cambio en la cultura organizacional. De esta manera, se aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, manifestando el liderazgo a todos los niveles (Harris; Chapman, 2002).

En este planteamiento, Murillo (2006) afirma que el líder, pasa de ser un mero gestor burocrático a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de

¹³ Se entiende por líder carismático al que es modelo para los subordinados y proporciona una visión de futuro

la organización en torno a una misión común, desarrollando la capacidad de liderazgo de los demás, estimulando el talento y la motivación.

Esta modalidad implica también, tener una visión compartida y romper con el aislamiento y el individualismo, generando un incremento de la capacidad del personal para resolver sus problemas.

Por último, el autor sostiene que “el liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso”.

Para finalizar, más allá del tipo de liderazgo que se lleve adelante, López (2006), llega a la conclusión que, de acuerdo con las actuales transformaciones y exigencias que en la actualidad se observan, el liderazgo es un factor de cambio y transformación organizacional necesario para el impulso y fortalecimiento de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

2.2.3.1.1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional basado en el MLQ

A continuación, en tabla 5, se detallan los componentes del liderazgo transformacional según Bass:

Tabla 5

Componentes del liderazgo transformacional

Carisma o Influencia idealizada
<ul style="list-style-type: none">• Poder referencial o de influencia mediante creación de visión o proyecto.
Motivación Inspiradora
<ul style="list-style-type: none">• Potencia las necesidades y proporciona apoyo intelectual y emocional para involucrar a los colaboradores en el proyecto de cambio
Estimulación Intelectual
<ul style="list-style-type: none">• Proporciona motivos para cambiar la manera de pensar sobre problemas técnicos, las relaciones, las actitudes y los valores
Consideración individual
<ul style="list-style-type: none">• Atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas. Provee protección y cuidado.
Visión
<ul style="list-style-type: none">• Formular misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Bass (1985)

2.2.3.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se centra en el intercambio de promesas, favores y recompensas que pueden ser constructivas, correctivas o de evitación de disciplina para cumplir con las exigencias del líder. Los líderes premian o sancionan en virtud de verificar el rendimiento de los seguidores (Castro Solano, 2011, pág. 168). Los seguidores son motivados por intereses personales. El líder negocia para conseguir los objetivos de la organización.

2.2.3.2.1. Dimensiones del Liderazgo Transaccional basado en el MLQ

A continuación, en la tabla 6, se detallan los componentes del liderazgo transaccional según Bass:

Tabla 6

Componentes del liderazgo transaccional

Recompensa Contingente
<ul style="list-style-type: none">• Recompensa según el cumplimiento de objetivos. Refuerza comportamientos adecuados. Esto incrementa la autoestima, la confianza y refuerza el rol dentro de la organización.
Dirección por excepción
<ul style="list-style-type: none">• Pasiva: El líder espera que la tarea esté concluida para detectar errores. Espera que surjan los inconvenientes para luego actuar en consecuencia, castigando o reforzando.• Activa: El líder controla activamente los estándares durante el proceso. Insiste en el cumplimiento de reglas y enseña a evitar errores. Provoca falta de iniciativa de los seguidores.

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Bass (1985)

2.2.3.3. Liderazgo Laissez Faire

Este tipo de liderazgo también es reconocido como no liderazgo, dado que evita influenciar a los seguidores, la supervisión y las responsabilidades. Estas últimas las delegan en los colaboradores. (Bass, 1998)

El líder no establece metas, no planifica, no apoya por lo que provoca bajos niveles de satisfacción, de cohesión grupal, poca concentración y motivación en las tareas, pobres niveles de resolución de problemas e insatisfacción con el líder (Castro Solano, 2011, págs. 168-169).

2.2.3.4. Liderazgo Intergeneracional

La Sociedad del Conocimiento¹⁴ está caracterizada por un entorno dinámico¹⁵, por la creación masiva y aumento de la complejidad del conocimiento debido a la proliferación de fuentes de información a través de la conectividad digital y por la conciencia reflexiva¹⁶, donde el factor fundamental de la producción es la creación, difusión, utilización de la información y el conocimiento. De esta manera, los activos de conocimiento o capital intelectual adquieren primacía por sobre el capital físico, el financiero y el volumen de trabajo, por lo tanto, cambian las características de la labor, las tareas administrativas y el liderazgo.

Es sabido que liderar grupos humanos nunca fue tarea sencilla y, en la actualidad, se ha tornado un tanto complicado debido a los abismos culturales entre los grupos generacionales que coexisten en las organizaciones. A esto se le suma la convivencia de líderes de diferentes generaciones, conformando un combo explosivo donde un único modelo de gestión de personas está obsoleto.

En este contexto donde conviven cuatro generaciones y donde en breve se sumará la generación de los nativos digitales o Alpha, las teorías de liderazgo desarrolladas con anterioridad no son aplicables del todo a la población actual de las organizaciones dado que, se sabe poco sobre cómo liderar y ser liderados por los noveles recursos humanos del conocimiento.

Covey dice que “las fortalezas están en las diferencias, no en nuestras similitudes” y la Madre Teresa de Calcuta señala “Yo hago lo que usted no puede y usted hace lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas” (Sanchez Ramos, 2016, pág. 112), por lo tanto la combinación de los conflictos que se presentan en la actualidad en las organizaciones requiere -por parte de los líderes- gestionar la diversidad generacional como factor de éxito a través de competencias para comunicar, motivar, influir, enseñar, desarrollar, fomentar la

¹⁴ La Sociedad de la información busca crear y difundir datos mientras que la sociedad del conocimiento transforma la información en otros recursos para que la población pueda utilizarla para su progreso.

¹⁵ La esencia del entorno dinámico es la creación de valor agregado generado por el proceso creativo de la información disponible. De esta manera, el conocimiento se desarrolla producto de una mayor o nueva aplicabilidad de la información procesada.

¹⁶ Conciencia reflexiva sobre los procesos constructivos y metodológicos del nuevo conocimiento

colaboración y el trabajo en equipo para así poder adecuar el management a la situación de cambio actual.

En comunión con lo expuesto, en una entrevista, Aizpiri (2018), director Corporativo de Recursos Humanos de Respsol considera que se asiste a la posibilidad de dar respuesta a un entorno complejo a través de la diversidad en relación con el género, a las capacidades, a los orígenes culturales, a la edad y a los aspectos generacionales. Señala, además, que si las organizaciones se parecen lo más posible a las sociedades en las que operan y de las que forman parte y, al mismo tiempo apuestan por la diversidad, estarán preparadas para el futuro.

El Director de Gestión de Recursos Humanos del Banco Sabadell de España, Farres (2018), en una entrevista, considera que se debe impulsar el liderazgo en la gestión de equipos intergeneracionales por dos motivos; el primero es que en las organizaciones se asiste a la coexistencia de cuatro generaciones distintas de colaboradores cada una de ellas con sus valores, motivaciones, maneras de entender la relación con la empresa entre otros, el segundo porque también se da simultaneidad de tres generaciones de managers.

Ogando García (2018) considera que el concepto tradicional de liderazgo cambió de un modelo más jerárquico a un modelo más participativo y colaborativo y, en este nuevo escenario, el líder debe impulsar, motivar y desarrollar a sus colaboradores teniendo en cuenta sus diferentes singularidades. Agrega además que los nuevos estándares de atracción, de gestión y de desarrollo del talento y de los equipos, hacen que el liderazgo se convierta cada día más en un valor diferenciador frente a los competidores. Sostiene también, que los nuevos líderes necesitan tener capacidad de adaptación al entorno cambiante y a la diversidad que presentan las distintas generaciones. Por tal motivo es menester trabajar en entornos multiculturales participativos dado que cambió la manera de gestión y toma de decisiones. Para lograrlo señala que es fundamental un cambio cultural que emane de la alta dirección y que se establezcan los comportamientos que deben tener los líderes y managers para estar alineados con la estrategia de la compañía.

Para Toril (2018), directora de Personas y Bienestar de Enegas, la organización se debe convertir en un espacio real de gestión del conocimiento mediante la creación de equipos multi-generacionales, promoviendo la flexibilidad en la gestión del talento y la innovación.

Teniendo en cuenta las inquietudes presentadas hasta aquí, en España durante el año 2018 se presentó una nueva investigación sobre estilos de liderazgo, el Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones elaborado por el Observatorio de Generación y Talento junto a la Universidad Europea de Madrid. En el mismo se concluyó que si bien el conocimiento de las organizaciones se encuentra en el factor humano, se necesita conocer, atraer y gestionar a las personas y se requieren nuevos instrumentos para transferir el conocimiento a las nuevas generaciones impulsoras del cambio.

Para la socia directora del Observatorio Generación y Talento, Elena Cascante, el estilo de liderazgo intergeneracional debe tener rasgos del liderazgo transformacional y colaborativo para favorecer la promoción del cambio y la adaptación a los nuevos requerimientos organizativos, fomentando la participación de todos los miembros del equipo, el desarrollo del talento y el compromiso individual mediante la herramienta de la escucha activa (Observatorio Generación & Talento.; Universidad Europea de Madrid. , 2018).

Asimismo, sostiene que los nuevos líderes deberán poseer cualidades de adaptabilidad, versatilidad, flexibilidad, empatía y polivalencia junto a un heterogéneo número de herramientas gerenciales para poder ser utilizadas en la medida que se necesiten.

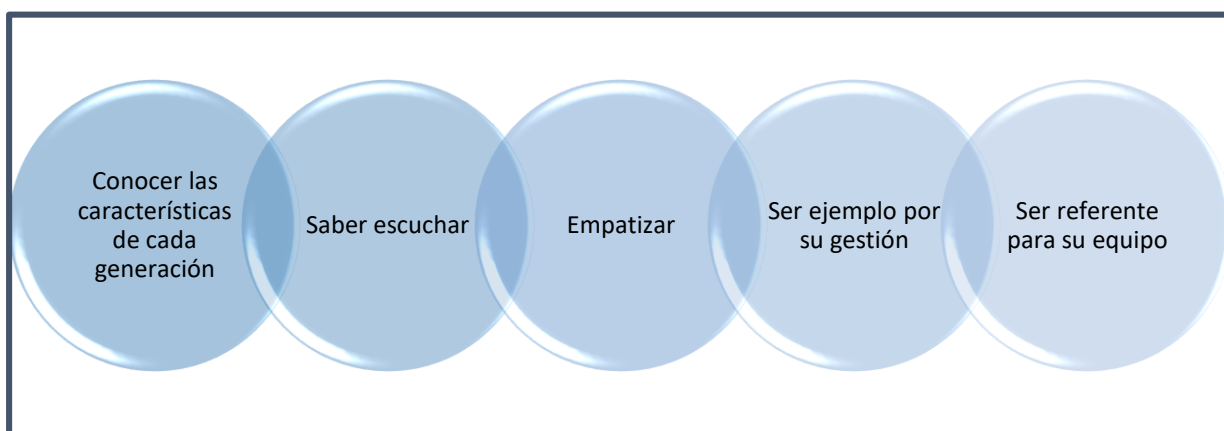
2.2.3.4.1. Atributos del Liderazgo Intergeneracional

Varios de los expertos que participaron del Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones reconocen la necesidad de la gestión en la diversidad.

Farres (2018) considera que para gestionar equipos intergeneracionales los managers deberían tener ciertos atributos. Se presentan en la figura 1.

Figura 1

Atributos del Líder Intergeneracional



Nota: Elaboración Propia Adaptado de Farres (2018)

Por su parte, Morejón (2018) Global Talent Management Director del Banco Santander, considera que son dos los atributos del Líder Intergeneracional: Capacidad de escucha y Apalancar los beneficios que cada generación trae.

Para Conrado (2018), subdirectora de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa, indica que los atributos del nuevo líder son: capacidad de escucha, empatía e identificación de potencialidades en los equipos.

A su vez, para la directora de Comunicación Interna, Compromiso y Diversidad de Ferrovial, Lázaro (2018), los atributos del líder intergeneracional o como ella lo llama “inclusivo” son: generar confianza, capacidad de escucha activa, amplitud de miras, humildad, empoderar a las personas, riesgo para tomar decisiones.

Del Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones surgió un Modelo de Competencia de Liderazgo Internacional que sirve de instrumento de desarrollo y medición para cualquier organización adaptándolo a su realidad organizativa. Se presenta en figura 2. Este modelo está diseñado sobre la base de doce competencias: dos transversales y diez específicas.

Figura 2

Modelo de Competencia Intergeneracional

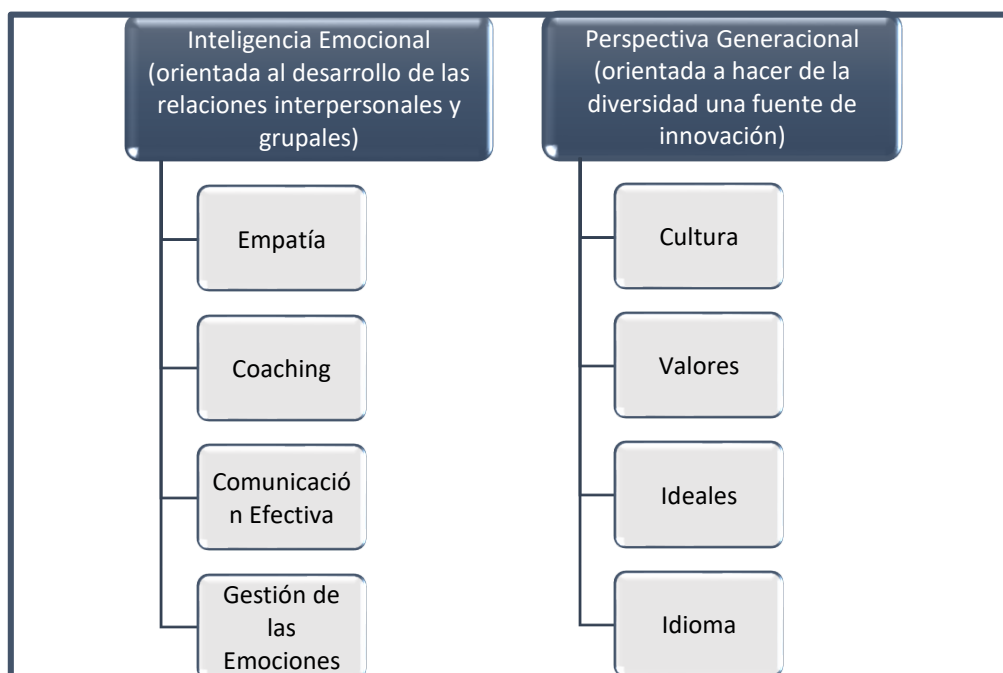


Nota: Adaptado de Observatorio Generación & Talento y Universidad Europea de Madrid (2018)

Las competencias transversales están basadas en la colaboración, la comunicación eficaz, el desarrollo del talento individual en favor del talento colectivo y el compromiso de todos. Los componentes de cada una de ellas se explicitan en la tabla 7

Tabla 7

Componentes de las Competencias Transversales.




Nota: Elaboración Propia Adaptado de Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones reconocen la necesidad de la gestión en la diversidad (2018)

Las competencias específicas, según el Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones, se desarrollaron con el objetivo de facilitar una herramienta de gestión útil y tangible a las organizaciones, trasladables a los procesos de evaluación de desempeño. Se exhiben en la figura 3 y figura 4.


Figura 3

Competencias Específicas del Liderazgo Intergeneracional Parte I.




VALORES
Viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lideren con su ejemplo

- * Trasladan los valores de la organización
- * Saben compartirlos con su equipo y los hacen que los comprendan
- * Son coherentes y dan ejemplo




ROL DEL EQUIPO
Hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas

- * Hacen entender al equipo su papel en su área y en la organización
- * Establecen claramente las funciones y responsabilidades del equipo
- * Distribuyen bien el trabajo personal y el colaborativo
- * Acompañan al equipo para el cambio organizativo




COMUNICACIÓN EFICAZ
Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan feedback de calidad al equipo

- * Potencian una escucha activa
- * Solicitan y tienen en cuenta la opinión a su equipo
- * Dan un feedback de calidad




CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS/ACCIÓN EN COMÚN
Comparten con su equipo, de forma clara y conjunta los objetivos

- * Comunican y fijan eficazmente los objetivos para que el equipo los haga suyos
- * Desagregan adecuadamente los objetivos de equipo en objetivos individuales
- * Establecen los objetivos de manera clara, alcanzables y en coherencia con los objetivos generales de la organización
- * Contribuyen, ayudan y hacen seguimiento periódico para la consecución de los objetivos tanto grupales como individuales



DISFRUTE
Contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado

- * Se relacionan con el equipo contribuyendo a su disfrute
- * Generan un entorno de trabajo adecuado
- * Potencian un ambiente agradable




ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO
Promueven el trabajo colaborativo de su equipo, con el fin de aprovechar el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas

- * Establecen adecuadamente la estructura del equipo, tanto a nivel jerárquico como funcional
- * Definen bien el rol de cada persona en la estructura del equipo
- * Sabe gestionar los conflictos dentro del equipo

Nota: Adaptado de Observatorio Generación & Talento y Universidad Europea de Madrid (2018)

Figura 4


Competencias Específicas del Liderazgo Intergeneracional Parte II.



FORMACIÓN

Empoderan a su equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y sepa trazar junto a ellos sus planes de formación, siendo un apoyo y facilitador para cada uno de ellos


- * Detectan necesidades de desarrollo de las personas de su equipo
- * Saben individualizar el plan de formación por cada uno de ellos
- * Hacen seguimiento de la formación que reciben sus colaboradores
- * Sabe orientar la formación de sus personas hacia los nuevos modelos, herramientas y formas de trabajo



OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

Promueven la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan a sus personas un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento


- * Conocen y definen habilidades/competencias de los miembros de su equipo
- * Establecen un plan de carrera a cada miembro del equipo
- * Tienen habilidad para realizar una buena evaluación del desempeño y saben comunicarlo adecuadamente
- * Promueven que sus colaboradores tengan oportunidades de crecimiento tanto horizontal como verticalmente



RECONOCIMIENTO

Hacen reconocimiento por el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos

- * Hacen reconocimiento privado y público del trabajo bien hecho de su equipo
- * Hacen reconocimiento privado y público del trabajo bien hecho de sus colaboradores de manera individual
- * Visibilizan al equipo y a sus colaboradores por su buen trabajo y éxitos en otros ámbitos de la organización haciéndoles protagonistas directos
- * Promocionan la celebración de los éxitos



CONCILIACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Facilitan la armonización de la vida personal y familiar con la laboral de las personas de su equipo

- * Actúan siendo un ejemplo que seguir en temas de conciliación, acogiéndose a medidas de conciliación
- * Promueven con corresponsabilidad la conciliación entre sus colaboradores, siendo respetuosos en la armonización de sus vida personal y familiar
- * Generan una cultura de igualdad de oportunidades profesionales con independencias de las medidas de conciliación a las que se acojan sus colaboradores
- * Facilitan la gestión autónoma del trabajo basado en el flexible work (flexibilidad temporal y espacial) y saben medir a sus personas por sus logros y no por la presencia

Nota: Adaptado de Observatorio Generación & Talento y Universidad Europea de Madrid (2018)

Para finalizar, los nuevos líderes tienen que ser capaces de entender y acompañar a las diferentes generaciones, habiendo logrado suficientemente “la propia capacidad de liderarse, firmeza e integración en su personalidad entre lo que piensa, siente y actúa, así como en su

capacidad de integrarse y adaptarse creativamente al mundo de la organización. Por tal motivo se definieron competencias que debe contemplar el liderazgo intergeneracional” (Pérez Jáuregui I. , 2015, pág. 103).

Como corolario, las empresas que no tengan como prioridad a las personas como eje principal de la organización, se encontrarán en seria dificultad para atraer y retener el talento. Lo que debe marcar la diferencia entre un líder y otro es cómo genera valor en sus equipos y cómo eso se traduce en un mayor compromiso.

2.2.4. Características de los líderes según las distintas generaciones

En la actualidad convergen múltiples generaciones en el ámbito laboral, lo que presenta un gran desafío debido a que cada generación tiene sus particularidades y rasgos característicos que impactan directamente en la cultura organizacional, la manera de trabajar, la motivación, la comunicación, los incentivos, el reclutamiento y el uso de la tecnología entre muchos otros.

La Real Academia Española (2012) entiende por generación al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o la creación”.

Diversos escritores y pensadores sociales se manifestaron sobre el tema de las generaciones.

Jaeger (1985) manifiesta que el concepto de generación desde el punto de vista histórico-social surge en el siglo XIX. (págs. 273-292).

Comte (1798-1857) atribuye a la fugacidad de la vida una cualidad que impulsa al progreso, todo se corrompe rápidamente y de aquí que la sucesión de los actores sociales genera lo nuevo, en la medida que aportan elementos novedosos para construir la realidad (Martín, 2008, pág. 2).

Por su lado, Ferrari (1812-1876) influenciado por el positivismo de su tiempo sostiene que cada treinta años hay un cambio significativo en las ideas de los grupos sociales.

Dilthey (1833-1911) sostiene que una generación es un conjunto de personas que cohabitan en un tiempo común, en el cual comparten un ethos y los identifica gracias a una condición de convergencia social que los conduce a sentirse próximos en una multiplicidad de facetas de la existencia (Martín, 2008, pág. 4).

Ortega y Gasset (1883-1955) formuló la teoría según la cual los individuos actúan en sociedad en forma de olas generacionales. En su teoría Ortega sostiene que

Los seres humanos actúan en esferas política, económica y cultural como conjuntos diferenciados de hombres y mujeres, donde esos conjuntos tienen en común una particular visión del mundo que los rodea y una determinada manera de proceder frente a él, diferentes de las que han caracterizado a las generaciones anteriores y de las que tendrán las posteriores. (Regúnaga, 2019, pág. 2).

Desde la óptica social Ortega afirma que una generación está formada por individuos separados entre sí en promedio de unos siete u ocho años y nunca más de quince. Donde la duración de las capas sociales no se ve afectada por la discrepancia en la duración de las generaciones biológicas (Regúnaga, 2019, pág. 3).

Sin embargo, son William Strauss y Neil Howe quienes popularizan la noción de generaciones sociales caracterizando cada una de las categorías (Hoover, 2009, pág. 1). Strauss (1947-2007) y Howe (1951) definen a la generación social como el conjunto de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente veinte años o aproximadamente la duración de una fase de la vida: la infancia, la edad adulta joven, la mediana edad y la vejez, compartiendo acontecimientos históricos clave y tendencias sociales, creencias y comportamientos comunes mientras ocupan la misma fase de la vida. Asimismo, los miembros de una generación también comparten un sentido de pertenencia común percibida en esa generación (Howe, N.; Strauss, W., 1991, págs. 58-68) Especifican que una generación está conformada por eventos o circunstancias según qué fase de la vida ocupen sus miembros en ese momento (Howe; Strauss, 2007, págs. 41-52).

Al mismo tiempo, Strauss y Howe definen la personalidad generacional como una creación humana y variable que condiciona actitudes con respecto a la vida familiar, los roles de género, instituciones, política, religión, cultura, estilo de vida y el futuro. Esta personalidad

se muestra paulatinamente a medida que la generación se va desarrollando (Howe, N.; Strauss, W., 2000, pág. 19) .

Finalmente se puede concluir que una generación está compuesta por un grupo de personas que comparten el período de ciclo vital y que están atravesadas por acontecimientos históricos-geográficos, expectativas, emociones, tecnologías y demás experiencias de vida similares, que facilitan el establecimiento de una identidad y una cultura propias, que la diferencia de otros grupos etarios. (Franichevich, 2010)

En la actualidad se pueden clasificar a las generaciones dentro de seis grandes grupos que cubren desde los que nacieron entre 1926 hasta ahora. Ellas son: Generación Tradicional/Silenciosa (1926-1946), Generación Baby Boomer (1946-1964), Generación X (1964-1980), Millennials o Generación Y (1981-2001), Generación Z (2002- 2010) y Generación Alpha (A partir de 2011)

Cabe señalar que Strauss y Howe basan las fechas de inicio y finalización de cada etapa no en el año generacional del nacimiento, sino cuando la generación anterior ingresa a la edad adulta, es decir que el ingreso a la mayoría de edad de una generación está signado por un evento que marca un punto de inflexión¹⁷. Franichevich y Marchiori (2008) aseguran que no se trata de categorías con fronteras definidas rígidamente, sino que sirven para orientarse sobre el comportamiento de personas de edades contiguas. Agrega que, dentro de cada grupo generacional, se comparten vivencias, sentimientos, hábitos y valores aprehendidos durante sus años de formación (pág. 20)

Si bien son seis los grupos de generaciones que coexisten socialmente, a los efectos del presente trabajo se detallarán en la tabla 8, las características y comportamientos de los managers según las distintas generaciones que se encuentran actualmente en el mercado laboral.

¹⁷ Ejemplo: La mayoría de edad de la Generación Baby Boom fue signada por el asesinato de Kennedy. Por tal motivo las fechas de inicio y finalización no coinciden con los años de nacimiento generacional, sino que tienden a comenzar y finalizar años después del año generacional.

Tabla 8

Características y comportamientos de los managers según las distintas generaciones.

Generación	Generación Tradicional/Silenciosa 1926-1946	Generación Baby Boomers 1946-1964	Generación X 1964-1980	Generación Y Millennials 1980-2000
Algunos Hechos Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos bélicos mundiales ✓ Descubrimiento de la penicilina ✓ Vacaciones pagas para trabajadores argentinos ✓ Perón presidente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beatles ✓ Woodstoc ✓ Asesinato de Kennedy ✓ Golpe de Onganía ✓ Llegada a la Luna 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Challenger ✓ Mundial 78 ✓ Malvinas ✓ Democracia ✓ PC hogareña ✓ Atari 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mundial 86 ✓ Cae Muro de Berlín ✓ Amia ✓ 911 ✓ Celular ✓ Internet ✓ Facebook
Características	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscan tranquilidad y estabilidad en el ámbito laboral. ✓ Trabajar sin complicaciones, sin conflictos. ✓ Propensión al ahorro ✓ Baja propensión al consumo. ✓ Sufridos y temerosos ✓ Respeta y admira las reglas ✓ Comprometidos ✓ Alta capacidad de resolución de problemas ✓ Actitud paternalista 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Viven en función del trabajo ✓ Descuidan su vida personal. ✓ Deseo de trascender. ✓ Ingresaron al mercado laboral como mano de obra altamente calificada ✓ Gran confianza. ✓ Aún siguen activos en el mercado laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generación puente que toca todas las generaciones ✓ Conflictivos. ✓ Víctimas de la familia paternalista ✓ “Suavización” de los conceptos de lealtad ✓ Informales, escépticos y realistas. ✓ Prefieren proyectos a corto plazo. ✓ Desconfiados de las Instituciones. ✓ Pragmáticos. ✓ Creen en lo que ven (no son místicos) ✓ Le otorgan gran importancia de la educación ✓ Les interesa la tecnología ✓ Orientados a resultados ✓ Valoran el tiempo personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiciosos ✓ Altamente Preparados ✓ Hablan varios idiomas ✓ Con mirada disruptiva ✓ Valores basados en la inmediatez hacen que los objetivos sean muy cortoplacistas ✓ Poca fe en las organizaciones ✓ Lealtad hacia su propio ser. ✓ Posee respeto y justicia como valores esenciales. ✓ Son optimistas ✓ Buscan propósito y sentido en las actividades ✓ Son altamente pragmáticos. ✓ Se rehúsan a la Utilización de manuales. ✓ Multitareas ✓ La tecnología es fin y no medio ✓ Impacientes por la inmediatez y el entorno digital ✓ Poseen amplia propensión al consumo. ✓ Valoran el tiempo libre ✓ Valoran los vínculos sociales ✓ Creativos ✓ Flexibles y se adaptan muy rápidamente al cambio ✓ Buscan el vértigo ✓ Buscan Utilidad, confort, independencia y placer
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo jerárquico, autoritario ✓ Mirada limitante hacia las mujeres y jóvenes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo paternalista ✓ Un poco inflexibles ✓ Saben trasladar la estrategia de las organizaciones a 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo orientado a la persona. ✓ Asertivos ✓ Cercanos ✓ Desarrollan el talento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo orientado a relaciones interpersonales ✓ Generan flexibilidad

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefes muy potentes ✓ Define objetivos ✓ Visión estratégica ✓ Consideran al jefe como un héroe ✓ No se concibe el empowerment ✓ Buen desarrollo en una organización piramidal <p><u>Observación:</u> extremada rigidez al cambio</p>	<p>través de la definición de los objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El dialogo es unidireccional ✓ Respeto a la autoridad <p><u>Observación:</u> Extrema lealtad a una organización y olvido de la Vida social</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les cuesta gestionar la crisis ✓ Entiende las circunstancias de los colaboradores ✓ Consensuan los objetivos ✓ Necesitan autonomía ✓ No creen en las empresas, ni en sus promesas ✓ Desconfían de superiores. ✓ No toleran los tiempos de las organizaciones ✓ Definen su identidad por el trabajo que hace ✓ Se ven potenciada las nuevas tecnologías <p><u>Observación:</u> Paradójicos. Aceptan las reglas de la Tecnología y la conectividad, pero no logran desprenderse del todo de los espacios, tiempos y culturas organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Otorgan autonomía y autogestión a los equipos ✓ No tienen gran experiencia a la hora de gestionar conflictos ✓ Necesitan entablar vínculos estrechos y de confianza con el superior. ✓ Les agrada que se le asigne trabajo con sentido ✓ Necesitan que el líder les dé derecho a opinar y participar. ✓ Son altamente autónomos. <p><u>Observación:</u> Para ellos las personas no se adaptan, la organización es la que debe aprender a adaptarse. Las reglas del juego cambian radicalmente.</p>
Feedback	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No conciben el feedback laboral como relevante. ✓ Lo utilizan al finalizar los proyectos como evaluación y no para empoderar a los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son pocos amigos del feedback ✓ Evaluaciones de desempeño una vez por año y por escrito ✓ No se muestran reticentes a las horas extras. ✓ Valora las relaciones cara a cara. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Feedback para aprender y retroalimentarse ✓ Feedback inmediato (no una vez al año), acotado, pasivo ✓ Terror al estancamiento. ✓ Valoran a jefes con capacidad de transmitir conocimientos y aconsejar. ✓ Valoran la Escucha activa ✓ Comunicación bidireccional ✓ Reconocen y valoran el trabajo bien hecho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Feedback: Muy importante para empoderar ✓ Feedback 360° ✓ Reconocer sus trabajos y celebrarlo ✓ Reacios a las reuniones ✓ Proclives a los encuentros y conversaciones con todos los miembros
Contrato Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El trabajo es concebido como medio de subsistencia para la vida ✓ Su frase: “de la casa al trabajo y del trabajo a la casa” ✓ Considera al trabajo como de por vida ✓ Se valora la lealtad y los premios a la antigüedad. ✓ Cultura de la presencia ✓ Incomodidad frente a la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Workaholics ✓ Valora la productividad y no tolera el ocio ✓ El trabajo es lo más importante. ✓ La “jubilación” no es apreciada. ✓ Aspira al crecimiento vertical ✓ Frenan los cambios ✓ En cuanto al disfrute, entienden que hacer agradable el entorno es solamente para trabajar ✓ Valora los símbolos de estatus (auto de la empresa, estacionamiento separado, oficina especial). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valora el respeto por el tiempo libre ✓ Calidad de vida como valor. ✓ Pone en práctica su vocación ✓ Busca desafíos y oportunidades de aprendizaje ✓ Busca organizaciones horizontales no piramidales ✓ Busca el autodesarrollo ✓ Alta autoestima ✓ Trabaja en equipo ✓ Necesita conocer las metas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo en horizontal ✓ No se apegan a la jerarquía ✓ Conciben un ambiente laboral de alta conectividad. ✓ Escasa experiencia en gestión y gestión de equipos ✓ Tienen alta rotación en sus puestos de trabajo, el trabajo es funcional ellos. ✓ Valoran la calidad de vida en primer lugar. ✓ La Vida personal es prioritaria ✓ Tienen carreras paralelas

				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valoran el Trabajo en equipo. ✓ Prefieren ambientes cooperativos ✓ Aprecian la experiencia ✓ Valoran la diversidad y las empresas inclusivas
--	--	--	--	---

Nota: Elaboración Propia Adaptado Cascante & Alcázar (2020) y Franichevich (2010).

2.2.5. Proyecto de Vida Laboral y Liderazgo

Previo a tratar el tema de Proyecto de Vida es menester reflexionar sobre la trascendencia humana.

Echeverría (2018), afirma que poner el acento en la vida implica enfatizar la magnitud del sentido de la vida y al respecto presenta tres ejes fundamentales de la trascendencia humana: la fe, la esperanza y el amor (págs. 14-15)

En referencia con el eje de la fe, Echeverría (2018) indica que “apunta a la necesidad de reconocerse uno mismo en el interior de un movimiento universal que nunca lograremos comprender del todo y que en tal sentido nos subordina y trasciende” (pág. 15). Manifiesta que esta trascendencia por la fe conduce al individuo a la humildad para evitar la *hubris*¹⁸ o el orgullo a ciegas; sin ella se corre “el riesgo de hacer colapsar nuestro sentido de vida” (pág. 15)

El segundo eje versa sobre la esperanza donde ésta “implica el reconocimiento de un futuro aceptado como espacio de nuevas posibilidades” (pág. 16), trascendiendo lo que se ha llegado a ser en el presente -resultado de la historia pasada- para crear nuevos mundos. Echeverría (2018) manifiesta que, si la persona pensara que no tiene futuro para diseñar, se comprometería el sentido de la vida (pág. 16)

¹⁸ Proviene del griego “hybris” que da significado a la persona que tiene excesiva soberbia, arrogancia y autoconfianza

El tercer eje que presenta Echeverría (2018) trata sobre el amor y lo muestra como la “trascendencia que lleva a cabo un individuo al abrirse y proyectarse en otro o muchas veces en la comunidad” (pág. 16). Agrega además que el sentido de vida se sostiene con otros.

Finalmente, Echeverría resume su teoría mostrando que “no hay satisfacción, bienestar ni felicidad genuinos ni duraderos sin reconocer la importancia de una disposición de trascendencia” (2018, pág. 17)

La persona es considerada como “proyecto” en tanto puede realizarse y trascender. Heidegger señala al respecto que “la existencia como posibilidad es trascendencia hacia el mundo y como tal es proyección” (Heidegger, 2009)

En cuanto al Proyecto de Vida, primero se analiza el significado de “proyecto”. El término proviene del latín *proiectus*, un derivado del verbo *proicere*, del latín *pro* (hacia adelante) y *iacere* (lanzar) cuyo verbo es *pro* más *iactum* que da *proiectum*. Es decir, proyecto es lanzamiento hacia adelante, hacia el futuro (Diario etimológico español en línea, 2019). Por lo tanto, se podría acordar que proyecto de vida es la dirección que un individuo traza para su propia existencia, para lograr sus anhelos.

Los Proyectos de Vida, para D’Angelo Hernández (1994, pág. 7), “integran las direcciones y modos de acción fundamentales de la persona en el amplio contexto de su determinación-aportación dentro del marco de las relaciones entre la sociedad y el individuo”. Esta estructura psicológica expresa “la apertura de la persona hacia el dominio del futuro, en sus direcciones esenciales y en las áreas críticas que requieren de decisiones vitales” (D’Angelo Hernández, 2003, pág. 3). Este proyecto de vida no resulta de una herencia o transmisión, sino que es una construcción.

Pérez Jáuregui (2015) considera que “los proyectos de vida constituyen sistemas de orientación e interpretación de la vida y su sentido en las experiencias singulares de las personas y los grupos” (pág. 32). Agrega además que las motivaciones e intereses que sustentan el proyecto de vida son dinámicos y cambian según el desarrollo de la personalidad y la situación por la que atraviesa la persona (pág. 33).

Frankl manifiesta que el sentido de la vida está en hallar un propósito y si no lo encuentra se deviene en frustración existencial o en vacío existencial cuya sintomatología se

la conoce como “triada neurótica de masas” compuesta por la depresión, la agresión y la adicción (Frankl, 1994, págs. 279-280).

Pérez Jáuregui (2000, pág. 1) señala que la persona, con el fin de alcanzar la autorrealización, construye proyectos desplegando sus capacidades y recursos, a manera de anticipar el futuro. Estos proyectos giran alrededor de dos cuestiones: el amor y el trabajo.

Frente al ítem de la realización humana en el trabajo, Pérez Jáuregui introduce el concepto de Proyecto de Vida Laboral como un sistema de orientación de vida, una construcción del hombre que asume la dimensión laboral como tarea. Al mismo tiempo este proyecto de vida laboral sintetiza la imagen personal y la concepción del mundo que fundamenta las acciones (2005, pág. 39). Señala también que “la construcción del Proyecto de Vida Laboral y del liderazgo es algo dinámico, cambiante, sensible al contexto y las señales que de él son transmitidas al trabajador” (2015, pág. 97) y agrega que el trabajador afecta y modifica la organización en la que se desempeña (2015, pág. 97).

Finalmente, los Proyectos de Vida Laboral (PVL) de los líderes y sus equipos, pueden verse afectados en situaciones de cambio (Pérez Jáuregui I. , 2009) (2009) (2015) .

2.2.5.1. Proyecto de Vida Laboral Auténtico e Inauténtico

Pérez Jáuregui (1998, 2005, 2015) acuña el concepto de proyecto de vida laboral, describiendo la construcción de diversas modalidades, según predomine autenticidad o inautenticidad en la interacción de recursos adaptativos y situaciones estresores **(2005, pág. 39)**. Asimismo, estos proyectos de vida laboral “asumen configuraciones desde la salud (adaptativa creativa) o desde la enfermedad (ensimismamiento enajenante/inadaptación y enrolamiento enajenante/sobre adaptación)” **(2005, pág. 39)**. Se exhiben en la figura 5.

En la modalidad auténtica, Pérez Jáuregui señala que hay una “adaptación creativa y salud” (2018, pág. 119) entre el sujeto y la organización donde “ambos se ven enriquecidos por la interacción lograda como valor de excelencia del producto, respeto mutuo y responsabilidad asumida” (2015, pág. 100). Indica también que se “corresponde al concepto de Dasein heideggeriano en que el sujeto se proyecta desde una libertad y responsabilidad situada, adaptada a las condiciones de su contexto” (Pérez Jáuregui, 2018, pág. 119). Cabe

señalar que, para Heidegger (2009), el Dasein¹⁹ es presentado como ser-en-el-mundo, por lo que no se puede entender a la persona sin tener en cuenta su estar-en-el-tiempo, su ser-ahí.

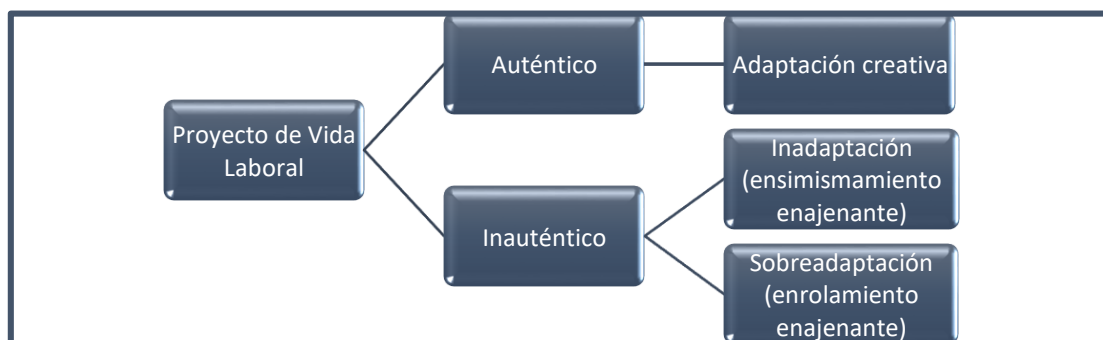
La categoría inauténtica presenta desequilibrio y deficiente integración entre el sujeto y la organización.

En la subcategoría “inadaptación” se experimentan limitaciones en el mundo laboral dado por carencias, incompetencias, marginación o exclusión del sujeto. La persona expresa oposición, agresividad, resentimiento y desesperanza como expectativa de futuro (Pérez Jáuregui I. , 2015, pág. 100).

Por otra parte, la subcategoría “sobre adaptación” muestra exceso de participación frente a las exigencias laborales, altas ambiciones, expectativas de logro extremas y necesidad de reconocimiento por parte del individuo junto a la sobre exigencia, falta de cuidado de la persona y su salud por parte de la organización dando como consecuencia de esta modalidad estrés laboral. (pág. 100)

Figura 5

Proyecto de Vida Laboral



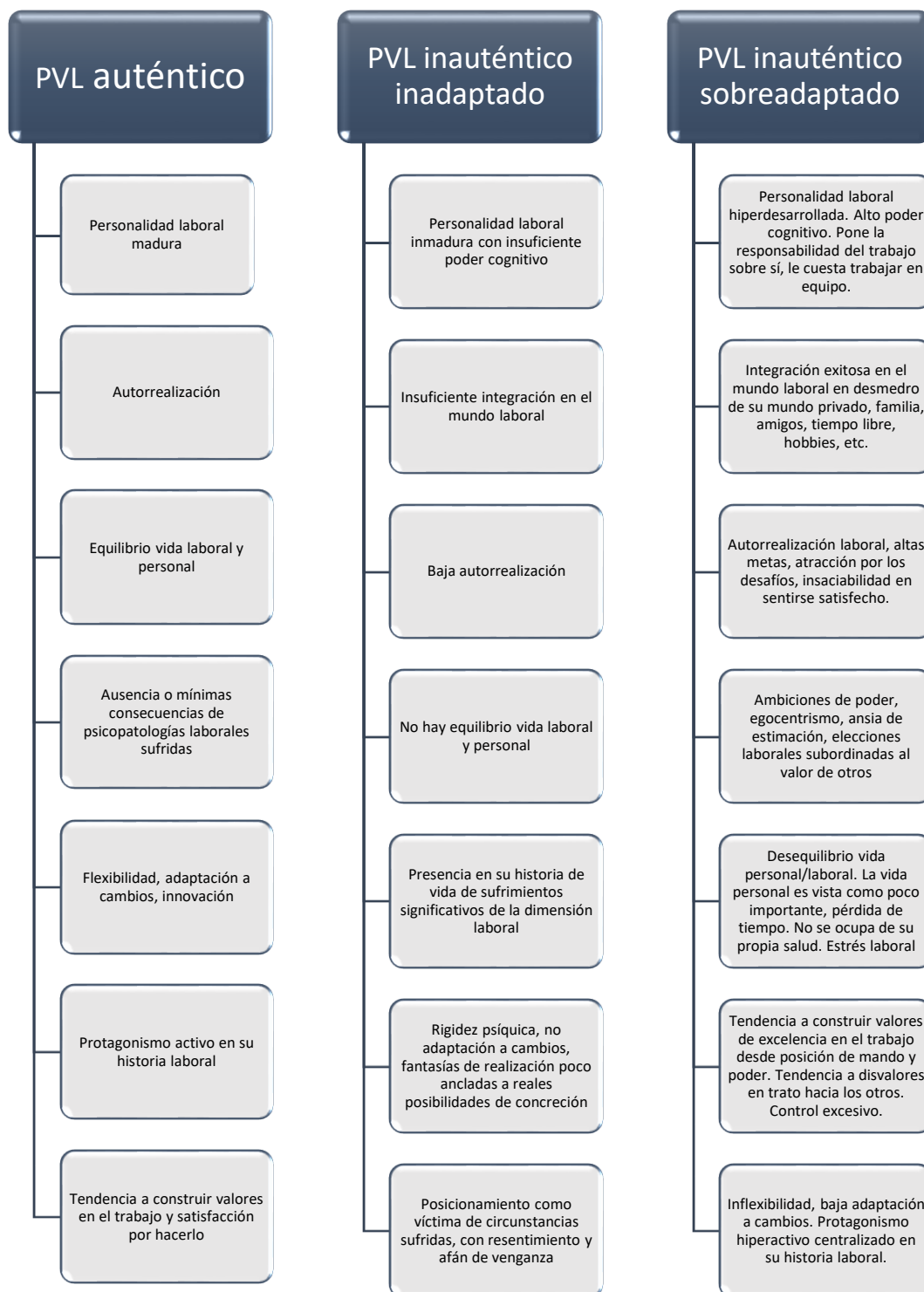
Nota: Elaboración Propia Adaptado de Pérez Jáuregui “Proyectos de Vida y Liderazgos auténticos. Técnicas de evaluación” (2015).

Pérez Jáuregui presenta diversos indicadores para cada categoría del Proyecto de Vida Laboral (2015. Pág. 101-102). Se presentan en tabla 9 cada uno.

¹⁹ Del alemán “ser” -sein- y “ahí” -da-.

Tabla 9

Indicadores de Categorías de PVL



Nota: Elaboración Propia Adaptado de Pérez Jáuregui “Proyectos de Vida y Liderazgos auténticos. Técnicas de evaluación” (2015).

2.2.5.2. Articulación entre Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral

El Proyecto de Vida Laboral y el Liderazgo están íntimamente ligados, dado que -según el decir de Pérez Jáuregui- la vivencia y actitud en el modo de encarnar el liderazgo manifiesta la relación sujeto-mundo y, en sus formas de existir y caracterizarse se juega el modo auténtico o inauténtico de éste. (Pérez Jáuregui I. , 2015, pág. 103).

Al mismo tiempo en toda organización y en todo trabajador se da una interrelación de rasgos auténticos e inauténticos donde, el aspecto de sí mismo de cada individuo y el rol que cumple, interactúan permanentemente (Pérez Jáuregui I. , 2015, pág. 105).

Avolio et al. (2008), definen al liderazgo auténtico como:

un patrón de comportamientos del líder que se basa y promueve capacidades psicológicas positivas y un clima ético positivo, para fomentar una mayor autoconciencia, una perspectiva moral internalizada, un procesamiento equilibrado de la información y la transparencia relacional por parte de líderes que trabajan con seguidores, fomentando el autodesarrollo positivo. (Avolio.; Gardner; Walumbwa; Wensing; Peterson, 2008)

Se sintetizan los componentes del liderazgo auténtico para Avolio et. al. (2008) en la tabla 10.

Tabla 10

Componentes del Liderazgo Auténtico

Autoconciencia
<input type="checkbox"/> ¿Hasta qué punto el líder es consciente de sus fortalezas, limitaciones, cómo otros lo ven y cómo el líder impacta a otros?
Transparencia
<input type="checkbox"/> ¿Hasta qué punto el líder refuerza un nivel de apertura con los demás que les brinda la oportunidad de expresar sus ideas, desafíos y opiniones?
Ética / Moral
<input type="checkbox"/> ¿Hasta qué punto el líder establece un alto estándar para la conducta moral y ética?
Procesamiento equilibrado
<input type="checkbox"/> ¿Hasta qué punto el líder solicita opiniones y puntos de vista suficientes antes de tomar decisiones importantes?

Nota: Elaboración Propia Adaptado de Avolio et. al. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure (2008)

En figura 6 se presentan los rasgos que según Pérez Jáuregui (2015) debe poseer el líder auténtico.

Figura 6

Rasgos del Líder Auténtico



Nota: Elaboración propia. Adaptado de Pérez Jáuregui (2015).

En cuanto al líder inauténtico la autora señala que se muestran abusivos con intento de incursionar en el interior del otro para poder apoderarse de su espacio personal e íntimo junto al predominio de formas comunicacionales donde la información clave no circula ni se democratiza (Pérez Jáuregui I. , 2015, pág. 114)

En síntesis, el líder revela desde su modo de ser, su proyecto de vida laboral y el estilo de conducción que encarna, un estilo eminentemente auténtico o inauténtico. De esta manera, Proyecto de Vida Laboral y Liderazgo pueden vincularse desde la distinción de autenticidad e inautenticidad.

2.2.6. Neurociencias, Management y Liderazgo

El conocimiento sobre las neurociencias avanza a un ritmo exponencial. Su campo de aplicación ya no se limita a la medicina o la educación, sino que irrumpe en las áreas de

gestión y conducción organizacional. Braidot (2018) manifiesta que la dirección y gestión organizacional precisan recursos y herramientas actuales teniendo en cuenta la realidad empresarial y el contexto en el que se encuentran, por tal motivo sostiene que esos recursos se deberían encontrar en el “potencial cerebral de quienes integran las organizaciones: el líder y todo su equipo” (pág. 27)

Se entiende a la neurociencia como la ciencia que se ocupa del cerebro, el sistema nervioso y de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas.

En cuanto al liderazgo y el management son dos funciones bien distintas y fundamentales para el éxito organizacional. Andrés Raya, director académico del Programme for Leadership Development - PLD de ESADE, considera que “el management se encarga de gestionar los recursos, el liderazgo tiene la responsabilidad de definir el cambio y la dirección” (Raya, Liderazgo y Management, 2021)

Hablar de management es hablar de administración, dirección y gestión organizacional. El management ha evolucionado con el tiempo. Se ha pasado del management 1.0 caracterizado por la toma de decisiones netamente verticalista, al 2.0 cuyo centro es el consenso. De allí, se ha pasado al management 3.0 con foco en las redes y gestión distribuida, donde el rol del mánager está descentralizado para que cada colaborador asuma algo del rol de gestor (Appelo, 2018) para finalizar en la irrupción de la industria 4.0 como señala Martínez (2018)

En referencia al Neuromanagement, Braidot (2018) aclara que es una “aplicación de las neurociencias cognitivas al gerenciamiento y la conducción de organizaciones”. (pág. 29) Agrega que es una disciplina que “explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la gestión de las organizaciones y personas” apuntando a mejorar el diseño de técnicas que potencian la capacidad de visión de negocios. (pág. 29)

Para finalizar, es importante destacar que en las organizaciones la mayoría de los directivos consideran que las decisiones son tomadas exclusivamente de manera racional. Sin embargo, según la Investigación de la Universidad de California UCLA llevada adelante por Yaffe, sólo el 7% del liderazgo es atribuible a la inteligencia (IQ) y el 93% restante proviene de la inteligencia emocional (EQ) (Raya, 2021), por lo tanto -según las neurociencias- la toma de decisiones es especialmente emocional. De lo mencionado se deduce que es

imprescindible la gestión de procesos emocionales en la organización y en especial por parte de los líderes.

El líder deberá contar con experiencia, conocimientos, inteligencia, creatividad y habilidades para relacionarse. A esta lista, Braidot (2018) agrega la “capacidad de sentir” argumentando que esta facultad “aumenta la eficacia del razonamiento” (pág. 31) Raya (2015) sostiene la importancia de los componentes emocionales como herramienta de gestión para el éxito de proyectos. Al mismo tiempo considera que la inteligencia emocional del líder favorece a la liberación del potencial de las personas y a la consecución de resultados. (Raya, 2015)

Según lo expresado anteriormente, es indispensable tener en cuenta los avances en el conocimiento de las neurociencias para conseguir una mejora en el rendimiento profesional, para pensar y diseñar nuevas maneras de administración, organización y gestión organizacional.

2.2.6.1. Cerebro Triuno

El cerebro del ser humano terminó de formarse evolutivamente hace unos 160 mil años. Durante aquella época, para que se viera garantizada la supervivencia era importante reaccionar ante un estímulo de manera rápida y de ser necesario agresivamente para impedir convertirse en presa fácil de los depredadores.

Debido a que los ciclos evolutivos son prolongados, es que el cerebro continúa siendo el mismo de aquella época lo que conlleva a la complicación de la adaptación a las exigencias de la actualidad. Esto puede notarse en los ámbitos laborales dado que se debe poner de manifiesto competencias que no solo hacen a los conocimientos relacionados al puesto de trabajo que se ocupa, sino también a las competencias intra e interpersonales.

MacLean elaboró en 1990 conceptos iniciales sobre el cerebro triuno que son aceptados hasta la actualidad. Esta teoría señala que el cerebro humano está compuesto por tres niveles que funcionan de manera interconectada. Cada uno de ellos tiene características propias. En figura 7 se presenta componentes del Cerebro Triuno.

El cerebro reptiliano, compuesto por tronco encefálico y cerebelo, cumple con las funciones más básicas: mantener las constantes homeostáticas²⁰, el instinto de conservación y supervivencia y pulsiones.

El cerebro medio o sistema límbico, conocido también como el sistema de las emociones, está integrado por el tálamo, hipotálamo, pituitaria, pineal, hipocampo, amígdala y ganglios basales. El sistema límbico es el asiento de los sentimientos, deseos, la memoria emocional y el control de la vida emotiva (Braidot, 2018, pág. 67)

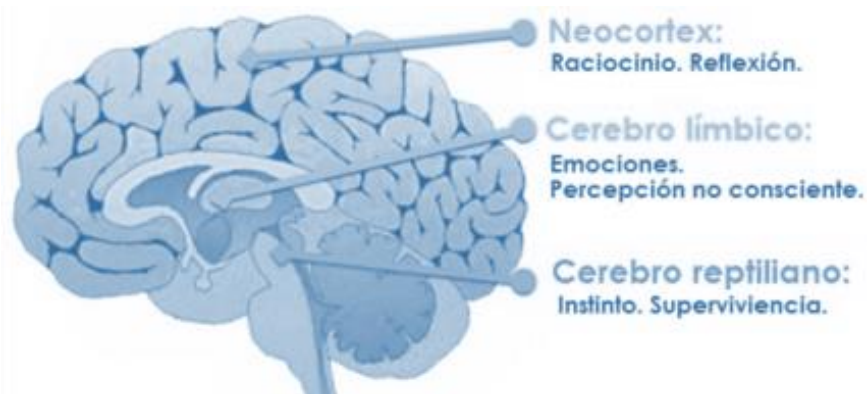
El cerebro córtex o neocórtex, es el más reciente en la evolución cerebral, tiene menos de 4 millones de años. Es el cerebro que piensa, decide, razona, planea, aprende, crea, analiza, entre otras muchas funciones. Habilita a los mamíferos superiores a basar la conducta emocional en procesos interpretativos complejos. Está dividido en dos hemisferios cerebrales conectados por el cuerpo caloso.

Estos dos hemisferios se dividen a su vez en cuatro lóbulos: lóbulos frontales (responsables de las acciones voluntarias y focalización de atención. Coordina funciones del resto del cerebro), lóbulos parietales (encargados de las sensaciones relacionadas con el tacto y los sentimientos, tareas visoespaciales, orientación corporal, coordinación de funciones del lenguaje), lóbulos temporales (encargados del procesamiento del sonido, percepción, aprendizaje, lenguaje, memoria, centros olfatorios) y lóbulos occipitales (se encargan de la información visual).

²⁰ Se entiende por homeostasis, según el Diccionario de la Real Academia Española, al conjunto de fenómenos de autorregulación que conduce al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo.

Figura 7

Cerebro Triuno



Nota: Adaptado de Long. (2017)

Braidot (2018, pág. 95) manifiesta que los lados de la corteza cerebral tienden a repartirse las funciones intelectuales principales. Señala también que, sin el cuerpo caloso, las dos mitades funcionan de modo aislado e independiente.

Chalvin (2001, págs. 36-38) y Braidot (2018, pág. 102) relacionan la lateralidad cerebral y predominancia, pudiéndosele aplicar a las organizaciones. Se muestran en Tabla 11.

Tabla 11

Lateralidad cerebral y predominancia

HEMISFERIO IZQUIERDO	HEMISFERIO DERECHO
Tranquilo y sereno. Cuidadoso y ordenado. Organizado y previsor. Espíritu científico. Maneja modelos y símbolos. Aprende con un plan estructurado. Buena memoria. Prefiere esquemas. Lee despacio, analiza el texto. Quiere reglas claras y por escrito. Prefiere el trabajo individual al del equipo. Facilidad para la concentración. Calculador, comunicativo, capaz de construir planes complicados. Analítico, detallista, lógico, numérico y sensible al tiempo. Descompone esquemas complicados en las partes que los integran. Se especializa en el lenguaje, en el procesamiento serial de la información y en los aspectos racionales, “académicos”, del aprendizaje. Procesa la información en forma lógico-secuencial y analítica.	Espontáneo y dinámico. Desordenado. Falto de previsión. Espíritu experiencial. Aprende sin plan. Enlaza ideas. Reformula con su lenguaje. Falto de rigor en los esquemas. Lectura rápida y global. No acepta reglas, las discute. Le encanta el trabajo en equipo. Se distrae, no tiene noción del tiempo. Emotivo, conceptual, pensamientos integrales y holísticos (amor, belleza, lealtad). Emocional, imaginativo, soñador, creativo. Vinculado a la percepción sensorial. Se especializa en procesos no verbales, visualización tridimensional, rotación mental de objetivos y motricidad. Comprende el significado de expresiones faciales y distingue imágenes en entornos complejos.

Nota: Adaptado de Chalvin (2001) Braidot (2018)

Finalmente, si bien el cerebro está compuesto por tres partes a la vez, no hay uno que dirija la vida de la persona, sino que en realidad lo hacen los tres al mismo tiempo.

2.2.6.2. Neurociencias, aprendizaje y emoción

Cuando se observa el aprendizaje de las personas, se puede evidenciar que no siempre es parejo ni constante. El aprendizaje es “dinámico, social y dependiente del contexto porque las emociones son y forman una pieza crítica del cómo, qué, cuándo y por qué las personas piensan, recuerdan y aprenden” (Immordino Yang, 2017, pág. 19). Braidot (2018) manifiesta que el aprendizaje es un “proceso por el cual modificamos nuestra conducta para adaptarnos a las condiciones del ámbito en que vivimos” (2018, pág. 323)

Tanto el aprendizaje como la experiencia modifican el cerebro en forma temporal o permanente y esto se debe gracias al fenómeno de la neuroplasticidad. La neuroplasticidad permite hacer nuevas conexiones neuronales, adaptarse, auto repararse y reorganizarse tras ciertas lesiones. La neuroplasticidad está presente a lo largo de toda la vida, si no hay patología. Asimismo, es fundamental en los procesos de aprendizaje y des-aprendizaje (Glejzer, 2021).

Teniendo en cuenta las neurociencias, Glejzer²¹ (2021) señala que hay varios dispositivos básicos al momento del aprendizaje: motivación, atención, habituación, senso-percepción y memoria.

- a) Memoria: Capacidad de retener y evocar eventos del pasado mediante procesos neurobiológicos de almacenamiento y de recuperación de la información. Según Glejzer (2021) la memoria es dinámica dado que siempre se están creando nuevas memorias. Ver figura 8.
- b) Atención: es el mecanismo interno mediante el cual el organismo controla la elección de estímulos que a su vez influirá en la conducta. Ver figura 9
- c) Senso-percepción: Consta de dos partes: Sensación y Percepción. La sensación es un proceso neurofisiológico que permite la recepción de información a través de los sentidos. Existen distintos tipos de sensaciones: interoceptivas (informan procesos

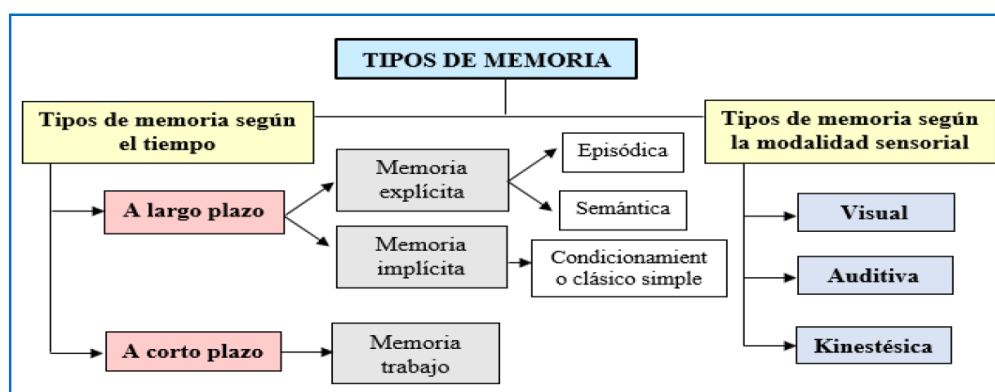
²¹ Magister en Neurociencias por la Universidad de Barcelona

internos del organismo), propioceptivas (procuran información sobre la postura y el movimiento) y las exteroceptivas (proporcionan datos del entorno). La sensación se convierte en percepción cuando el cerebro codifica, interpreta y da sentido a esos datos. (Poza, 2018)

- d) **Habitación:** Es el decremento de la respuesta de un organismo a un estímulo. Es el proceso por el cual se deja de responder a aquello que se considera no relevante.
- e) **Motivación:** La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Glejzer (2021) señala que se conoce la ruta dopaminérgica de la motivación o “Vía mesolímbica”, donde se encuentra gran parte del sistema de recompensa cerebral que permite sentir placer y motivación. Esta ruta se da en todas las personas por igual pero no a todas las motivan las mismas cosas. Aclara además que la motivación es propia, agregando que no se puede motivar a una persona, pero sí incentivarla. Asimismo, señala que la motivación está unida a las emociones dado que el centro dopaminérgico llamado “Núcleo Accumbens”²² tiene conexión con la “Amígdala”. Las interconexiones del Núcleo Accumbens con la Amígdala cerebral sugieren un alto contenido emocional en la toma de decisiones, que finalmente se ejecuta en la corteza prefrontal.

Figura 8

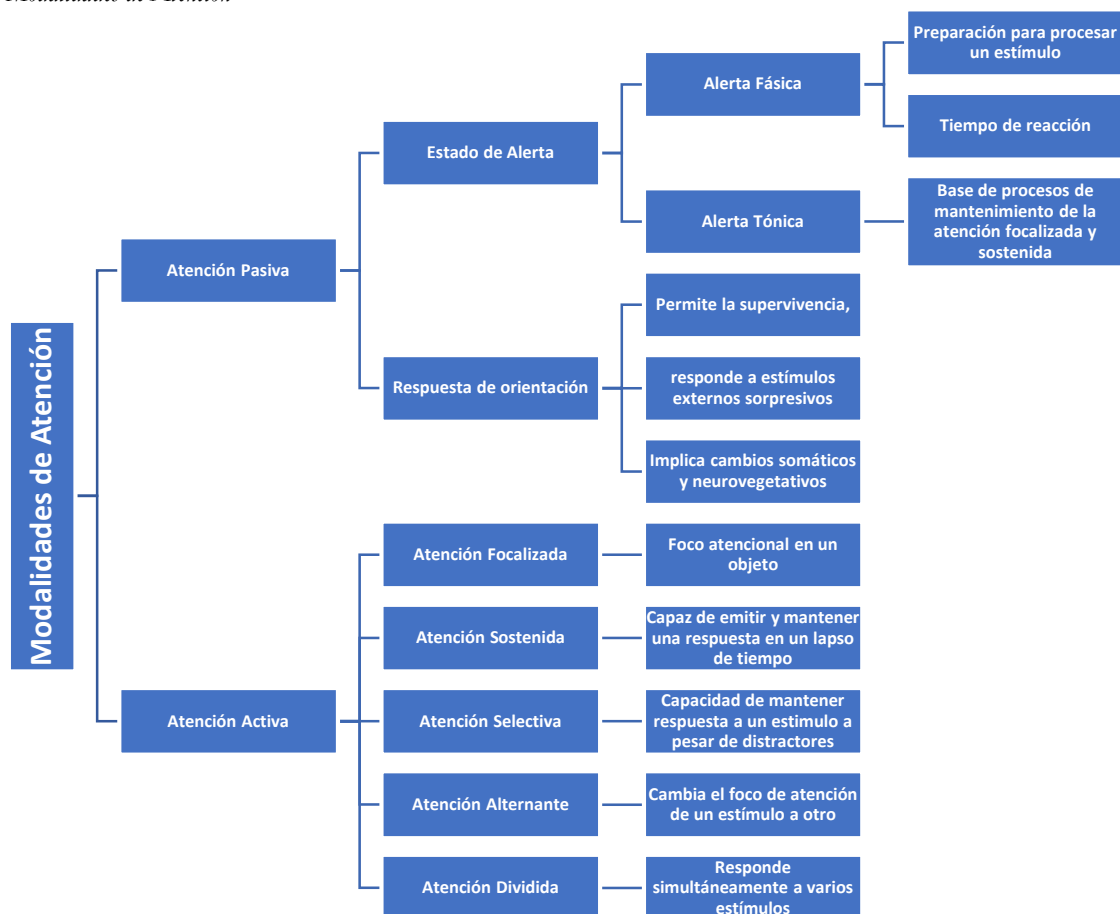
Organigrama sobre los tipos de Memoria



Nota: Adaptado de Demera Zambrano et. al. (2020)

²² Estructura cerebral subcortical, situada en el punto en que núcleo caudado y putamen se juntan con el septum. Este núcleo forma parte de la zona ventral del cuerpo estriado, siendo uno de los núcleos que configuran los ganglios basales.

Figura 9
Modalidades de Atención



Nota: Adaptado de Portellano; García (2014)

Glejzer (2021) manifiesta, también, que fisiológicamente los neurotransmisores²³ como el “glutamato” (principal mediador de la información sensorial, motora, cognitiva, emocional que interviene en la formación de memorias y en su recuperación), la “acetilcolina” (actúa de forma excitatoria y promueve los procesos de motivación, excitación y atención), la “dopamina” (aumenta el foco de atención y potencia la consolidación y el almacenamiento de información nueva en la memoria a largo plazo).

También aumenta la memoria y el placer), la “serotonina” (regula las funciones perceptivas y cognitivas. De igual manera influye en la memoria y acelera el aprendizaje. Está relacionada con la inhibición del enfado, la inhibición de la agresión, la temperatura corporal,

²³ Los neurotransmisores son compuestos químicos producidos por las neuronas, y en algunos casos por las células gliales, que llevan información de un lugar a otro en la sinapsis.

el humor, entre otros) y la “noradrenalina” (relacionada con la atención, provoca una activación excitatoria en la corteza cerebral, lo que facilita el estado de vigilia) influyen directamente en el aprendizaje.

Otro ítem importante al momento del aprendizaje son las emociones, que “al igual que la cognición, se desarrollan con la madurez y la experiencia” (Immordino Yang, 2017, pág. 24)

Glejer (2021) expresa que las emociones son el resultado de la bioquímica en el organismo. Manifiesta que los neurotransmisores son capaces de regular las emociones. Entre los principales se pueden destacar: Acetilcolina, Dopamina, Norepinefrina, Gaba (ácido gamma aminobutírico), Glutamato, Serotonina, Endorfina, Cortisol y Oxitocina, entre otros.

La biología revela que los seres humanos son criaturas emocionales y sociales, donde las habilidades cognitivas de nivel superior²⁴ no funcionan como sistemas racionales separados del cuerpo y la emoción. Siguiendo este concepto, Immordino Yang (2017) señala que las emociones no son accesorios distintos de las habilidades cognitivas, sino que se convierten en una dimensión de la habilidad misma (pág. 25)

Glejer; Ciccarelli; Chomnalez; Ricci (2019) expresan que “las emociones son críticas para la elaboración de pautas: el aprendizaje es construido también, por las emociones, expectativas, inclinaciones y prejuicios personales, autoestima, y las interacciones sociales. De esta manera las emociones, los sentimientos y los pensamientos interactúan” (2019, pág. 125).

En consecuencia, se puede arribar a la idea de que hay una relación neurológica entre cognición y emoción donde los aspectos cognitivos son profundamente afectados por la emoción. Por tal motivo no se puede pensar en el aprendizaje dissociado de la emoción.

Los integrantes de la consultora española Grupo Humannova (2018) afirman que es importante que las emociones estén presentes en las organizaciones ya que son necesarias para la transformación cultural, la creatividad y la innovación. Asimismo, sostienen que “los líderes que consiguen transformar organizaciones son aquellos capaces de gestionar las

²⁴ Habilidades que se enseñan en la escuela (toma de decisiones, razonamiento, lenguaje, lectura, matemáticas.

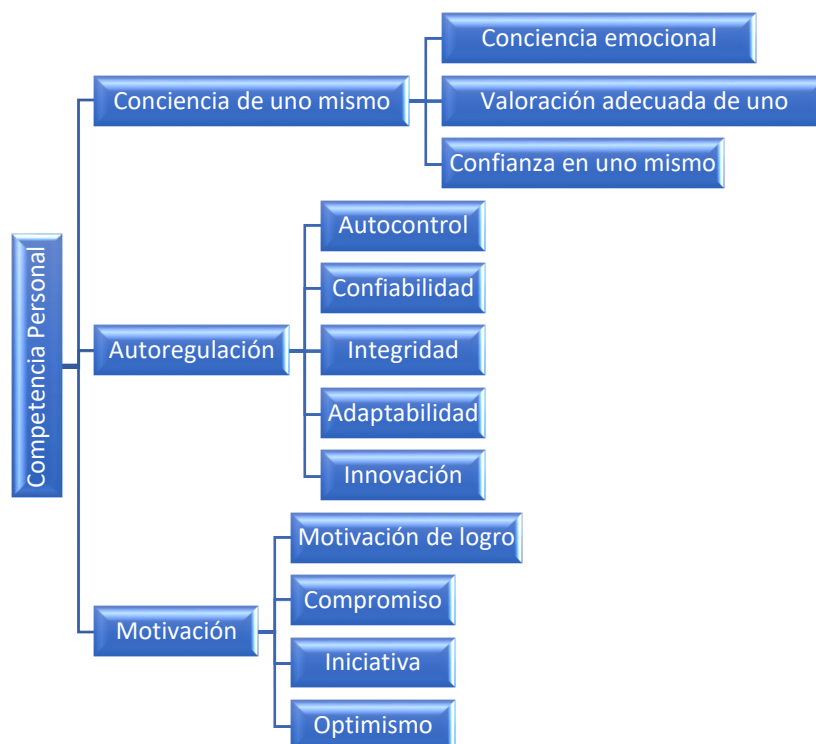
emociones y mantener el compromiso de sus empleados”. Cuentan además que para lograrlo algunas empresas incorporan redes sociales colaborativas. Al respecto, Immordino Yang (2017) señala que se promueve la conexión emocional diseñando experiencias de aprendizaje con los diversos temas que se traten en el contexto laboral y administrando activamente el clima social del entorno (pág. 145-147)

Fernández y Gironella (2012, págs. 54-64) señalan que Goleman manifiesta la trascendencia de la competencia emocional en el líder, señalando dos tipos de competencias: personales o intrapersonales y las sociales o interpersonales. Al respecto las autoras agregan que “solo alguien que ha cultivado las competencias emocionales intrapersonales relacionadas con el manejo de las propias emociones es capaz de desarrollar las competencias emocionales interpersonales, es decir, ponerse en el lugar de la otra persona e interactuar con ella de un modo adecuado” (pág. 58)

Asimismo, Goleman desarrolla cada dominio emocional con una serie de competencias concretas. Se detallan en la figura 10 y figura 11.

Figura 10

Competencia personal



Nota. Adaptado de Fernández; Gironella (2012)

Figura 11

Competencia social



Nota: Adaptado de Fernández; Gironella (2012)

Para concluir, Pacheco Olivares (2016) especifica que las aplicaciones del Neuromanagement como son: el cerebro triuno, lateralidad cerebral, plasticidad cerebral, neuronas en espejo²⁵ y el procesamiento consciente e inconsciente²⁶ influyen al momento de tomar decisiones, dar órdenes con eficacia, rectificar, delegar, motivar, distribuir tareas, comunicarse y formar equipos (pág. 40). Insiste en que es posible lograr que la gestión empresarial aumente las ventajas competitivas al mismo tiempo que se fomenta la creatividad, la colaboración, la empatía y el entendimiento mutuo.

Destaca también que una gestión adecuada al entorno actual pasa por aceptar, comprender, valorar y aprovechar las extraordinarias capacidades de las personas en toda su extensión (físicas, intelectuales, emocionales, inconscientes y espirituales) (pág. 115).

²⁵ Según Pacheco Olivares (2016) Se encuentran en el área pre-motora frontal y en el lóbulo temporal de la corteza cerebral. Se encuentran conectadas con numerosas zonas del cerebro, especialmente con el sistema límbico. Permiten la imitación y el contagio emocional. Permiten entender las intenciones de otros. Hacen posible la intersubjetividad.

²⁶ Existen dos niveles de procesamiento de los estímulos externos que determinan la conducta: Procesamiento consciente: alcanza la corteza cerebral y Procesamiento inconsciente: alcanza al sistema límbico. Pacheco Olivares (2016)

2.3. DEL APRENDIZAJE INDIVIDUAL AL APRENDIZAJE GRUPAL

“El juego es absolutamente fundamental para el aprendizaje: es el fruto natural de la curiosidad y de la imaginación”

Ken Robinson (2015)

En la actualidad, las distintas organizaciones que desean perdurar en el ambiente complejo que plantea la sociedad del conocimiento, deberán buscar nuevas estrategias que promuevan las competencias tanto a nivel personal como gerencial y empresarial. Una de ellas es el aprendizaje organizacional, dado que “una organización que aprende se adapta, reinventa el presente y el futuro, se transforma” (Perez Verzini, s.f.).

Se puede comparar el aprendizaje organizacional con el timonear un velero por el Río de la Plata. Las organizaciones, a través de sus timoneles y tripulantes -líderes y colaboradores-, navegan por aguas conocidas y tranquilas hasta que, por factores externos como son el clima, la corriente, la dirección del viento y las olas entre otras, se ven forzados a gestionar la posición del barco en relación con el rumbo, el recorrido y los acontecimientos del entorno teniendo que derivar, orzar, virar, filar o cazar las velas y hasta llegar a tener que anclar, si fuera necesario. El lograr navegar en malas condiciones dependerá de las destrezas de todos, es decir la competencia y experiencia del capitán, el nivel de competencias de la tripulación y las condiciones del barco (mástil, aparejos, equipos de seguridad y equipos de cubierta).

Esta analogía demuestra que todos los integrantes de las organizaciones son importantes y necesarios en sus distintos roles y se espera que cada uno adquiera las competencias necesarias para desempeñarse en diferentes escenarios. Pero la competencia más importante de todas es la habilidad de aprender, puesto que, sin ésta, no se pueden alcanzar las demás.

Pérez Verzini (s.f.) señala que decir “aprendizaje organizacional” es inapropiado porque la organización en sí misma no aprende, sino que son las personas que la integran las que aprenden, interviniendo con la aplicación de los conocimientos a la misma. Para Kim (1993, pág. 1) la cuestión crucial es cómo el aprendizaje individual se transfiere a la organización. Señala también que el aprendizaje organizacional se vuelve cada vez más

complejo a medida que se transita del aprendizaje individual al aprendizaje de un grupo de diversas individualidades (Kim, 1993, pág. 4).

Se puede acordar entonces que, para poder entender la modalidad de aprendizaje de las organizaciones es menester comprender la manera en la que aprenden las personas y en especial la forma de transferir ese conocimiento a la organización.

Enseñar y aprender, son palabras que se conectan íntimamente dado que “buscan generar un proceso de cambio y transformaciones positivas en los seres humanos” (Mendoza. El Efecto Lúdico en el Aprendizaje para Adultos y en la Dinámica de Equipos.pdf, Escuela de Empresas USFQ, Quito. sf.)

Cuando las personas aprenden lo hacen generalmente con otras. Desde la antigüedad los adultos han enseñado a los más jóvenes; basta remontarse a los talleres de los artesanos, al campo, a las fábricas y a cualquier espacio de la vida social. Es así como un niño aprende a andar en bicicleta, acompañado de un mayor que está a su lado y lo ayuda a mantener el equilibrio. O cuando se quiere aprender a cocinar, generalmente se observa a otro y se ayudan mutuamente. Perkins (2018) asevera que “el aprendizaje cotidiano concibe la construcción del conocimiento, la habilidad y la comprensión como un emprendimiento colectivo.” (pág. 206). En otro orden, Davini (2018) manifiesta que “si bien todas las personas enseñan a otros y pueden hacerlo, aunque sea de modo intuitivo, no todas se desempeñan socialmente como maestros, profesores o instructores” (pág. 15)

Finalmente, en este capítulo se partirá del aprendizaje individual para luego profundizar en el tema de aprendizaje organizacional.

2.3.1. Definición de Educación

La educación es un fenómeno que concierne a todas personas desde que nacen. Los primeros cuidados maternos, las relaciones sociales en los grupos de amigos, la asistencia a la escuela, son entre otras, experiencias educativas que configuran de una forma concreta el modo de ser. Esto, permite que resulte familiar hablar de educación. Incluso, generalmente, el común de la población cree entender la diferencia entre educación y aprendizaje, no limitándose a dar opinión sobre aspectos relacionados a la misma. Ahora bien, alejándose de

estas intuitivas posiciones respecto de la educación y el aprendizaje, es evidente su complejidad (Petraso, 2015).

El término educación tiene un doble origen etimológico. Su procedencia latina se atribuye los términos “educere” y “educare”. El primero significa “conducir fuera de”, “extraer de dentro hacia fuera”. Desde esta perspectiva se entiende a la educación como el desarrollo de las potencialidades del sujeto basado en la capacidad que tiene para desarrollar. El segundo término significa “criar”, “alimentar” y se relaciona con un proceso que se da desde el exterior, llevándose a cabo para formar, instruir o guiar a la persona.

En síntesis, se puede determinar que educación es, el proceso multidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar; es el proceso de vinculación y concienciación cultural, moral y conductual (Petraso, 2015).

2.3.2. Definición de Enseñanza

La palabra enseñar proviene del latín *insignare* compuesto por el prefijo *in* (en) y *signare* (señalar hacia). El Diccionario Panhispánico de Dudas de la Real Academia Española (2005) define enseñar como “Hacer que alguien aprenda a hacer lo que el infinitivo expresa”. Por lo tanto, la función de enseñar cobra sentido en relación con el aprender.

Davini (2018) indica que, en la historia, la preocupación por la enseñanza es una constante. Asimismo, afirma que “la enseñanza es una práctica social e interpersonal que antecede históricamente a la existencia misma de la escuela” (Davini, 2018, pág. 15).

Varios psicólogos y pedagogos se posicionan al respecto. El educador brasileño Paulo Freire señala que “enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para su propia producción o construcción” (Freire, 2012, Capítulo 2). Para el psicólogo ruso Lev Vygotsky “lo central en el proceso de enseñanza consiste en estudiar la posibilidad y asegurar las condiciones (sistema de relaciones, tipos de actividad) para que el estudiante se eleve mediante la colaboración, la actividad conjunta, a un nivel superior” (CEPES, 2016, págs. 155-175). Por su parte, Ausubel²⁷ considera que se debe proyectar la enseñanza partiendo de

²⁷ Psicólogo, pedagogo y referente del constructivismo

los conocimientos previos que traen los alumnos y entiende que la enseñanza es “un proceso por el cual se ayuda al estudiante a que siga aumentando y perfeccionando el conocimiento que ya tiene, en vez de imponerle un temario que debe ser memorizada. La educación no puede ser una transmisión de datos unilateral”. (Torres., 2020)

A la definición de los autores mencionados, Davini (2018) agrega que “la enseñanza siempre responde a intenciones, es decir, es una acción voluntaria y conscientemente dirigida para que alguien aprenda algo que no puede aprender solo, de modo espontáneo o por sus propios medios” (pág. 17). Asimismo, afirma que “enseñar es un acto de transmisión cultural con intenciones sociales y opciones de valor”. (pág. 17).

Finalmente, Avolio de Cols y Iacolutti (2006.) manifiestan que “la enseñanza tiene límites. El docente intenta que los alumnos aprendan, pero no tiene la certeza de lograrlo. El aprendizaje dependerá de la motivación, del compromiso y del esfuerzo de los alumnos” (pág. 29).

2.3.3. Definición de Aprendizaje

Los seres humanos necesitan aprender a lo largo de toda su vida para lograr interactuar socialmente, satisfacer todo tipo de necesidades y adecuarse al contexto cambiante.

En referencia al aprendizaje, en el Diccionario de la Real Academia Española figura que el término proveniente del latín *apprehendere* y tiene varias acepciones:

1. tr. Adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia.
2. tr. Concebir algo por meras apariencias, o con poco fundamento.
3. tr. Tomar algo en la memoria.

Fernández (2002, págs. 41-43) señala que la palabra aprender es a-prender o no prender, desprender y desprenderse. Que en todo aprendizaje hay una cuota de temor, no solo al cambio sino al encuentro con la responsabilidad que la autoría supone. Manifiesta que “el deseo suele ir vestido con el ropaje del miedo” y aclara que el deseo por conocer supone

el contacto con la carencia mostrando que algunos problemas de aprendizaje podrían tener anclaje en cierta dificultad para conectarse con la fragilidad humana.

Para Gore (1996) “el aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción” (pág. 11). Sostiene, además que

Aprender en la acción es meterse en el hacer y educarse uno mismo antes de saber qué es lo que estamos tratando de aprender. Cuando aprende es explorar, no hay maestro que pueda decirnos nada y aunque pudiera, no estaríamos en condiciones de comprenderlo. La única posibilidad de entender es metiéndose en el hacer y en el examen del propio aprendizaje. Sólo a partir de las experiencias seremos capaces de encontrar el sentido de lo que se nos dice. (Gore, 1996, pág. 24)

Al respecto del aprendizaje, se conocen diversas concepciones dependiendo de los distintos enfoques educativos. Cortese (2007) señala que, para los conductistas, el aprendizaje está vinculado a la modificación de la conducta observable. En cambio, para los constructivistas se lo relaciona con la construcción de los conocimientos.

Echeverría, en su obra “Escritos sobre el Aprendizaje. Recopilación” (2018, pág. 63) habla sobre el “estatus ontológico del aprendizaje”. Determina que el ser humano, en toda su existencia, se enfrenta a un máximo desafío: el aprendizaje. Señala también, que las personas participan en la conducción de su propio destino y parafrasea a Nietzsche que asevera que “los seres humanos somos un puente entre los animales y los dioses”. Ese destino que señala Echeverría se impone y al mismo tiempo, el hombre tiene la capacidad de hacerse responsable de él, utilizando como herramienta el aprendizaje. Echeverría concibe la vida como “un proceso permanente de crecimiento, de transformación y aprendizaje” (Echeverría & Warnken, 2006, p. 28)

Kofman (2001, pág. 115) resume que “aprender es incorporar nuevas habilidades que posibiliten el logro de objetivos que antes se hallaban fuera de alcance”. El autor entiende que para saber que se aprendió es necesario verificar la capacidad mediante “la producción del resultado hasta entonces inalcanzado”.

Por su parte, Freire (2012) advierte que enseñar exige aceptarse como ser condicionado y lo argumenta expresando: “Me gusta ser persona porque, inacabado, sé que soy un ser condicionado pero, consciente del inacabamiento²⁸, y sé que puedo superarlo (...) En lugar de extraña, esta concienciación es natural al ser que, inacabado, se sabe inacabado”. Esta teoría comulga con la de Echeverría (2018) dado que considera que:

los seres humanos no somos un producto terminado, ni un proyecto concluido. Somos por sobre todo una apertura y un horizonte. Apertura a la transformación y al aprendizaje. Horizonte en que vemos levantarse en un ser humano nuevo. Somos, por, sobre todo, nos dice Nietzsche, una promesa lanzada al futuro. Somos un desafío para llegar a ser lo que hoy somos. (pág. 63)

Para Davini (2018) el aprendizaje “puede definirse como algún cambio o modificación en las conductas previas de un individuo, siempre que éste n sea el resultado de la maduración o cambios vitales” (pág. 34).

Para Knowles S (2001, pág. 15) el aprendizaje es en esencia un cambio producido por la experiencia, y distinguen entre:

- ✓ aprendizaje como producto: que pone en relieve el resultado final o desenlace de la experiencia de aprendizaje
- ✓ aprendizaje como proceso: destaca lo que sucede en el curso de la experiencia
- ✓ aprendizaje como función: realza aspectos críticos del aprendizaje como la motivación, la retención, la transferencia que hacen posibles cambios de conducta en la persona.

Para Kolb (1981) “el aprendizaje es un proceso en el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”

Cortese (s.f.) manifiesta que el aprendizaje es incrementar la capacidad de acción para obtener los resultados deseados. El proceso de aprendizaje siempre se inicia con una brecha

²⁸ El inacabamiento conduce a tomar conciencia de lo que se necesita o le falta. Una vez esto, se busca alcanzar los medios para conseguirlo

entre lo que se quiere lograr y lo que se puede lograr. A veces, se logra cerrar esa brecha simplemente eligiendo una acción distinta que se sabe instrumentar. Hay otros casos donde no se puede cerrar esa brecha tan fácilmente y es ahí donde se deben expandir las competencias para hacer cosas que no se podían hacer previamente.

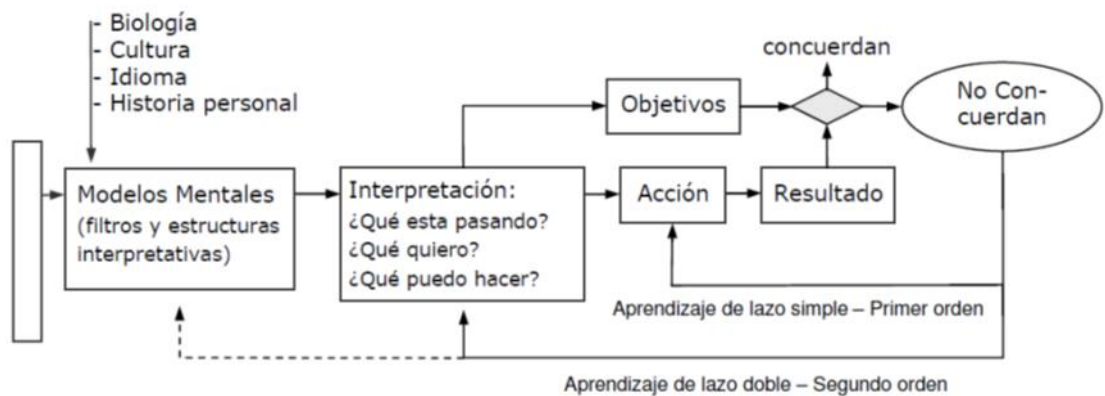
Echeverría (2018) describe que existen diversas formas de aprendizaje a lo largo de la existencia y las agrupa en tres modalidades: aprendizaje por imitación, aprendizaje por enseñanza y aprendizaje autónomo.

En la teoría del management, Argyris y Schön se refieren a dos dimensiones de aprendizaje: el aprendizaje de lazo simple, que implica elegir una acción diferente de la que se ha implementado y el de lazo doble, donde se aumenta la capacidad de respuesta como fruto de la transformación de la estructura interpretativa. Ver figura 12

Cortese indica que el aprendizaje de lazo simple es un proceso a través del cual el aprendiz se vuelve capaz de actuar efectivamente por medio de la detección y corrección de errores. Este tipo de aprendizaje puede hacerse cargo de algunos problemas y lograr algunos objetivos, pero a veces no es suficiente. En esos casos es menester ir más allá para considerar aquella parte de la estructura interpretativa que contiene una comprensión de la situación, una definición del conjunto de acciones y una declaración de objetivos.

Figura 12

Diagrama de Aprendizaje de lazo simple y lazo doble



Nota: Adaptado de Argyris y Schön. (Cortese, Modelos mentales en el Management, s.f.)

Al respecto del aprendizaje de lazo doble, se denota un cambio en el proceso de aprendizaje donde el incremento en la efectividad del aprendizaje viene de un cambio de alternativas del cual él selecciona sus acciones; de un cambio de objetivos o de un cambio en la forma en que interpreta su entorno. Este cambio abre a nuevas posibilidades para la acción (Cortese, s.f.).

Bajo un cambio de perspectiva, para Hebb (1949) se aprende si se forman nuevas conexiones sinápticas entre neuronas. (Aldana Marcos, 2015)

Finalmente, Campos (2015), Consultora de la OEA en Neuro-educación, manifiesta que el aprendizaje es un proceso que está relacionado con los cambios que ocurren en un individuo a nivel neuronal, cognitivo y conductual, como resultado de la experiencia, permitiendo su adaptación al entorno.

Para concluir se puede considerar que aprender es aumentar la capacidad de acción efectiva. Una persona ha aprendido cuando ha modificado algún aspecto de su conducta, de manera más o menos permanente (Arredondo; Pérez Rivera; Aguirre, 2000) y, para que este proceso se realice significativamente es importante, según el decir de Sir Ken Robinson (2009), descubrir el “elemento personal”, entendido éste como el lugar en cada uno donde convergen las capacidades naturales y la vocación o inclinaciones personales. La pretensión última, para el autor es lograr que las personas descubran su propio elemento y luego puedan desarrollar las competencias necesarias para ello.

2.3.3.1. Teorías del Aprendizaje

Entendiendo que el aprendizaje es un proceso que aglutina experiencias personales e influencias ambientales para alcanzar, atesorar y transformar conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos y valores, la UNESCO (s.f.) consideró que las teorías de aprendizaje no solo desarrollan hipótesis, sino que describen la manera en que el proceso se lleva adelante.

Se enuncia, en figura 13, las nueve teorías más influyentes según la UNESCO. Luego se detalla cada una de ellas.

Figura 13

Teorías del Aprendizaje más influyentes



Nota: Elaboración Propia. Adaptado de UNESCO.

- ✓ **Conductismo:** Esta teoría se origina en los años 1900s, y llega hasta inicios del siglo XX. La idea básica es que el aprendizaje consiste en un cambio en comportamiento y se debe enfocar en fenómenos observables y medibles. Los procesos internos como el pensamiento y la motivación no son relevantes para esta teoría porque no pueden ser observados y medidos directamente. El aprendizaje se entiende como la aproximación sucesiva de los comportamientos parciales previstos a través del uso de la recompensa y el castigo como reforzadores y sólo existe cuando se observa cambio de comportamiento. Los principales representantes son: Jhon B. Watson, Iván Petrovich Pavlov, Burrhus Frederick Skinner, Edward L. Thorndike. (Sarmiento Santana et al., 2007, pp. 32-47)
- ✓ **Cognitivismo:** se inicia a finales de 1950. Esta teoría muestra una nueva visión del ser humano, dado que lo considera un organismo que realiza actividades basadas en el procesamiento de la información. Distingue el grado de organización, filtrado, codificación, categorización y evaluación de la información y la manera en la que los esquemas mentales son empleados para acceder e interpretar la realidad. Representantes: Frederick Bartlett, Jerome Bruner (Sarmiento Santana et al., 2007, pp. 32-47).
- ✓ **Constructivismo:** surge entre los años 1970 y 1980. Esta teoría señala que los estudiantes no son receptores pasivos de información, sino que construyen activamente su conocimiento en interacción con el medio ambiente y a través de la reorganización de sus estructuras mentales. El alumno construye su conocimiento.

Existen diversas versiones del constructivismo, teniendo en común es el enfoque centrado en el alumno. Representantes: Jean Piaget, Jerome Bruner. (Sarmiento Santana et al., 2007, pp. 32-47)

✓ Constructivismo Social: surge a finales del siglo XX. Fue desarrollado por Vygotsky. La teoría sostiene que el proceso de desarrollo cognitivo no es independiente de los procesos socioculturales. El aprendizaje se entiende como interacción entre la persona y una situación; donde el conocimiento es considerado situado y es producto de la actividad, contextos y cultura en la que se forma y utiliza. Representantes: Vygotsky, Rogoff, Lave (Sarmiento Santana et al., 2007, pp. 32-47)

✓ Aprendizaje social: Surge en 1977. La teoría formula que los individuos aprenden en un contexto social. Esto se da por observación e imitación. Considera que hay un “determinismo recíproco” por el cual una persona y el medio ambiente influyen recíprocamente. Representante: Albert Bandura. (Romero, 2018)

✓ Aprendizaje experiencial: La teoría se focaliza en la experiencia como el centro del proceso de aprendizaje. Se denomina también “aprendizaje por iniciativa propia” dado que considera que las personas tienen inclinación natural por aprender. Tiene cuatro postulados: el aprendizaje sólo puede ser facilitado, los alumnos se vuelven rígidos bajo amenaza, se da aprendizaje significativo en un contexto reducido al mínimo de amenaza y el aprendizaje es más probable y duradero cuando se da por iniciativa propia. Representante: Carl Rogers.

✓ Inteligencias múltiples: surge en 1983 con Gardner. La teoría sostiene que las personas poseen distintos tipos de inteligencias. Afirma que el nivel de inteligencia se compone de doce inteligencias: lógico-matemática, musical, corporal-kinestésica, lingüística-verbal, visual-espacial, naturalista, emocional, existencial, creativa, colaborativa, interpersonal e intrapersonal. Representante: Howard Gardner. (Gardner, 2005)

✓ Aprendizaje situado y Comunidad de Práctica: Rescata ideas de otras teorías. Considera que el aprendizaje se produce con eficacia dentro de las comunidades. Se desarrollan prácticas como: resolución de conflictos, construcción de confianza, cooperación, comprensión y relaciones interpersonales. Las comunidades de

práctica abarcan diversos escenarios como las instituciones educativas, el ámbito laboral y otras formas de organizaciones sociales. Representantes: Wenger, Sergiovanni. (Romero, G., 2018)

✓ Aprendizaje y habilidades del Siglo XXI: Esta teoría surge para satisfacer las demandas del siglo. Pone foco en la alfabetización en medios de comunicación, el pensamiento crítico, sistemas, habilidades interpersonales y aprendizaje auto dirigido. Considera clave poner énfasis en: materias básicas (inglés, matemáticas, geografía, historia, educación cívica); temas del siglo XXI (conciencia global, alfabetización cívica, educación de la salud, alfabetización ambiental, financiera, negocios y alfabetización empresarial); habilidades de aprendizaje e innovación (creatividad e innovación, pensamiento crítico y resolución de problemas, comunicación y colaboración); información, medios de comunicación y habilidades tecnológicas (alfabetización en TIC, educación mediática); y habilidades de vida y carrera (flexibilidad y adaptabilidad, iniciativa y autonomía, habilidades sociales e interculturales, de productividad, liderazgo y responsabilidad). Para garantizar el aprendizaje de estas habilidades es preciso trabajar por proyectos y en grupo. Representante: United States Department of Education, Partnership for 21st. Century Skills, Mc Arthur Foundation. (Battelle for Kids, s. f.; MacArthur Foundation, s. f.; Romero, 2018; U.S. Department of Education. s. f.)

2.3.4. Modelos Mentales y Aprendizaje Significativo

El hombre es un ser en construcción. Su esencia es el devenir. Es, en función del contexto en el que se encuentra. Como diría Heidegger M (1969, pág. 245) , el ser se delimita frente a lo otro. El autoconcepto se va formando de acuerdo con las interacciones pasadas y presentes con los demás. Kofman (2001) manifiesta que las personas organizan y dan sentido a sus experiencias a través de filtros provenientes de la biología, el lenguaje, la cultura y la historia personal. Asimismo, sostiene que “estas cuatro fuentes determinan también la respuesta habitual a ciertas circunstancias, programada en el modelo mental” (Kofman, 2001, pág. 256)

Teniendo en cuenta las distintas definiciones de aprendizaje anteriormente desarrolladas, se puede deducir que cada persona reconstruye su propia experiencia, por lo

que el conocimiento no podría medirse debido a que es único en cada individuo, en su propia reconstrucción interna y subjetiva de la realidad.

Lo expresado va constituyendo el modelo mental, que, según el decir de Van Dijk, T. (1999), es el sistema de percepción y representación subjetivo y particular de cada individuo acerca de las realidades que lo circundan. Es decir, son aquellos supuestos hondamente arraigados en la conciencia y con las generalizaciones e imágenes de la realidad, que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar (Red de Maestros, 2007).

A la definición anterior se la puede comparar con el dicho que se utiliza en Programación neurolingüística: “el mapa no es el territorio”. El territorio es la realidad, el mapa es la representación que se hace de ese territorio. Cada uno tiene un mapa diferente sobre el mismo territorio. Para Echeverría (2005), somos observadores distintos de una misma realidad. El Talmud²⁹ aclara que no vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos.

Johnson-Laird (1983) explica el razonamiento humano a través de la teoría de los modelos mentales. Para él, las personas no aprehenden el mundo de manera directa, sino que lo hacen a través de las representaciones mentales que construyen sobre el mundo externo.

Johnson-Laird, P. N. (1983) expone que:

La teoría de los modelos mentales se ha pensado para explicar los procesos superiores de la cognición y, en particular, la comprensión y la inferencia. Sugiere un inventario simple de tres partes para el contenido de la mente: hay procedimientos recursivos, representaciones proposicionales y modelos. Los procedimientos son indecibles. Llevan a cabo tareas como el mapeamiento de las representaciones proposicionales dentro de los modelos. También proyectan un modelo subyacente dentro de otras formas especiales de modelos -una visión bidimensional o imagen. Hay presumiblemente algunas otras formas de procedimiento que juegan una parte en el pensamiento. Prototipos y otros esquemas, por ejemplo, son procedimientos que especifican por

²⁹El Talmud es una obra que recoge principalmente las discusiones rabínicas sobre leyes judías, tradiciones, costumbres, narraciones y dichos, parábolas, historias y leyendas.

defecto valores de ciertas variables en modelos mentales. (Johnson-Laird, 1983, p. 446-447)

De la teoría propuesta por Johnson-Laird (1983) se puede afirmar que las personas interactúan con el entorno desde sus modelos mentales, dado que es la forma de procesamiento de la información para luego pasar a la acción.

Cortese (2007), coincide indicando que son conjuntos de asunciones profundamente arraigadas, generalizaciones, composiciones, imágenes o historias que delinear como se entiende al mundo y como se toma acción en él. Es decir que el repertorio de acciones posibles está en los modelos mentales.

Al respecto, Marchetti (2013), determina que los modelos mentales son personales y le dan sentido a la realidad. Son fundamentales, inconscientes y diferentes para cada persona y van a afectar todos los dominios. Ellos se conforman por diversos factores como son la biología, la cultura, el lenguaje y la historia personal.

Además de determinar el modo de interpretar el mundo, los modelos mentales también determinan la forma en que cada individuo actúa, moldean los actos. Cris Argyris (1982, pág. 223) señala que “aunque las personas no [siempre] se comportan en congruencia con las teorías que abrazan [lo que dicen], sí se comportan en congruencia con sus teorías-en uso [los modelos mentales]”.

Según lo expresado anteriormente, Senge (2012) manifiesta que los modelos mentales son tan poderosos como para afectar el hacer de las personas y esto se debe, a dos motivos:

- ✓ Primero, porque afectan lo que se ve.
- ✓ Segundo, porque son tácitos, existen por debajo del nivel de conciencia.

En cuanto al primer aspecto, Senge (2012) aclara que dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos. Cada individuo observa selectivamente los detalles. Finalmente menciona el decir de Albert Einstein, “Nuestras teorías determinan lo que medimos”.

En referencia al segundo aspecto, al ser tácitos y existir debajo del nivel de conciencia, la gente no los examina. Como no los examina, los modelos permanecen intactos. Al cambiar

el mundo, se ensancha la brecha entre los modelos mentales y la realidad, conduciendo a actos cada vez más contraproducentes.

Por otro lado, Argyris (1982) señala que la capacidad de aprendizaje puede verse debilitada con el atascamiento en “rutinas defensivas³⁰” que aíslan los modelos mentales de todo análisis. Esta situación lleva, generalmente, a desarrollar una “incompetencia calificada”.

Al respecto, Cortese (2007) señala que hay dos modelos mentales que perjudican la acción efectiva y la comunicación organizacional; el “modelo mental de control unilateral” y el “modelo mental de abandono del control”. Sin embargo, existe también un modelo mental que “incrementa la efectividad en la realización de la tarea, aumenta la calidad de los vínculos, eleva la autoestima de las personas”, es el modelo de aprendizaje mutuo.

El modelo mental de control unilateral es denominado por Chris Argyris y Donald Schön como el “Modelo 1”; Diana Smith y Robert Putnam se refieren a él como el “modelo de control unilateral” y Rafael Echeverría, lo define como “enfoque único”. Este modelo es una manera de mantener el control, cuando se opera con temas que pueden ser vergonzantes o amenazantes. Para Argyris y Schön las características del modelo lo hacen aparecer reprochable, pero en general, ello no ocurre así; de hecho, aparecen disfrazados como virtudes sociales. Ver figura 14

El “modelo de abandono del control” está fundado en la premisa uno u otro: seré yo quien decida, u otros quienes lo hagan, no hay espacios intermedios. Este modelo es, según Cortese (s.f.), notablemente similar al modelo de control unilateral, teniendo ambos el mismo objetivo central de evitar poner en aprietos, y ambos sosteniendo que los juicios y sentimientos negativos necesitan ser tapados, para no lastimarse ni a uno mismo ni a los demás. (Cortese, Modelos mentales en el Management, s.f.). Ver figura 15

En cuanto al modelo de aprendizaje mutuo o denominado Modelo II por Argyris y Schön y “Enfoque múltiple” por Echeverría, incrementa la efectividad en la realización de la tarea, aumenta la calidad de los vínculos, eleva la autoestima de las personas. Las premisas de este modelo operan en el espacio emocional y permiten aceptar tanto que las visiones de los demás son válidas como las propias, como a ayudar a solucionar problemas creyendo que

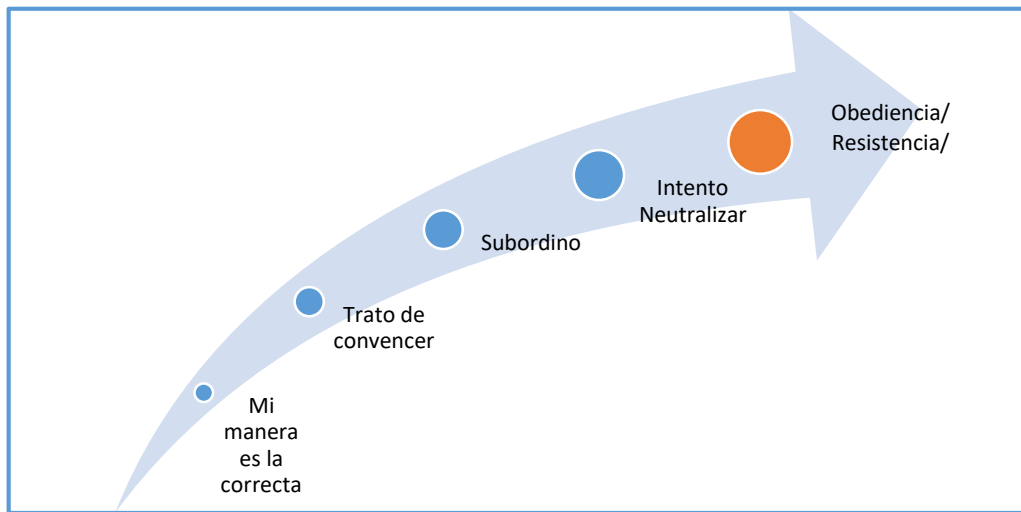
³⁰ Se entiende por rutina defensiva a toda acción llevada a cabo por un individuo o grupo para evitar situaciones que son potencialmente embarazosas y/o amenazantes.

–aunque incómodo y doloroso – es al mismo tiempo una oportunidad para aprender. Ver figura 16

Según Red de Maestros (2007), la capacidad de administrar modelos mentales en una organización resulta vital, porque los modelos mentales más cruciales de toda compañía son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable.

Figura 14

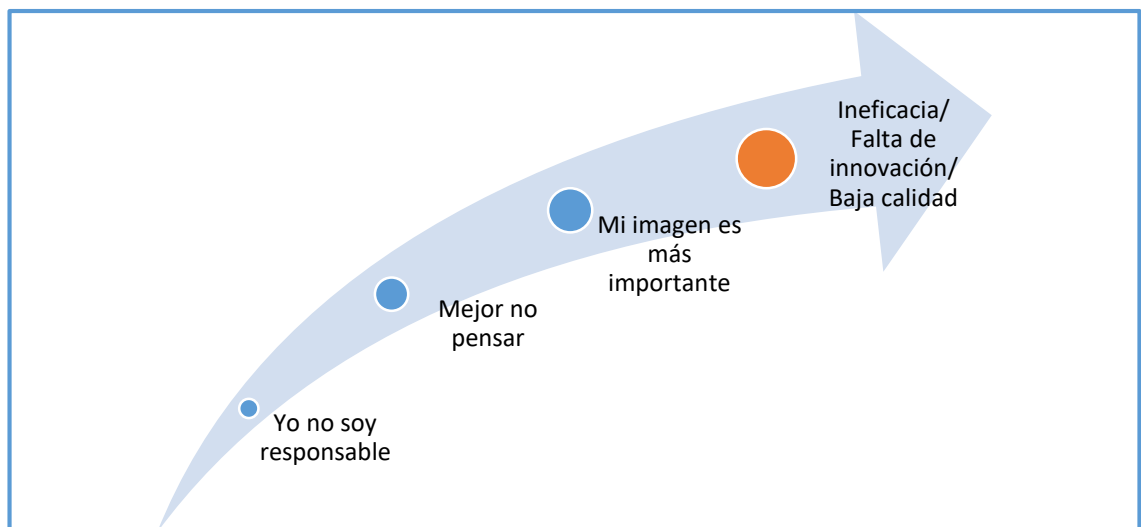
Modelo Mental de Control Unilateral



Nota: Adaptado de Petrasso (2015)

Figura 15

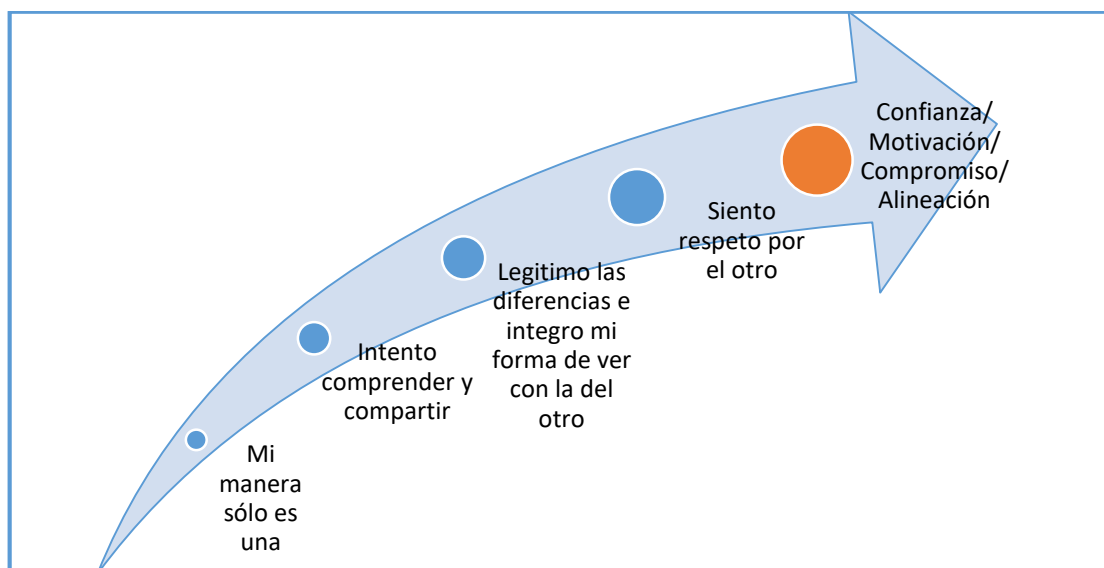
Modelo Mental de Abandono de Control



Nota: Adaptado de Petrasso (2015)

Figura 16

Modelo Mental de Aprendizaje Mutuo



Nota: Adaptado de Petrasso (2015)

Ninguna organización escapa a esta premisa. Es fundamental entender los modelos mentales colectivos, construidos en base a experiencias, que rigen el accionar ante los desafíos. Para Marchetti (2013), la dificultad deviene cuando se cree que esta manera se transforma en la única manera de responder a esos desafíos y lo denomina “fossilización de los modelos mentales”.

Es imprescindible conocer la fossilización de los modelos mentales, dado que éstos evitarán que se establezcan relaciones comunicativas saludables, impedirán que se pueda trabajar adecuadamente en equipo y/o fomentarán la desmotivación que se siente hacia su trabajo cotidiano.

Para evitar la fossilización de modelos mentales hay que desafiar la certeza que es el principal enemigo del aprendizaje, trabajar en equipo, reflexionar, investigar, informarse, sinergizar, debatir, compartir, discutir, probar nuevas cosas, compartir conocimientos y, fundamentalmente, conectarse con la pasión, reconectarse con la vocación (Marchetti, 2013).

Según Senge (2002), esta práctica consiste en sacar a la superficie supuestos y actitudes ocultas para que las personas puedan explorar y discutir sus diversas maneras de ver las cosas sin ponerse a la defensiva. Este proceso es crítico para los que quieren entender el mundo o

su organización porque, como una lámina de cristal que sutilmente distorsiona la visión, los modelos mentales determinan qué es lo que se ve. (Senge, 2002, pág. 82)

Es importante recalcar que si una institución desea implantar alguna propuesta que involucre un cambio organizacional, se debe comenzar por conocer los modelos mentales de los líderes, ya que los modelos mentales más cruciales para toda la organización son los compartidos por quienes toman las decisiones. Si estos modelos no se examinan, limitan el radio de acción de una organización a lo que es conocido y confortable.

Finalmente, Marchetti (2013) especifica que para Sir Ken Robinson es absolutamente importante descubrir el “elemento personal”, entendido éste como el lugar en cada uno donde convergen las capacidades naturales y la vocación o inclinaciones personales. Por lo tanto, es menester que los líderes y colaboradores de las organizaciones descubran su propio elemento y luego desplieguen las competencias necesarias para su propio desarrollo.

Por último, es esencial crear un puente entre los modelos mentales de todos los integrantes de una organización, abrazando una nueva concepción de las habilidades humanas y debatiendo sobre cuál es el ambiente que se debe generar para que esos talentos surjan. Se podría decir que la responsabilidad de los líderes es crear más estados endorfinicos – estados de alegría, placer, entusiasmo, felicidad, enamoramiento, excitación- y menos estados adrenalínicos –ansiedad, angustia, estrés, tensión, miedo-.

En relación con los modelos mentales con el proceso de enseñanza aprendizaje, el objetivo inmediato, mirando exclusivamente el aspecto cognitivo, es favorecer la construcción de modelos mentales a través de modelos conceptuales³¹ (Moreira et al., 2002). Por lo tanto, aprender, implica adjudicar a un concepto un significado mediante un proceso donde se selecciona y organiza la información estableciendo relaciones entre ellas basadas en el conocimiento previo pertinente que existe al momento de iniciar el aprendizaje.

Rodríguez Palmero et al. (2008), determinan que:

el aprendizaje significativo es el proceso según el cual se relaciona un nuevo conocimiento o una nueva información con la estructura cognitiva de la

³¹ Un modelo conceptual son ideas universales acerca de los individuos, grupos, situaciones y acontecimientos de interés para una disciplina que describe un ideal a lograr. El modelo conceptual está formado por conceptos

persona que aprende de forma no arbitraria y sustantiva o no literal. Esa interacción con la estructura cognitiva no se produce considerándola como un todo, sino con aspectos relevantes presentes en la misma, que reciben el nombre de sub-sumidores o ideas de anclaje. La presencia de ideas, conceptos o proposiciones inclusivas, claras y disponibles en la mente del aprendiz es lo que dota de significado a ese nuevo contenido en interacción con el mismo. Esa interacción es lo que caracteriza el aprendizaje significativo. Pero no se trata de una simple unión o ligazón, sino que, en este proceso, los nuevos contenidos adquieren significado para el sujeto produciéndose una transformación de los sub-sumidores o ideas de anclaje de su estructura cognitiva que resultan así progresivamente más diferenciados, elaborados y estables. (Rodríguez Palmero; Moreira; Concesa Caballero Sahelices; Greca, 2008, pág. 11)

El aprendizaje significativo entonces, resulta cuando el aprendiz –constructor de su propio conocimiento- articula los conceptos a aprender y les da sentido a través de los modelos conceptuales que posee, relacionándolos a su vez con la experiencia para formar así nuevos modelos mentales. Es decir, según Moreira (2002) el aprendizaje significativo implica la construcción de modelos mentales.

2.3.5. Educación 4.0

La sociedad ha sido atravesada, a lo largo de su historia, por cuatro revoluciones industriales. La primera gran revolución se da a finales del Siglo XVIII con la aparición de la máquina a vapor pasando de la economía rural a la industrial. La segunda revolución se da a mediados del Siglo XIX como complemento de la economía industrial gracias a la aparición de la energía eléctrica y la producción en cadena. En cuanto a la tercera revolución industrial o revolución científico-técnica o de la inteligencia, si bien no tiene una fecha exacta de inicio, se avala en declaración formal por el Parlamento Europeo en 2007 (Parlamento Europeo., 2007). Esta revolución se caracteriza por la aparición de nuevas fuentes de energía renovable y nuevas formas de comunicación.

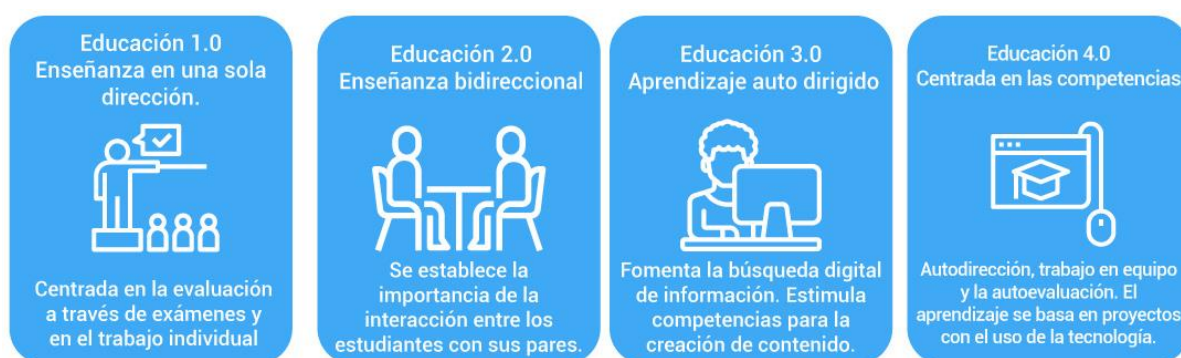
La conocida Cuarta Revolución Industrial, Industria 4.0 o Industria Inteligente, cuyo concepto fue acuñado por Klaus Schwab en la edición del Foro Económico Mundial 2016,

es caracterizada por la automatización inteligente, la conectividad, la robótica, la información digital, la inteligencia artificial, la nanotecnología y el acceso digital a los usuarios y clientes entre otros, y ha impactado fuertemente no solo a los entornos organizacionales sino también a los sistemas educativos de todo el mundo.

Los modelos educativos, al igual que la industria, pasaron de ser 1.0 a 4.0, es decir va de una educación unidireccional donde el docente posee el saber a una educación centrada en las competencias del Siglo XXI tales como el trabajo en equipo, la autodirección y la autoevaluación. Se ilustra en figura 17.

Figura 17

Evolución de los Modelos Educativos



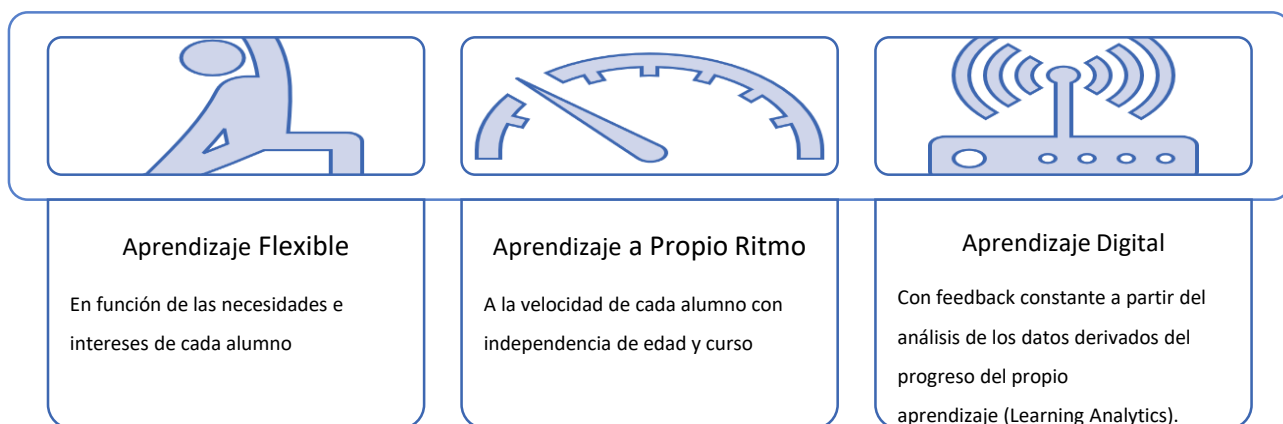
Nota: Adaptado de UPEV (2018)

Ahora bien, transitar la industria 4.0 requiere talento 4.0 que sea fomentado por una educación 4.0 (Ranz, 2016). Es posible que muchos alumnos que están estudiando en la actualidad, trabajen en empleos que aún no existen debido a los avances digitales y tecnológicos que se están viviendo. Esta brecha entre educación y trabajo se amplía debido a la poca o nula innovación en los sistemas de aprendizaje (López Casarín, 2020).

Según Ranz (2016), la Educación 4.0 presenta tres características fundamentales: el aprendizaje debería ser flexible, a propio ritmo y digital con feedback constante. Ver figura 18

Figura 18

Educación 4.0 Características

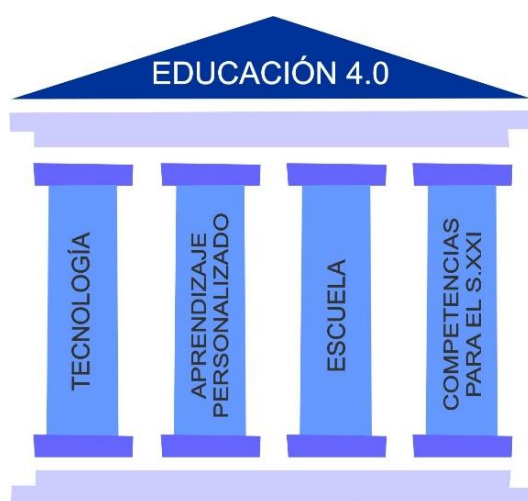


Nota: Elaboración propia. Adaptado de Ranz (2016)

Asimismo, la Educación 4.0 se sostiene en cuatro pilares. Ver figura 19. La tecnología, la personalización del aprendizaje, la escuela como centro de desarrollo del talento y el aprendizaje de las competencias clave del Siglo XXI.

Figura 19

Educación 4.0 Pilares



Nota: Elaboración propia. Adaptado de Ranz (2016)

En cuanto a la tecnología, se utilizan las TICS como “herramienta de acceso, organización, creación, difusión de contenidos” (Fundación MAPFRE, 2014). Para ello se utilizan: plataformas y herramientas que permiten desarrollar las clases con la ayuda de internet, incorpora el juego y la creación de entornos reales (gamificación o ludificación), robótica, realidad aumentada, entre otros.

En referencia a la personalización del aprendizaje, el doctor en Ciencias de la Educación Tourón (2019), señala que es menester “satisfacer las necesidades únicas de cada alumno al proporcionar enfoques de aprendizajes personalizados entregados al ritmo adecuado para ellos”. Al mismo tiempo manifiesta que “todos los alumnos son únicos. Aprenden de diferentes maneras, a diferentes ritmos y tienen diferentes intereses. Cada uno tiene un potencial que espera a ser desbloqueado, para que pueda sobresalir y lograr su mejor marca personal” (2019). Sostiene, además, que en el centro de una enseñanza y aprendizaje fuertes y efectivos se encuentra la relación entre estudiante y profesor, donde la tecnología no puede reemplazar este vínculo.

En relación con la escuela como centro para el desarrollo del talento se entiende que la institución basará sus políticas y programas de gestión del talento en función del potencial de aprendizaje. Ranz (2016) declara que para lograrlo es necesario primero identificar el potencial de aprendizaje de cada alumno para luego poder enriquecer el currículo y así logren aprender al propio ritmo y velocidad.

Finalmente, en lo referido al aprendizaje de competencias del Siglo XXI es indispensable centrarse en aquellas capacidades que no pueden desempeñar los robots, como son la creatividad, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la innovación, la inteligencia emocional, la resiliencia, entre otras. (Ranz, 2016)

2.3.6. El Aprendizaje en Adultos

Según el diccionario de la Real Academia Española, adulto proviene del latín “*adultus*”. Dicho de un ser vivo: que ha llegado a la plenitud de crecimiento o desarrollo. También se puede definir como el que ha llegado al término de la adolescencia (Visor, 1999).

Para Fernández (2007), ser adulto, no se define solamente por el elemento edad, ni por el factor biológico; conlleva, además, implicaciones culturales, económicas, y también históricas que hay que tener en cuenta. A saber:

- ✓ **Cronológicamente:** etapa de la vida entre la adolescencia y la vejez. Aproximadamente 4 décadas, comprendidas entre los 20 y 60 años (Fernández, Características y condiciones del EATs., 2007).
- ✓ **Jurídicamente:** El Código Civil Argentino no hace referencia al adulto, en cambio define la “mayoría de edad”. En efecto, en el Título IX, Artículo 126 de dicho Código se expresa: Son menores las personas que no hubieren cumplido la edad de dieciocho (18) años. El Artículo 128 indica: Cesa la incapacidad de los menores por la mayor edad el día que cumplieren los dieciocho (18) años. Artículo 129: La mayor edad habilita, desde el día que comenzare, para el ejercicio de todos los actos de la vida civil, sin depender de personalidad alguna o autorización de los padres, tutores o jueces. Artículo 130. Para que los menores llegados a la mayor edad entren en la posesión y administración de sus bienes, cuando la entrega de éstos dependa de la orden de los jueces, bastará que simplemente presenten la prueba legal de su edad. Finalmente, el Artículo 131 dice: Los menores que contrajeran matrimonio se emancipan y adquieren capacidad civil, con las limitaciones previstas en el artículo 134 (CODIGO CIVIL ARGENTINO).
- ✓ **Sociológicamente:** Persona integrada en el medio social, ocupando un puesto y en plena posesión de sus derechos, libertades y responsabilidades. Período de responsabilidad e influencia (Fernández, Características y condiciones del EATs., 2007).
- ✓ **Psicológicamente:** La cuestión es más compleja. El término adulto se emplea como sinónimo de madurez de personalidad, hace referencia al adulto cabal, persona responsable que posee plenitud de juicio, seriedad, y dominio de sí mismo (Fernández, Características y condiciones del EATs., 2007).
- ✓ **Pedagógicamente:** se le considera adulto si, después de haber salido del sistema de enseñanza, ha vuelto a entrar. Retoma sus estudios con la

expectativa de continuar con su formación académica interrumpida en un momento previo de su vida por factores particulares.

Independientemente de la edad, cualquier individuo, está en la capacidad de obtener, renovar, ultimar o acrecentar sus conocimientos y actitudes para su desarrollo individual o profesional.

El aprendizaje en adultos se da desde tiempos remotos. Ya Alexander Kapp, maestro alemán, en 1833 utiliza por primera vez el término “andragogía” para describir la forma en que Platón promovía el aprendizaje de la filosofía entre sus discípulos mayores de 40 años.

La andragogía proviene del griego ἀνὴρ *aner* “hombre” y ἀγωγή *agein* “liderar”, “guía” o “conducción”; por lo tanto andragogía significa “hombres principales” o “adultos principales”. Es el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas, en contraposición de la pedagogía, que es la enseñanza orientada a los niños. (RAE, Diccionario de la Real Academia Española)

Knowles, considerado el padre de la educación de adultos, introduce la teoría de la Andragogía en Estados Unidos en 1984. Él, define a la Andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender (Knowles, 1984) Para Alcalá (1999) la Andragogía es la ciencia y el arte que, siendo parte de la Antropogogía³² y estando inmersa en la Educación Permanente, se desarrolla a través de una praxis fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad.

La Andragogía, según Alcalá (2000), proporciona la oportunidad para que el adulto que decide aprender, participe activamente en su propio aprendizaje e intervenga en la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas en condiciones de igualdad con sus compañeros, participantes y con el facilitador. Añade también que lo expresado, juntamente con un ambiente de aprendizaje adecuado, determinan lo que podría llamarse una buena praxis andragógica.

La Enciclopedia Británica manifiesta que la educación de adultos también es llamada “educación continua” y es la destinada a hombre y mujeres maduros. La define como

³² “La ciencia y el arte de instruir y educar permanentemente al hombre, en cualquier período de su desarrollo psico-biológico y en función de su vida natural, ergológica y social” Félix Adam (1921-1991)
<http://www.antropogogia.com/>

cualquier tipo de educación para personas que tienen la edad suficiente para trabajar, votar, luchar y casarse y que han completado el ciclo de educación continua, si alguno lo comenzó en la infancia. (The Editors of Encyclopaedia Britannica, s. f.)

Lo más destacable de la educación en adultos es la manera en que las situaciones de mayor complejidad son resueltas dado que organiza lo aprendido en torno a esa situación, siendo esta una manera de alcanzar los objetivos y competencias deseadas, afianzando valores y actitudes positivas.

La andragogía posee la intención de contemplar las diferencias individuales con heterogeneidad en el pensar, sentir y actuar, lo que se une al interés de superación y profesionalización de las personas (Alvarado Rojas, 2009).

Resumiendo, el adulto posee características que son relevantes para el aprendizaje andragógico: el estar motivado, la perspectiva que tiene de lo que va a aprender, su experiencia personal y disponibilidad de aprender, lo que ayuda a lograr el ciclo final del aprendizaje, obtener experiencia, reflexionar, llegar a una conceptualización y finalmente aplicar lo aprendido.

2.3.6.1. Factores relacionados con el aprendizaje de adultos

La sociedad de hoy se caracteriza por el cambio permanente, el desarrollo tecnológico y científico sin límites, el aumento de las comunicaciones y el tránsito de la sociedad industrial a una postindustrial. Frente a esta situación de cambio permanente, los adultos deben ajustarse y tomar decisiones para poder sobrevivir manteniendo una calidad de vida adecuada (Fernández, 2007).

En la actualidad, se observa un fenómeno demográfico único en la historia de la humanidad, ocasionado por el conjunto de personas adultas y del segmento de la Tercera Edad o Edad Avanzada, que está experimentando un aumento numérico nunca registrado en los anales de la dinámica poblacional mundial (Alcalá, 2000). El desarrollo físico del hombre llega a su máximo aproximadamente a la edad de treinta (30) años, pero el crecimiento de la mente humana parece no tener límites. Muchos adultos cambian cada vez más sus empleos y profesiones y continúan progresando de muchas maneras especialmente cuando desean tener un nuevo acceso a la educación (Alcalá, 2000).

En referencia al aumento de la población adulta y en relación con el aprendizaje, generalmente se piensa que, al llegar a la adultez, la persona ya lo ha concluido. Sin embargo, en el marco de la formación continua, se ha comprobado que el adulto es un ser “en” y “con” capacidad de continuar aprendiendo a lo largo de toda su vida y por lo tanto su formación no ha concluido (Ministerio de Educación de Perú).

Durante mucho tiempo se pensó que el adulto tenía más dificultades para aprender que los niños y/o adolescentes. También se creía que la inteligencia decrecía con la edad. Este juicio discrimina notablemente a las personas de edad adulta, con consecuencias negativas en su educación.

Para Fernández (2007), la capacidad de aprendizaje de los adultos y en especial también de las personas de edad parece depender en mayor medida del entrenamiento, de la motivación y de una situación de aprendizaje favorable, que de la edad del individuo.

Sin embargo, se conoce que el adulto no aprende mejor o peor que el niño o el adolescente, pero sí se encuentra en otra situación de aprendizaje. Tiene otras necesidades e intereses. Por lo tanto, este proceso, no sólo se limita a la adquisición de conocimientos y competencias, sino que involucra al mismo tiempo el desarrollo de la personalidad, como creatividad, autoconfianza y autoestima. Por lo tanto, se puede acordar que el aprendizaje de adultos abarca la formación profesional y la educación general, así como el aprendizaje formal, no formal e informal.

Yturralde (2016) manifiesta que, a diferencia del niño, el adulto como individuo maduro, manifiesta las siguientes características:

1. Tiene un Auto-concepto: lo que lo lleva a guiarse por su propia voluntad. Son renuentes a las situaciones donde el facilitador o los programas los limitan a un papel dependiente.

2. Tiene Experiencia: acumulada de la gran riqueza de experiencias que se convierten en importantes recursos de aprendizaje, y al mismo tiempo se convierten en plataforma para desarrollar nuevos aprendizajes.

3. Prisa en Aprender: para cumplir con sus roles en la sociedad. Por otra parte, es frecuente que muchos adultos presenten grados de reticencia en procesos de aprendizaje de manera manifiesta u oculta, al sentirse presionados si su participación, no es 100% voluntaria.

4. Orientación para Aprendizaje: Los adultos tienen una tendencia a mantener una orientación centrada en situaciones, problemas, decisiones y mejoras permanentes, buscando los conocimientos para desarrollar las competencias que se necesitan aplicar a situaciones o problemas a los que se confrontan en la vida real.

5. Motivación para Aprender: Los adultos están más motivados para aprender por los factores internos o externos. Aunque eventualmente se puede encontrar personas que buscarán evitar participar en los procesos de aprendizajes por varios factores.

El aprendizaje del adulto, según el Ministerio de Educación de Perú, está basado en:

- Aprender a conocer: Para desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir herramientas de la comprensión como medio para entender el mundo que le rodea, vivir con dignidad, comunicarse con los demás y valorar las bondades del conocimiento basado en la investigación.
- Aprender a aprender: Para desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores, que le permitan al adulto adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y de aprendizaje para que pueda seleccionar y procesar información eficientemente, comprender la estructura y el significado del conocimiento a fin de que lo pueda discutir, negociar y aplicar.
- Aprender a hacer: Para desarrollar su capacidad de innovar, crear estrategias, medios y herramientas que le permitan combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento sociocultural, para desarrollar la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos (Ministerio de Educación de Perú)

De acuerdo con Knowles (2006), el aprendizaje del adulto se sustenta en cinco atributos principales:

- a. Los aprendices poseen autonomía y la capacidad de dirigir el sentido del aprendizaje
- b. Poseen una vasta experiencia que se convierte en recurso para el aprendizaje.

- c. Su disposición para aprender se oriente a las tareas de desarrollo de los roles sociales
- d. La orientación al aprendizaje está centrada en el rendimiento.
- e. A medida que el aprendiz madura, la motivación para aprender es intrínseca

Por lo anteriormente expuesto, el profesor tiene que ocupar el rol de facilitador del aprendizaje, otorgando un mayor énfasis a la opción del aprendiz de elegir sus propios requerimientos (Osorio, 2009). (Loeng, 2018)

Teniendo en cuenta estas reflexiones, se puede advertir que el adulto construye sus aprendizajes de dos maneras, aprende haciendo y aprende del medio ambiente y de la propia experiencia.

Ahora bien, existen factores que pueden incidir en el desarrollo del proceso de aprendizaje de los adultos. Se explicitan en tabla 12.

Tabla 12

Factores de incidencia en el proceso de desarrollo del aprendizaje

Factores intrapersonales	Factores interpersonales y socioambientales
<ul style="list-style-type: none"> • Estilos cognitivos del sujeto. Sus propias estrategias de aprendizaje y trabajo intelectual autónomo. • Personalidad (ansiedad, expectativas de control y concepto de sí mismo). • Motivación del alumno 	<ul style="list-style-type: none"> • Escenarios educativos. • Comportamiento del profesor, sus estilos de enseñanza y sus expectativas hacia el alumno. • La interacción profesor-alumno y alumnoalumnos

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Fernández (2007)

El aprendizaje es personal y cada sujeto se enfrenta con la realidad y asimila la información proporcionada por ésta de forma propia y original. Va construyendo su propio conocimiento, pero este proceso no lo hace en soledad, sino en un ambiente de eficaces relaciones interpersonales (Fernández, 2007).

Es imprescindible tener en cuenta que, en el aprendizaje de los adultos se debe favorecer y fomentar los procesos de aprendizaje autónomos. Los adultos necesitan sentirse cómodos en el marco del aprendizaje y esto se logra si existe un entorno favorable. Necesitan reconocer que lo que están aprendiendo es accesible y vale la pena ser incorporado, como así también saber que se valora lo que saben.

Se puede clasificar a la educación para adultos en:

- 1) Educación para la competencia vocacional, técnica y profesional
- 2) Educación para la salud, bienestar y vida familiar
- 3) Educación para la competencia cívica, política y comunitaria
- 4) Educación para la realización personal
- 5) Educación para la recuperación (Loeng, 2018)

2.3.7. Diversas Maneras de aprender

Todas las personas aprenden de igual manera en una situación de aprendizaje. En un artículo del diario La Nación, Rodríguez Vargas (2013) manifiesta que “La gente aprende como siempre ha aprendido: construyendo significados. Lo único que ha cambiado, a lo largo de la historia, es la forma en que los educadores median para que los alumnos los construyan”. La persona tiene la posibilidad de aprender en todas las circunstancias y lugares a través de múltiples medios y en cualquier etapa de su vida interactuando con el medio ambiente. Esto, constituye la experiencia del sujeto, condición para cualquier aprendizaje (Arredondo; Pérez Rivera; Aguirre, 2000).

Rodríguez Vargas aclara que “el aprendizaje no se puede desligar del cerebro: es ahí donde ha sucedido y sucede” (Rodríguez Vargas, 2013). Se aprende porque el cerebro está programado para aprender y está programado para aprender de una manera tal que es, inevitable aprender (Eslava, 2014). El cerebro no puede decidir si aprende o no aprende, lo que no implica que el aprendizaje que se incorpora sea o no el apropiado. Esta inevitabilidad de aprendizaje se da porque el cerebro tiene la propiedad de plasticidad cerebral³³, se construye día a día. Finalmente, Eslava (2014) aclara que el aprendizaje es el resultado de la

³³ Se refiere a la adaptación que experimenta el sistema nervioso ante cambios en su medio externo e interno

genética y el medio ambiente y la influencia de este medio ambiente, en neurociencias se lo conoce como “engrama³⁴”. El engrama es adquirido en el curso de experiencias sucesivas, determinando aprendizajes de todo tipo sean: destrezas, gustos, emociones, lenguaje, hábitos motores entre otros.

Las experiencias de aprendizaje, según Arredondo, Pérez Rivera y Aguirre (2000), pueden ser directas (o en contacto con las cosas mismas), que para Eslava (2014) es el aprendizaje fisiológico o silvestre, que se da por el simple hecho de vivir o bien mediatizadas (información transmitida por otros a través de representaciones, símbolos o lenguajes).

Luego aparece la escuela, que decide qué aprender, como hacerlo, en qué tiempo y con quiénes. A este tipo de aprendizaje programado o dirigido se lo denomina pedagógico dado que surge desde cierta organización de los aprendizajes (Eslava, 2014).

Ahora bien, para que una persona aprenda, Arredondo; Pérez Rivera; Aguirre señalan que es necesario que el sujeto sea capaz de percibir e interactuar con una situación nueva y que le resulte importante hacerlo, porque encuentra sentido y valor en la experiencia y ésta le resulta significativa (Arredondo; Pérez Rivera; Aguirre, 2000). Birkenbihl (1999) especifica que existen tres factores que garantizan buenos resultados pero que sólo la combinación de ellos hace posible la obtención del éxito:

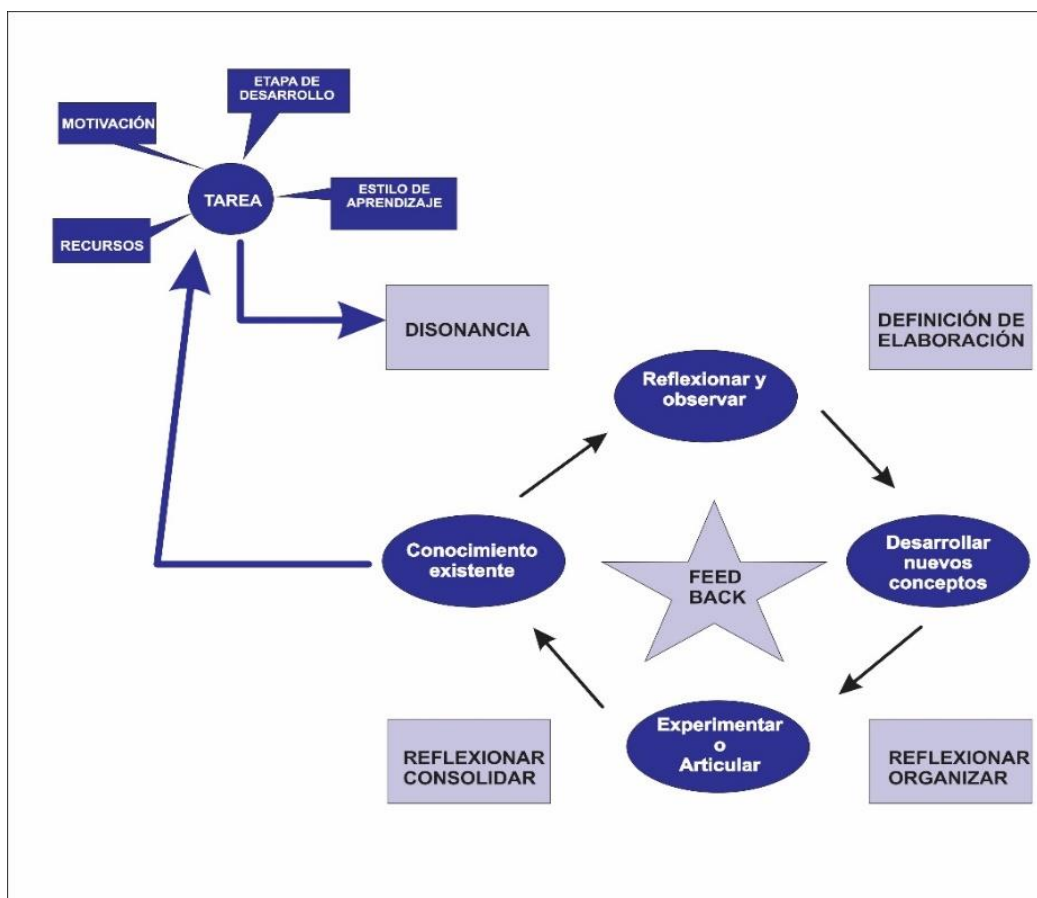
- ✓ La inteligencia (o capacidad para aprender)
- ✓ El método que se sigue para aprender
- ✓ Las motivaciones que llevan a estudiar.

Taylor sostiene que existen cinco etapas en la experiencia del aprendizaje por las que se debe atravesar (Taylor & Hamdy, 2013, pp. 1561-1572). Asimismo propone un modelo de aprendizaje para adultos que encapsula varias teorías y enfoques, pudiéndose utilizar para “estructurar, planificar y ofrecer experiencias de aprendizaje exitosas”(Taylor & Hamdy, 2013, p. 1566) . Se presenta el modelo de Taylor en figura 20.

³⁴ Huella neurofisiológica en el cerebro que es la base de un recuerdo de la memoria.

Figura 20

Modelo de Aprendizaje para adultos



Nota: Adaptado de Taylor; Hamdy. (2013, p. 1566)

Taylor señala que el aprendizaje comienza con el conocimiento existente en el alumno. El educador debe asegurarse que el aprendiz tenga la posibilidad de articular lo que sabe a través de técnicas como por ejemplo los grupos de discusión.

Luego, al cuestionar ese conocimiento previo, se pasa a la fase de disonancia. El cuestionamiento puede ser interno o externo. Asimismo, para que el alumno participe en la fase de disonancia, influyen varios factores como son la naturaleza de la tarea, los recursos disponibles, la propia motivación del alumno y la etapa de desarrollo y estilo de aprendizaje propio. Taylor señala que existen metodologías que facilitan el aprendizaje como lo son el Aprendizaje basado en Proyectos (PBL Project Based Learning), el Aprendizaje basado en equipos (TBL Team Based Learning) y el Aprendizaje basado en casos o Aprendizaje basado en problemas (CBL Case Based Learning – PBL Problem Based Learning). Taylor sostiene

que esta etapa finaliza cuando el aprendiz reflexiona y determina sus resultados personales de aprendizaje (Taylor; Hamdy, 2013, pp. 1561-1572).

Luego, en la fase de refinamiento, el alumno intenta resolver explicaciones y/o soluciones a inquietudes y, al completar tareas, investigación, reflexión y discusión, refina la nueva información en nuevos conceptos. Las ventajas de esta etapa son, en primer lugar, el favorecimiento de establecer nuevas conexiones entre la nueva información y el conocimiento previo; la segunda es el refuerzo de la tendencia a pensar ampliamente. Es la fase donde se ve reflejado el método científico, dando por resultado la generación de una nueva hipótesis de trabajo. Taylor afirma que:

la mayor parte de lo que sucede en la fase de elaboración y refinamiento es interna para el alumno, pero el éxito de la empresa se derivará de la naturaleza de la tarea que se le asignó y de la provisión de recursos apropiados. La tarea debe ser tal que requiera un poco de reflexión y compromiso para completarla, y los recursos deben ser apropiados para la tarea y la comprensión del alumno. Esta fase es la parte clave del aprendizaje basado en problemas, pero también puede surgir de la enseñanza clínica y de cabecera cuando el educador es consciente de las posibilidades y tiene cuidado de explotarlas. (Taylor & Hamdy, 2013, p. 1568).

Continúa la fase de organización donde el aprendiz desarrolla y reestructura las ideas para dar cuenta sobre la información adquirida. Taylor plantea aquí, que existen al menos dos elementos para esto: la reflexión en acción (el alumno prueba y reevalúa la hipótesis para dar sentido a la información) y la organización de la información en esquemas. Aquí el formador apuntala a los aprendices proporcionando andamios para afirmar las ideas, darles coherencia y estructura. Esto se realiza en el marco de un programa, temas, conferencias, entre otros. Otro rol del educador es fomentar la reflexión crítica a través de tutoriales, discusiones o situaciones problemáticas.

La fase más crucial es la de retroalimentación, donde se articula el conocimiento adquirido y se lo compara con los de sus docentes y compañeros. En la retroalimentación hay dos elementos: el primero es articular lo aprendido, es decir, poder explicarlo o utilizarlo de alguna manera. El segundo elemento es señalar las fortalezas y debilidades, argumentando

y preguntando, llegando así a lo que llama Belenky, la co-construcción del conocimiento (Belenky; Clinchy; Goldberger; Tarule, 1997.)

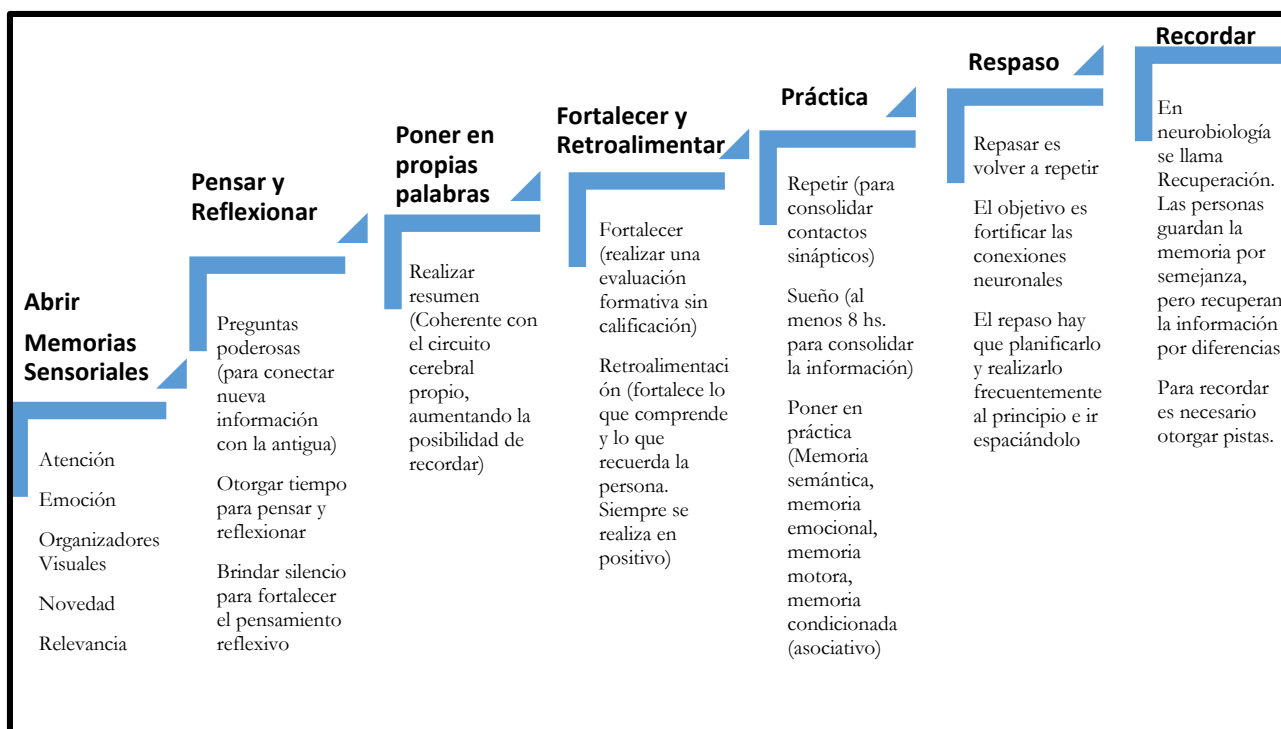
Finalmente, en la fase de consolidación, se realiza la reflexión sobre todo el proceso y se repasa el ciclo de aprendizaje. Aquí se piensa en los resultados de las evaluaciones, las fortalezas y debilidades. Acá es fundamental la labor del educador en cuanto a alentar la reflexión de los alumnos guiándolos a una reflexión más profunda. A esto se lo denomina reflexión sobre la acción.

Otro autor que hace hincapié en la educación para adultos es el neurólogo y docente, Rosler (2014), quien en su ponencia en el 4º Congreso sobre Neurociencias, Educación e Inteligencia emocional y 6º Jornada de Neurosicoeducación, declara que para que exista aprendizaje, es necesario poder recordar –en la memoria a largo plazo- para mantener la relación que se crea entre neuronas socialmente activa.

Para que algo llegue a la memoria a largo plazo, Rosler (2014) señala que hay que seguir siete pasos. se detallan en figura 21.

Figura 21

Siete pasos para llegar a la memoria a largo plazo



Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Rosler (2014).

Para finalizar, se presumía que el aprendizaje era exclusivo para individuos en crecimiento. En la actualidad se sabe que el aprendizaje no tiene edad. Hoy en día, el propósito de la institución escolar es capacitar al alumno para que aproveche todos los estímulos que el contacto con la realidad le proporciona, es decir: que aprenda a aprender. Esto constituye el fundamento de la educación permanente (Arredondo; Pérez Rivera; Aguirre, 2000, pág. 13).

2.3.7.1. Modelo de Aprendizaje Experiencial de Kolb (ELM Experinecial Learning Model)

En el apartado anterior se trató el tema de la manera de aprender de las personas, pero se puede añadir que cada uno lo realiza con un estilo propio.

Se entiende por estilo de aprendizaje al hecho de que cada persona utiliza su propio método o estrategias a la hora de aprender. Aunque las estrategias varían según lo que se quiera aprender, cada individuo tiende a desarrollar ciertas preferencias o tendencias globales, que definen un estilo de aprendizaje (Cazau, 2001).

Una de las teorías de estilo de aprendizaje más conocidas y aplicadas es el modelo de aprendizaje de David Kolb, quien planteó su teoría por primera vez en 1984. Él, manifestó que su teoría se basa y expande la teoría de Carl Jung de la personalidad, la cual se centra en cómo los individuos prefieren interactuar y adaptarse al mundo (Vergara Cano).

Kolb propone un ciclo de aprendizaje continuo e interactivo de cuatro etapas donde el conocimiento se desarrolla a través de la observación y transformación de la experiencia y, donde cada persona muestra preferencia por alguna de ellas. Asimismo, distinguió la existencia de dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento. En la actualidad, el método de Kolb es referencia para todas las actividades de formación. Asimismo, decía que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben y luego procesan lo que han percibido (Lozano Fernández; et al., 2000). Cortese (2015) señala que cada uno desarrolla un estilo de aprendizaje que tiene algunos puntos débiles y otros fuertes.

El autor puntualizó dos tipos opuestos de percepción: a través de la experiencia concreta y a través de la conceptualización abstracta (y generalizaciones).

En cuanto al procesamiento de los datos señaló la experimentación activa (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas) y la observación reflexiva.

Las cuatro etapas del Modelo de Kolb se describen como: Experiencia Concreta (CE) que favorece el aprendizaje experimental; Conceptualización Abstracta (AC) donde existe una preferencia por el pensamiento conceptual y analítico para lograr la comprensión; Experimentación Activa (EA) que implica el aprendizaje activo de prueba y error; y Observación Reflexiva (OR) donde se da una consideración extensa a la tarea y las posibles soluciones antes de que haya algún intento de acción (Cassidy, 2004, pp. 419-444). Ver figura 22.

Cortese (2015) indica que:

el proceso de aprendizaje es a la vez: activo y pasivo, concreto y abstracto. Se lo puede concebir como un ciclo de cuatro fases: 1) experiencia concreta, seguida de 2) observación y reflexión, que lleva a 3) la formación de conceptos abstractos y generalizaciones, que a su vez conducen a 4) hipótesis a ser corroboradas en una acción futura, las cuales a su vez nos llevan a nuevas experiencias; y así sucesivamente. (Cortese H. , 2007, pág. 51)

Figura 22

Las Cuatro etapas del modelo de Kolb



Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Kolb (1984).

Cassidy (2004) manifiesta que, en el esquema de Kolb,

el alumno tiene una experiencia concreta sobre la que reflexiona. A través de su reflexión, pueden formular conceptos abstractos y hacer generalizaciones apropiadas. Luego consolidan su comprensión probando las implicaciones de su conocimiento en nuevas situaciones. Esto les proporciona una experiencia concreta y el ciclo continúa. (Cassidy, 2004, pp. 419-444)

Se detallan en la tabla 13, las características más sobresalientes de cada una de las dimensiones del aprendizaje.

Tabla 13

Descripción de las cuatro dimensiones del aprendizaje

<p>CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA</p> <ul style="list-style-type: none">* Utiliza la lógica, las ideas y los conceptos* Prioriza la razón sobre las emociones* Está comprometido en construir teorías en oposición a la comprensión intuitiva de las experiencias únicas.* Utiliza un acercamiento a los problemas en forma científica* Disfruta elaborando planes pormenorizados* Es competente en el manejo de abstracciones y en el análisis cuantitativo* Valora la exactitud, el rigor y el proceso disciplinado en el
<p>EXPERIMENTACIÓN ACTIVA</p> <ul style="list-style-type: none">* Influye activamente en los otros y en situaciones cambiantes* Orientada a la aplicación práctica en contraposición al análisis reflexivo, el hacer versus el observar.* Disfruta y es buena haciendo cosas* Desea asumir riesgos para lograr sus metas.* Valora el ser influyente y ver resultados.
<p>EXPERIENCIA CONCRETA</p> <p>Orientada a la acción Se involucra en experiencias Es hábil lidiando con relaciones interpersonales Enfatiza la percepción emocional Se ocupa de la complejidad del aquí y ahora Tiene acercamiento intuitivo opuesto a la perspectiva sistemática Disfruta de los vínculos interpersonales Suele tomar decisiones intuitivamente Funciona bien en situaciones desestructuradas Vive la experiencia y está abierta a lo que le depara la vida</p>
<p>OBSERVACIÓN REFLEXIVA</p> <ul style="list-style-type: none">* Da prioridad al significado de las ideas y situaciones, mediante análisis meticuloso* Su fortaleza es la comprensión en oposición a la aplicación práctica* Le inquieta la búsqueda de la verdad de como suceden las cosas* Disfruta pensando en el significado, la interpretación de las situaciones e ideas.* Puede mirar las situaciones desde distintos puntos de vista* Le gusta confiar en su propio análisis para formar opiniones

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Kolb (1984)

De esta yuxtaposición de estas dimensiones, surge un modelo de cuatro cuadrantes para explicar los estilos de aprendizaje. Kolb los describe como convergencia, divergencia, asimilación y acomodación. Ver figura 23

Figura 23

Modelo de cuatro cuadrantes de estilos de aprendizaje de Kolb



Nota: Adaptado de Lozano (2000, pp. 71)

Cortese (2015) añade que no hay estilos mejores o peores. El aprendizaje efectivo implica ser competente en cada estilo en el momento apropiado. O sea, se está hablando de un aprendizaje situado, según la situación puede ser adecuada un estilo u otro. En Anexo 1 se facilita la prueba de Kolb de estilos de aprendizaje.

A continuación, en la tabla 14, se describen los cuatro tipos dominantes de estilos de aprendizaje

Tabla 14*Características de los cuatro Estilos de aprendizaje*

Características del convergente	Características del divergente	Características del asimilador	Características del acomodador
Pragmático	Sociable	Poco sociable	Sociable
Racional	Sintetiza bien	Sintetiza bien	Organizado
Analítico	Genera ideas	Genera modelos	Acepta retos
Organizado	Soñador	Reflexivo	Impulsivo
Buen discriminador	Valora la comprensión	Pensador abstracto	Busca objetivos
Orientado a la tarea	Orientado a las personas	Orientado a la reflexión	Orientado a la acción
Disfruta aspectos técnicos	Espontáneo	Disfruta la teoría	Dependiente de los demás
Gusta de la experimentación	Disfruta el descubrimiento	Disfruta hacer teoría	Poca habilidad analítica
Es poco empático	Empático	Poco empático	Empático
Hermético	Abierto	Hermético	Abierto
Poco imaginativo	Muy imaginativo	Disfruta el diseño	Asistemático
Buen líder	Emocional	Planificador	Espontáneo
Insensible	Flexible	Poco sensible	Flexible
Deductivo	Intuitivo	Investigador	Comprometido

Nota: Adaptado del Centro Virtual de Aprendizaje Tecnológico de Monterrey (2001)

Para concluir, Raya (2021) asevera que el Aprendizaje Experiencial es una herramienta poderosa para “cerrar la distancia entre el contenido de los programas de desarrollo ejecutivo y las reales necesidades empresariales actuales”

2.3.7.2. Modelo de Aprendizaje auto-gestionado o de autorregulación

La noción de autonomía de aprendizaje que se tiene en cuenta en el presente trabajo es la autonomía no cómo independencia, sino como facultad de tomar decisiones que

permitan regular el propio aprendizaje para aproximarlos a una determinada meta, en el seno de unas condiciones específicas que forman el contexto de aprendizaje (Monereo; et al., 2008). Esta facultad de gobernarse a uno mismo cuando se aprende recibe el nombre de meta-cognición y puede definirse como la competencia que permite a las personas ser conscientes de parte de su cognición, es decir, de algunos procesos y productos que se elaboran en la mente (Pozo, 2002)

El aprendizaje autónomo es un proceso donde la persona autorregula su aprendizaje y toma conciencia de sus propios procesos cognitivos y socio-afectivos. Lo importante del aprendizaje autónomo es la orientación hacia la formación centrada en resolver aspectos concretos del propio aprendizaje y no sólo en resolver una tarea determinada, es decir, cuestionarse, revisar, planificar, controlar y evaluar la propia acción de aprendizaje (Martínez Fernández, 2004)

Martínez Fernández (2004) señala que en este tipo de aprendizaje se espera que el individuo sea independiente y que autogestione su práctica, siendo capaz de autorregular sus acciones para aprender y alcanzar determinadas metas en condiciones específicas.

De acuerdo con Arriola (2001), para apoyar el desarrollo de los procesos de autorregulación es necesario que los alumnos aprendan a planificar, monitorear y valorar de manera consciente las actitudes y limitaciones con respecto a las demandas cognoscitivas de una tarea específica. Por lo que es necesario:

1. Planear: establecer metas y actividades que posibiliten el cumplimiento de la tarea.
2. Monitorear: incluye la comprensión de cómo se está realizando la tarea y la redirección de las estrategias que se utilizan, si fuese necesario.
3. Valorar: es la comprensión de la eficacia y la eficiencia con la que se desarrolla la actividad de aprendizaje. Permite valorar qué tanto el esfuerzo realizado se corresponde con los resultados obtenidos (Crispín Bernardo, M. L.; et. al., 2011, pág. 27).

Para finalizar, Chávez Uribe (2007, pág. 1) indica que una persona autorregulada o auto-gestionada, es capaz de tomar decisiones que regulan la selección y uso de las diferentes formas de conocimiento. También afirma que es capaz de poseer sentimientos de auto

competencia, de atribuir los resultados al esfuerzo y posee un gran interés intrínseco en la tarea, destacando un extraordinario esfuerzo y persistencia durante el aprendizaje (aspecto motivacional) sumada a la capacidad de seleccionar, estructurar y crear entornos para optimizar el aprendizaje, buscando consejos, información y lugares donde puedan ver favorecido su aprendizaje y posee una alta resistencia a la distracción (aspecto conductual).

2.3.7.3. Action Learning – Aprender haciendo

Reg Revans definió en los años 40, la metodología basada en la filosofía del Action Learning sustentada en la ayuda a personas y empresas a adaptarse al cambio desde el aprendizaje y a superar la barrera entre la formación “instruccional” y la resolución de problemas reales.

La metodología del Action Learning permite la adquisición de competencias a través de la acción grupal orientada a solucionar problemas o ejecutar proyectos importantes y urgentes. Es una forma no tradicional de desarrollo de individuos, equipos y organizaciones. Ver figura 24

Revans, teniendo formación científica, utilizó una ecuación para describir su método:

$$L = P \times Q$$

Learning (aprendizaje) = Programmed Knowledge (lo que se sabe) x Questions (preguntas que se hacen)

Según Alan y Atkinson (2001), la base para que el sistema funcione consiste en “reconocer la propia ignorancia”. Lo que se sabe (P) no es suficiente para solucionar eficazmente las situaciones que van surgiendo en un entorno complejo y cambiante. Por tanto, se debe cuestionar lo que se sabe. Esto, es conocido como “desaprender”, entendiéndolo como salir de uno mismo, cuestionar la propia cultura, las creencias entre otros.

El funcionamiento del Action Learning tiene cuatro partes esenciales;

1. Se define el Action Learning Set o Grupo de aprendizaje. Este grupo varía entre 5 a 7 personas y debe haber diversidad o heterogeneidad dentro del mismo. Ellos pueden trabajar en un mismo proyecto o en diferentes áreas

2. El grupo deberá abordar una situación real o problema que puede o no ser elegido por los miembros participantes. Se expone la situación al grupo.

3. El grupo de aprendizaje realiza preguntas (Q) acerca de la situación presentada. En este punto no se aportan soluciones, solo se hacen preguntas al que ha expuesto el problema. De esta manera se estimula el pensamiento divergente. De ahí la importancia de la heterogeneidad del grupo.

4. En base a la reflexión, que las preguntas del grupo han provocado, se define un plan de acción. Luego, en una próxima sesión del grupo, se proporciona feedback sobre los resultados obtenidos.

Estas sesiones duran aproximadamente medio día a un día y los grupos suelen reunirse cada tres o cuatro semanas. El proceso puede llevar unos seis meses, aunque variarán en función del tipo de grupo o situaciones a analizar (Alan; Atkinson, 2001).

Figura 24
Action Learning



Nota: Adaptado de Alan; Atkinson. (2001)

De Jesús (2011) manifiesta que la experiencia revela que el Action Learning es una estrategia integradora que genera resultados al mismo tiempo que la satisfacción de los individuos por haber aprendido e impactado significativamente sobre los objetivos. Asimismo, De Jesús (2011) sostiene que, se utiliza la metodología Action Learning para:

- ✓ Mejorar de las capacidades de solución de problemas a nivel de individuo, equipo y organización.
- ✓ Desarrollar una organización basada en aprendizaje (Learning Organization).
- ✓ Formar y desarrollar equipos de trabajo de alto rendimiento.
- ✓ Desarrollar líderes.
- ✓ Ayudar a las personas a lograr sus metas de crecimiento y desarrollo personal y profesional.

De Rooy y Van den Ber (2015) hablan de las ventajas del Action Learning. Ellos presentan, en primer lugar, la fuerza que deriva de la combinación realizada entre el aprendizaje y el entorno laboral. La eficacia se ve reforzada por el hecho de que el aprendizaje se produce durante las actividades diarias en el aquí-y-ahora. En segundo lugar, muestran el valor del aprendizaje práctico que conduce no sólo a aumentar los conocimientos y competencias, sino también al cambio de comportamiento y actitud que suele ser muy necesario. El tercer beneficio del Action Learning radica en el papel que juega la reflexión tanto individual como comunitaria en el proceso de aprendizaje. Estos momentos de reflexión, promovidos por el cuestionamiento, demandan constantemente, formular objetivos mensurables, resultados de retroalimentación entre otros, para sacar conclusiones que luego serán punto de partida para la acción futura.

2.3.8. Gestión del Conocimiento

En una sociedad donde “la única certeza es la certeza de la incertidumbre” (Bauman, Discurso Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades, 2010), es el conocimiento la única ventaja competitiva y duradera, puesto que no solo es portal para la mejora constante e integral, sino que permite a las organizaciones alcanzar ventajas

competitivas difíciles de imitar en el corto plazo. Sin embargo, algunas organizaciones sufren algunos tropiezos al momento de reconocer al conocimiento como recurso, junto a la carencia de ideas, procedimientos y teorías para advertir la modalidad de operación de las empresas en la economía basada en el conocimiento

Debido a los nuevos requerimientos sobre el conocimiento planteados por la sociedad actual, existe una nueva resignificación sobre la educación, la formación, la capacitación y los nuevos modos del saber. Para Drucker “...en la nueva economía, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y la economía. Tierra, trabajo y capital no desaparecerán, pero serán secundarios...” (1994, pág. 129). Para Sánchez Díaz (2005) “El conocimiento, activo intangible de una organización, se ha identificado como elemento clave para el logro de ventajas competitivas, aún por encima de los tangibles”.

Para Bueno (2002), conceptos como capital intelectual, gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional representan la “triada” conceptual que permite comprender mejor la complejidad del proceso dinámico de creación, integración, transferencia, transformación, despliegue, almacenamiento y renovación del conocimiento organizativo. (Bueno Campos, 2002)

En función de lo expuesto es menester considerar cómo la gestión del conocimiento se convierte en una estrategia disruptiva en las organizaciones.

2.3.8.1. Definición de Conocimiento

El conocimiento se estudia desde la antigüedad y fue objeto fundamental de la filosofía y epistemología.

Se entiende al conocimiento como la acción y efecto de conocer (RAE, Diccionario de la Real Academia Española), es decir, son hechos, habilidades, destrezas, procesos mentales e información alcanzados por las personas a través de la experiencia, la educación y la comprensión teórica o práctica de uno o varios contenidos, resultado de un proceso de aprendizaje, para poder interpretar la realidad y desenvolverse en ella. Este conocimiento es adquirido primeramente del entorno a través de hábitos y costumbres transmitidos de generación a generación. Esa habilidad lograda, luego se transmite al entorno social para

convertirse en un conocimiento alcanzado. Finalmente, el conocimiento se codifica para poder ser divulgado con facilidad.

Fernández (2002, págs. 77-84), en cambio, señala que el conocimiento no puede transmitirse directamente en bloque. Hace hincapié en que no se transmite conocimiento sino lo que ella denomina “señales” o información. Aclara también que el conocimiento es “conocimiento del otro porque el otro lo posee”, hasta que el sujeto haga el proceso de apropiación (aprendizaje) procesándolo a través de sus estructuras y su saber personal.

Botero Escobar (2007) define al conocimiento como “un conjunto de ideas o verdades comprobadas que están legitimadas en un contexto dado, amplio y general. Son datos sobre hechos y experiencias”. Aclara asimismo que el conocimiento ingresa a la mente humana a través de la percepción sensorial, para establecerse mediante procesos de entendimiento y luego poder ser fundamentado y validado por la razón. (pág. 64)

Finalmente, Fernández (2002, págs. 77-84) presenta una diferencia entre conocimiento y saber, señalando que el conocimiento es objetivable, transmisible de manera indirecta o impersonal, que se puede adquirir a través de adminículos y/o libros, puede ser sistematizado en teorías y enunciado a través de conceptos. En cambio, el saber, se transmite directamente de persona a persona, no puede aprehenderse a través de libros, no es sistematizable ni puede enunciarse. El saber se relaciona con la experiencia y esto, según la autora, da poder de uso. Para concluir, Fernández (2002) señala que la palabra “saber” etimológicamente proviene de la palabra “sabor” y marca que el sabor no está en el alimento o en el organismo, sino que es una construcción que se produce entre ambos. De igual manera, se puede deducir que el saber es una construcción entre conocimiento y experiencia. (págs. 77-84)

2.3.8.2. Diferencia entre dato, información, conocimiento y gestión del conocimiento

Un tema importante para diferenciar en relación con el conocimiento son los conceptos de dato e información, dado que no son significados intercambiables.

En referencia a los datos, para Newell et al. (2002) “los datos son el conjunto de signos y observaciones recogidas de diversas fuentes” (pág. 23). Tanaka (2008) señala que en la literatura los datos se definen, generalmente, como conjunto de hechos objetivos acerca de

uno o varios eventos. Asimismo, determina que “en un contexto organizacional, esto se puede entender como un registro estructurado de transacciones realizadas” (pág. 4). Las organizaciones, sin embargo, acumulan enormes cantidades de datos, en tanto éstos son imprescindibles para generar información.

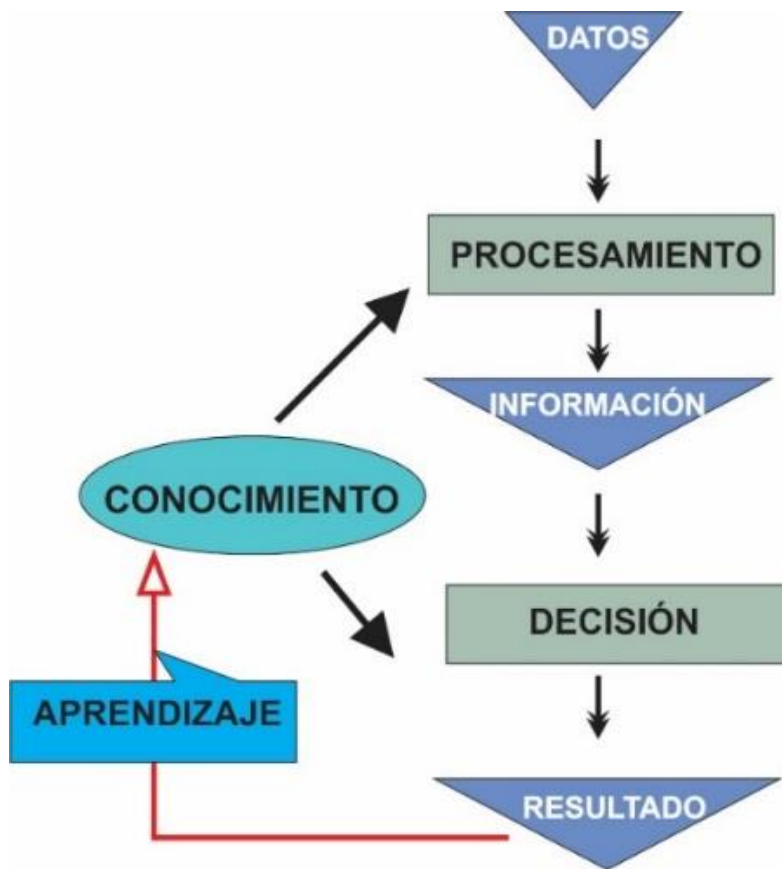
En cuanto a la información, estudiada dentro de la teoría de la comunicación, Tanaka manifiesta que se utilizan datos y a estos, se les otorga relevancia y un propósito. Esto implica que, “la información, a diferencia de los datos, posee un significado; este significado es dado por quienes trabajan sobre los datos y les agregan valor, produciendo información” (Tanaka, 2008, pág. 5). Peter Drucker definió a la información como “datos con relevancia y propósito”, lo cual necesariamente sugiere que los datos de por sí carecen de ambas características.

Fernández (2002) manifiesta que la información está fuera del sujeto y sólo llega a ser conocimiento cuando éste llega a conocerla. Para la autora, la información es “un dato terminado, recortado y recortable, separable de la persona que lo produjo” (pág. 93). Al mismo tiempo indica que la persona, al transmitir un conocimiento -que es una construcción personal- esta aparece para el otro como información. A partir de allí, se le da sentido a la información con el propio saber para construir el nuevo conocimiento. A este proceso Fernández lo denomina aprendizaje (pág. 94). Ver figura 25

Sobre conocimiento Tanaka (2008) comenta que “implica una instancia de mayor profundidad analítica y extensión conceptual que en los otros dos elementos”. De igual manera comenta que según Nonaka y Takeuchi el conocimiento se describe como “una creencia cierta y justificada (justified true belief)” (Nonaka; Takeuchi., 1995, págs. 59-62) . De esta enunciación se observan dos nociones fundamentales. La primera es que el conocimiento es individual dado que es el individuo el que puede creer y actuar en función de ello. La segunda es que la creencia es justificada por la propia experiencia del individuo (Tanaka, 2008, pág. 5).

Para Nonaka y Konno (1998) “el conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico y si no se utiliza en un momento y lugar específicos, carece de valor”. Para Arceo Moheno (2009), parafraseando a Alavi y Leidner, “la información se convierte en conocimiento una vez que se ha procesado en la mente de un individuo y, el conocimiento se vuelve a convertir en información cuando se articula o comunica a los demás”. (pág. 25)

Figura 25
Conocimiento



Nota: Elaboración Propia Adaptado de Fernández (2002)

En cuanto al conocimiento en las organizaciones, Arceo Moheno (2009) manifiesta que incluye hechos, opiniones, ideas, teorías, principios, modelos, experiencias, valores, información contextual, percepciones de expertos e intuición; se encuentra en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Se presenta en tabla 15, diferentes definiciones de diversos autores sobre conocimiento.

Tabla 15*Definiciones de Conocimiento según diversos autores*

Autores	Definición
Purser y Pasmore (1992)	Hechos, modelos, conceptos, ideas e intuiciones que fluyen en la toma de decisiones.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Creencia verdadera y justificada, resultado de un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para convertirlas en algo verdadero.
Vance (1997)	Información autenticada.
Brown y Duguid (1998)	Creencias justificadas o garantizadas relativas a un marco o contexto compartido, el cual es creado por la práctica compartida de una comunidad formada por el trabajo.
Davenport y Prusak (2000)	Flujo mixto de experiencias, valores, información de contexto, percepciones de expertos y “saber hacer” que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información y es, por lo tanto, útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información, la cual se deriva de los datos.
Leonard y Sensiper (1998)	Información relevante, procesable y basada, al menos parcialmente, en la experiencia (en el contexto empresarial)
Alavi y Leidner (2001)	Creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo por la acción eficaz, referida esta última al empleo de habilidades físicas y competencias, de actividades cognitivas-intelectuales, o de ambas.

Nota: Adaptado de Arceo Moheno (2009)

En referencia a la gestión del conocimiento se observa que es un concepto aún en construcción, por lo que existen múltiples definiciones en la literatura relacionada.

La gestión del conocimiento consiste en codificar el conocimiento generado por las personas en términos que puedan ser usados de forma fácil por otras personas. Botero Escobar (2007) señala que “la gestión del conocimiento consiste en POTENCIAR, GENERAR y ADQUIRIR los conceptos e ideas necesarios para garantizar el valor agregado y la calidad entregada a los clientes, lo que sin duda incrementa la rentabilidad financiera” (pág. 65)

En la tabla 16, se organizan diferentes definiciones de Gestión del Conocimiento.

Tabla 16*Definiciones de Gestión del Conocimiento*

Autores	Definición
Lei et al. (1996)	Capacidad dinámica fundamental que constituye el principal impulso para el desarrollo del resto de competencias y capacidades.
Daft (1992)	Consiste en el esfuerzo sistémico de encontrar, organizar y dar acceso al capital intelectual de la organización e introducir una cultura de aprendizaje continuo y compartición de conocimiento, de tal forma que las actividades de la organización puedan basarse en el conocimiento existente.
Gurteen (1998)	Diseño organizacional, principios operacionales, proceso, estructuras, aplicaciones y tecnologías que ayuden a los trabajadores del conocimiento a usar su creatividad y habilidad para fomentar el valor de la empresa.
Bueno (2000)	Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.
Alavi y Leidner (2001)	Proceso sistemático en el ámbito organizacional para crear, transferir, almacenar y aplicar el conocimiento de los empleados, de forma tal que otros puedan utilizarlo para ser más eficaces y productivos en sus trabajos.

Nota: Adaptado de Arceo Moheno (2009)

2.3.8.3. Tipos de Conocimiento

El húngaro Michael Polanyi, en 1966 identificó la diferencia entre dos tipos de conocimiento: Explícito y Tácito.

El conocimiento tácito o implícito es el conocimiento difícil de expresar de forma sintetizada y difícil de compartir a través de medios tradicionales. Ver figura 26. Es difícil de plantear a través del lenguaje formal. No se puede codificar y únicamente se puede difundir, frente a frente, en modelos sincrónicos de comunicación.

El conocimiento explícito hace referencia a aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede expresarse en el lenguaje formal (es decir con palabras y números) y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. No da lugar a interpretación.

Para Polanyi, las personas adquieren conocimiento a través de la organización y creación de las propias experiencias. Así, el conocimiento se expresa en términos de palabras y números constituyendo la “punta del iceberg” del corpus de conocimiento.

Tanaka (2008) indica que -según Nonaka y Takeuchi- en Occidente se tiende a resaltar el conocimiento explícito, mientras que en Oriente se pone el acento en el conocimiento tácito. Afirma también que estos dos tipos de conocimientos no son entidades separadas, sino que se complementan mutuamente.

Figura 26

Tipos de conocimiento



Nota: Adaptado de Rosillo Cascante (2015)

2.3.8.4. Dimensión ontológica del conocimiento

Gestionar el conocimiento es dotar a los sistemas de gestión de inteligencia para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización. Se arraiga en la dinámica de mejora continua, la gestión de capacidades y recursos intangibles para mejorar los recursos y/o servicios que ofrece la organización. Esta mejora continua implica creación de conocimiento.

La dimensión ontológica del conocimiento considera la creación del conocimiento organizacional centrado en los sujetos creadores: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

El conocimiento reside -dentro de las organizaciones- en el plano individual y puede ser compartido por sus miembros. La organización no puede crear conocimiento sin individuos, por lo tanto, apoya la creatividad individual proveyendo contexto para la generación de este.

2.3.8.5. Dimensión epistemológica del conocimiento

Esta dimensión hace alusión a la creación de conocimiento por la interacción entre los dos tipos de conocimiento: el explícito y el tácito llevado a cabo por las personas de una organización y que es denominada -por Nonaka y Takeuchi- “conversión del conocimiento”.

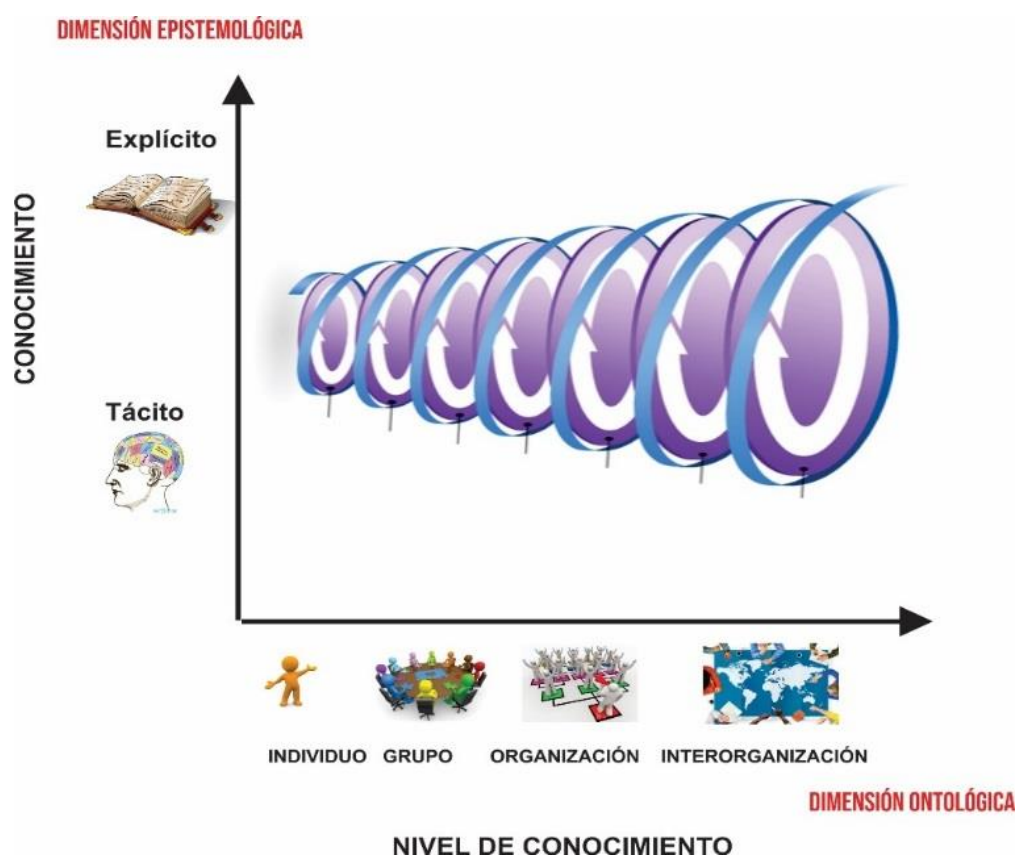
Para Tanaka (2008) “esta conversión es un proceso social, que se da entre distintos individuos y no se restringe al interior de cada uno de ellos”. (Tanaka, 2008, pág. 11)

La Creación del Conocimiento o Knowledge Creation es vista “como un sub-aspecto de la Gestión del Conocimiento en general” definido como “el momento de generación de conocimiento nuevo y que sería sólo una parte de la práctica de gestión del conocimiento” (Tanaka, 2008, pág. 10) Ver figura 27

Para Nonaka y Takeuchi “la generación de conocimiento nuevo es el elemento central que establece la diferencia competitiva entre compañías, sin el cual la gestión del conocimiento como tal pierde sentido” (pág. 10) Por lo tanto, una organización para ser competitiva “debe organizar sus funciones y su cultura organizacional alrededor de la necesidad de crear conocimiento, no solamente gestionar el conocimiento preexistente” (Tanaka, 2008)

Figura 27

Dimensiones de la creación del conocimiento



Nota: Elaboración propia Adaptado de Tanaka (2008)

Para poder crear conocimiento, Blas (2009) indica que en primera instancia se debe crear e identificar el conocimiento para poder gestionarlo. Seguidamente se da la captura del conocimiento, donde la principal barrera para gestionarlo es la cultural. Asimismo, el autor señala que “se entiende como paradigma que el conocimiento es poder, es decir que las personas no están dispuestas a compartir lo que saben” (Blas, 2009, pág. 22) por lo tanto, es indispensable generar el ámbito para que las personas puedan intercambiar experiencias.

A estos dos momentos de generación de conocimiento le sigue la instancia del almacenamiento del conocimiento, entendido como algo dinámico y no estanco, por lo que resulta clave para la innovación en las organizaciones.

Blas (2009) continúa revelando que, una vez creado o identificado, capturado y almacenado el conocimiento, surge como imperativo poder organizarlo. Es clave que todas

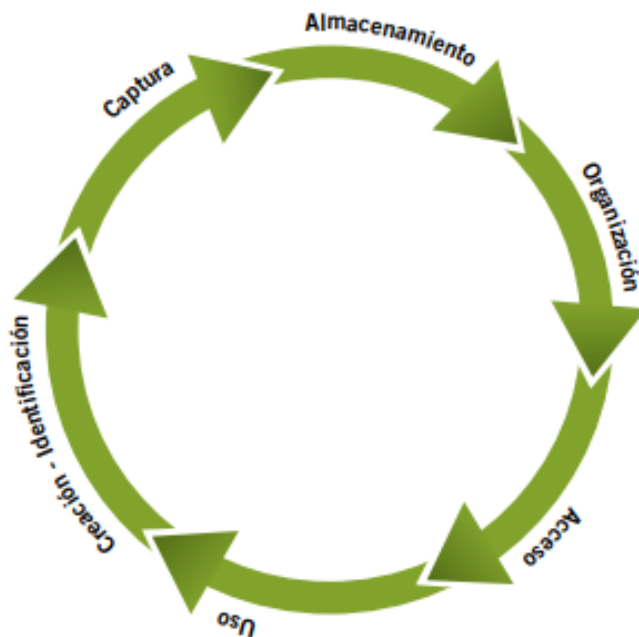
las personas en la organización posean un mismo lenguaje para poder presentar el conocimiento de una forma estructurada y accesible a los miembros de la organización.

El paso siguiente es el acceso. Resulta importante hacer llegar el conocimiento a todas las personas que lo necesitan en el momento en que lo necesitan.

Finalmente, como último paso se encuentra el uso del conocimiento gestionado. Es sabido que en toda la organización se puede encontrar conocimiento, sin embargo, no todo el conocimiento resulta valioso para la organización. Para ello, Blas (2009) señala que “controlar su uso (no de forma punitiva, sino para poder ver y relevar si el conocimiento gestionado resulta de utilidad, aunque pocos lo entienden de este modo), es un paso importante en la gestión del conocimiento” (Blas, 2009, pág. 23). Ver figura 28

Figura 28

Proceso de la gestión del conocimiento



Nota: Adaptado de Blas (2009)

Para poder desarrollar la Gestión del Conocimiento en el interior de la organización, es necesario identificar el conocimiento para procesarlo, creer que es importante para

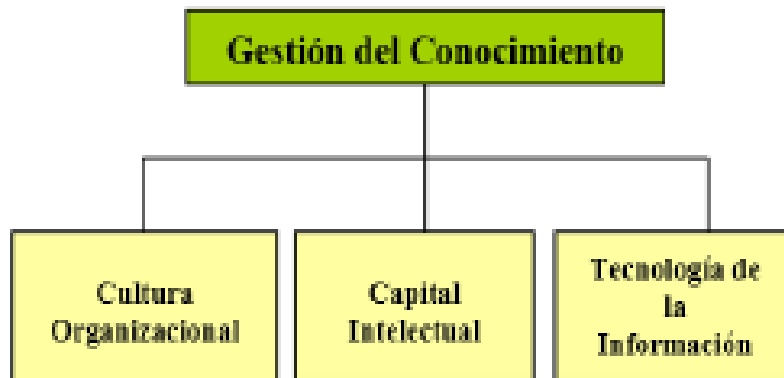
establecer una ventaja competitiva y al mismo tiempo requiere la observación de elementos que le permitan su inserción.

Bueno Campos (2003), utilizando un enfoque holístico, presenta la Triada Conceptual en la que se corresponden los elementos, como activos intangibles de la sociedad del conocimiento. La visión compartida en la organización y los resultados de su aplicación se refleja en la Cultura Organizacional. Los activos intangibles como las habilidades, destrezas, sentimientos y creencias generan un valor agregado a la organización e integran el Capital Intelectual.

Finalmente, la Tecnología de la Información hace referencia al conjunto de herramientas informáticas y de telecomunicaciones que facilitan la ejecución de determinadas actividades. La interrelación de estos tres elementos intangibles compone el Know-how o el saber cómo de la organización. Ver figura 29. Este Know-how puede y debe ser gestionado estratégicamente.

Figura 29

Elementos intangibles de una organización



Nota: Adaptado de Bueno Campos (2003)

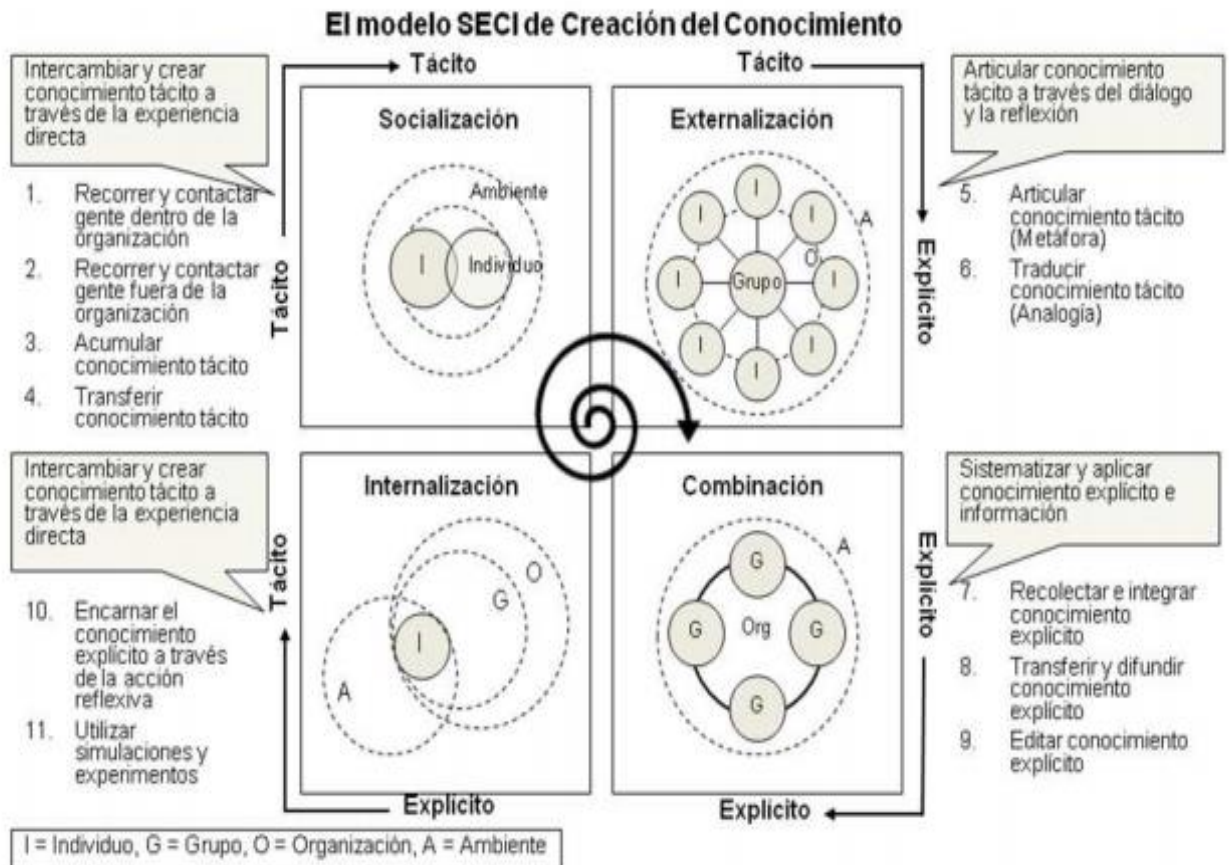
2.3.8.6. Conversión del conocimiento

Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción compone el motor del proceso de creación de conocimiento, desembocando cada uno en un nuevo conocimiento.

Estas formas de conversión se denominan: Socialización, Externalización, Internalización y Combinación. Ver figura 30

Figura 30

Modelo de Creación del conocimiento



Nota: Adaptado de Nonaka, I. Tomaya, R (2004)

Cuando el conocimiento tácito se convierte a tácito se denomina socialización. Se adquiere a través de la imitación y la práctica, a través de compartir experiencias mediante exposiciones, documentos, manuales. Esta socialización comienza con la interacción permitiendo a los miembros compartir experiencias y modelos mentales. Produce “Conocimiento Armonizado” que comparte modelos mentales y habilidades técnicas

Para que el nuevo conocimiento desemboque en algún tipo de innovación, es menester que el conocimiento tácito producido en la socialización se convierta en explícito haciéndolo comprensible para otros miembros a través de la externalización. Para lograrlo se utilizan técnicas como lenguaje figurativo, analogías, metáforas, modelos y lenguaje visual. Este proceso supone la interacción de la persona con el grupo y se lo conoce como “Conocimiento Conceptual”

Cuando el conocimiento explícito se sistematiza en un sistema de conceptos explícitos, de manera tal que cualquier miembro de la organización pueda acceder a él., se denomina combinación. En esta etapa es imprescindible aprehender e integrar nuevo conocimiento explícito, difundirlo y procesarlo para hacerlo accesible a través de presentaciones, conferencias. Se lo conoce como “Conocimiento Sistémico” representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se ve reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.

Finalmente, la conversión de conocimiento explícito a tácito se llama internalización. Es lo que se denomina “aprender haciendo”, puesto que considera las experiencias adquiridas en la práctica de los nuevos conocimientos y se incorpora en los cimientos de conocimiento tácito de todos los integrantes de la organización como modelos mentales compartidos y prácticas laborales. Es decir, que, si el conocimiento explícito generado en la combinación no se interioriza por todos los miembros de la organización, una buena parte de nuevo conocimiento se habrá perdido. A este proceso se lo conoce como “Conocimiento Operacional” y está representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos.

2.3.8.7. Gestión de los Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento

Para Cuestas Santos (2016), “gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad” (pág. XXI)

Macías Gelabert y Aguilera Martínez (2012) revelan que en las organizaciones actuales “toman fuerza aspectos vinculados con el elemento humano, donde se enfatiza en la dimensión de las personas dentro de la gestión del conocimiento” (pág. 135). Señalan también que la comunidad científica comprende la importancia del capital humano para desarrollar y aprovechar el conocimiento en las organizaciones.

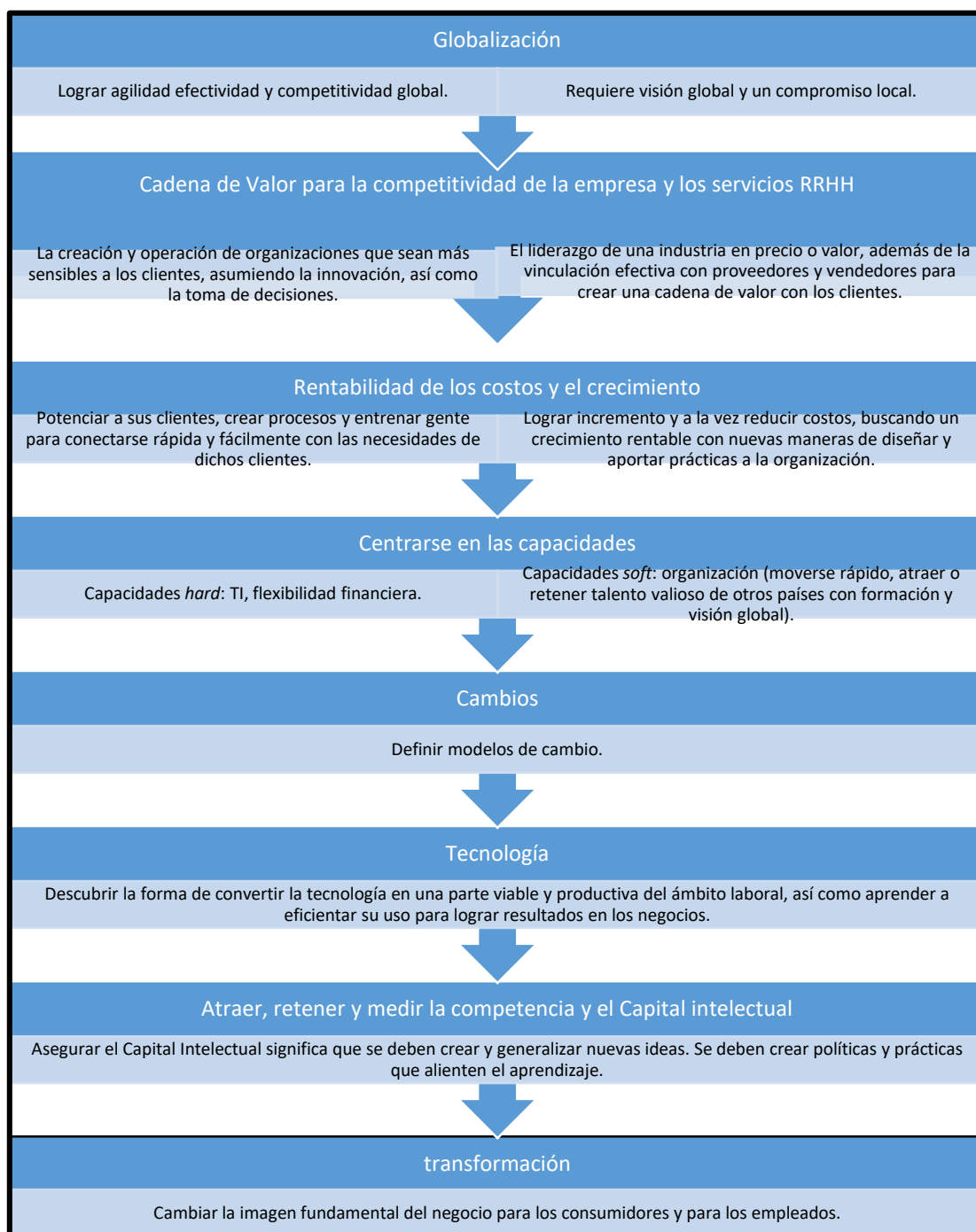
Dave Ulrich en su obra *Recursos Humanos Champions* (1997) habla de la futura agenda para la competitividad y señala que uno de los ítems trascendentales es dar a conocer que Recursos Humanos es la clave de éxito para superar ocho desafíos fundamentales que atraviesan los ejecutivos. Estos desafíos son los que se detallan en la tabla 17.

El desafío que consiste en atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual, advierte que las prácticas de los recursos humanos deben incrementar el capital intelectual, agregar valor y no reducir costos (Ulrich, 1997)(capítulo 1)

En la actualidad, la gestión de Recursos Humanos supera la concepción clásica de la administración del personal y evoluciona hacia el pensamiento que considera al factor humano y a la inversión de capital humano como un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas (Cuestas Santos, 2016). Este nuevo enfoque desarrolla acciones que atañen a la organización laboral en interacción con las personas para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales a través del manejo eficiente y eficaz del talento humano (Macías Gelabert; Aguilera Martínez, 2012, pág. 137)

Tabla 17

Ocho desafíos fundamentales de los ejecutivos



Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Ulrich (1997)

La gestión de Recursos Humanos y la gestión del Conocimiento están íntimamente ligadas y no puede desentenderse una de la otra. Es menester que la gestión de Recursos Humanos se encargue de gestionar Conocimiento y a su vez, la gestión del Conocimiento no

puede descuidar la gestión efectiva de las personas y su red social interna y externa a la organización (Macías Gelabert; Aguilera Martínez, 2012, pág. 140).

Para Cuestas Santos (2016) gestionar los Recursos Humanos y el Conocimiento es gestionar a las personas -portadoras del capital humano- favoreciendo la plasmación de este, manifestado en el know-how, procedimientos laborales, estructuras organizacionales, documentos y relaciones entre personas (pág. XXIII).

A partir de este nuevo enfoque, es necesario asignar nuevos roles en la gestión de los Recursos Humanos que contribuyan a enfrentar los desafíos de la economía del conocimiento. Lengnick Hall et al. (2009), señalan que entre los nuevos roles se encuentran los siguientes: gestor del capital humano, el facilitador del conocimiento, el constructor de relaciones y el especialista en desarrollo rápido.

Frente a estas nuevas perspectivas, la gestión de Recursos Humanos debe “crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación, así como tengan la oportunidad para involucrarse en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Macías Gelabert; Aguilera Martínez, 2012, pág. 145). Para lograrlo es menester formular políticas y estrategias de Recursos Humanos dirigidas a “potenciar las actividades de selección, formación y desarrollo, comunicación, diseño del trabajo, evaluación del desempeño y compensación de manera que estimulen la creación, almacenamiento, socialización y aplicación del conocimiento” (Macías Gelabert; Aguilera Martínez, 2012, pág. 145)

2.3.9. El aprendizaje organizacional

En tiempos de transformación, las organizaciones se ven obligadas a aprender a responder a las demandas de un entorno incierto. En su afán de volverse más competitiva y de mejorar sus beneficios, estas orientan la mayor parte del presupuesto destinado a la capacitación del personal y al desarrollo de temas de management. Según Logatt Grabner (2003) varios estudios realizados por diversas consultoras, estos fondos se desglosan de la siguiente manera:

- ✓ Implementación de cambios 21%;
- ✓ Cambio de actitudes 21%;

- ✓ Incorporación de nuevas técnicas 20%;
- ✓ Capacitación para la toma de decisiones 20%;
- ✓ Motivación 16%;
- ✓ Otros 2 %.

En esta línea se encuentra el modelo de las organizaciones que aprenden.

Gore (1996) sostiene que para “cambiar una organización requiere gente capaz de pensar sus propios modelos mentales”. También añade que “cambiar los modelos mentales no es un proceso de pensar en el vacío, es reflexión en la acción” (pág. 113)

Para Izquierdo (2013), “el aprendizaje organizacional se presenta como una alternativa que transforma la información en conocimiento y lo explota para mejorar los ratios de productividad y dinamismo que una compañía requiere” (Izquierdo, J., 2013). Asimismo, la autora considera que la influencia de los líderes es un aspecto clave a la hora de fomentar el aprendizaje organizacional y los colaboradores se verán impulsados a compartir el conocimiento que posean y a generar nuevo a través de la formación dentro y fuera del ámbito laboral.

Cuestas Santos (2016) indica que la formación es una inversión y no un costo; es considerada el intangible supremo. La formación continua se inserta en la concepción superior que es la organización que aprende, por lo que la gestión de los Recursos Humanos debe trabajar para alcanzarla.

Tanto los individuos como las organizaciones son entidades con capacidad de aprendizaje. Las acciones de aprendizaje se llevan adelante en un contexto social y, según el decir de Lan (s. f.) “son la naturaleza y los límites de ese contexto los que marcan la diferencia en los resultados del aprendizaje”.

Gore (1996) especifica que “el aprendizaje organizacional es definido como el proceso interno de la organización a través del cual se crea conocimiento sobre las relaciones entre las acciones y sus resultados, así como sobre los efectos del ambiente en la organización” (Gore.; Dunlap, 1988, pág. 131)

El aprendizaje organizacional está ligado directamente al aprendizaje de cada una de las personas que integran la organización y de esto obedece el nuevo conocimiento. Por tal

motivo, para poder alcanzar los objetivos, es menester poder conocer y beneficiarse de las cualidades de los colaboradores, entendiendo que la organización que aprende a manejar su entorno se vuelve más competente.

Por otro lado, si bien algunos autores consideran que el aprendizaje es una actividad individual (Grant, 1996), casi todas las teorías sobre el aprendizaje de las organizaciones recalcan el valor del conocimiento colectivo como potencial organizacional. “El conocimiento colectivo es el conocimiento acumulado que la organización almacena en sus reglas, procedimientos, rutinas y normas comunes, que guían las actividades dirigidas a solucionar problemas y los patrones de interacción entre sus miembros”. (Lam, s. f.)

Asimismo, y de la mano del aprendizaje colectivo, se puede ubicar la noción de comunidad de práctica (Mc Dermott; Snyder; Wenger, 2002) que señala que los miembros de una organización cimientan sus identidades y perspectivas comunes a través de las experiencias de trabajo compartidas. De este modo se desarrollan repertorios cognitivos comunes, se transfiere el conocimiento y se da lugar a la creación de nuevo conocimiento. Además, “el proceso de socialización que ocurre en la comunidad de práctica es la clave del aprendizaje de los nuevos miembros, permitiendo de este modo que la comunidad se expanda” (Cortese, 2007, pág. 82)

Wenger (2000) hace una diferencia entre comunidades de práctica de otros agrupamientos. En la tabla 18 se detallan.

Tabla 18
Comparación entre comunidades de práctica y otros agrupamientos

Cuadro Comparativo				
Comunidades de Práctica - Grupos Formales - Grupos de Proyecto - Grupos Informales				
	¿Cuál es el propósito?	¿Quiénes son los miembros?	¿Qué los mantiene juntos?	¿Cuánto dura la experiencia?
Comunidades de Práctica	Desarrollar en los miembros la capacidad de construir e intercambiar conocimientos.	Los miembros se seleccionan a sí mismos.	Pasión, compromiso e identificación con el logro del grupo.	Durará mientras exista el interés de los miembros por mantener el grupo.
Grupos Formales.	Entregar un producto o servicio.	Todos los que reportan al gerente del grupo.	Requerimientos del puesto y metas comunes.	Hasta la próxima reorganización.
Grupos de Proyecto.	Cumplir con una tarea determinada.	Empleados asignados por un gerente.	Los hitos del proyecto y el logro de metas.	Hasta que el proyecto esté terminado.
Grupos Informales	Recolectar y distribuir información.	Amigos y conocidos del trabajo.	Necesidades mutuas.	Mientras las personas tengan una razón para conectarse.

Nota: Adaptado de Snyder; Wenger. *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. Boston: Harvard Business Review, 2000 en Cortese (2007)

Para poder tener una noción más acabada sobre el significado del aprendizaje organizacional, se volverá brevemente sobre el significado de aprendizaje.

Cortese, (2007) señala que aprendizaje es el incremento de la capacidad de acción para obtener resultados deseados. El proceso de aprendizaje siempre se inicia con una brecha entre lo que se quiere lograr y lo que se puede lograr. A veces se puede cerrar esa brecha simplemente eligiendo una acción distinta que se sabe instrumentar. Hay otros casos donde no se puede cerrar esa brecha tan fácilmente. El autor menciona también, que para Argyris y Schön existen dos dimensiones de aprendizaje: el aprendizaje de lazo simple y el de lazo doble. El primero implica elegir una acción diferente de la que hemos implementado y el segundo, donde aumentamos nuestra capacidad de respuesta como fruto de la

transformación de nuestra estructura interpretativa, es decir, de nuestros modelos mentales. En cuanto al tema de modelos mentales, se tratará en el siguiente apartado.

Correa, Álvarez y Correa Valderrama (s.f) señalizan que “a partir del aprendizaje, las organizaciones, reflexionan su acción para mejorar teorías, visiones, valores, principios, representaciones mentales, procesos, procedimientos, mecanismos de interacción y comunicación, resultados y desempeños efectivos de sus miembros”.

Cortese (2007), denota que el Aprendizaje Organizacional propone que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias. De tal modo, la organización ideal, es la que adopta el aprendizaje continuo como factor determinante de su competitividad. Al mismo tiempo destaca que según Reynolds Fischer y White (2000), el aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión llevado a cabo por todos los miembros de una organización, mediante la recopilación de información de los entornos internos y externos, previamente filtrada por un proceso colectivo y de la cual surgen interpretaciones para la motivación de acciones que producirán cambios en el comportamiento y teorías en uso organizacionales. Indica también que este tipo de aprendizaje, según Huber (1991), está compuesto por cuatro procesos:

- ✓ Adquisición del conocimiento
- ✓ Distribución de la información
- ✓ Interpretación de la información
- ✓ Memoria organizacional

Peter Senge, en “La Quinta Disciplina” especificó como se debe realizar el proceso de aprendizaje en las organizaciones y las barreras que imposibilitan a la organización inteligente. Allí, plantea cómo construir el aprendizaje organizativo a través de cinco disciplinas. Señala que, de adoptar el proceso de aprendizaje organizativo como parte de su estrategia y valor de capital intangible, se convertirán en empresas exitosas. Ver tabla 19

Tabla 19
Disciplinas de Senge

Disciplina	Síntesis
Dominio Personal	Una organización aprende cuando sus individuos también procuran hacerlo.
Modelos Mentales	La estructura pre nocional del individuo debe abrirse para percibir las nuevas ideas y así practicarlas.
Visión Compartida	Una visión compartida por todos los miembros de la organización es una muestra clara de direccionalidad en su estructura.
Aprendizaje en Equipo	El trabajo en equipo produce siempre más y mejores resultados en el esfuerzo individual.
Pensamiento Sistémico	La realidad vista en su conjunto es la forma en que las organizaciones inteligentes miran objetivamente su contexto.

Nota: Adaptado de Senge. (2005)

Una organización que aprende exige la capacitación, incremento de profesionalidad y crecimiento intelectual de sus miembros, así como su participación en las acciones, si es que quiere crecer como organización.

Bolívar (2014) determina que las organizaciones que aprenden despiertan supuestos sobre los miembros de las instituciones como individuos comprometidos que pretenden propósitos comunes y modos más eficaces para alcanzarlos, respondiendo a las demandas del entorno. Este modelo exige la capacitación, incremento de profesionalidad y crecimiento intelectual de sus miembros, así como su participación en acciones que la organización necesita para crecer.

El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual diferentes organizaciones transforman información en conocimiento, lo difunden y emplean con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Por tal motivo es indispensable desarrollar una cultura organizacional que contemple el valor de implementar procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje en equipos y transmisión de los saberes entre las personas, para que se transformen en un bien común.

Finalmente, fomentar el aprendizaje organizacional proporciona a las organizaciones ventajas competitivas a la hora de generar innovaciones. Por eso es importante que los

líderes lleven las organizaciones a valorar el aprendizaje como parte del desarrollo del capital intelectual, fundamental dentro de las empresas para afrontar cambios, impulsar el desarrollo económico y productivo, promover el incremento de las capacidades de los empleados, crear diferenciación de servicios y atención al cliente junto a la mejora de imagen.

Las compañías y los líderes que se concentren en el desarrollo de un personal de excelencia serán las que en el futuro alcancen la mejor calidad, productividad y flexibilidad de reacción, permitiéndoles disfrutar de una excepcional rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

Desde este aspecto, entender al aprendizaje organizacional como fermento o inhibidor de la innovación es de suma importancia

2.3.10. La capacitación en las organizaciones

En la actualidad, la capacitación es una de las actividades de mayor crecimiento en las organizaciones y se la considera no sólo una necesidad sino una de las prácticas que lleva al éxito empresarial.

Una organización responsable permanece atenta al proceso formativo y le da una prioridad social y económica, la cual permite el desarrollo tanto de las formaciones iniciales de carácter global o profesional como desde las formaciones continuas en el ámbito laboral. Es así como la formación se inmiscuye en nuevos marcos de actuación haciendo sobresalir su importancia en las organizaciones, tanto sin fines de lucro como en las empresas.

Es evidente que las personas necesitan poder obtener una formación base para lograr un cierto nivel de profesionalidad, para así alcanzar la competitividad de sus fuerzas productivas, haciendo hincapié en la formación profesional relacionada las necesidades de los sistemas productivos. Para lograr este objetivo, es menester un cambio en la forma de pensamiento de las organizaciones en general, y de cada líder en particular, ya que es de vital importancia entender la formación permanente como un aspecto necesario en el desarrollo profesional de cualquier persona. Para ello, se deben crear políticas de capacitación por medio del diseño de una oferta formativa adecuada a las necesidades actuales de las empresas.

Al hablar de capacitación lo corriente es asociarlo con educación, conocimiento, progreso, proceso, entrenamiento, adiestramiento, entre otros, denotando una connotación profesional.

La UCECA³⁵ formula la diferencia entre capacitación y adiestramiento que se expone a continuación en la tabla 20.

Tabla 20

Diferencia entre capacitación y adiestramiento

Adiestramiento
<ul style="list-style-type: none">• Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo
Capacitación
<ul style="list-style-type: none">• Acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal.

Nota: Elaboración Propia. Adaptado de UCECA (1979)

Pain (1996, pág. 9) señala que “el oficio de la capacitación consiste, entre otras cosas, en la utilización de herramientas y procesos educativos en diferentes contextos organizacionales”.

Chiavenato, en su obra “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”, menciona que “la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo” (Chiavenato, 2007, pág. 385) Añade además que “ la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y

³⁵ Guía técnica para la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento en la pequeña y mediana empresa, Serie Técnica N° 1 Editorial Popular de los Trabajadores, México 1979, pág. 50

organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (pág. 386).

En la misma línea Gore y Dunlap (1988) señalan que “la capacitación es un proceso educativo que, como tal, constituye un intento más o menos controlado de lograr ciertos aprendizajes”. Asimismo, en su tesis doctoral, Gore define a la capacitación como un proceso “planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no sólo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales son resueltos”(Gore, 2001).

Por otra parte, Goñi (2000) considera que la capacitación tiene un sentido más amplio que la formación y la define como el proceso de mejora continua de las capacidades aplicadas para mejorar la ejecución de destrezas, los tiempos de esa ejecución y la capacidad de mejora continua.

Finalmente, Chiavenato (2007) afirma que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

En síntesis, la capacitación debe considerarse como la parte de la educación de los adultos que se vincula con la vida laboral. Es menester el convencimiento de que la formación no es una pérdida de tiempo o un gasto para la empresa sino todo lo contrario, es una inversión a largo plazo. El cambio de paradigma es primordial para lograr colaboradores formados y con el máximo nivel de competencias, obteniendo así el mejor de los resultados en el puesto de trabajo, ayudando, al mismo tiempo a impulsar la motivación de estos.

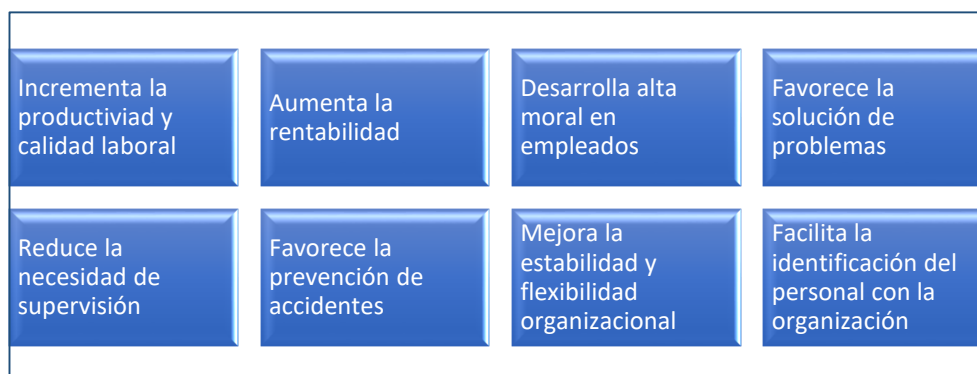
2.3.10.1. Importancia de la capacitación

Uno de los indiscutibles desvelos de las organizaciones es la necesidad de capacitación dado que contribuye al desarrollo del personal y al crecimiento organizacional.

Según Barrios (2012) algunos de los beneficios de la capacitación son los que se exponen en la figura 31

Figura 31

Beneficios de la capacitación



Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Barrios (2012)

Para Gore (1996) el cómo las organizaciones facilitan o inhiben el aprendizaje de las personas, deja entrever el proyecto, la estructura y los objetivos de la organización (pág. 89)

Pain (1996, pág. 9) manifiesta que uno de los objetivos de la capacitación consiste no sólo en transmitir contenidos sino colaborar con la generación de conocimientos. Asimismo, sostiene que “debe responder a las demandas que generan los acontecimientos cotidianos y proveer medios para acompañar la implementación de proyectos de desarrollo tecnológico, comercial u organizacional” (pág. 11) En esta misma línea, Gore (1988) manifiesta que el objetivo es “crear la situación en la cual la conducta correcta pueda emerger” (pág. 55)

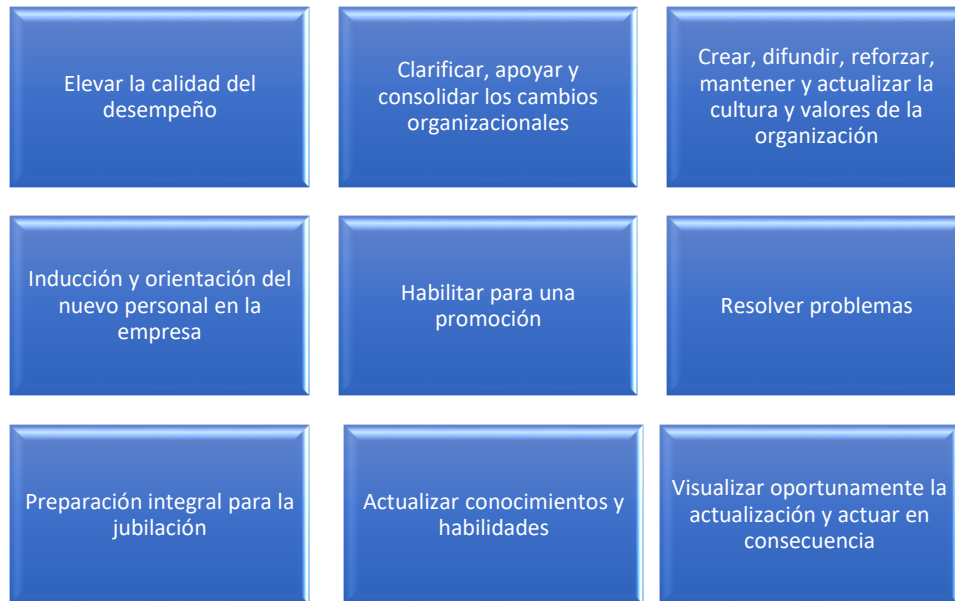
Chiavenato (2007) manifiesta que son tres los principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (pág. 387)

Asimismo, Devakí (2012, págs. 19-23) enuncia nueve propósitos fundamentales que debería perseguir la capacitación. Se señalan a continuación en la figura 32

Figura 32

Propósitos de la capacitación



Nota: Elaboración Propia. Adaptado de Devakí Reyna Ochoa (2012)

Pain (1996, pág. 43) sostiene que una capacitación debería articularse alrededor de tres principios:

- a) Que la capacitación forme parte de un proyecto y estrategia que respondan a una política, no una actividad puntual
- b) Dirigirse a un público heterogéneo
- c) Que la acción iniciada por Recursos Humanos sea asumida por los líderes

Ahora bien, entendiendo que la capacitación del personal es transcendental para el desarrollo de las competencias personales y organizacionales es menester tener en cuenta algunos factores que podrían influir en la capacitación.

Mondy y Noe (2005) aluden aspectos que determinan que las organizaciones logren sus objetivos de capacitación y desarrollo. Entre ellos se encuentran:

- ✓ Apoyo de los niveles directivos
- ✓ Compromiso de especialistas en capacitación y no especialistas

- ✓ Adelantos tecnológicos
- ✓ Complejidad organizacional
- ✓ Estilos de aprendizaje y capacidad para transmitir conocimientos

Para concluir, se puede resumir la importancia de la capacitación como una inversión que realizan las organizaciones para el crecimiento del conocimiento, de los resultados, del desarrollo humano y de las instituciones.

2.4. EL JUEGO, MOTOR DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

“El juego es para el hombre como el capullo del que florecen todas sus actividades”

Fröebel (1782-1852)

La incursión de los juegos en el mundo del aprendizaje organizacional ha transformado y revolucionado las prácticas de capacitación, es por esta razón que los capacitadores se han visto obligados a instruirse continuamente para adquirir las competencias y habilidades necesarias para lograr estar en línea con los avances de la nueva era. De esta forma, el uso de nuevas estrategias como son el aprendizaje basado en juego y el coaching, se han convertido en un medio necesario para mejorar las prácticas educativas que se realizan con el objetivo de enriquecer el aprendizaje organizacional.

En referencia a la capacitación organizacional, existe una gran necesidad de revisión de las maneras de hacerlo en aras de evitar que estas prácticas basadas en el control ahoguen la creatividad de las personas instaurando una nueva manera de empoderamiento.

Las neurociencias, como se ha visto anteriormente, señalan que sin emoción no hay aprendizaje. Específicamente, la implementación del Aprendizaje basado en Juegos activa la producción de dopamina, habilita la desinhibición de la corteza prefrontal que permite tomar decisiones y se relaciona con la amígdala y las emociones. El juego permite desinhibirse, bajar tensiones, relajarse y generar algo nuevo e inédito.

Al respecto, para la consultora española FIDES (2020) a la hora de realizar una capacitación lo importante es “impactar emocionalmente en todos y cada uno de los participantes para despertar el compromiso de cambio con un objetivo indiscutible: que la formación sea útil y sostenible, fácilmente trasladable al día a día de los participantes”. Consideran que lo que se experimenta y se siente en el cuerpo queda anclado en las mentes. Por tal motivo sostienen que es imprescindible utilizar técnicas de facilitación sistémica y herramientas lúdicas para impactar y despertar conciencia en los participantes.

Una vez realizada esta apreciación, es menester realizar un recorrido por el paso del juego en la sociedad.

2.4.1. El ocio, el tiempo libre, la recreación y el juego a través del tiempo

A lo largo de la historia, la actividad lúdica³⁶ ha estado siempre presente y no es exclusivo de la especie humana. En el comienzo de la civilización, aparecen personas jugando en restos arqueológicos, pinturas rupestres. El juego, el ocio y el tiempo libre aparecen desde tiempos remotos y lo hacen como acciones dirigidas a la diversión, el descanso, el placer y la contemplación. Asimismo, se observa que el juego ha ido evolucionando paralelamente al desarrollo social, aunque su concepto, su forma de entenderlo y practicarlo varía en los diferentes pueblos. Para los romanos ludus significó broma, alegría, jolgorio. Para los griegos Lyo era liberación, despreocupación. Los germanos lo tomaban como movimiento que producía placer. Por tal motivo no se puede establecer un concepto general, una teoría del juego, ni una delimitación clara de las actividades que abarca debido a la influencia de las diferentes sociedades y su historia.

Es importante señalar que existe diferencia entre lúdica y juego. El juego es lúdico, pero no todo lo lúdico es juego.

Para Muñoz et al. (2016, pág. 24) la parte lúdica es inherente al ser humano, es un medio para aprender desde el disfrute en donde interactúan diversos componentes que

³⁶ Se entiende actividad lúdica por aquellas actividades relacionadas con el juego, ocio, entretenimiento o diversión

permitan al ser humano conectarse con sus sensaciones, emociones y que tiene como fin el aprendizaje de una manera diferente a la habitual.

Ocha (2012) establece que la lúdica se entiende como una dimensión del desarrollo de los individuos, que forma parte constitutiva del ser humano, en referencia a la necesidad de este de comunicarse, sentir, expresarse y producir emociones orientadas hacia el entretenimiento, la diversión, el esparcimiento. Agrega además que fomenta el desarrollo psico-social, la conformación de la personalidad, evidencia valores, puede orientarse a la adquisición de saberes, y encierra una amplia gama de actividades donde interactúan el placer, el gozo, la creatividad y el conocimiento (pág. 14).

Para Jiménez Vélez et. al. La lúdica es:

una dimensión del desarrollo humano que fomenta el desarrollo psicosocial, la adquisición de saberes, la conformación de la personalidad, es decir encierra una gama de actividades donde se cruza el placer, el goce, la actividad creativa y el conocimiento. La lúdica es una manera de vivir la cotidianidad, es decir sentir placer y valorar lo que acontece percibiéndolo como acto de satisfacción física, espiritual o mental. La actividad lúdica propicia el desarrollo de las aptitudes, las relaciones y el sentido del humor en las personas. (Jiménez Vélez, et. al. , 2001, pág. 180)

El juego, en cambio, es uno de los formatos en los cuales se presenta la posibilidad de desarrollar la capacidad lúdica.

Etimológicamente la palabra juego proviene de los términos latinos “locus”, “ludus”, “iocari”. Según el Diccionario de la R.A.E, jugar es hacer algo con alegría y con el solo fin de entretenerse o divertirse.

Otra definición para juego la esgrime Lobato Vila (2016) señalando que es “un conjunto de actividades voluntarias motivadas internamente (espontáneas), normalmente asociadas con el placer y el disfrute lúdicos, las cuales no incrementan inmediata ni directamente la supervivencia (o *fitness*) del organismo” (Lobato Vila, 2016)

Para Caillois (1986) “Sólo se juega si se quiere, cuando se quiere y el tiempo que se quiere. En ese sentido, el juego es una actividad libre. Es además una actividad incierta. La duda sobre el resultado debe prolongarse hasta el fin” (pág. 34)

Delgado Pérez (2015) asevera que “jugar no requiere un principio o fundamento, simplemente se juega. La relación entre el juego y un principio de razón para a jugar, escapa al ser del juego, es irrelevante si se dan o no razones o causas para jugar” (pág. 12)

Si bien es conocido que el juego no es un fenómeno exclusivo de los seres humanos, Maureira y Maureira (2011) afirman que “todos los sistemas vivos juegan, viven su proceso vital como un juego, ya que todo organismo realiza su hacer sin pensar en una finalidad”. (pág. 71) Lobato Vila (2016) señala que el juego hace su aparición a nivel de vertebrados superiores y va adquiriendo mayor complejidad a medida que se sube en la escala de evolución. Es una práctica exclusiva de los mamíferos, aunque aparece con menor frecuencia en algunas aves sin descartar la existencia en otros grupos como reptiles y anfibios.

El ser humano, como mamífero, no se libra del juego. No solo es el que durante más tiempo lo practica –dado que se extiende a la edad adulta-, sino que hizo uso de él para poder satisfacer diferentes tipos de necesidades que, generalmente, estaban asociadas a cultos religiosos transformados en expresiones lúdicas. Al mismo tiempo, estas actividades le servían de relajación, distracción, entretenimiento y educación.

Büler (1937) menciona que el instinto propio de cada especie animal se desarrolla a través del juego. A estos juegos los denominó funcionales que tienen como característica el desarrollo del instinto a través de la similitud en la forma de jugar de los animales de la misma especie.

El antropólogo Bally (1973) señala que el juego es un fenómeno constitutivo del ser humano y contiene todos los valores de la vida humana. De esta manera se lo muestra como una “faceta distintiva de nuestra condición humana” (Barroso Benitez, 2003, pág. 13)

Paredes Ortiz (2003) afirma que el juego es un fenómeno holístico, y, por tanto, favorecedor de las dimensiones de lo humano.

A través del juego, el hombre aprecia su entorno, se comunica y se prepara para la vida ensayando roles que desplegará en la sociedad. Paredes Ortiz (2002) señala que el ser humano siempre jugó y que “se manifiesta, cronológicamente, antes como homo ludens³⁷ y homo

³⁷ Homo ludens locución latina que significa “el hombre que juega”

faber³⁸ que como homo sapiens³⁹”. Asimismo, sostiene que “todo juego forma parte de la conducta humana y, como forma de expresión y comunicación, es un suceso social basado en lo humano, es decir en lo cultural” (Paredes Ortiz, 2003)

Frecuentemente se mezclan los términos juego, deporte y actividad física, en realidad no significan exactamente lo mismo. La diferencia radica en el carácter recreativo del juego, el atributo competitivo del deporte y el mero **movimiento corporal** que caracteriza la práctica de la actividad física.

Estos conceptos han evolucionado al mismo tiempo que lo hacía el sentido del trabajo en la sociedad y son una constante en las civilizaciones ya que estuvieron unidos a la cultura de los pueblos, la historia, el arte, lo mágico, lo sagrado, entre otros.

Al respecto González Seara (1987) afirma que “el juego es una actividad que corresponde a los estratos más profundos de la naturaleza humana, y existe en todas las sociedades”. Huizinga (Huizinga, Homo Ludens, 1972) sostiene que el juego es más antiguo que la cultura y afirma que “se desarrolla en el juego y como juego” (Huizinga, Homo Ludens, 1972, pág. 205)

Ahora bien, entendiendo que el juego es un elemento constitutivo de la sociedad, es menester señalar que al mismo tiempo es, según el decir de Durkheim (1978, págs. 35-44), “un hecho social y cultural como una forma de sentir, pensar y obrar de una colectividad”. Por lo tanto “el juego y lo social conviven, dado que ambos son parte del sentir humano y animal” (Barroso Benitez, 2003, pág. 14)

Callois (1958, págs. 89-90) afirma que se puede caracterizar a la sociedad a partir de los juegos predominantes en ella ya que son factores e imagen de la cultura. Al mismo tiempo postula que los juegos preferidos de una colectividad no solo manifiestan gustos y tendencias, sino que “educan y arrastran a los jugadores en las virtudes o defectos, les confirman insidiosamente en sus hábitos o preferencias” (Callois, 1958, pág. 88).

³⁸ Homo faber, locución latina que significa “el hombre que hace o fabrica”

³⁹ Homo sapiens, locución latina que significa “el hombre sabio”

Barroso Benítez (2003) manifiesta que “los juegos se ajustan a las características de las sociedades, pasan unas a otras, se adaptan y contribuyen a configurar modos colectivos de comportamiento” (Barroso Benitez, 2003, pág. 15)

Finalmente, para algunos teóricos como Huizinga (1938), Gruppe (1976), Cagigal (1979), Moor (1981) y Blanchard (1986) el juego es un elemento antropológico fundamental en la educación siendo el vínculo fundamental entre aprendizaje y comunicación para el desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional.

A continuación, se desarrollarán las características del juego a través de la historia.

2.4.1.1. Egipto

Los antiguos egipcios disfrutaban de jugar en su tiempo libre. Crearon varios juegos de tablero o mesa. Entre ellos están el Juego de las veinte casillas, el Juego de la serpiente y el llamado Senet⁴⁰ al que jugaban reyes, nobles y pueblo. En la tumba de Tutankamón fueron encontrados cuatro Senet para que jugara en la eternidad (Carracedo, 2000).

También gustaban de jugar mucho al aire libre aprovechando el clima cálido de Egipto. Practicaban tiro al arco, salto en alto, lanzamiento de peso y lucha libre entre otros. Asimismo, se beneficiaban de las bondades del Nilo practicando deportes acuáticos mientras que los niños jugaban a simular batallas, pescaban y hacían regatas (Carracedo, 2000).

Las niñas eran muy aficionadas al baile y las muñecas, los niños jugaban a las canicas y al arco. Los juguetes de madera solo los compraban las familias nobles, ya que eran muy difícil de conseguir⁴¹. En general los niños del pueblo tenían juguetes de barro y tela. (Carracedo, 2000)

⁴⁰ Senet: pasaje o tránsito

⁴¹ Algunas piezas se conservan en el Museo Británico de Londres

2.4.1.2. Grecia

En la Antigua Grecia, el ocio de los primeros filósofos se concibe a la luz de los ideales de la propia cultura. La *skholé*⁴² es el tiempo para gozar de un estado de paz y recogimiento dedicado a la *theoria*⁴³ en que se sumergía el espíritu para la contemplación de los valores supremos: la verdad, la bondad y la belleza.

Aristóteles unió al juego con la felicidad y la virtud. Él opinaba que era una actividad desarrollada en un plano superior al del ser humano, libre del sometimiento de otros actos dictados por la necesidad (Barroso Benitez, 2003, pág. 12)

Este tiempo no era gozado por todos, sino por unos pocos: los señores se dedicaban a la *skholé* y los esclavos al trabajo o *askholé*⁴⁴. Esto, según la teoría griega, implica que sólo el hombre libre puede poseer ocio.

En Grecia, los juegos constituían el eje central de la cultura religiosa. Algunos se celebraban en honor a los dioses, otros como ofrendas, como oráculo o predicción del futuro, como representación simbólica de guerras y como entretenimiento o espectáculo público (Acosta, 2005).

Cuatro competiciones sobresalían por sobre las demás: los Juegos Olímpicos, los Píticos, los Ístmicos y los Nemeos. Todos se celebraban en lugares sagrados.

Según National Geographic (2018) los Juegos Olímpicos, establecidos por Heracles en honor de Zeus, se desarrollaban “en el santuario de Olimpia, al noroeste de la península del Peloponeso, donde se alzaba un gran templo en honor del dios Zeus”.

En cuanto a los Juegos Píticos la National Geographic (2018) señala que, según una tradición mítica, “fueron fundados por Apolo tras haber dado muerte a la anterior ocupante del santuario de Delfos, la serpiente Pitón, representante de un antiguo culto ctónico”.

En Corinto, lugar donde se encontraba el santuario dedicado a Poseidón, se realizaban los Juegos Ístmicos. “Plutarco atribuye la fundación de los mismos juegos al héroe ateniense

⁴² Parar o cesar

⁴³ Proveniente del griego *Theoros* “espectador” y de *Theoreo* compuesto por *Thea* “vista” más *Horao* “yo veo”

⁴⁴ Estado de servidumbre

Teseo, quien los habría organizado en honor de su padre Poseidón” (National Geographic, 2018)

Los Juegos Nemeos se llevaban a cabo en Argos y también habrían sido instituidos por Heracles en honor de su padre Zeus.

2.4.1.3. Roma

El Imperio Romano fue una de las sociedades más festivas de toda la historia. Los romanos se desvían de los valores supremos griegos y se focalizan en la expansión imperial y el enriquecimiento personal. Para Cicerón (Raillón, 1971) hay que alternar *otium*⁴⁵ con el *nec-otium*⁴⁶, es decir un tiempo de descanso posterior a las actividades productivas.

En Roma, el ocio gozaba un lugar destacado en las vidas. Los ricos disfrutaban de banquetes, de espectáculos para rendir culto a los dioses, de obras teatrales y juegos en anfiteatros y circo. El resto de la población disfrutaba de ocios masivos - *panem et circenses*⁴⁷- donde los poderosos proveían diversión y comida gratuita al pueblo como medio de control social. Estos grandes espectáculos que se desarrollaban en los circos, teatros y anfiteatros recibían el nombre de *ludus* (juego). El emperador *Commodus* organizó juegos que duraron más de 150 días sin interrupción, y de forma totalmente gratuita para el pueblo.

En Roma, el primer juguete que se le regalaba al niño era el *sistrum* -una especie de sonajero o cascabel- que se utilizaba como un amuleto que ahuyentaba los males. Al crecer, las niñas jugaban a las tabas que consistía en lanzar huesos de patas de animales a modo de dados. En el caso de los niños, las canicas o bolitas eran un juego muy popular. Se fabricaban con vidrio transparente obtenido de sílice y cenizas (Drinkwater, J. F.; Drummond, A., 1994)

⁴⁵ *Otium*: Descanso, renovación del espíritu para dedicarlo a la política y milicia entre otros. *Otium populi*: dedicado a la evasión, la fiesta

⁴⁶ *Nec-otium*: Comercio, negocio

⁴⁷ *Panis et circense*: pan y circo

2.4.1.4. Medioevo

En el medioevo, el ocio caballeresco es el propio de las clases aristocráticas feudales. “Este tipo de ocio representó un hecho social dentro del cual el noble demostraba su independencia de la necesidad de trabajar, necesidad que sí tenían los estamentos que se encontraban por debajo de aquel” (Beltrami, 2010). Los niños jugaban con elementos naturales y los de clase social elevada con juguetes elaborados por artesanos.

La elite ostentaba un ocio dedicado a la vida social y caracterizado por la jactancia de la improductividad, mientras que la plebe – víctima de la cadena de servidumbre feudal- gozaba del ocio festivo-religioso dedicado a las fiestas y bailes influenciado por la iglesia.

Beltrami (2010) señala que la Iglesia instituyó el domingo junto a otras fiestas como días de descanso. Estos días –luego de participar de la misa- los campesinos cantaban y bailaban, consumían bebidas espirituosas⁴⁸, participaba en juegos de pelota, lucha y levantamiento de pesas, como medio de manifestación de la esperanza en una vida mejor.

2.4.1.5. Modernidad

En referencia a la Edad Moderna se la puede sintetizar con el dicho “el tiempo es oro”. El trabajo pasa a ser lo que dignifica al hombre y la ociosidad su condena. Es aquí donde se le da otro sentido al ocio considerándose como un vicio personal y social y, aparece un nuevo concepto: el Tiempo Libre.

Este tiempo es tiempo vacío, es solamente para tomar ánimo, para descansar de la fatiga y volver a las actividades productivas. Según Munné (1980) el tiempo libre tiene dos implicancias: la primera, en tanto horas de no trabajo y la segunda, libertad en el tiempo en tanto libre disposición de ese tiempo.

Ya en la actualidad se le agrega al tiempo libre, el tiempo para el consumo. Alvarez Sousa señala que “el aumento del tiempo libre en las sociedades capitalistas responde a una

⁴⁸ Consumían cerveza dado que era de bajo costo en la época.

necesidad estructural del sistema: descansar para seguir produciendo y disponer de tiempo para el consumo” (1994).

Gerlero J. (2005) sostiene que aparece un aspecto novedoso en relación con la función que se atribuye al tiempo libre con relación al consumo, donde se exige disponer de un tiempo libre para realizar operaciones de consumo y donde los medios de comunicación social capturan parte de ese tiempo, ejerciendo un señorío en las posibilidades del uso del tiempo planteándose así un debate sobre la libertad en el tiempo de no trabajo.

De la mano del derecho a la mayor disponibilidad del tiempo libre, en los años cincuenta, se comienza a hablar de recreación (Argely, 1996).

Mead (1957) indica que la recreación “condensa una actitud de placer condicional que relaciona el trabajo y el juego”. Esto deviene de la posibilidad que otorgan las actividades recreativas a “las demandas de las destrezas exigidas en los ámbitos laborales” (Gerlero, 2005). Actividades como las “hágalo usted mismo”⁴⁹ ponen en práctica la fabricación y reparación de las cosas, al mismo tiempo que se ahorra dinero, se entretiene y se aprende.

Para los años setenta se considera a la recreación como “Un modo de hacer, una manera de vivir, una forma de ser que se apodera del ser humano, que se identifica con él, que lo realiza o que le permite un cierto grado de éxito personal que le satisface plenamente” (Ferrater, 1976)

Torres Guerrero y Torres Campos (2008) manifiestan que “La recreación implica una ruptura con la rutina desde una gama de actividades que el ser humano puede llevar a cabo en su tiempo libre”.

La recreación, para Camerino, O. (2008) comprende compromiso y creatividad, por lo tanto, no deberá confundirla con el entretenimiento que pone énfasis en el divertimento y la evasión sin necesidad de esfuerzo personal.

Finalmente, Benítez Gómez et. al (2015) opinan que “el ocio entendido como tiempo libre dedicado al esparcimiento, pasa a ser recreación cuando se consiguen los objetivos de descanso, diversión y desarrollo de la personalidad”.

⁴⁹ Del inglés “Do it yourself”

En cuanto al juego, para Paredes Ortiz (2003) “es un fenómeno antropológico que hay que tener en cuenta para el estudio del ser humano”. Para Huizinga (1972) la cultura humana nace y se desarrolla en el juego. El juego es anterior a la cultura y los rasgos fundamentales del juego se encuentran presentes en los animales.

Huizinga define al juego como:

una actividad o acción voluntaria que se desarrolla sin interés material dentro de ciertos límites fijos de tiempo y espacio, según una regla libremente consentida pero completamente imperiosa, provista de un fin en sí misma y acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de una conciencia de ser algo diferente de lo que se es en la vida corriente. (Huizinga, El juego y la cultura, 1996)

Caillois, escritor y crítico francés, desarrolla con mayor exactitud los distintos juegos y sus etapas que inició Huizinga y señala que “Todo lo que es misterio o simulacro por naturaleza está próximo al juego: y aún es necesario que se imponga la parte de la ficción y de la diversión, es decir que el misterio no sea reverenciado y que el simulacro no sea principio de metamorfosis y posesión.” (Caillois, Teoría de los juegos, 1958)

Existen infinidad de definiciones para juego, por lo que Paredes Ortiz (2003) las sintetiza en cuatro grupos:

- ✓ El juego no debe utilizarse como sustantivo sino como adverbio que permite describir cómo y en qué condiciones se realiza la acción de jugar. Aquí, el elemento específico del juego es la libertad de elección y ausencia de coacción. Algunos autores que se encuentran dentro de este grupo son: Sully (1902) y Millar (1968)
- ✓ El juego, mediante acciones físicas o mentales placenteras persigue el fin de conseguir satisfacción personal. Autores: Ch. Bülher (1931), K. Bülher (1965) Puigmire Stoy (1992)
- ✓ El juego permite la asimilación de la realidad para incorporarla al Sujeto. Autor: Piaget (1961)
- ✓ El juego se fundamenta en un estímulo o inclinación voluntaria que se diferencia de otros comportamientos por su calidad ficticia. Autores: Norbeck (1974), Blacnhard Cheska (1986)

Para sintetizar, el juego es innato en el hombre y lo acompaña durante toda su vida. Es un acto voluntario, reglado, que genera placer y se da en un tiempo y espacio determinado. La recreación, en cambio, es una actividad voluntaria que se realiza la persona en el tiempo libre, sin reglas y crea desde lo existente.

2.4.2. El juego desde la perspectiva filosófica

Los seres humanos, como seres racionales, configuran comunidades epistémicas donde se comunican, interactúan, piensan y viven por el conocimiento que han incrementado a lo largo del tiempo. Esto permitió una mejor comprensión y conciencia sobre el mundo que los rodea.

La filosofía también ha avanzado a lo largo de la historia entre debates, visiones y teorías.

El juego está presente en la filosofía desde siempre y tuvo mucha magnitud. Esto, se pone de manifiesto en las reflexiones de diversos filósofos a lo largo de la historia.

2.4.2.1. Época Antigua

Platón (427 – 347 A.C) es uno de los primeros que escribió sobre el juego. Él, lo define como fuente de placer y sostiene la importancia que tiene para los jóvenes el jugar entre sí. Afirma que la educación se basa en el juego y lo considera como un instrumento dado que logra “evitar que la anomia⁵⁰ rompiera la estabilidad y las normas del estado” (Paredes Ortiz .. , 2003, pág. 83), prepara a los niños para el ejercicio de la vida adulta, facilita el proceso de socialización y favorece la asimilación de la cultura (Venegas Rubiales; García Ortega; , 2010, pág. 1).

Asimismo, señala que el juego es lo más serio que existe, es sagrado; escribe “Solamente Dios es merecedor de la seriedad suprema, pero el hombre se ha hecho juguete de Dios, y

⁵⁰ Estado de desorganización social o aislamiento del individuo como consecuencia de la falta o la incongruencia de las normas sociales.

ésta es su mejor parte. Por lo tanto, el hombre y la mujer deberían vivir según esto, y jugar los juegos más nobles y tener una mentalidad distinta a la que tienen en el presente (...) La vida debe vivirse como un juego, jugando ciertos juegos, cantando y danzando, y entonces un hombre se puede apropiarse de los dioses, y defenderse de sus enemigos y ganar en el concurso” (Huizinga, *Homo Ludens*, 1972, pág. 37)

Finalmente, Aristóteles (384 – 348 A.C) –discípulo de Platón- concuerda con su maestro y manifiesta la necesidad que los niños se habitúen a las actividades que realizarán de adultos a través del juego (Paredes Ortiz .. , 2003, pág. 84) .

2.4.2.2. Época Moderna

En la época moderna encontramos a Locke y Rousseau que desplegaron pensamientos relacionados con la educación y el juego.

John Locke (1632 – 1704), uno de los pensadores perteneciente a la corriente empirista⁵¹, habla del juego “como fuente de autoconocimiento, autodominio, ejercitación corporal y sobre todo, de libertad” (Paredes Ortiz .. , 2003, pág. 85) y lo propone como reto de reforma educativa del siglo XVII.

Por su lado, Rousseau (1712 – 1778), valora al juego como medio para entender al mundo anteponiéndolo a la educación intelectual (Paredes Ortiz .. , 2003, pág. 85). Consideraba, en *Emilio o De la Educación* (1762) que cada edad tenía su perfección idónea y que esa perfección y madurez se realizaban, en la infancia, mediante el juego.

El aporte de Rousseau puede resumirse en la importancia del juego para la infancia. Destaca que la niñez -como realidad esencial y psicológica definida- se expresa de modo evidente y se relaciona con la realidad a través del juego. Por lo tanto, no solo requiere un tratamiento educativo lúdico, sino que la educación debe cultivar la bondad del estado infantil a través del juego (Debesse, 1970).

⁵¹ Teoría filosófica que enfatiza el papel de la experiencia, ligada a la percepción sensorial, en la formación del conocimiento.

Para Kant (1724-1804), filósofo alemán, el juego es “Finalidad sin Fin” y aparece unido al principio de autonomía en cuanto “juego libre de las facultades de conocimiento, imaginación y entendimiento” (Pedemonte, 2017, pág. 1).

2.4.2.3. Época Contemporánea

Autores influyentes del pensamiento contemporáneo, dedicaron también su reflexión al juego.

Fröebel (1782 – 1852) asegura que los niños son capaces de hacer cosas jugando que no harían si fueran obligados. Su método didáctico consiste en emplear juegos –como actividad lúdica y dinámica- porque potencian habilidades lingüísticas, cognitivas y mentales (Casillas, 2018, pág. 1).

Schiller (1759 – 1805) y Spencer (1820 – 1903) plantearon la teoría del exceso de energía o de la potencia superflua. Esta teoría explica que el juego permite disminuir la energía que no consume el cuerpo al cubrir las necesidades biológicas básicas (Torres, 2012, pág. 1).

Para Schiller el juego humano va más allá de la superfluidad del juego físico en tanto es un fenómeno ligado en su origen a la aparición de las actividades estéticas. Además, los niños encuentran en el juego un espacio o recreo para descansar tanto su cuerpo como su espíritu.

Según Spencer, las especies inferiores tienen una cantidad limitada de energía para cubrir sus necesidades básicas. Sin embargo, el hombre, como especie superior, no tiene que dedicar toda su energía a satisfacer sus necesidades básicas, por lo que la energía sobrante está disponible para ser utilizada en otras actividades. Es así como el juego le sirve para liberar el excedente de energía no consumida.

Como contrapartida a la Teoría del exceso de energía, Lazarus (1824 – 1903) propone la Teoría de la relajación. Señala que el juego no produce gasto de energía, sino que es un sistema para la relajar a los individuos y recuperar energía en un momento de decaimiento o fatiga.

Esta teoría cuadra, según el decir de Bermejo Cabezas y Blázquez Contreras (2016, pág. 36), con el modelo de vida adulto que separa el trabajo del ocio. El juego rompe con el trabajo y las actividades cotidianas y permite descansar y liberarse del stress.

Para continuar, cuatro filósofos muy significativos, ponen de relieve la importancia ontológica⁵² del juego. Ellos son Heidegger, Fink, Gadamer y Ortega y Gasset.

Heidegger (1889 – 1976) inaugura una nueva manera de entender al ser y lo presenta como posibilidad. “La comprensión del ser es trascender; y ahora decimos; trascender es ser-en-el-mundo” (Heidegger, Introducción a la filosofía, 1996, pág. 318).

Navarro Estrada (2018) señala que “el ser humano, al ser un Dasein, es posibilidad antes que realidad. Es en tanto que puede ser. El Dasein es así, en su forma más fundamental un proyecto”. Para Echeverría (2003) el Dasein es “el modo particular de ser como somos los seres humanos”. El ser humano “es estar en un proceso permanente de devenir, de inventarnos y reinventarnos dentro de una deriva histórica” (Echeverría, 2003, pág. 24)

En referencia al juego, Heidegger -según manifiesta Huertas Ruiz (2012)- lo identifica como concepto existencial del mundo y se transforma en devenir del ser. “Se existe trascendiendo, moviendo el propio ser hacia lo otro que es el mundo” (Huertas Ruiz, 2012). Por lo tanto, se es-en-el-mundo jugando, se da la relación con el mundo desde la base del juego.

Heidegger asevera que “juego quiere decir, por un lado, jugar, pero en el sentido de estarse realizando un juego, pero, por otro lado, juego es también el conjunto de reglas conforme a las que el juego se efectúa” (Heidegger, Introducción a la filosofía, 1996, pág. 324) Asimismo sostiene que:

El juego es de antemano algo más original. Digámoslo muy a grandes rasgos: en el juego tiene que haber un cierto gozar del juego, un cierto goce en el juego; pero no solamente en el juego, sino en el jugar mismo. Jugar es, conforme a su carácter básico, un estar-de-humor, un estar en el temple, un estar en la “afinación” que el juego exige... y no solamente el jugar comporta goce en ello,

⁵² Ontología: parte o rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del ser en cuanto ser.

y no solamente en el goce, en todo temple de ánimo, hay algo así como un juego. Pues los “los juegos” no son solamente determinadas posibilidades fácticas y determinadas modalidades fácticas del jugar. (Heidegger, Introducción a la filosofía, 1996, pág. 324)

Para Huertas Ruiz (2012), la “facticidad⁵³ del jugador se ve enmarcada por el juego al que va a jugar”. Se es-en-el-mundo a través de la experiencia del juego. Heidegger afirma que “lo que se está caracterizando como juego no es el comportamiento fáctico de cada caso, sino aquello que posibilita el comportamiento fáctico de cada caso” (Heidegger, Introducción a la filosofía, 1996, pág. 326)

Fink (1905-1975) dedica dos obras al estudio del juego: Oasis de la dicha. Ideas para la ontología del juego (1957) y El juego humano como símbolo cósmico (1960). Para él, la unión del ser con el mundo en el juego se convierte en un espacio de creación del ser, dado que se relaciona con el mundo desde diversas maneras como pueda imaginar el jugador y desde la posibilidad que le da las reglas del juego (Huertas Ruiz, 2012).

De esta manera, el hombre pone - en el juego- todo de sí, se abre hacia lo otro y se olvida del mundo dejando de lado las protecciones. “Cada juego es un ensayo de vida, un experimento vital, que experimenta en el juguete la suma de los entes opuestos... y que plantea una tarea particular al hombre que juega” (Fink, El oasis de la felicidad. Pensamientos para una ontología del juego, 1966, pág. 21)

Al mismo tiempo, Huertas Ruiz (2012) manifiesta que:

todo lo construido y autorrepresentado en el juego, por su misma condición de apertura y disposición refleja del mundo, se deshace cuando se termina el juego; jugar es así una experiencia única e irrepetible, que no admite control más allá de las reglas por las que lo constituyen, es un ejercicio existencial que atañe al que está abierto al juego. (Huertas Ruiz, 2012, pág. 62)

La teoría de Fink evoluciona por la de Heidegger dado que el juego, no sólo es la manera de ser en el mundo, sino que el juego es la vivencia del mundo.

⁵³ Facticidad: nuestra propia existencia, la existencia de cada uno

Gadamer (1900-2002) filósofo alemán discípulo de Heidegger, considera que el jugar es una experiencia trascendental en la vivencia del jugador. Señala que el juego es libre y la vida se pone en juego, en tanto el jugador elige jugar dentro de su gusto y posibilidades. “En el hombre, en un sentido ontológico, todo es juego, incluso el trabajo” (Paredes Ortiz .. , 2003, pág. 85)

Para Gadamer, la esencia y el gozo del juego es lo que mantiene al jugador fascinado, “es éste el que mantiene hechizado al jugador, el que le enreda en el juego y le mantiene en él” (Gadamer H. G., 1988, pág. 150) “La esencia del juego se refleja en el comportamiento lúdico: *todo jugar es un ser jugado*. La atracción del juego, la fascinación que ejerce, consiste precisamente en que el juego se hace dueño de los jugadores” (Gadamer H.-G. , 1996, pág. 143)

El filósofo español Ortega y Gasset (1883-1955) toma al juego dentro de sus reflexiones. Considera que el jugador gasta su vida en pos de un producto que se pierde al momento de terminar el juego, “es aventura, ello implica la realización de sí mismo por la transformación de la realidad que él opera” (Huertas Ruiz, 2012, pág. 66). El juego es una metáfora del deseo humano (Rivero Herraiz, 2011)

Rivero Herraiz (2012) manifiesta que Ortega y Gasset en uno de sus ensayos denominado “El origen deportivo del Estado” (1924), plasma la importancia del juego y el deporte. Los presenta como opuestos al trabajo, espontáneos donde no hay imposición y que se hacen por gusto de hacerlos. Es desde ahí donde florece la cultura (Ortega y Gasset, 1998, pág. 54).

Pedro Laín Entralgo (1908-2001), filósofo español se pregunta por la relación entre el juego y la realidad.

Laín Entralgo considera que cualquier actividad del hombre puede ser juego. El juego pone a la persona lúdicamente ante la realidad, más allá del gozo que produce en quien lo ejercita. Sin embargo, llegar a la realidad lúdicamente o por la vía que sea, no es poseer la realidad (Huertas Ruiz, 2012, págs. 57-70).

Finalmente, y más allá de lo citado sobre filosofía y juego hasta aquí, cabe señalar que son escasas las investigaciones de carácter filosófico alrededor del juego a pesar del suceso de este fenómeno en la vida de las personas.

2.4.3. Sociedad Actual y Juego

La sociedad ya no es como la planteaba Michael Foucault (1926-1984), una sociedad de disciplina, que se basaba en el concepto de “deber”, de la “obligación” y donde prevalecía la obediencia a las reglas y a los mecanismos de inclusión o exclusión - como lo son las instituciones disciplinarias (escuela, universidad, prisión, hospital, asilo, entre otras)- que estructuraban el terreno social (Byung Chul Han, 2012, pág. 16).

Para Terr, los adultos han jugado más en tiempos pasados que en la actualidad dado que el tiempo libre representa cada vez más un lujo (Palladino, 2016, pág. 1)

El filósofo coreano Byung Chul Han, en su obra “La sociedad del cansancio” (2012) sostiene que la humanidad se encuentra en un cambio de paradigma que parece inadvertido. Tan inesperadamente se han dado los cambios que, en menos de veinte años, signos de esta transformación se ha anidado en lo cotidiano. Es así como: Instagram, Facebook, Wikipedia, Tinder, Uber, Netflix, Spotify, Whatsapp, Youtube, Iphone, Ipad, Airbnb, Pinterest, Google Play, Google Drive, Pedido Ya, Fornite, Emoji entre otras, forman parte de las costumbres cotidianas.

Han señala que las vicisitudes que se dan en cada época traen aparejada una enfermedad emblemática. Si bien al siglo pasado se lo caracterizó por ser un período inmunológico -donde la violencia venía del otro, de lo extraño y se hablaba de virus y vacunas-, el Siglo XXI se distingue por el cansancio fulminante que satura la sociedad provocando abatimiento neuronal.

Ya para 1934, Enrique Santos Discépolo (1901-1951) compositor y músico argentino, en el tango “Cambalache” habla de los males de la sociedad, de un mundo “problemático y febril” donde sugiere la existencia de un estilo de vida acelerado y estresante.

Estos cambios que se manifiestan en la sociedad actual se dan a través de síntomas de enfermedades neuronales como la depresión, el burnout⁵⁴, fatiga, síndrome de déficit de atención con hiperactividad (TDAH), trastorno límite de la personalidad (TLP) y el síndrome

⁵⁴ Trastorno emocional también denominado síndrome del quemado donde el estrés causado por el trabajo y el estilo de vida afecta a la persona

de desgaste ocupacional (SDO), atribuibles al exceso de positividad (Byung Chul Han, 2012, pág. 7)

Byung Chul Han indica que la sociedad presente está basada en el “poder hacer” y la denomina sociedad del rendimiento, donde el sujeto -al ser el único responsable de su propia situación- es el amo de sí mismo.

Si bien Hegel (1770-1831) plantea la dialéctica entre amo-esclavo, donde lo que el ser humano anhela es ser deseado por otro ser humano o ser reconocido por el otro, Byung Chul Han habla del ser humano como amo de sí mismo, como “animal laborans que se explota a sí mismo, a saber: voluntariamente, sin coacción externa. Él es, al mismo tiempo, verdugo y víctima” (Byung Chul Han, 2012, pág. 19).

Este pensamiento del “poder hacer” del que habla Han, plantea que la voluntad y el accionar bastan para alcanzar lo que se pretenda y coexiste con el miedo al no “poder hacer” que agota al ser humano. Advierte, así mismo, “que el poder eleva el nivel de productividad obtenida por la técnica disciplinaria, esto es, por el imperativo del deber.

En relación con el incremento de productividad no se da ninguna ruptura entre el deber y el poder, sino una continuidad” (Byung Chul Han, 2012, pág. 17). Esto, manifiesta una existencia de conflicto entre el ser que quiere descansar y el ser que quiere hacer generando así, según el decir de Han, una “libertad paradójica” que se convierte en violencia (Byung Chul Han, 2012, pág. 20).

Lo antedicho se ve reflejado en la canción “Ya no sé qué hacer conmigo” escrita por el grupo uruguayo de rock alternativo “Cuarteto de nos” que dice:

Ya tuve que ir obligado a misa, ya toqué en el piano Para Elisa. Ya aprendí a falsear mi sonrisa, ya caminé por la cornisa. Ya cambié de lugar mi cama, ya hice comedia ya hice drama. Fui concreto y me fui por las ramas, ya me hice el bueno y tuve mala fama. Ya fui ético y fui errático, ya fui escéptico y fui fanático. Ya fui abúlico, fui metódico, ya fui impúdico y fui caótico. Ya leí Arthur Conan Doyle, ya me pasé de nafta a gas oil. Ya leí a Bretón y a Moliere, ya dormí en colchón y en somier. Ya me cambié el pelo de color, ya estuve en contra y estuve a favor. Lo que me daba placer ahora me da dolor, ya estuve al otro lado del mostrador. Y oigo una voz que dice sin razón: Vos siempre cambiando, ya no

cambias más. Y yo estoy cada vez más igual. Ya no sé qué hacer conmigo.
(Cuarteto de Nos, 2006)

Frente a las demandas de las industrias, las empresas y los medios de comunicación que saturan de positividad la existencia, se necesita una especie de combustible motivacional constante para mantener la idea de poder alcanzar los objetivos. Todo esto, como dice Han, provoca el surgimiento del agotamiento, la sensación de asfixia, la fatiga, el narcisismo como manifestación de una violencia neuronal y que, según el decir del filósofo Jean Baudillard (1929-2007), se proyecta desde el corazón mismo del sistema y se infiltra por todas partes (Braudillard, 2002, pág. 85).

Byung Chul Han introduce la teoría del exceso de positividad o de la sobreabundancia de lo idéntico, del “yes we can” (si podemos), de la hiperactividad, “del exceso de estímulos, informaciones e impulsos” (Byung Chul Han, 2012, pág. 21). Señala que la sociedad existente termina creando personas depresivas, agobiadas, vacías, aunque sean exitosas convirtiéndolas en máquinas de rendimiento.

Con este afán de rendir, la persona pretende convertirse en multitasking⁵⁵ para lograr máximos objetivos en el menor tiempo posible. Bernardo, A (2014) manifiesta que “nuestro cerebro, para optimizar su rendimiento, no es capaz de ser multitarea”. Indica además que, “un informe realizado por el Consejo Nacional de Seguridad de Estados Unidos dice claramente: ser multitasking es un mito” (Bernardo, 2014).

El hombre, insiste en lograr ser multitarea recibiendo miles de estímulos a diario. Esto provoca, según Han, la “hiperatención o atención dispersa que se caracteriza por un acelerado cambio de foco entre diferentes tareas, fuentes de información y procesos” (2012, pág. 22) que resulta inconveniente para lograr el proceso creativo.

Frente a esto, la sociedad del rendimiento está convirtiéndose en sociedad de dopaje. El neuro enhancement o la neuromejora⁵⁶ –entendiéndola como cualquier procedimiento cuya finalidad es obtener una ventaja subjetiva en las funciones cognitivas, emocionales y

⁵⁵ Habilidad humana que consiste en realizar más de una tarea o actividad al mismo tiempo

⁵⁶ Los procedimientos más frecuentemente aplicados para la neuromejora incluyen diversos tratamientos farmacológicos y físicos según el Instituto de Investigaciones en Medicina Traslacional, Facultad de Ciencias Biomédicas – Universidad Austral

motivacionales de los individuos sanos (Fond; Lancon; et al, 2015), hace posible el rendimiento sin rendimiento.

Por lo tanto, para alcanzar el proceso creativo, la mente debe “ordenar su realización, concentrando distintos grados de atención en fases separadas y diferentes. Entre esas etapas, el cerebro necesita un tiempo de reacción específico para poder cambiar de una tarea a otra” (Bernardo, 2014). Necesita pensar, tener información, razonarla, liberar los estímulos y obtener conclusiones que solo se obtienen a través del razonamiento pausado.

Finalmente Han determinada, que existe un ocaso de los vínculos. Pareciera no interesar la religión, la patria, la familia, el otro. La familia -como institución- se va destruyendo por la conexión que sus integrantes tienen con los estímulos (pantallas interactivas, videojuegos, redes sociales, entre otros). No hay tiempo para pensar en los otros, no se dialoga, no existe ocio y se corre de un lado al otro pasando horas haciendo lo mismo todos los días. Se ha perdido, como dice Han, “el don de la escucha”, que “se basa justo en la capacidad de una profunda y contemplativa atención, a la cual el ego hiperactivo ya no tiene acceso” (Byung Chul Han, 2012, pág. 23). Todo esto genera violencia, violencia neuronal, “salvajismo” (Byung Chul Han, 2012, pág. 22) que se despliega de manera permisiva y pacífica resultando ser imperceptible.

En cuanto al juego y la actividad física siempre han tenido un papel muy importante dentro de la historia de la humanidad y no pueden ser subestimados. Desde tiempos remotos, se integraron en la conciencia individual y colectiva de la sociedad pasando a formar parte de su patrimonio cultural.

El juego es el reflejo de la sociedad en que éste, tiene lugar. Paredes Ortiz señala que los juegos “reflejan la evolución de la propia sociedad, sobre la que, a su vez, ejercen una importante influencia” (2003, pág. 103). Barroso Benítez (2003, pág. 11) afirma que “como forma básica de socialidad no hay ni ha existido forma alguna de sociedad y cultura sin juego”. Por lo tanto, es la sociedad quien determina las principales cualidades del juego.

Asimismo, el juego y la actividad física influyen de manera indirecta en la sociedad, siendo ésta la que marca claramente los parámetros que caracterizan al juego, la actividad física y el deporte en cada momento de la historia. De esta manera, resulta difícil encontrar a algún actor social que niegue la validez o significatividad de estos, en tanto contenido cultural y como potencial contenido educativo (Aisenstein, 2000) .

Huizinga (1954-1987) historiador holandés sostiene que la cultura humana emerge del juego al decir que “...no se trata... del lugar que al juego corresponda entre las demás manifestaciones de la cultura, sino en qué grado la cultura misma ofrece un carácter de juego” (pág. 8). Se observa en su escrito que lleva al juego más allá de la niñez, hasta el conjunto de manifestaciones humanas.

Paredes Ortiz (2003) afirma que los juegos ofrecen una estructura lúdica necesaria para el ser humano. Al mismo tiempo manifiesta que “lo lúdico se convierte en proyecto de vida, en necesidad vital del ser humano; abarca las dimensiones humanas para intentar dar alcance al equilibrio personal, es decir el equilibrio vital, en sus distintos niveles; así como también al equilibrio social”. De esta forma demuestra que el juego se convierte en un proyecto de lo cultural. (Paredes Ortiz, 2003)

De lo expuesto se puede determinar que existe una relación triádica entre sociedad, cultura y juego donde cada uno de los elementos se encuentra especialmente vinculados entre sí.

Gervilla (1993, pág. 15) menciona que “valores propios de la modernidad como el trabajo, el esfuerzo, la ética, lo colectivo, lo deportivo, entre otros, dejan paso a nuevos valores y formas de pensar como el ocio, el placer, la estética, el individualismo y lo neodeportivo”. Gran parte de la población de sociedades avanzadas, están inclinándose hacia la satisfacción de necesidades netamente personales y a metas relacionadas con la calidad de vida como son el ocio, el deporte y el turismo, ente otros (Moreno Murcia; Cervelló Gimeno, 2010).

Moreno Murcia y Cervelló Gimeno (2010) manifiestan que ha surgido una novel manera de interpretar la actividad física, el deporte y el juego, donde se los reconoce como esencial para el desarrollo personal y social de los individuos y trascendentales para la promoción del disfrute, el aprendizaje, la cooperación y la adopción de estilos de vida saludables (Gervilla, 1993, pág. 23).

Respecto del jugar, el doctor Stuart brown, pionero en las investigaciones sobre juego y Fundador del Instituto Nacional del juego, declara en su presentación TED (2008) que el juego “debe ser serio si el New York Times lo pone en la portada de su revista del domingo 17 de febrero de 2008”. Aclara que la revista expresa que el juego es “serio, pero peligrosamente divertido. Y un semillero de nuevas ideas acerca de la evolución”.

Tizuko Morchida Kishimoto (2015, pág. 12) manifiesta que el juego “se torna un acto social, hace parte importante de la vida —no solo de los niños, sino también de jóvenes y adultos— e impacta en contextos diversos de educación formal e informal, así como en la cotidianidad”.

Kishimoto declara que,

a partir del siglo XX el trabajo, que era la “obsesión” de los tiempos de la industrialización, ahora está siendo “redimensionado” y “el tiempo del placer está aumentando. Y aunque aún es diminuto el tiempo de ocio actual con respecto al que se disponía en el pasado, la tecnología, ha logrado reducir el tiempo laboral y ha generado uno mayor para el ocio, para el juego”. (Palladino, 2016, pág. 2)

Al mismo tiempo Kishimoto aclara que en la cultura capitalista actual el juego resalta la competitividad y sostiene que:

La sociedad neoliberal en la búsqueda de la competencia transforma los juegos libres en juegos orientados hacia la competencia física, para la búsqueda de resultados. No se trata más del placer de jugar, de acciones inciertas que buscan la imaginación, de expresar reglas hechas por jugadores anónimos, sino de implementar reglas internacionales, con rigor de competiciones, donde el imaginario y el placer ya no tienen lugar. (Palladino, 2016, pág. 4)

Asimismo, la autora aclara que intervenir en juegos colabora en la cimentación de relaciones de amistad, dado que, construyendo cultura lúdica, “se crean redes sociales en los tiempos de ocio y consumo” (pág. 13). Esto se hace posible a través de diversas modalidades de juegos - como aquellos que circulan en Internet o los juegos de azar- que motiva la participación por los desafíos o ganancias que pueden obtener los jugadores.

Brown afirma que “lo opuesto al juego no es el trabajo, es la depresión”. Alega que no concibe la vida sin juego, dado que el ser humano está preparado para jugar durante toda la vida.

Ahora bien, este ser humano del que habla Brown, está inserto en la sociedad del cansancio, la sociedad del rendimiento, la sociedad activa. (Byung Chul Han, 2012)

Zygmunt Bauman define la sociedad actual como líquida. Barrero lo parafrasea señalando que:

la sociedad líquida es aquella donde las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas puedan consolidarse en unos hábitos y en una rutina determinada. Esto, evidentemente, tiene sus consecuencias sobre los individuos porque los logros individuales no pueden solidificarse en algo duradero, los activos se convierten en pasivos, las capacidades en discapacidades en un abrir y cerrar de ojos. (Barrero, 2011, pág. 2)

Brown distingue el *fluir* como el “estado mental de la aparición en el que la persona está completamente inmersa en lo que está haciendo. Se caracteriza por una sensación de enfoque activo, plena competencia y el éxito en el proceso de la actividad” (Brown, 2008). “La vida líquida asigna al mundo y a las cosas, animales y personas la categoría de objetos de consumo, objetos que pierden su utilidad en el mismo momento de ser usados” (Barrero, 2011, pág. 2).

En este modelo social, las personas aspiran a la fama, el poder y el dinero sin importar pasar por los derechos de un semejante. Bauman coincide con Rojas (1992) quien define, en su obra “El Hombre Light. Una vida sin valores”, las características del hombre postmoderno: hedonista, consumista, permisivo y sumergido en el relativismo.

La realidad líquida de Bauman describe el escenario actual, atravesado y definido por los medios modernos como la televisión, videos, videojuegos, Internet y celulares, que invitan al movimiento, al flujo y a la búsqueda de nuevas experiencias contando con infinidad de percepciones y estímulos que crean continuidad.

Las nuevas tecnologías, “aplicadas a la creación de juegos y a su uso, son un claro ejemplo de estas nuevas tendencias marcadas por la versatilidad, la rapidez y la simultaneidad del tiempo-espacio que ofrecen a sus usuarios” (Kishimoto, 2015, pág. 12). Por tal motivo, se observa cada vez más el ejercicio del juego en internet que se da: en tiempo real, con personas reales que tienen ganas de comunicarse, divertirse e interactuar, todo esto en un mundo o entorno virtual.

Se está en presencia de una revolución tecnológica digital (Baricco, 2019, pág. 18), donde el ser humano - inmerso en una vorágine de actividades que le insumen tiempo y

energía-, al parecer no tiene espacio para el ocio, la distracción y el juego. La persona, pasa de ser consumista de tecnología a ser consumido por la misma. Busca el remedio a sus problemas, cansancios y frustraciones, en el mismo lugar donde está sumergido.

Desde hace años está cambiando el mundo de las actividades lúdicas. Kishimoto reflexiona sobre dos aspectos a la hora de concebir al juego: en la modernidad “se daba lugar al binarismo y a las oposiciones” (2015, pág. 13). Según el decir de Baricco (2019, pág. 17) “en aquella época todo lo que guardábamos o trasmitíamos estaban elaborados de otro modo: se llama analógico”. Señala que lo analógico “era una forma más completa de registrar la realidad, más exacta, incluso más poética, pero también condenadamente compleja, frágil, perecedera”.

En la actualidad se ha pasado al sistema digital, es decir, se ha troceado la realidad para encadenar cada partícula infinitesimal en una secuencia de 0 y 1. De esta manera, el mundo se ha hecho modificable, almacenable, reproducible y transferible por las máquinas inventadas (Baricco, 2019, pág. 18).

El surgimiento de los “geeks⁵⁷”; de los usuarios y consumidores de tablets, teléfonos inteligentes y computadoras; de los amantes de expresiones artísticas como cine, cómic y series televisivas sumado a las personas adictas a las redes sociales y los cibernautas, generó la alta actividad de videojuegos que se infiltraron en la cultura popular y cambió la manera de interactuar con el mundo.

Buckingham (2008) asevera que “la tecnología digital influye y define buena parte de la cultura joven contemporánea, así como las formas musicales, la moda y el estilo que caracteriza a esa cultura” (Buckingham, 2008, pág. 107). Esto se lo puede observar en el surgimiento de formas lúdicas definidas como gamificación⁵⁸ o ludificación⁵⁹ (la aplicación de mecánicas de juego en entornos no lúdicos, “serious games” o juegos serios (diseñados

⁵⁷ *Geek* es una palabra del inglés que en español se emplea para designar a una persona apasionada y con gran conocimiento por la tecnología y la informática.

⁵⁸ Del inglés gamification

⁵⁹ Del francés ludification

para un propósito principal distinto del de la pura diversión, aplicable a la vida real y facilita el aprendizaje), “advergaming”⁶⁰, videojuegos, entre otros.

En la actualidad, un grupo de personas pertenecientes a la comunidad Geek decidió retomar la importancia del concepto analógico del juego. Consideran que:

el juego es un escape a una reacción contra el individualismo. Si vamos al tema biológico, hay ciertos químicos en el cuerpo que se producen cuando estás con otras personas y eso le hace bien a tu cuerpo, produce un montón de cosas positivas interactuar y socializar con otras personas. Como seres humanos somos seres sociales. Nada puede reemplazar el sentarse a compartir un rato con nuestros pares frente a un tablero. (Castiglione, 2017)

Respecto de los videojuegos, Frasca (2001) menciona que “incluyen cualquier forma de software de entretenimiento por computadora, usando cualquier plataforma electrónica y la participación de uno o varios jugadores en un entorno físico o de red.” (2001, pág. 5). Éstos son construidos con gráficos realistas y sofisticados (Brooker, 2013), gran cantidad de aportes creativos como música, historia, diseño de personajes, guion, mecánica del juego, niveles, ilustración y animación entre otros.

La mayoría de los videojuegos tienen el mismo concepto: jugabilidad. La jugabilidad, según el decir de Eguía Gómez et. al. (2013, pág. 5), “permite definir el grado en el que el usuario se involucrará en la realidad virtual”. Esto permite la ruptura de las barreras sociales que, en determinadas circunstancias, puede lograr que la gente se salga del control establecido y pueda perder el control.

Esta jugabilidad es la que permite que el jugador pueda provocar el desarrollo y la evolución del juego posibilitando el alcance de distintas competencias. Ahora bien, si por cualquier razón deja de practicar y trabajar para alcanzar el objetivo, las habilidades conquistadas no decrecen, se mantienen en stand by, facilitando a los jugadores contrincantes crecer en destrezas. Esta situación provoca que el jugador tenga que esforzarse más para

⁶⁰ Surge de la unión de publicidad y videojuegos. De naturaleza interactiva, se trata de un canal muy interesante para promocionar servicios y/o productos.

superar a los contrincantes haciendo que se agote y acabe con el pensamiento profundo y reflexivo.

Juntamente con el auge de los videojuegos se asiste a un florecimiento de los juegos de mesa. Si bien Aldegani (2018) indica que no puede señalarse una causa a este nuevo surgimiento, manifiesta que hay algunos elementos que han mostrado injerencia en esta aparición.

Uno de ellos es “la incorporación de procesos de gamification (ludificación) en procesos productivos, en ámbitos laborales, en experiencias para mejorar las dinámicas grupales, en el ámbito educativo, o la calidad de vida” (Aldegani, 2018).

Otros elementos que, según el decir de Aldegani (2018) han intervenido en el avance de los juegos de mesa son los nuevos paradigmas de diseño lúdico que han impulsado la publicación de juegos con mecánicas y temáticas novedosas; la recesión económica que ofrece “una opción económica dentro de la industria del ocio, y por otro lado, genera espacio de interacción familiar o entre amigos que van en contra de la tendencia a la interacción constante con elementos digitales” y la aparición de canales como Youtube, Vimeo o Twitch que permiten la difusión y promoción de nuevos juegos.

En la actualidad, Kishimoto (2015) aclara que “existe una preferencia por el juego en espacios interiores, con uso de las tecnologías móviles y fijas, lo que genera la disminución de los juegos tradicionales en espacios exteriores” (pág. 15). Esto traería como consecuencia conceptos nuevos como “globesity” asociado a la vinculación entre globalidad y obesidad refiriendo a la crisis mundial causada por el aumento excesivo de peso (Quinion, 2002).

De todas maneras, este brote de la cultura lúdica otorga la posibilidad de:

abordar lo real y la complejidad, apuntando en dirección a una forma particular de discurso y de construcción de sentido. Es en medio de esta búsqueda que el espacio de juego aparece como la posibilidad de abordar lo real y la complejidad, apuntando en dirección a una forma particular de discurso y de construcción de sentido. El microcosmos normativo y narrativo que el juego comporta y el diálogo que establece con todo aquello que constituye su exterioridad, permiten recuperar diferentes lineamientos discursivos e ideológicos que suelen pasar inadvertidos si se establece un contacto acrítico con la actividad, y que pueden

ser explicitados si se pone el enfoque en la estructura formal de las experiencias lúdicas que aparecen en cada propuesta. (Aldegani, 2018).

Finalmente Aldegani declara que el juego permite analizar una “práctica social significativa que nos acompaña a lo largo de nuestra vida y que atraviesa e interviene constantemente todas las esferas de la vida social” (2018), exponiendo a través de él, la manera que las personas se forman dentro de un ámbito y señalando las herramientas conceptuales que facilitan reflexionar sobre la manera de vinculación cuando no existen fines o motivaciones externas para el hacer común.

2.4.3.1. Diferencia entre Lúdica, Gamificación, Serious Games y Juegos

Cada vez que se habla de Juego, se suele confundir con términos como Gamificación, Lúdica, Juego Serio, Aprendizaje Basado en Juegos, entre otros.

En referencia al termino juego, en el idioma inglés se pueden distinguir dos vocablos: PLAY y GAME. El primero es un verbo que se traduce como “jugar” y el segundo es un sustantivo que se traduce como “el juego”. En español no existen expresiones para mostrar esta diferencia y de ahí la confusión.

Se ha establecido que la lúdica es una manera de vivir la cotidianidad que permite sentir placer físico, espiritual y mental. El juego, en cambio, es uno de los formatos en los cuales se presenta la posibilidad de desarrollar la capacidad lúdica. Se puede convenir entonces que la actitud lúdica es inherente al juego. Es decir, en todos los juegos (games) debe haber juego (play). En la figura 33 se podrán observar las áreas de los juegos.

Figura 33
Área de los juegos



Nota: Deterding et. al. From game design elements to gamefulness; defining gamification. (2011)

En referencia a la Gamificación o Ludificación (como alternativa en español) no es un juego en sí mismo, sino que aplica elementos y técnicas del diseño de juegos en actividades reales para motivar a la personas (Ordás, 2016, pág. 1)⁶¹

La Gamificación es un término originado en la industria de los medios digitales es el uso elementos del diseño de juegos en contextos ajenos al juego. La Gamificación consiste en el uso de mecánicas, elementos y técnicas de diseño de juegos en contexto que no son juegos para involucrar a los usuarios y resolver problemas (Zichermann, G.; Cunningham, C., 2015). Es un término para el uso de elementos de videojuegos en sistemas que no son de juego para mejorar la experiencia del usuario (UX) y la participación del usuario. Esto lo diferencia de juegos serios y diseño para interacciones lúdicas (Deterding et. al., 2011, pág. 1) La Gamificación son juegos parciales donde se utilizan elementos y el pensamiento del diseño de juegos en contextos de no juego como los sistemas de puntuación, recompensa y objetivo, para buscar retos y motivar a la acción.

⁶¹ Ejemplo: Para fomentar la formación de un equipo de ventas de una empresa, se inventa un sistema gamificado en el que se otorgan puntos según el número de cursos que realizan, el tiempo que tardan en realizarlos y la nota que obtienen. Con esto no se convierte la formación en un juego completo, sino en un juego parcial.

Kapp (2014) coincide en que la Gamificación usa mecánicas basadas en juego, su estética y el pensamiento del juego (game thinking) para motivar a la acción, promover el aprendizaje y resolver problemas. (Kapp et. al. , 2014, pág. 54)

Por su parte, Borrás Gené (2015) siguiendo a Herranz manifiesta que la Gamificación se basa en los elementos propios de los juegos donde intervienen tres elementos fundamentales: las dinámicas, las mecánicas y los componentes del juego.

Las dinámicas son “aspectos globales a los que un sistema gamificado debe orientarse, está relacionado con los efectos, motivaciones y deseos que se pretenden generar en el participante” (Herranz, 2013, pág. 13) Las mecánicas son reglas que generan disfrute, cierta adicción y compromiso por parte de los jugadores, donde se les aporta retos.

En cuanto a los componentes son los elementos o instancias asociadas a los aspectos anteriores. Se pueden encontrar: logros, regalos, avatares, insignias, combates, niveles, puntos, clasificaciones, entre otras. (Borrás Gené, 2015, pág. 15) ⁶²

Marín (2018) determina que:

hay distintos medios para aprovechar el poder del juego: punto lúdico, gamificación, dinámicas lúdicas, Serious Games y juegos. Y a éstos los dividimos en dos grandes grupos: aquellos que buscan provocar la sensación de estar jugando (dinámicas lúdicas, Serious Games y juegos) y los que no lo necesitan o persiguen como fin primordial (punto lúdico y gamificación). (Marín, 2018, pág. 67)

Marín (2018) define los distintos medios de la siguiente manera:

- ✓ Punto Lúdico: acción que busca provocar alegría, curiosidad o crear expectativas, pero no constituye un juego en sí mismo⁶³.

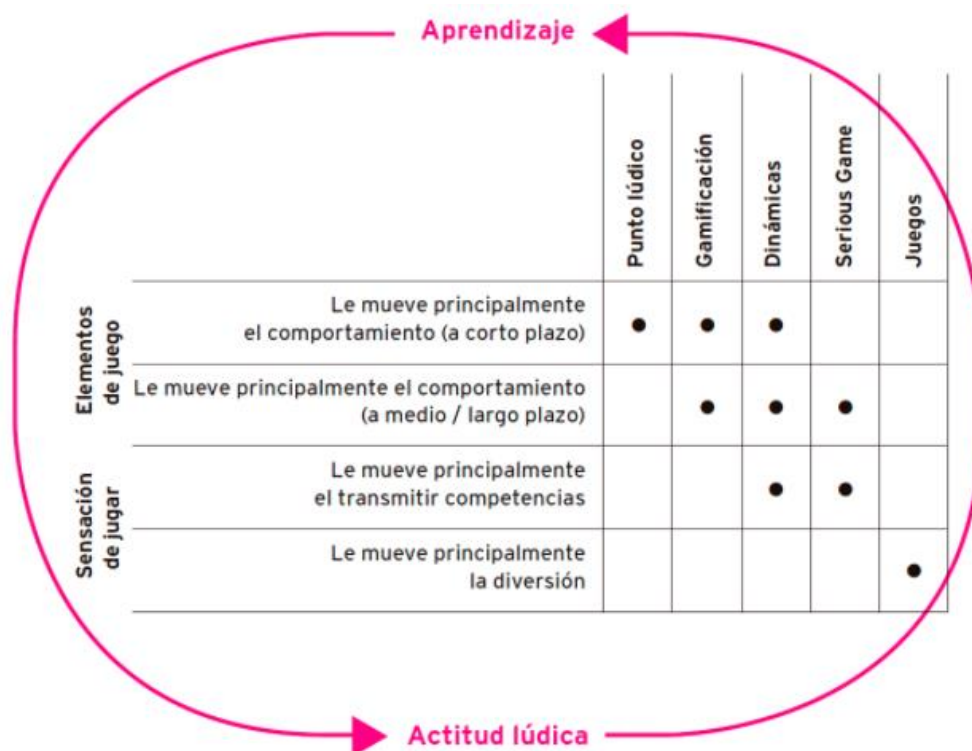
⁶² Algunas Aplicaciones de Gamificación: Duolingo, Zeppelean, Kahoot, Trivinet, Classcraft, Knowre, Brainscape, Elever, MyClassGame, Super Teachers Tools, Socrative, ICuadernos, Ta-tum, Cerebriti, Pear Deck, CodeCombat, ClassDojo, ChemCaper, Quizlet, Toovari, Quizizz

⁶³ Un ejemplo de Punto Lúdico sería ingresar a un aula con un gorro de Napoleón para crear una expectativa y motivación para introducir el tema.

- ✓ Gamificación: propuestas en las que se utilizan elementos de juego que no conforman en sí mismos un juego
- ✓ Dinámicas lúdicas: se plantean como una metáfora de la realidad e incorporan elementos lúdicos a un proceso. El objetivo se encuentra fuera del propio juego
- ✓ Serious Games: juegos ideados para propiciar un aprendizaje, ya sea éste un contenido o un comportamiento
- ✓ Juegos: creados con la única finalidad de divertir. (Marín, 2018, págs. 67-87)

A continuación, en figura 34 se observan los medios para aprovechar el poder del juego que menciona Marín (2018).

Figura 34
Medios para aprovechar el poder del juego

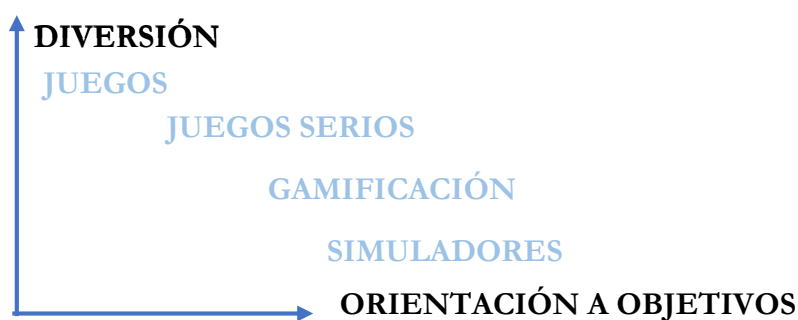


Nota: Marín. ¿Jugamos? Como el aprendizaje lúdico puede cambiar la educación (2018)

Ordás (2016, pág. 1) especifica que todos los juegos tienen cuatro rasgos que los definen: un objetivo, reglas, un sistema de retroalimentación (feedback) y la participación voluntaria.

Por otro lado, Deterding et. al (2011) establece que debido a los elementos que comparten en el área de los juegos muchas veces se confunden gamificación con los juegos serios (Serious Games) En la figura 35 se podrán ver las diferencias según se acerquen a la diversión u orientación a objetivos.

Figura 35
Diferencias entre Gamificación, Serious Games, Simuladores y Juegos



Nota: Rubio Uceta. Diferencias entre Gamificación, Serious Games, Simuladores y Juegos. (2017)

Los juegos serios a diferencia de la Gamificación son juegos completos diseñados con una finalidad más allá del puro entretenimiento (juegos significativos o con un propósito, enmarcados en el aprendizaje basado en juegos -ABJ- GBL)⁶⁴. También son llamados “juegos formativos” o “juegos educativos” porque son diseñados para un propósito principal distinto a la de la pura diversión, aunque se hace uso de ésta para conseguir el objetivo. El adjetivo de “serio” hace referencia al uso en ambientes empresariales o industriales, aunque se encuentran juegos serios aplicados a entornos de defensa, educación, ingeniería, exploración científica, sanidad, urgencias, política, entre otros.

Se puede establecer el éxito de Juegos Serios en su característica: al recordar a Huizinga (1972) se puede observar que el juego es una actividad fuera de la realidad, improductiva, con

⁶⁴ Ejemplo de Juegos serios: Los Sims, Call of Duty, Assassin’s Creed, President Election Game 2016, Stop Disasters Game, Darfurisdying

motivación inmediata, momentos significativos y con reglas que le dan sentido. En cuanto a la enseñanza se observa que, al ser pensada para el trabajo, es un sistema productivo, sin motivación inmediata, lineal donde todos los días son iguales y que actúa con las reglas de la vida real.

Finalmente, los simuladores son un conjunto de elementos que intentan recrear una situación de la vida real. Para ellos se usan medios informáticos, mecánicos para alcanzar mayor realismo. Generalmente en los simuladores se prescinde del elemento diversión⁶⁵

2.4.4. Teorías sobre el Juego

Existen muchas teorías que intentan explicar el juego. Si bien varias de ellas surgieron en el S. XIX, fue en el S. XX cuando toman relevancia. Asimismo, son diversas las maneras de clasificarlas. Algunos autores lo hacen teniendo en cuenta la naturaleza del juego, otros según las dimensiones, según la naturaleza psicológica o bajo el prisma de la disciplina que lo estudia.

A los efectos de esta investigación se tendrá en cuenta la categorización de las teorías realizada por Bermejo Cabezas y Blázquez Contreras (2016, págs. 16-22) según la época en las que se desarrollaron. Se clasifican en teorías clásicas (S. XIX y principios de S. XX) y teorías modernas (a partir de la década de 1960)

Dentro de las teorías clásicas se encuentran, según Bermejo Cabezas; Blázquez Contreras (2016, págs. 16-23):

- Teoría Fisiológica o Del exceso de energía o de la Potencia superflua: Planteada por Spencer (1855) y Schiller (1795). Sugieren que el juego sirve al hombre para liberar el excedente de energía del hombre que no utilizó para la supervivencia.
- Teoría Psicológica o De la Relajación: Sostenida por Moritz Lazarus (1883) quien manifestó que el juego no produce gasto energético, sino que es un sistema para

⁶⁵ Un ejemplo de simulador se puede ver en la película de Monster's Inc. Otros ejemplos de simuladores: KU 12.0 Business Simulator, Virtonomics, Freelancer Simulator Inc, Office Space, AirTycoon 4, Ship Tycoon,

recuperar energía cuando se necesita o se está decaído, dado que al romper con el trabajo y/o actividades diarias se libera el stress.

➤ Teoría de la Recapitulación o Antropológica: Defendida por Stanley Hall (1904) quien alude que el juego aparece en la vida de la persona representando simbólicamente las diferentes etapas de la evolución del hombre (etapa animal, etapa salvaje, etapa nómada, etapa neolítica, etapa tribal)

➤ Teoría Pragmática o del Pre-ejercicio: Desarrollada por Gross (1896-1899) quien señala que el juego sirve para practicar destrezas, conductas e instintos que serán útiles para la vida adulta.

En cuanto a las teorías modernas se hallan:

➤ Teoría general del Juego de Buytendijk: En oposición a Gross, Buytendijk (1935) considera que el juego es consecuencia de las características propias de la infancia.

➤ Teoría de la Ficción: Su representante es Claparede (1934) y define al juego como una actitud del individuo ante la realidad (ficción). Estas reacciones son distintas y dependen de cada persona. Considera importante la ficción que crea el juego y la forma en la que el jugador transforma la conducta real en conducta lúdica como consecuencia de esa ficción.

➤ Teoría del Juego de Freud: Freud (1856-1939) vincula el juego a la expresión de los instintos, concretamente al instinto de placer. Considera que el juego es la expresión de sentimientos inconscientes, reprimidos y la realización de los deseos. El niño, mediante el juego canaliza angustias, reconstruye hechos sucedidos.

➤ Teoría Psicoevolutiva de Piaget: Piaget (1896-1980) se interesa por el juego infantil y su desarrollo. Para él, el juego contribuye al establecimiento de nuevas estructuras mentales. Las diversas formas que el juego adopta en la vida del niño son consecuencia de su desarrollo evolutivo. Esta teoría destaca que el niño necesita jugar porque es la única forma que tiene para poder interactuar con la realidad.

➤ Teoría de la Escuela Soviética o de Vygotski: Vygotski (1896-1934) con su teoría sociocultural de la formación de las capacidades psicológicas superiores

considera que el juego nace de la necesidad de conocer, del deseo de saber, de dominar los objetos y afirma que es a través de las actividades lúdicas que los niños avanzan en su desarrollo. Para Vygotski el juego adquiere un carácter marcadamente social, dado que tanto niños como adultos pueden aprender a dominar sus capacidades y normas sociales cuando juegan y al mismo tiempo, en el juego se ofrecen capacidades personales a los demás y se aprende de otros.

➤ Teoría Culturalista: Huizinga (1954) y Caillois (1967) señalan la importancia del juego como transmisor de patrones culturales, tradiciones y costumbres. Los juegos expresan los valores dominantes de la cultura de cada civilización y cambian en función de la época histórica, situación geográfica, modas o ideas.

2.4.5. Teoría de los Juegos

La Teoría de Juegos es la disciplina matemática que se ocupa de modelar y analizar situaciones de conflicto y cooperación entre decisores racionales e inteligentes (Myerson, 1991, pág. 15). Se atribuye el origen de la Teoría de los juegos a John von Neumann y Oskar Morgenstern quienes manifestaron su interés en contribuir a la comprensión del carácter y funcionamiento de las instituciones sociales.

Esta teoría estudia el comportamiento racional de al menos dos decisores cuyas decisiones afectan y, al mismo tiempo, se ven afectadas por las de los demás. (Meca Martínez, 2006, pág. 15)

Por su parte, Krause (1999) manifiesta que la teoría de los juegos estudia las acciones humanas en sociedad, esto es, cuando existe interdependencia y tanto las acciones que se realicen como los resultados que se obtengan dependen de las acciones de otros (pág. 2). El autor sostiene que esta teoría es asociada con la estrategia intentando determinar las acciones que los jugadores seguirían para asegurarse los mejores resultados posibles. Asimismo, manifiesta que las acciones analizadas por la teoría de los juegos son distintas a aquellas que las personas tomarían por sí mismos sin que el resultado dependa de las acciones de otros (Krause, 1999, pág. 2)⁶⁶

⁶⁶ Krause pone el ejemplo de que al escalar una montaña la propia decisión no está afectada porque otros estén escalando otras montañas, indicando que la decisión que otros tomen es irrelevante, pero si lo es si se depende de un amigo que posee el mapa del lugar.

Existen muchas categorías para clasificar los juegos, dependiendo de los métodos que se aplican para resolverlos. Krause (1999) sostiene que inicialmente la literatura sobre el tema analizó juegos de puro conflicto (o suma cero). Luego están los “juegos cooperativos” donde los participantes eligen e implementan sus acciones en conjunto. Posteriormente se encuentran los “juegos no cooperativos” donde los actores toman las decisiones en forma separada pero su relación con las decisiones de otros incorpora elementos de cooperación y de rivalidad. (págs. 2-3)

Por otro lado, el desarrollador español de video juegos Alva Majo (2018, pág. 1) agrega en su canal de YouTube que existen otras categorías de juegos, además de las de “juegos cooperativos y juegos no cooperativos”. Señala que los juegos pueden ser:

- Secuenciales o Simultáneos: Secuenciales -cuando un jugador hace un movimiento cada turno lo que permite tener información para saber qué decisión tomar posteriormente- o Simultáneos, que es cuando varios movimientos se revelan a la vez.
- Simétrico o Asimétrico: Es simétrico si todas las estrategias están disponibles para todos los jugadores siendo igualmente efectivas independientemente de quien las aplique y es asimétrico cuando las mismas estrategias no son iguales para todos. Ejemplos de juegos simétricos son el juego del halcón y la paloma, el dilema del prisionero y la caza del ciervo. En cambio, el juego del ultimátum y el juego del dictador son asimétricos.
- De suma cero o de no suma cero: Es de suma cero si todo lo que gane un jugador equivale directamente a lo que pierden los demás, de tal manera que la suma de las ganancias y las pérdidas es cero⁶⁷. En los juegos de suma no cero las ganancias no están determinadas por las pérdidas de los otros⁶⁸.
- De información perfecta o información imperfecta: De información

⁶⁷ Ejemplo de juego suma cero: el Póker

⁶⁸ Ejemplo de juego suma no cero: el Fútbol, donde un equipo puede convertir tantos goles independientemente del otro equipo. Lo importante es acumular puntos.

perfecta donde todas las variables del estado del juego son visibles para todos los jugadores, por ejemplo, el ajedrez o información imperfecta donde se deben tomar decisiones teniendo en cuenta variables ocultas, como por ejemplo en juegos de naipes. Un juego puede tener información completa o información incompleta donde se saben o no, objetivos y estrategias disponibles de los rivales.

En cuanto a los elementos presentes en todo juego, Krause (1999, págs. 1-29) señala que están:

- ✓ los jugadores: los individuos que toman las decisiones tratando de obtener el mejor resultado posible
- ✓ las acciones: opciones que posee el jugador para alcanzar el objetivo buscado
- ✓ la información: conocimiento de las distintas variables posibles
- ✓ la estrategia: conjunto de acciones a tomar en cada momento del juego según la información disponible
- ✓ la recompensa: utilidad que reciben los jugadores al completar el juego
- ✓ el resultado: conclusiones que el modelador obtiene una vez que finalizó el juego
- ✓ el equilibrio: perfil de estrategias integrado por la mejor estrategia para cada uno de los jugadores
- ✓ el concepto o solución de equilibrio: norma que define un equilibrio basado en los perfiles de estrategias posibles y las recompensas de estos. (Krause, 1999, págs. 1-29)

2.4.6. El aprendizaje basado en juegos y los juegos como herramientas para la Capacitación

En capítulos anteriores se valoró la importancia de la capacitación en las organizaciones actuales y cómo fortalece los procesos de gestión del conocimiento. Pérez (2003) afirma que los cambios en el orden económico a nivel mundial obligan a construir nuevas maneras de participación, estructura y formas de gestionar las empresas, donde la capacitación debe contribuir con efectividad a lograr los objetivos de las personas y las organizaciones. Sostiene además que la capacitación debe ser rápida, manejable y de fácil aplicación dirigida a enfocar los aspectos claves para crear la cultura de aprendizaje e innovación que requieren las empresas, modificar el comportamiento y lograr un equipo de trabajo motivado y alineado a los objetivos de la organización con alto nivel de comunicación e información (Pérez, 2003). Para Ochoa (2012, pág. 18) la capacitación en la empresa es uno de los componentes principales de la inversión de un país en capital humano y excede la mera capacitación en el trabajo, asociada sólo a actividades formales de transmisión de conocimientos mediante la demostración y la práctica.

También se han abordado las diferentes teorías del aprendizaje, el aprendizaje en adultos y los distintos modelos de aprendizaje donde la educación experiencial se aprecia como altamente efectiva en procesos de aprendizaje organizacional donde los agentes deben obtener los conocimientos, habilidades y actitudes que demandan los diferentes puestos de trabajo.

Asimismo, se observó la necesidad de implementar nuevas metodologías en las capacitaciones que permitan aprender y conocer a través de la experiencia y la lúdica dado que generan mayores niveles de recordación y permiten una mayor y mejor transferencia de lo aprendido en el trabajo diario.

Luego se ha tratado el tema de las neurociencias, aprendizaje y emoción donde se distinguió que el aprendizaje se da con mucha más facilidad cuando produce goce y disfrute.

Durante muchos años, la investigación en didáctica ha identificado que para aprender es necesario poder hacer, es decir, contar con los conocimientos, estrategias y destrezas a nivel cognitivo, pero además es importante querer hacerlo, en otras palabras, tener la disposición, la intención y la motivación. En conclusión, durante el proceso de aprendizaje

tanto los factores cognitivos, como los afectivos afectan el rendimiento académico de un aprendiz (Ballesteros, 2011, pág. 36)

En la actualidad las Áreas de Recursos Humanos de las distintas organizaciones saben que la sociedad actual demanda nuevas formas y metodologías de aprendizaje y conocen que no pueden permanecer indiferentes, por eso recurren cada vez más a actividades lúdicas para capacitar a sus empleados y fomentar la integración de sus equipos.

Si bien el juego aplicado a las organizaciones es muy nuevo, es un recurso capaz de captar, retener y motivar el talento humano, por lo tanto, para que el juego funcione como una herramienta de aprendizaje para el trabajo debe unir teoría y práctica. En primer lugar, afinar el objetivo de lo que se necesita fortalecer y desde ahí utilizar modelos que impacten el mundo laboral real.

Cabe recordar que el Aprendizaje Basado en Juegos consiste en la utilización de juegos diseñados específicamente para la transferencia de conocimientos y la enseñanza de habilidades específicas. Para PMK Digital Learning (2021) el Aprendizaje Basado en Juegos tiene un impacto significativo en las tasas de retención laboral, debido a que resulta divertido aprender y los colaboradores están más comprometidos. A más aumento de tasa de participación, más aumento de tasa de retención.

Fernández Solo de Zaldívar (2016) marca que el juego es una forma de aprender haciendo (“learning by doing”), con muchas ventajas que permiten tomar decisiones en un entorno protegido. Determina además que detrás de cada juego hay una serie de aprendizajes tanto de contenidos como de valores, tolerancia a la frustración, memorización de reglas, estrategias para ganar, anticipación ante las posibles acciones del otro y que desarrolla competencias esenciales como la observación, probabilidad, rapidez, empatía, intuición, toma de riesgos y de decisiones.

Ortiz (2009), al respecto indica que las actividades con juegos buscan que el aprendizaje sea distinto innovador, basado en constructivismo y educación andragógica en donde se aprende por medio de la práctica con un equilibrio entre lo racional y emotivo (Ortiz, 2009, pág. 15)

Marín (2018, pág. 140), por su parte, señala que el aprendizaje lúdico, busca claramente conectar con la motivación de las personas, sean niños, jóvenes o adultos, entendiendo que la motivación es el motor que impulsa y permite alcanzar metas, sosteniendo el esfuerzo.

Ochoa (2012, pág. 23) advierte que cuando se realizan actividades lúdicas, se crea una nueva atmósfera de trabajo, en la cual el oyente adquiere más confianza y se siente libre para participar de su proceso de aprendizaje de forma responsable y autónoma. Es menester recordar que el juego es una experiencia subjetiva y cada persona lo vivencia de manera distinta.

El universo del juego está creando nuevas oportunidades para interactuar en las organizaciones empujando los límites de la socialización digital. En una nota del Diario La Nación, la experta en juegos y cofundadora de ValueGames, Gabriela Wilson, considera que la Gamificación “va a explotar en las organizaciones porque van a aprovechar las dinámicas lúdicas para que los empleados se vinculen y, que a partir de las emociones que surgen a partir de esa interacción, generen una dinámica de relacionamiento mejor” (Hatun, A.; Isola, N., 2021, pág. 4).

Desde el punto de vista interno de la empresa, los juegos pueden contribuir a generar una mejor expectativa de los procesos de formación, que son vistos como algo tediosos y no contribuyente a futuro (Fustero, 2013). De igual manera, los juegos dan cabida a intentar nuevos comportamientos y a desarrollar nuevas ideas, lo que posibilita la liberación de modelos mentales y patrones de actuación más arraigados, contribuyendo a impulsar los cambios en las organizaciones. nuestra cultura (Boonstra, J.; Loscos, F., 2020).

Escobar Martínez y Sánchez Trujillo consideran que la lúdica es una herramienta que ayuda a fijar la información, puesto que lleva una carga emocional que hace que la memoria genere un mejor proceso de recordación en el momento de la acción y genera creatividad, mejora la concentración, ayuda a resolver conflictos, facilita el desarrollo del lenguaje, fomenta la disposición para el trabajo en equipo y apoya el rendimiento (2009, pág. 104).

Max Cavazzi, CEO de Etermax considera que jugar favorece el aprendizaje adaptativo. Destaca que:

el aprendizaje adaptativo enseña teniendo en cuenta el aprendizaje anterior por lo que se sienten constantemente desafiados. Eso no solo tiene una ventaja desde

la eficiencia, sino que, en el desafío, hace que la gente se vaya menos del sistema o que se sienta más atraída (Hatun, A.; Isola, N., 2021, pág. 5).

Asimismo, sostiene que, con el paso del tiempo y el aumento de la tecnología en las organizaciones, las experiencias en las compañías serán más parecidas a un juego, es decir habrá más Gamificación donde se transforma lo que no es un juego en juego.

Thompson K (2017) especifica que Trybus identificó ocho criterios para la efectividad del aprendizaje:

1. Debe ser rentable
2. Debe haber bajo riesgo físico
3. Estandarización de evaluaciones que permitan comparaciones
4. Alto compromiso
5. Ritmo de aprendizaje adaptable a cada persona
6. Inmediatez de retroalimentación en respuesta a errores
7. Facilidad de transferencia del aprendizaje individual al lugar de trabajo
8. Compromiso del alumno

Thompson (2017) agrega que, en una capacitación pasiva, donde el participante se limita a escuchar, se obtendrán los tres primeros beneficios enunciados por Trybus, mientras que en la capacitación práctica donde se hacen ejercicios y se prueban cosas, se obtienen los beneficios enunciados del cinco al ocho. Sin embargo, si se realiza el Aprendizaje Basado en Juegos se obtienen todos los beneficios expresados por Trybus combinando los beneficios del aprendizaje pasivo y el aprendizaje activo.

Se puede observar entonces el Constructivismo en el Aprendizaje Basado en Juegos y en los Juegos, dado que se aprende haciendo, porque cuando se relaciona la experiencia con el conocimiento es cuando realmente se aprende y puede llevarse más fácilmente a la vida cotidiana, pues se genera un proceso constante de interiorización. El constructivismo va a permitir un cambio en la actitud del participante. Escobar Martínez y Sánchez Trujillo (2009) sostienen que:

la base pedagógica de la capacitación lúdica se centra en el constructivismo, que parte necesariamente de la educación experiencial por el gran énfasis que se hace en el individuo como portador de conocimiento, dispuesto a desaprender a través de la práctica. Así, solo se aprende aquel conocimiento que resulta significativo y que puede conectarse con la vida cotidiana. Esto permite entonces que haya un cambio en la actitud, que se convierte en últimas en el primer paso para el desarrollo de competencias. (Escobar Martínez, A.; Sánchez Trujillo, J., 2009, pág. 113).

Por otro lado, Thompson (2017) muestra que muchos líderes utilizan el Ciclo de Exageración de Gartner para evaluar el ciclo de vida de una nueva tecnología que se puede ver en la Figura 36.

Figura 36

Ciclo de Exageración de Gartner



Nota: Thompson K. Ciclo de Exageración de Gartner. (2017)

Este ciclo comienza cuando se escucha sobre la nueva tecnología. A esto se lo denomina Gatillo de la tecnología. Luego pasa a lo que se llama el Pico de las expectativas infladas que rápida o lentamente se disipan en su estado de desilusión para dar lugar después

a la aparición de los beneficios o Pendiente de la iluminación y finalmente llegar a la meseta de la productividad.

La investigación de Gartner (2006) muestra el Ciclo de Exageración para la Educación 2016 que se puede ver en la Figura 37, y que revela como el Aprendizaje Basado en Juegos puede acelerar significativamente la transferencia y aplicación del conocimiento. Por tal motivo, las empresas deben aprovechar la escalabilidad y las características de los juegos para acelerar el tiempo y la profundidad de la competencia (Gartner, 2006).

Figura 37

Ciclo de Exageración de Gartner para la Educación 2016



Nota: Gartner. Key Reasons why you should consider a learning by gaming Strategy (2006)

Se encuentra de esta manera, otro argumento a favor del uso de los juegos para el aprendizaje, como forma de enseñanza activa. Sin embargo, debe atenderse a cómo se implementará y sus técnicas dentro de la organización como parte de la capacitación.

Al respecto, Escobar Martínez y Sánchez Trujillo (2009, pág. 103) refieren que en las organizaciones se prefiere que las capacitaciones lúdicas se realicen primero para los

directivos, razón por la que muchas personas dentro de la organización no tienen idea de lo que significa ser parte de un proceso lúdico de aprendizaje. Asimismo, consideran que esto se debe, además, a que las empresas prefieren realizar este tipo de formación exclusivamente para el cambio de actitudes o la adquisición de habilidades mediante la práctica.

En la actualidad muchos capacitadores incluyen en sus programas contenidos desarrollados con juegos y los consideran parte importante dentro de la formación integral de sus oyentes dado que al beneficiar que las personas se relajen y se sientan libres para manifestar sus opiniones, son capaces de manifestarse tal como son y pueden reflexionar sobre sus propios comportamientos y el aprendizaje, contribuyendo así a la consecución de los objetivos planteados.

Se puede ver entonces, según el decir de Escobar Martínez y Sánchez Trujillo (2009) que

La importancia de la capacitación lúdica en la organización que aprende se reconoce en el hecho de facilitar cada uno de los pasos de la espiral del conocimiento y el fortalecimiento de la comunicación que permite el fluir de dichos conocimientos. Esto conduce necesariamente a la innovación pues siempre se están buscando nuevas maneras de hacer las cosas. (Escobar Martínez, A.; Sánchez Trujillo, J., 2009, pág. 103)

De igual manera, Escobar Martínez y Sánchez Trujillo (2009) afirman que la lúdica genera interacción en la medida en que permite la participación, la identificación y que brinda herramientas creativas para descubrir nuevas formas de hacer las cosas (pág. 117).

Hatum e Isola (2021) consideran que la experiencia de juegos se introducirá cada vez más en el mundo de las organizaciones dada su utilidad para la mejora de las relaciones humanas, la empatía, la cultura organizacional, la selección de talentos, los valores, el alineamiento organizacional, las ventas, la motivación, la planificación de escenarios y la diversidad, es inmensa (Hatum, A.; Isola, N., 2021).

Para concluir, es menester destacar la importancia de la realización de una evaluación una vez finalizada la capacitación, para generar retroalimentación y así se pueda gestionar el conocimiento.

2.4.7. Los Juegos y las Generaciones

En capítulo anterior se trató el tema de las generaciones, su evolución y características. En el presente apartado se tratará la relación de las distintas generaciones con el juego.

Es sabido que, durante los últimos veinte años, los juegos pasaron de ser un simple pasatiempo para convertirse en un punto focal de entretenimiento formando parte de la vida de las personas.

La Agencia Latinoamericana de Marketing y Comunicación especializada en Gamificación, Isurus Studio (2021, pág. 1) publicó que, un estudio realizado a más de setenta y dos mil personas muestra que durante los últimos seis meses, alrededor del 81% de los jugadores de la Generación Z han invertido un promedio de 7 horas y 20 minutos por semana en jugar juegos. Asimismo, aseveran que la porción de tiempo destinado a los juegos aumenta con cada nueva generación, como se observa en la Figura 38.

Figura 38

Porción de Grupos Generacionales que jugó juegos en los últimos seis meses

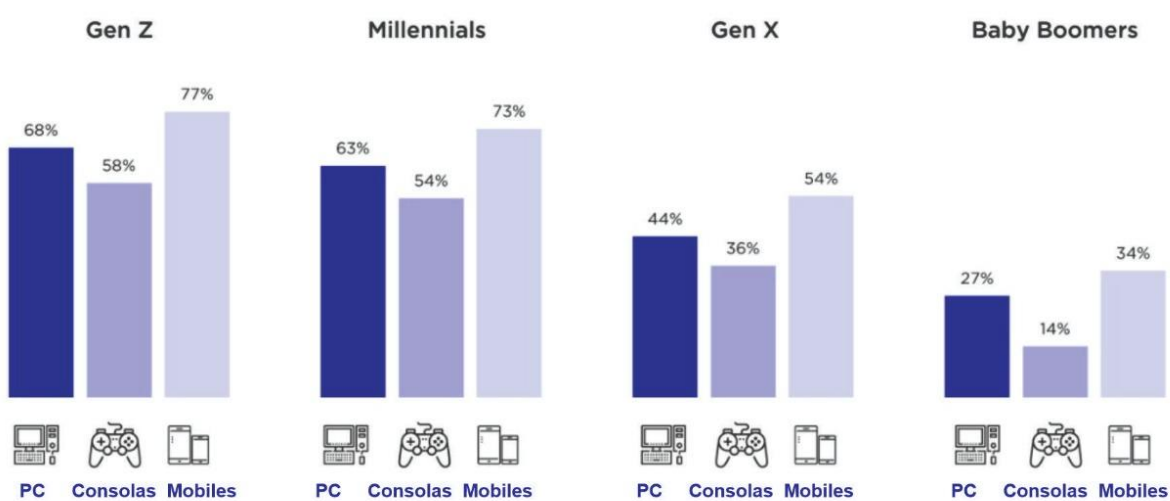


Nota: Newzoo CI Games & Esports en Isurus Studio ¿Cómo las diferentes generaciones interactúan con los juegos? (2021)

Isurus Studio (2021) reflexiona que, cuanto más jóvenes son los jugadores, más diversos son los estilos de participación. Aclaran que el 71% de la Generación Z y el 67% de los Millennials juegan y miran contenido de juegos, lo que va disminuyendo con las generaciones mayores, como se muestra en la Figura 39.

Figura 39

Porcentaje de Jugadores por Plataforma en los últimos seis meses



Nota: Newzoo CI Games & Esports en Isurus Studio ¿Cómo las diferentes generaciones interactúan con los juegos? (2021)

De todas maneras, cabe señalar lo notable de la generación Baby Boomers que el 42% utilizan tiempo de ocio para el juego. Esta generación alcanzó una considerable adaptación a las nuevas tecnologías. Es el grupo que más aumentó su presencia en las redes sociales durante el último año, aunque al ser inmigrantes digitales les cuesta ser multitareas. Aproximadamente el 60% de los Baby Boomers pasa tiempo leyendo blogs y artículos de Internet como fuente de información y cerca del 70% disfruta viendo videos (La Unión Jubilados del Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2020, pág. 2).

Por su parte, la Generación X muestra interés por los juegos, prefiriendo innovaciones tecnológicas y digitales con componentes analógicos. Si bien para ellos Internet es importante, no es el centro de su interés como lo son las redes sociales, las aplicaciones de

mensajería instantánea. (La Unión Jubilados del Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2020, pág. 3).

La generación Z tiene al móvil como centro de comunicación e información. Son multitareas y utilizan la tecnología como extensión de su propio cuerpo. Se los considera muy impacientes y con poca capacidad de atención, por su costumbre de buscar información en Internet y, debido a la cuantiosa información manejada, se convierten en influencers de su familia y entorno.

Los Millennials, ávidos de nuevas propuestas e innovaciones, no se preocupan por la privacidad, así que aceptan un alto grado de monitorización de sus actividades. Son adeptos a Netflix, Spotify, Uber y Airbnb. Buscan en las marcas inmediatez y transparencia, con repuesta ágil a cualquier pregunta o preocupación. (La Unión Jubilados del Banco de la Provincia de Buenos Aires, 2020, pág. 4)

Generación Alpha considera a la tecnología como algo natural de su entorno y no como una herramienta. Su uso no está basado en el texto escrito sino en la imagen, el video y la voz. Probablemente esta generación tendrá a la programación informática como nuevo idioma, aprendido a través de juegos y aplicaciones.

Lo expresado hasta aquí muestra que las nuevas generaciones entienden a los juegos como una manera más de sociabilizar y para pasar el rato sin necesidad de jugar de manera convencional. La explosión del Covid-19 que afectó a todos, mostró el rol social de los juegos además de su valor como entretenimiento, permitiendo la interacción de personas de todo el mundo y creando un nuevo espacio para las relaciones sociales (Gallareto, C.; Depascuale, N.; Carrizo, L., 2020, pág. 3).

2.5. Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®.

“Sólo lo mejor es suficiente”

Ole Kirk Kristiansen⁶⁹ (1891-1958)

En la actualidad la alta competitividad lleva a las organizaciones a buscar innovar para resolver diversas situaciones utilizando métodos cada vez más creativos como diferencial competitivo. Desde este punto, uno de los métodos con más protagonismo en el campo de la creatividad y la innovación es el método LEGO® SERIOUS PLAY®.

LEGO® SERIOUS PLAY® es una herramienta de comunicación y un método de reflexión y solución de problemas basado en el uso de juegos de bloques. Este método puede ser utilizado por organizaciones, equipos de trabajo y personas en general. A partir de preguntas emitidas por el facilitador, cada participante crea su propio modelo, que sirve de base para la toma de decisiones y así resolver desafíos. Es así como, de manera individual o colectiva, al crear el modelo, pueden simular cambios y posibles consecuencias dentro de la organización (Estelles et. al., 2014, págs. 630-639).

Esta tendencia permite sistematizar procesos de aprendizaje en las organizaciones generando y desarrollando capacidades que dan paso a desentrañar los desafíos de los nuevos mercados, transformando y creando conocimientos que serán reflejados en beneficios para la organización (Ruíz Valdés, S.; Ruíz Tapia, J.; Gómez Chagoya, M., 2021, pág. 6)

2.5.1. Historia del LEGO® y LEGO® SERIOUS PLAY®

La historia de LEGO® comienza en la pequeña carpintería Ole Kirk Kristiansen quien fabrica juguetes de madera. En 1936 coloca a su compañía el nombre de Leg Godt (en danés “jugar bien”) que abreviado pasa a ser LEGO®. En 1946 adquieren una maquina moldeadora de plástico y para 1954, su hijo Godfrey, considerando que los niños necesitaban fortalecer su imaginación y creatividad, inventa un sistema de juego donde los niños podrían

⁶⁹ Ole Kirk Kristiansen fue el fundador de LEGO®

construir sus propios juguetes. Fue tan popular que logra posicionar la marca fuera de Dinamarca (Educativa Robotics, 2013).

A mediados de la década de los ´90, Kjeld Kirk Kristiansen nieto de Ole, advierte que la estrategia de la organización ya no es la correcta dado que comienza a perder posición en el mercado frente a los competidores⁷⁰. Por tal motivo financia investigaciones a los profesores de la Escuela de Negocios IMD de Lausana Johan Roos y Bart Victor, los creadores del concepto de “Serious play”, para encontrar una aplicación comercial a través del uso de ladrillos LEGO® (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 1-10).

Tanto Roos, como Víctor y Kristiansen estaban convencidos de dos valores esenciales. El primero es que las personas son el elemento clave para el éxito de las organizaciones y el segundo es que la estrategia se tiene que vivir y no estar archivada en documentos. Por tal motivo deciden lanzar la Unidad de Negocios Executive Discovery en la cual concentrar estos esfuerzos.

Si bien Roos y Víctor poseían una sólida base académica en el área de desarrollo de estrategias, en sistemas adaptativos complejos, liderazgo y comportamiento organizacional, faltaba lo que para LEGO® era fundamental, el cómo aprenden y se desarrollan los seres humanos. Fue entonces que en 2001 se incorporan Per Kristiansen y Robert Rasmussen y se lanza la versión 1.0 de la Metodología y la certificación de los primeros facilitadores en LEGO® SERIOUS PLAY® (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 1-10). .

En 2010 LEGO® decide lanzar la metodología convirtiéndola en la fórmula de código abierto, centrándose solo en la venta de los kits oficiales y formando el primer grupo de Máster Trainers bajo la guía de Robert Rasmussen y Per Kristiansen (Hr Insight 24, 2018).

En 2012 Robert y Per fundan la Máster Trainer Association con el objetivo de preservar, mantener y seguir desarrollando el método LEGO® SERIOUS PLAY® para garantizar que sus miembros ofrezcan una formación uniforme y de alta calidad con los nuevos facilitadores de LEGO® SERIOUS PLAY®, independientemente del idioma o la ubicación geográfica (Hr Insight 24, 2018).

⁷⁰ Los niños comienzan a jugar con videojuegos dejando los Legos.

2.5.2. Teorías que sustentan el Método LEGO® SERIOUS PLAY®.

La metodología LEGO® SERIOUS PLAY® se basa en varias teorías clave: el Juego, el Constructivismo y el Construccinismo, la Conexión entre las Manos y la Mente, Teoría del Flujo o Flow, la Imaginación, el uso de Metáforas y los Sistemas Adaptativos Complejos y Principios Guía Simples (The Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method, 2017, pág. 7). Se desarrollarán a continuación cada uno de ellos.

2.5.2.1. El juego

Con respecto al juego, si bien se dedicó un apartado en especial al tema, es menester resaltar que para el Grupo LEGO®, el juego siempre tuvo un papel preponderante. De hecho, han identificado cuatro propósitos del juego adulto que son especialmente válidos para la explicación del método LEGO® SERIOUS PLAY®. Ellos son:

- a) Creación de lazos sociales que aporta sentido de grupo, unión, seguridad, cooperación y expresión cultural. Además, facilita el desarrollo del liderazgo, el trabajo en equipo, la perseverancia, el altruismo, la cohesión y la autoestima.
- b) Contribución a la expresión de emociones que conforman las diferentes formas de juego en las que la persona participa.
- c) Desarrollo cognitivo incorporando significados y conceptos abstractos de manera que hacen tangibles relaciones formales que de otra manera son difíciles de capturar.
- d) Facilitación de la competencia constructiva que permite medir las propias habilidades en comparación con la de los adversarios con el fin de alcanzar el máximo desempeño (The Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method, 2017, pág. 8)

Es menester recordar en este punto, el concepto de juego serio que hace referencia al empleo del juego como medio para conseguir una reflexión crítica sobre un reto planteado, generando compromiso entre los participantes, al ofrecer un sistema de recompensas y

reconocimiento, realimentación rápida, metas y reglas claras, confiriendo sentido a actividades repetitivas o aburridas y desafíos alcanzables, desglosados en pasos manejables (Ovallos Gazabón, D.; Villalobos Toro, B.; de la Hoz Escorcía, S.; Maldonado Perez, D., 2018, pág. 2) .

2.5.2.2. Constructivismo y Construccinismo

Respecto del constructivismo, si bien también se desarrolló en uno de los capítulos, cabe destacar que, para Piaget, el juego juega un papel fundamental para el desarrollo intelectual además de ser un método de aprendizaje más eficaz y gratificante que el tradicional.

En cuanto al construccionismo de Papert, colega de Piaget a fines de la década de los cincuenta principios de los sesenta, el aprendizaje tiene lugar de manera más eficiente si el alumno está involucrado en la producción de objetos reales. Cuando se construyen modelos en el mundo real, también se construyen teorías y conocimientos en las mentes.

Papert considera que el aprendizaje se da cuando se construyen activamente cosas externas a la persona y concluyó que el mejor aprendizaje no provendrá de encontrar mejores formas de enseñanza por parte de los docentes sino de darles a quienes aprenden mayores oportunidades de construir.

El construccionismo es una manera de hacer que las relaciones e ideas abstractas y formales se vuelvan concretas, visuales, tangibles fáciles de manipular y, por ende, comprensibles (The Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method, 2017, págs. 10-11)

2.5.2.3. Conexión entre manos y mente

En un capítulo anterior se trató la importancia de las neurociencias en el aprendizaje. Asimismo, este campo de las ciencias destaca cómo las manos están conectadas con aproximadamente el 80% de las células cerebrales. Cuanto más sentidos participen en una actividad, más fácil será para el cerebro aprender y retener.

Ya, hace más de doscientos años Kant manifestó que “la mano es la ventana de la mente”. Sennet (2009) sostiene que las manos son las partes de las extremidades que realizan los movimientos más variados y controlables a voluntad y que estos movimientos, junto con la prensión de las manos y el sentido del tacto, influyen en la manera de pensar (Sennett, 2009, pág. 99).

Kristiansen y Rasmussen (2014) afirman que el trabajo de antropólogos y paleontólogos muestra el desarrollo de la relación entre manos y mente y que ésta es crucial para el desarrollo humano (págs. 89-91). Por su parte, Piaget, introduce el concepto de que la inteligencia crece a partir de la interacción de las manos con el mundo (The Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method, 2017, pág. 13). Ematinger (2014) manifiesta que la mayoría de las tareas de la vida profesional se centran en la racionalidad, con funciones conceptuales y cognitivas y que otras disciplinas profesionales, como los arquitectos o diseñadores utilizan prototipos para exteriorizar y probar ideas (pág. 20).

Finalmente, la construcción material de un modelo con ladrillos LEGO® habilita la conexión y estimulación simultánea de las manos y el cerebro para que se traslade la esencia del pensamiento complejo a lo que se realiza a través de ellas. Esto permite que se saquen a luz los pensamientos profundos para poder compartirlos y aportar valor, lo que conlleva a un mejor aprendizaje, permitiendo el pensamiento creativo y la aplicación a la resolución de problemas.

2.5.2.4. Teoría del Flujo o Flow

Otro de los pilares en la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® es la teoría del Flujo o Flow.

Para Csikszentmihalyi el Flow o Flujo es “el estado en que una persona se siente completamente absorto en una actividad que proporciona placer y disfrute, donde el tiempo parece volar y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden sin pausa” (Pérez Hidalgo, 2018, pág. 1).

Csikszentmihalyi considera que hay ciertas condiciones para que una persona entre en estado de fluidez o Flow:

- ✓ Máxima concentración en la tarea
- ✓ Objetivos claros
- ✓ Sentido de que el tiempo no existe
- ✓ Experiencia gratificante con un fin en sí mismo
- ✓ Conocimiento de necesidades propias para la realización de acciones
- ✓ Equilibrio entre objetivo y habilidades
- ✓ Fusión entre acciones y conciencia
- ✓ Sensación de control sobre la tarea (Assens, 2017, pág. 3)

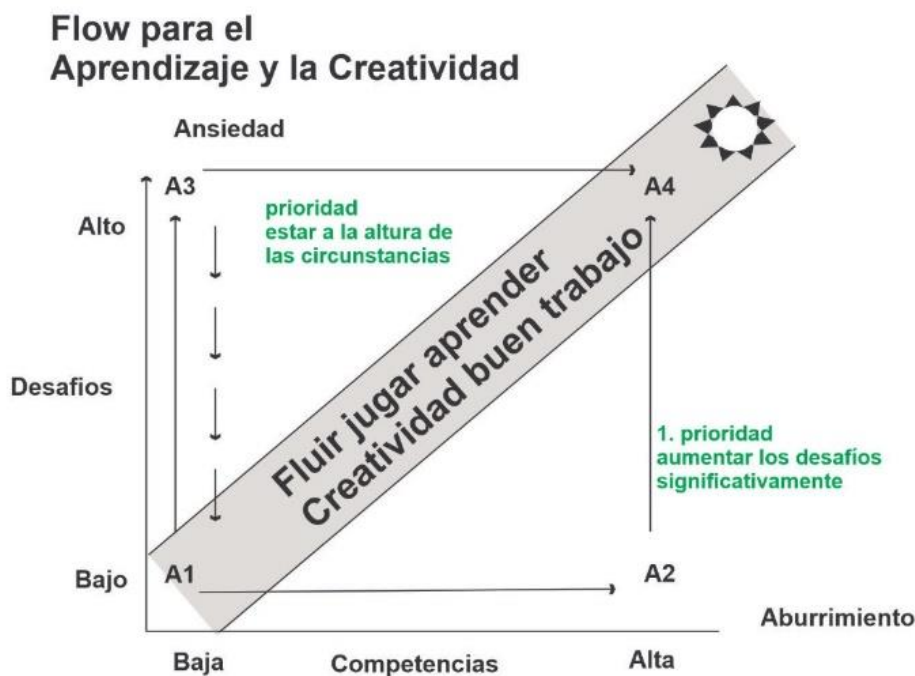
Knoop (2018) presenta el concepto de Flujo para aprender y crear. En la Figura 40 se observa que se llega a la condición de Flow cuando la competencia y el desafío que enfrenta una persona están equilibrados. Esto se puede ver en cualquier lugar del corredor diagonal entre la competencia y el desafío. De igual manera muestra que la falta de desafío lleva al aburrimiento y que enfrentar un desafío demasiado difícil origina ansiedad. Luego, al aumentar la competencia se puede incrementar el reto y alcanzar un estado más alto de A1 a A4 en el corredor de flujo⁷¹.

Finalmente, independientemente de que se esté realizando un juego o un proyecto de trabajo, estar inmerso en la actividad conduce a un sentimiento de alegría y satisfacción, donde el proceso de sentirse mejor es resultado de aprendizaje (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 111-113).

⁷¹ Esto se puede observar en los videojuegos donde se va avanzando por niveles o en deportes como el esquí donde hay niveles por colores en la pista, según la inclinación y dificultad de las pendientes.

Figura 40

Flow para el aprendizaje y la creatividad



Nota: Knoop Psicología Positiva en Educación: La alegría de aprender como condición previa para el rendimiento académico (2018, pág. 15)

Para concluir, los beneficios del Flow para Assens (2017, pág. 4) son: mayor autoeficacia, aumento en las emociones positivas, mejor desempeño, mayor espontaneidad y creatividad y aumento del interés y compromiso. De ahí que resulte el punto focal para el sistema operativo de la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®.

2.5.2.5. La imaginación

A lo largo de la historia, el término imaginación tuvo diferentes connotaciones y en oportunidades se lo confunde con creatividad.

Según el Diccionario de la Real Academia Española imaginación es la facultad del alma que representa las imágenes de las cosas reales o ideales y creatividad es la facultad de crear (RAE, Diccionario de la Real Academia Española).

Para la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® la imaginación es una habilidad básica dado que es la capacidad mental de concebir lo que no es y la creatividad es la aplicación de la imaginación (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, pág. 119)

Se puede englobar a la imaginación en tres categorías: Imaginación Descriptiva, Imaginación Creativa e Imaginación Desafiante (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 119-127). A continuación, se detalla cada una de las categorías.

- ✓ Imaginación Descriptiva: revela lo que sucede en el mundo y permite darle sentido, visualizar nuevas oportunidades y posibilidades e identificar patrones que permiten agregar estructura a la información
- ✓ Imaginación Creativa: permite ver lo que no está presente ni en el mundo interior ni en el exterior generando la posibilidad de crear algo realmente nuevo y diferente a partir de, por ejemplo, torbellinos de ideas. En este proceso se involucra la creatividad y es asociado a estrategias innovadoras. Es menester ser cuidadosos en este punto para dilucidar entre realidades posibles y fantasías.
- ✓ Imaginación Desafiante: utiliza la deconstrucción, el sarcasmo y la irreverencia para derribar reglas y empezar de cero. Ejemplos de Imaginación Desafiante son el de Nokia, que rompen la tradición de productos de madera y botas de goma para convertirse en la organización innovadora de telecomunicación y el de Lego que pasa de ser una empresa de juguetes de madera al imperio de los ladrillos de plástico par distintos fines.

De la interrelación de las tres categorías de imaginación surge la Imaginación Estratégica. Si bien es complejo observar este inter-juego de las tres clases de imaginación, se puede distinguir la dinámica social que se manifiesta entre quienes desarrollan la estrategia. Esta dinámica se divide en tres categorías:

1. La construcción de conocimiento basado en el conocimiento y la experiencia o juicio experto
2. El significado compartido que emerge de dicho conocimiento
3. La transformación de la identidad con la asimilación del nuevo conocimiento

Finalmente, la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® facilita el surgimiento de la imaginación estratégica a través de dinámicas de construcción con equipos de trabajo.

2.5.2.6. El uso de metáforas

Cuando se habla de metáforas se entiende a la figura retórica de pensamiento por medio de la cual una realidad o concepto se expresan por medio de una realidad o concepto diferentes con los que lo representado guarda cierta relación de semejanza (RAE, Diccionario de la Real Academia Española). Generalmente se utilizan para explicar situaciones o sentimientos, la percepción del mundo y las ideas, de manera más personal y creativa.

Lakoff y Johnson (1980) consideran que las metáforas son características comunes y difundidas del lenguaje, y que la mayor parte de la interacción verbal es un caso imposible sin su uso. Asimismo, sostienen que son mecanismos mentales fundamentales del pensamiento, que permiten utilizar lo que se sabe sobre la propia experiencia física y social, para proporcionar comprensión de muchos otros temas. Piensan además que esas metáforas estructuran entendimientos más básicos de la experiencia, por lo que pueden moldear percepciones y acciones sin que nunca se noten. Para ambos autores, la metáfora es un elemento central para la comprensión contemporánea de cómo se piensan y expresan los pensamientos (pág. 264) .

Morgan (1997) propone que el uso de metáforas es una manera de entender, administrar, diseñar y planificar organizaciones para poder crear nuevas soluciones. Además sostiene que varias de las ideas sobre las organizaciones que se dan por sentadas, son metafóricas (McCusker, S.; Swan, J.C., 2018, pág. 4)

En la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® las metáforas tienen un rol fundamental dado que es la herramienta principal a través de la cual un participante describe un modelo creado a partir de las piezas de LEGO®. En esta metodología las piezas no tienen un significado en sí, sino que es el participante quien le asigna sentido a la representación física de su idea a través de la explicación metafórica, lo que lo permite un tipo de descubrimiento único. Al mismo tiempo, compartir y combinar las metáforas permite que los pensamientos e ideas de todos los participantes sean explícitos y representados junto con las relaciones y conexiones entre estas ideas (McCusker, S.; Swan, J.C., 2018, pág. 4).

Finalmente, la forma en que se considera la experiencia como la forma en que se entiende el sentido de la vida, están basadas en esquemas de pensamiento figurativos que incluyen metáforas, por tal motivo éstas son formas innatas que el ser humano encuentra para darle sentido profundo a la comprensión de la realidad (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 92-108).

2.5.2.7. Los Sistemas Adaptativos Complejos y Principios Guía Simples

La Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® se desarrolló sobre la base de que los seres humanos viven experiencias vitales interconectadas, situadas en sistemas adaptativos complejos (Rodríguez López, 2019, pág. 247)

Los Sistemas Adaptativos Complejos (CAS, Complex Adaptive System) o Ciencia de la complejidad desarrollada por Holland en 2004 son la expresión con la que se busca clasificar los sistemas en que el comportamiento global depende más de las interacciones entre las partes que las acciones. La teoría establece la creencia que, las relaciones dentro de un sistema no son lineales y que el sistema, dentro del que se opera, es complejo y adaptativo con el entorno. Las interacciones facilitan el surgimiento de condiciones novedosas que son absorbidas por el sistema promoviendo su evolución; es decir, el sistema no solo se adapta a las condiciones cambiantes, sino que se transforma y modifica el entorno. (The Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method, 2017, pág. 15)

De la teoría de los Sistemas Adaptativos Complejos, LEGO® genera la idea de los Principios de Guía Simples (PGS). Para Shrapnel (2017) los principios guías simples representan estrategia en tiempo real.

Los Principios Guías Simples permiten a la persona a tomar la decisión correcta en el acto. Proporcionan una libertad de elección que se basa en cómo esa empresa ha optado por competir en su mercado. Permiten mantener el valor del cliente como relevante para las circunstancias que están surgiendo. Abordan lo esperado y lo inesperado. (Shrapnel, 2017, pág. 5)

Estos Principios Guías Simples o Principios Rectores Simples son la forma en la que se almacena la información y pueden resumirse. Son la sabiduría alcanzada a través de la experiencia compartida que se obtiene al jugar con el sistema y observar las oportunidades y

desafíos que emergen. Son principios básicos, ideas - resumen que sirven para enfrentarse a retos y a situaciones complejas de la vida (The Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method, 2017, págs. 43-45).

Los atributos de los Principios Guías Simples⁷² son:

- ✓ Son simples, no complicados; y son fáciles de recordar
- ✓ Guían las acciones y decisiones en tiempo real
- ✓ No dirigen, sino que guían: no dicen qué hacer, guían para indicar dónde mirar, en qué concentrarse y cómo poder decidir actuar
- ✓ Son principios antes que instrucciones dado que especifican con qué ánimo elegir una solución ofreciendo cierta orientación dejando a la persona definir el curso de acción
- ✓ Son activos y se pueden interpretar.

Para concluir, los Principios Guías Simples dentro de Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® son beneficiosos para la definición de líneas estratégicas de actuación y ver caminos a llevar adelante en vista a situaciones o retos a los que se enfrenten, entendiendo que las organizaciones son complejas y al estar inmersas en un contexto de cambios permanentes deben reacomodarse.

2.5.3. Aplicación del Método LEGO® SERIOUS PLAY®

La Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® es una novedosa metodología integral que aprovecha el potencial de todos los participantes para facilitar la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas, permitiendo, mediante el juego, elaborar y compartir historias, situaciones y puntos de vista como así también abordar la complejidad de los entornos VUCA caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y

⁷² Un ejemplo de PGS de alguien que se enfrenta su primer día de trabajo en un nuevo puesto, teniendo en cuenta su experiencia vital podría ser: ✓ “Debo comportarme en función de lo que se espera de mí” ✓ “He sido contratado para realizar las tareas x, y, y z” ✓ “Debo mantenerme alejado de conductas fuera de la cultura corporativa de esta organización ✓etc.

la ambigüedad (Volatility “V” – Uncertainty “U”- Complexity “C”- Ambiguity “A”) en la actualidad de escenarios de cambios continuos que afectan la programación estratégica, el cambio cultural y las rutinas profesionales.

Para Margulis (2019) la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®

es una herramienta para facilitar procesos para crear y construir nuevos conocimientos basados en las experiencias de los participantes. Se los desafía a usar la imaginación de manera colectiva, para construir juntos su propio futuro, nuevos conocimientos, proyectos, productos, servicios y experiencias extraordinarias, en las que se involucran todos, pues fueron parte de su proceso de creación y también quieren ser parte del éxito en su implementación. Eso es construir e implementar la estrategia viva de una organización. Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® les permite crear muchas alternativas, potentes donde todos pueden mantener su propuesta de valor y al mismo tiempo colaborar con otros con los que comparten un interés común. (Margulis, 2019, pág. 1)

Jiménez Rocabert (2019) considera que la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® es un medio -no un fin en sí mismo- que permite la personalización y flexibilidad al momento del abordaje de retos dentro de un entorno de inteligencia colectiva donde todos los participantes son protagonistas (pág. 3).

En referencia a las premisas o bases del método son varias. La principal es que los líderes no tienen todas las respuestas y que para lograr el éxito es importante escuchar todas las voces presentes, por lo que la aplicación de este método implica la participación de todos. Otra premisa es que, a través de la participación de todos, se logra un mayor compromiso y se aprovechan los conocimientos de todos los miembros, en tiempo real, elemento clave para el mundo complejo, dinámico y que requiere una rápida adaptación por parte de las personas y las organizaciones (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 47-50).

El proceso central o CORE de la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® consta de cuatro etapas o pasos básicos. Ver Figura 41.

Figura 41

Proceso nuclear de la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®



Nota: Kristiansen, P; Rasmussen, R. Construyendo una mejor empresa con la metodología LEGO® Serious Play® (2014, pág. 51)

- ✓ Etapa 1 Planteamiento del Problema: se les presenta a los participantes un desafío, una situación a tratar o habilidad o competencia a adquirir, sin solución correcta u obvia, donde cada uno pueda conectarse con el mismo.
- ✓ Etapa 2 Construcción: los participantes construyen modelos (figuras con piezas LEGO®) y desarrollan historias que transmiten el significado del modelo. Es el momento donde se parte del conocimiento adquirido sea personal o profesional.
- ✓ Etapa 3 Compartir: es el momento donde se comparte cada relato y modelo con formato de diálogo distribuido que garantiza que la perspectiva y visión de cada uno se comparta.
- ✓ Etapa 4 Reflexión: en este instante se internaliza la historia, se reflexiona de manera grupal sobre lo escuchado y visto en el modelo presentado por cada uno, realizando preguntas (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 49-53).

Además de las cuatro etapas del proceso central, el método tiene siete técnicas de aplicación. Cada una de estas técnicas está basada en el dominio de la técnica que le precede.

- Técnica de Aplicación 1 Construcción de Modelo Individual: El propósito es que cada persona descubra un nuevo conocimiento y lo comunique
- Técnica de Aplicación 2 Construcción de Modelo Compartido: El propósito es que el equipo tome decisiones sobre la comprensión compartida de un tema dado consolidando varios modelos individuales en uno compartido
- Técnica de Aplicación 3 Creación de Escenarios: El propósito es analizar, clasificar y visualizar semejanzas, diferencias, patrones entre un conjunto de modelos individuales.
- Técnica de Aplicación 4 Establecimiento de Conexiones: El propósito es identificar las relaciones entre el significado de modelos construidos mediante la construcción física de un vínculo entre dos o más modelos.
- Técnica de Aplicación 5 Construcción de un Sistema: El propósito es visualizar las interdependencias en el escenario, es decir ayudar a entender cómo se relacionan los elementos y qué impactos hay cuando las cosas cambian o se mueven.
- Técnica de Aplicación 6 Juego de Emergencia y decisiones: El propósito es hacer estrategias interactuando con escenarios y decisiones para explorar y probar el impacto al sistema y la respuesta a múltiples impredecibles sucesos dinámicos y elecciones de estrategias.
- Técnica de Aplicación 7 Extracción de Principios Básicos Simples o Principios Guías Simples: El propósito es usar la información obtenida en la Técnica de Aplicación 6 para la conducta estratégica futura y así dar soporte a la toma de decisiones en tiempo real (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 54-64)

Para concluir, la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® puede aplicarse tanto para el desarrollo personal, como para el desarrollo de equipos y el desarrollo organizacional.

2.5.4. El LEGO® SERIOUS PLAY® en las áreas de negocios

Es sabido que hoy, las organizaciones y el mercado cambian velozmente, por lo que la adaptación a las nuevas y diversas maneras de comunicación, tecnologías, estrategias, interacción y resolución de necesidades se ven afectadas por la premura de los tiempos. Por este motivo es que las organizaciones se ven obligados a adoptar la utilización de metodologías de trabajo ágil⁷³ que permitan trabajo flexible y adaptables al mundo y las generaciones de hoy como así también a impulsar técnicas y tácticas innovadoras.

El uso de la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® para el desarrollo organizacional posibilita la búsqueda y generación de nuevas ideas con un enfoque creativo que impulsen el proceso de innovación en una organización. Asimismo, esta metodología favorece el desarrollo de habilidades y competencias profesionales dado que impulsa la creatividad ayudando a dar respuesta a situaciones en tiempo real (Ruíz Valdéz, S.; Ruíz Tapia, J.; Gómez Chagoya, M., 2015, págs. 1-17).

En línea con lo mencionado, cada vez son más las organizaciones que utilizan la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® en las distintas áreas de negocios, dado que el juego permite transmitir y hacer entender conceptos abstractos y temas complejos que, de no ser así, resultarían difíciles de comprender.

Esta metodología tiene impacto en el desempeño global de la organización a partir de elementos de las teorías de aprendizaje. Si bien, en el apartado del aprendizaje se evidenció que las personas desarrollan estructuras de conocimiento basados en la propia experiencia del mundo, el aprendizaje se da cuando se logra construir activamente algo externo, permitiendo que las relaciones e ideas abstractas y formales se vuelvan más concretas, más visuales, por lo tanto, más comprensibles.

Rodríguez López (2019) manifiesta que,

utilizando las piezas de LEGO se juega a construir modelos que representan conceptos, y estos modelos abordan una parte consciente del usuario y también

⁷³ Metodología de trabajo ágil son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno

una parte inconsciente que subyace y que, de forma conjunta, constituyen un todo que conlleva el desarrollo de un proceso de aprendizaje. (Rodríguez López, 2019, pág. 201)

Kristiansen y Rasmussen (2014) afirman que LEGO® SERIOUS PLAY® ofrece solución en tres áreas de una organización:

- ✓ La regla 20/80: Generalmente, en reuniones de trabajo se sabe que el 20% de los presentes, habitualmente en posiciones de poder en las compañías, toman el 80% de las decisiones. Es lo que se llama una reunión 80*20. LEGO® SERIOUS PLAY® facilita encuentros 100/100, en la que todos los participantes tienen la oportunidad y el derecho de expresar lo que piensan y sienten sobre un tema o problema de la organización, promoviendo la participación activa, el involucramiento y el compromiso de todos los presentes en la reunión.
- ✓ Liderazgo para el descubrimiento: El líder deberá descubrir el potencial en tres áreas: * el conocimiento de la sala, es decir conocer el conocimiento de cada persona, así como los patrones que se encuentran ocultos * comprensión del sistema lo que implica creación de cultura, comprensión de los requerimientos de la organización y el desarrollo y comprensión de la identidad real del grupo * conexión de propósitos entre la organización y el individuo, facilitando que el compromiso crezca y los colaboradores estén satisfechos
- ✓ Rompimiento del modo habitual de pensar: Aquí se busca que las personas pasen el primer patrón de pensamiento –basado en lo que se sabe- para pensar de manera diferente y pasen a un nuevo patrón que los guíe a una solución innovadora (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, págs. 15-23)

Kristiansen y Rasmussen sostienen que luego de aplicada la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® a través de las áreas mencionadas, se puede crear un profundo impacto en la organización, mediante la transformación tanto a nivel personal como a nivel organizacional (Kristiansen, P; Rasmussen, R., 2014, pág. 22)

Finalmente, Ruíz Valdés et al. (2021) consideran que el uso de la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® “posibilita la búsqueda y generación de nuevas ideas con un enfoque creativo que impulsan el proceso de innovación en una organización” (pág. 15). Rasmussen (2006) añade que la metodología permite potencializar los recursos y las capacidades de los equipos permitiendo generar nuevo conocimiento a partir de información existente en cada miembro, la cual es aplicada a un contexto específico (pág. 56).

Para concluir, esta metodología innovadora permite, según el decir de Rasmussen (2006) prepararse para lo inesperado mediante la construcción de nuevo conocimiento, compartiendo interpretaciones con otros y manteniendo una actitud curiosa, abierta y serena hacia el cambio. LEGO® SERIOUS PLAY® es una herramienta de procesos que prepara a los equipos a aceptar y enfrentar el cambio (pág. 57).

2.6. El Coaching Ontológico Organizacional

“Si queremos comunicarnos de manera efectiva, es importante que nos preguntemos cómo nuestra historia personal podría estar afectando la forma en que escuchamos, y cómo la historia personal de la persona con quien estamos hablando puede afectar su capacidad de escuchar”

Rafael Echeverría

2.6.1. Antecedentes del Coaching Ontológico

El coaching es una práctica profesional centrada tanto en el desarrollo personal como profesional o el cambio organizacional. Su nombre proviene del vocablo “coach” que en inglés se denomina al entrenador deportivo que ayuda a los equipos a mejorar su performance. Sin embargo, el coaching, tiene sus antecedentes en la hermenéutica.

La hermenéutica, según la Real Academia Española (RAE, Diccionario de la Real Academia Española) es el arte de explicar, traducir o interpretar textos, especialmente las escrituras sagradas y los textos filosóficos. La hermenéutica fue inicialmente aplicada a la interpretación, o exégesis, de la escritura sagrada. En oportunidades, exégesis y hermenéutica

son usadas como términos sinónimos, pero hermenéutica es una disciplina más amplia que abarca comunicación escrita, verbal, y no verbal.

Uno de los filósofos que generalizó la hermenéutica para estudiar las comunicaciones humanas fue Martin Heidegger. El filósofo alemán realizó una elaboración interesante que llamó el círculo hermenéutico o el camino a través del cual cada uno se interpreta en su habla.

Al hacer esto Heidegger se da cuenta que el fenómeno de escuchar en las conversaciones cotidianas de los humanos, también poseen las mismas regularidades y características de enfrentaron los científicos al tratar de interpretar los textos antiguos.

La Ontología según la RAE, es “el estudio del ser”. Esta palabra se forma a través de los términos griegos *οντος*, *ontos*, que significa ser, ente, y *λόγος*, *logos*, que significa estudio, discurso, ciencia, teoría. La ontología es una parte o rama de la filosofía que estudia la naturaleza del ser, la existencia y la realidad, tratando de determinar las categorías fundamentales y las relaciones del “ser en cuanto ser”.

Para Heidegger, la ontología se relaciona con su investigación acerca de lo que llamaba el “Dasein”, o modo particular de ser como somos los seres humanos. En este sentido, Rafael Echeverría (2003) indica que la ontología hace referencia a la comprensión genérica –la interpretación- de lo que significa ser humano. Esto nos habla de que cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es.

Rafael Echeverría (2003) en su obra *Ontología del Lenguaje*, sostiene que creamos el mundo con nuestras distinciones lingüísticas, con nuestras interpretaciones y relatos, y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje para coordinar acciones con los demás. Los seres humanos son, eminentemente, seres lingüísticos. Es el lenguaje lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres humanos que son. Por lo tanto, el lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos.

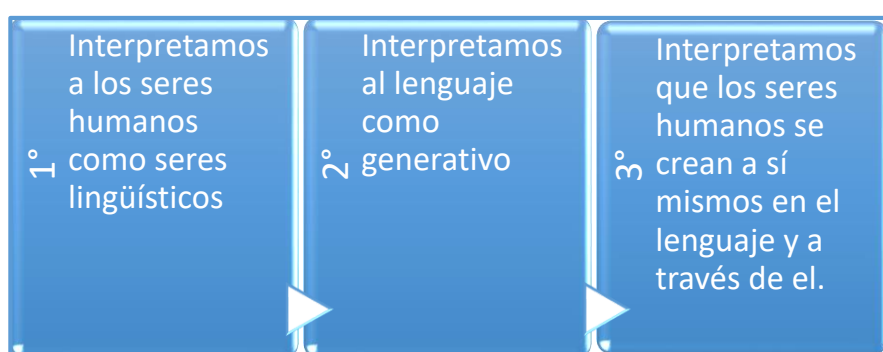
Al mismo tiempo insiste en que el lenguaje es generativo, o sea, que el lenguaje no sólo nos permite hablar sobre las cosas, sino que hace que ellas sucedan. Indica entonces, que el lenguaje es acción, es generativo. El arte de interpretación pasa a ser la manera en que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Al decir lo que se dice, y al decirlo de un modo y no de otro, o callando cosa alguna, se abren o cierran posibilidades

para uno mismo y para otros, la realidad futura se moldea en un sentido o en otro. Así es que se forja la identidad y la del mundo en que vivimos a través del lenguaje.

A continuación, se detallan en Tabla 21, los tres postulados básicos de la ontología del lenguaje de Rafael Echeverría.

Tabla 21

Postulados básicos de ontología del lenguaje según Echeverría



Nota: Echeverría, R. Ontología del lenguaje (2005)

En la actualidad y entendiendo que el coaching procede del ámbito deportivo, los equipos de alto desempeño encuentran en su entrenador o coach la clave de su éxito, por tal motivo, en todas las organizaciones, se comenzó a pensar en trasladar esta figura a las empresas adaptando sus funciones a sus necesidades: brindar soporte, guía, orientación y permitirles capturar los aprendizajes de la vida cotidiana (Munk, COACHING: Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa, 2014).

Para cumplir con esta labor, el Coach le procura al consultante un espacio en el cual pueda analizar, revisar y resolver situaciones problemáticas, aumentando la calidad de su gestión, descubriendo capacidades y recursos que muy probablemente no sabía que tenía o podría adquirir, logrando una mayor alineación entre sus objetivos y las acciones conducentes a dichos resultados.

Según Sidelski (2009), “el coaching consiste en un encuentro conversacional orientado a facilitar, mediante preguntas, el alumbramiento de la sabiduría que ya está

presente en el interior de toda persona, generando una expansión de conciencia que permita superar brechas de efectividad”.

Para Echeverría (2005), el Coaching Ontológico como un proceso de aprendizaje a través del cual transformamos el tipo de observador que somos, con la ayuda de una persona que sirve de coach. Al modificar el tipo de observador que somos, transformamos también la forma en que actuamos. La modificación conjunta de nuestra forma de observar y de actuar nos permite decir que éste es un proceso que compromete y transforma nuestra forma de ser. El coaching ontológico es un proceso conversacional.

La ontología, según Munk (2014), es la ciencia que estudia al Ser en sus aspectos esenciales. La Ontología del Lenguaje, enfoca a la persona como ser lingüístico con capacidad de comunicarse e interpretar la realidad en la que está inmerso. Por lo tanto, el coaching ontológico organizacional es la práctica profesional que interviene a través del lenguaje, en todo tipo de organizaciones y en cualquiera de sus áreas, a partir de un proceso de diagnóstico e identificación de fortalezas y competencias a lograr, con un diseño y seguimiento de un plan de acción evaluable coordinando sus puntos de vista para alcanzan metas. (Munk, COACHING: Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa, 2014)

2.6.2. Principios fundantes del coaching

Según Casale (2010), los principios fundantes del coaching son:

- ✓ Enfoque a futuro: No centra su atención en entender y fijar el pasado, si no en comprender el presente y diseñar el futuro
- ✓ Responsabilidad y compromiso: Hay compromiso entre coach y coachee en el proceso
- ✓ Respeto y confianza: Aquí Echeverría (2005) sostiene que no hay relación humana que pueda desarrollarse adecuadamente cuando no existe la confianza. Con relación al respeto lo define como “el juicio de aceptación del otro como un ser diferente de mí, legítimo en su forma de ser y autónomo en su capacidad de actuar”. Si no aceptamos al otro como un legítimo otro, el escuchar estará siempre limitado, al proyectar en los otros nuestra propia manera de ser.

- ✓ Escucha activa y reflexiva: El escuchar es un factor determinante de la comunicación humana. Hablamos para ser escuchados. Es el escuchar lo que confiere sentido a lo que decimos y dirige todo el proceso de la comunicación. La clave del escuchar no está en el contenido del mensaje sino en la interpretación que hace el oyente. Esa interpretación modifica el ámbito de acciones y posibilidades futuras del oyente.
- ✓ Empatía: Implica ponerse en el lugar del otro, sin dejar de ser uno mismo. Acceder a una comprensión de su modelo mental lo que no significa acordar con el mismo
- ✓ Intuición: Sensaciones corporales, emoción, pensamientos, creencias

2.6.3. Coaching como proceso conversacional

El coaching es un proceso conversacional, emocional y corporal que se apoya en el poder generador y transformador del lenguaje. Los seres humanos se constituyen como tales en la corporalidad, la emocionalidad y la capacidad de lenguaje. El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos, de la convivencia de unos con otros. Es a través del lenguaje se confiere sentido a la existencia (Echeverría, 2005).

Además, postula también que el lenguaje es generativo; es decir, el lenguaje hace que sucedan las cosas. El lenguaje, por lo tanto, no sólo permite describir la realidad, sino que crea realidades.

En toda conversación están comprometidos tanto el hablar como el escuchar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Se habla para ser escuchados. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que se dice. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación.

Al hablar se ejecuta un número específico de acciones. A estas acciones el autor las denomina “actos lingüísticos”. Estos actos lingüísticos son las afirmaciones, declaraciones, pedidos, ofertas, promesas y juicios. Cada una de estas acciones que se ejecutan en el lenguaje cumple un rol específico en las conversaciones.

2.6.4. Coaching Empresarial

El contexto global sumado a lo complejo de los mercados lleva a las organizaciones a buscar la productividad óptima. Para lograrlo es menester poder obtener el máximo potencial de los colaboradores y es en este punto donde el Coaching ingresa como técnica de aprendizaje que tiene como metodología principal el dialogo entre sus participantes, intercambio que se enfoca en descubrir las habilidades, competencias y conocimientos del personal de la organización.

Para Wolf (2003), el Coaching en general, es una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción (pág. 23). Lo considera como un proceso de aprendizaje, un sistema dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de las metas, colaborando con el desarrollo potencial (pág. 26). Al respecto Altamirano Salazar (2013) considera que el Coaching es mucho más que un aprendizaje organizacional; es un tipo de disciplina que requiere de una gran capacidad de adaptación y compromiso, ya que, para poder obtener resultados, se necesita de un cambio de conducta, de postura ante la vida y de comportamiento en general (pág. 19)

Por otro lado, dentro de la disciplina, al Coaching se lo puede agrupar de acuerdo al sector o necesidades. Según la Universidad de Barcelona (2021) el Coaching se puede dividir en:

- ✓ Coaching personal: se trabajan habilidades para la vida diaria y el bienestar personal.
- ✓ Coaching deportivo: trabaja la motivación y desarrollo del potencial deportivo.
- ✓ Coaching organizacional: puede dividirse en dos, empresarial y ejecutivo. El empresarial se dirige a diferentes organizaciones y empresas y su trabajo incluye temas de empoderamiento, la eficacia de la gestión del tiempo, mejora de las relaciones entre los trabajadores, satisfacción a los clientes, aumento de la productividad y el trabajo en equipo entre otros. El coaching ejecutivo solo se dedica a los altos mandos de una empresa.

Según Maceo Vargas y Montero Tamayo (2018) el Coaching Empresarial está orientado a profesionales y directivos que buscan mejorar su desempeño dentro del ámbito laboral. En cuanto al Coaching Ejecutivo es un servicio profesional que se ofrece a empresarios o directivos y el Coaching Organizacional está dirigido a grandes empresas (2018, pág. 89).

En referencia al Coaching Empresarial, Altamirano Salazar (2013, pág. 25) enumera cinco características esenciales:

1. Es concreto: dado que está orientado a mejorar conductas en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño
2. Es interactivo: existe intercambio de información, se dan preguntas y respuestas entre coach y coachee
3. Existe Responsabilidad compartida: tanto el coach como todos los que toman el coaching deben estar involucrados para trabajar juntos en buscar una mejora continua
4. Posee una modalidad específica: la meta del coaching está claramente definida y esto se logra por medio de la conversación
5. Respeto: el líder demuestra respeto por la persona que está recibiendo el coaching

Finalmente, implementando el coaching en las organizaciones se consiguen como beneficios: Mejora el trabajo en equipo, fomentando a la que los trabajadores sigan metas y objetivos comunes, con una comunicación efectiva; logra altos niveles de productividad; ayuda a que haya una mejor cultura organizacional, mejora relaciones con los compañeros, socios y colaboradores del trabajo, hay menos conflictos; genera equilibrio entre la vida laboral y personal; provee nuevos recursos y técnicas para el análisis, y a partir de allí poder auto evaluarse, lo que le permitirá una mayor capacidad de crítica y de responsabilidad en su perfeccionamiento; aumenta el compromiso de la gente frente a la empresa ; facilita el refuerzo y crecimiento de la autoestima de los colaboradores (Whitmore, 2003).

*“El método de investigación científica
no es sino la expresión necesaria
de la modalidad de trabajo de la mente humana”*

Thomas Henry Huxley

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está enmarcado dentro del nivel descriptivo. Al respecto, Sampieri (2010), plantea que los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables a los que se refiere. Al mismo tiempo, el trabajo se encuadra en la categoría de triangulación dado que se utilizarán múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Finalmente, será transversal porque el propósito es realizar el estudio en un momento determinado y describir, caracterizar la variable liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales de la Municipalidad de Córdoba y analizar las variables técnicas lúdicas, metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y coaching y su incidencia en la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población está constituida por el Equipo de líderes de la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia, los líderes de Subsecretaría de Planificación y Gestión para una ciudad Inclusiva y los líderes de la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias (tres), como así también los mandos medios de la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias (treinta), de la Municipalidad de Córdoba.

La población de Mandos Medios está compuesta de la siguiente manera:

- ✓ Sub Dirección de Niñez y Adolescencia: 11
- ✓ Sub Dirección de Adultos Mayores: 16
- ✓ Sub Dirección de Juventudes: 3
- ✓ Total: 30

Estos líderes serán entrevistados para el estudio y análisis de las variables liderazgo, técnicas lúdicas, metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y coaching. La entrevista abarcará los distintos momentos de sus vidas. Se intentará indagar sobre estilos de liderazgo

y conocimiento sobre técnicas lúdicas, metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching que tiene el Equipo de Líderes Gerenciales de la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias perteneciente a la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia de la Municipalidad de Córdoba. También se les aplicará el test PDA -Personal Development Analysis- metodología precisa y científicamente avalada que permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas.

Al mismo tiempo, se encuestará a los Mandos Medios sobre el conocimiento de diversos tipos de capacitaciones que se realizan y el grado de aceptación y valoración de las mismas. Asimismo, se llevarán a cabo capacitaciones in situ con dinámicas lúdicas, metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y sesiones de coaching para conocer los efectos que tienen en los adultos estas dinámicas durante los procesos de capacitación y aprendizaje.

3.2.2. Descripción y Selección de la muestra

Se entiende por población al conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes. La población objeto de este estudio está representada por los profesionales hombres y mujeres que ocupan posiciones de Líderes tanto en la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia como en la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una ciudad Inclusiva y en la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias de la Municipalidad de Córdoba. El mismo está conformado por tres profesionales. Los tres casos representan al 100% de la población.

La muestra poblacional es aquella parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella lo más exacto posible. En este estudio, como la población es finita y está en cantidad de ser sometida a tratamiento estadístico, se ha seleccionado a la totalidad de la población.

En cuanto a los Mandos Medios, se utilizó Muestreo Probabilístico dado que cada elemento tiene la misma posibilidad de formar parte de la muestra. Dentro del Muestreo Probabilístico se utiliza el Muestreo Simple Aleatorio ya que todas las unidades que componen el universo son conocidas y tienen igual posibilidad de ser seleccionadas en la muestra. Este tipo de muestreo es recomendado para poblaciones no muy grandes, como es el caso de los Mandos Medios en la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y

Familias perteneciente a la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia de la Municipalidad de Córdoba.

$$\text{Probabilidad} = \frac{\text{muestra deseada}}{\text{Población}} = \frac{24}{30} = 0,8$$

- ✓ Sub Dirección de Niñez y Adolescencia: 9
- ✓ Sub Dirección de Adultos Mayores: 13
- ✓ Sub Dirección de Juventudes: 2

Total: 24

3.3. METODOLOGÍA UTILIZADA Y PROCEDIMIENTO

El presente trabajo de investigación es descriptivo (cuantitativo y cualitativo) orientado a caracterizar el papel que adquieren las técnicas lúdicas, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching en la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales. Caso de la Municipalidad de Córdoba año 2022.

Las técnicas de recolección de datos, son las acciones que van a permitir conseguir la información concreta para dar respuesta a los objetivos de la investigación. Para tal fin se utilizará la técnica de encuesta, entrevista semiestructurada en profundidad, el PDA y capacitaciones in situ con dinámicas lúdicas, metodología LEGO® SERIOUS PLAY® junto a sesiones de coaching.

Estos instrumentos se utilizarán con el objetivo de obtener información de los profesionales que ocupan puestos de Liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales.

La recolección de los datos se llevó a cabo a través de un cuestionario diseñado ad hoc que se administró tanto a la población total del equipo de líderes gerenciales como a

Mandos Medios municipales. Al mismo tiempo, se realizó a los líderes una entrevista semi-estructurada, Test PVL y se les aplicó el PDA Assessment.

➤ Entrevista semiestructurada en profundidad y Test PVL

Esta técnica permitirá lograr un espacio de confianza con el entrevistado, comprender sus puntos de vista y sus propios aprendizajes sobre los acontecimientos vividos en su trayectoria laboral. Se busca investigar a Líderes para el estudio y análisis de las variables liderazgo, PVL, coaching, capacitación organizacional. Las entrevistas tendrán preguntas abiertas y cerradas de las variables a pesquisar, para el caso del estilo de liderazgo, se considerarán aspectos como; intensidad de trabajo, modo del trabajo, gestión del tiempo, capacidad de gestión, grado de adaptabilidad, capacidad de análisis, planificación, relaciones interpersonales, etc. Y por otro lado preguntas sobre las competencias profesionales y comunicacionales que poseen como así también sobre el aprendizaje organizacional, metodologías de capacitación y conocimiento sobre el coaching que tienen

El Test de PVL se aplica para evaluar el proyecto de vida laboral de cada uno.

➤ Encuestas

Se realizarán encuestas a los Líderes y Mandos Medios sobre: los conocimientos que poseen acerca del coaching; Liderazgo, Aprendizaje basado en juegos, Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®, tipos de capacitaciones que se realizan y grado de aceptación valoración de las mismas

➤ PDA -Personal Development Analysis-

El Assessment PDA es una herramienta con más de 50 años de estudios que la fundamentan. Está avalada científicamente con el 90% de confiabilidad. Posee Certificado de Validez internacional provisto por la American Institute of Business Psychology (AIOBP). Permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas El PDA se basa en un modelo de cinco ejes que miden las siguientes dimensiones y sus respectivas intensidades: Orientación a resultados; Orientación a personas y negociación; Orientación a detalles; Conformidad a las normas; Autocontrol emocional.

Las Teorías en las que se basa el desarrollo del PDA Assessment son La Estructura de la Personalidad de William Moulton Marston, Teoría de la Auto consistencia, Teoría del Auto-concepto, Teoría de la Percepción, Estudio Semántico.

➤ Actividades de Capacitación In Situ con Sesiones de Coaching

Se realizarán actividades con dinámicas lúdicas, Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y coaching para conocer los efectos que tiene en los adultos estas dinámicas en los procesos de capacitación y aprendizaje

➤ Encuestas de Satisfacción

Se realizarán encuestas a Mandos Medios que participaron en las actividades de capacitación.

A continuación, se presenta un resumen de los elementos presentes en la investigación:



3.3.1. Procedimiento para la recolección, procesamiento y análisis de datos

Primeramente, se realizaron varias visitas a la Municipalidad de Córdoba para conocer el grupo estudiado. Las mismas fueron planificadas con antelación considerando para tal fin la realización de entrevistas, PDA, la aplicación de los cuestionarios y las capacitaciones in situ junto a las sesiones de coaching.

Se aplicaron las entrevistas y PDA en distintos días a todo el personal de Gestión. Se intentó lograr un espacio de confianza con los líderes seleccionados. Las entrevistas fueron grabadas para su transcripción y posterior análisis.

En cuanto a la medición con el formulario de Análisis PDA, éste evalúa la predisposición natural de los individuos a responder a las situaciones y a otras personas (así como está determinado en el modelo de cuatro ejes). El formato de la autoevaluación es en base a un listado de adjetivos. Es así que el instrumento desarrollado es de autoevaluación, de libre respuesta, que puede ser aplicado tanto con papel y lápiz, así como “on line”, conocido hoy como Personal Development Analysis (PDA). Para la realización de esta investigación, los entrevistados realizaron el formato “on-line”.

El formulario actualmente vigente consta de 4 simples etapas: 1ra) Datos Personales, 2da y 3ra) Listados idénticos de 86 adjetivos descriptivos, 4ta) Un espacio para brindar al individuo evaluado la posibilidad de desplegar una auto-descripción narrativa adicional.

Si bien el formulario está compuesto por estas 4 etapas, el núcleo del PDA está en las etapas 2da y 3ra. En la 2da etapa el individuo evaluado lee atentamente el listado de adjetivos y marca aquellos adjetivos, de acuerdo a su entendimiento, como considera que es percibida por el entorno. La consigna es: “Sírvese leer el siguiente listado y tilde cada palabra que usarían otras personas para describirlo. Recuerde marcar todas las palabras con las cuales Ud. entiende que los demás lo describen. La gente dice que soy una persona...”.

En la 3era revisión, como auto-evaluación, el individuo evaluado deberá seleccionar y marcar aquellos adjetivos que él considera que lo describen. La consigna es: “Ahora, sírvase leer el siguiente listado y tilde cada palabra que Usted considera que lo describe. Recuerde marcar todas las palabras que Ud. entiende que lo describen. Realmente soy una persona...”.

Las respuestas del primer listado refieren información a como el individuo entiende que es percibido por los demás, el segundo listado refiere información a como la persona se percibe, se ve a sí misma.

Con respecto al cuestionario fue entregado personalmente a los Mandos Medios al azar y en la cantidad determinada según la fórmula de posibilidad realizada. En las encuestas se indicó que la información suministrada era confidencial y los datos se utilizarían solamente en la presente tesis.

Tanto las entrevistas como los cuestionarios, las capacitaciones y sesiones de coaching se realizaron en los meses de julio y agosto de 2022.

Aplicada las entrevistas, los PDA, los cuestionarios, capacitaciones y sesiones de coaching, seguidamente se procedió a tabular los datos obtenidos, clasificándolos y representándolos a través de cuadros, en cifras absolutas y porcentuales utilizando el software estadístico SPSS y el software ATLAS.ti para el procesamiento de datos cualitativos.

Una vez concluidos estos pasos, se procedió al análisis, interpretación y procesamiento de la información.

Tanto la tabulación de datos, la clasificación de los mismos, la representación en cuadros, el análisis e interpretación de la información fueron realizadas entre los meses de septiembre y diciembre de 2022.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

*“Los números hablan por sí mismos
En términos de todo lo que hemos hecho”*

Paul Rand

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados y el análisis cualitativo y cuantitativo obtenido en cada una de las mediciones realizadas: Cuestionarios, entrevistas y PDA a Líderes y Mandos Medios de la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia y la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una Ciudad Inclusiva en la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias de la Municipalidad de Córdoba.

4.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Los datos para obtención de los resultados referidos al cuestionario fueron tabulados y procesados mediante la utilización de un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información. El programa es el SPSS de IBM, cuyas siglas provienen de Statistical Package for the Social Sciences, que en su traducción al castellano quedaría como “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales”.

En Anexo se observarán las encuestas realizadas a Líderes y Mandos Medios.

En primera instancia se analizó el rol de cada uno de los encuestados dentro de la Organización. Se puede notar en la tabla 22 y figura 42 que, sobre un total de 24 encuestados, 4 son Mando Alto y 20 Mando Medio.

Tabla 22

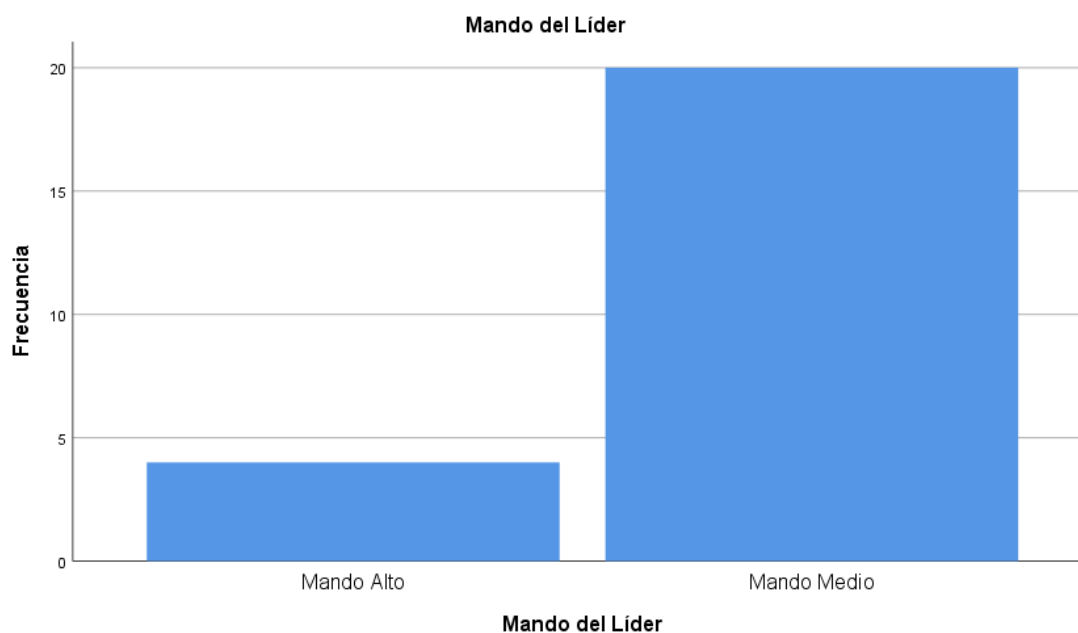
Rol de los encuestados

Mando del Líder		
	Frecuencia	Porcentaje
Mando Alto	4	16,7
Mando Medio	20	83,3
Total	24	100,0

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 42

Rol de los encuestados



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Se presentarán y analizarán a continuación, los resultados de cada una de las variables.

4.1.1. Variable I: Tipo de Liderazgo

✓ Personas a quien consultan los líderes ante la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas, se conoce que, en una instancia anterior, se deben evaluar alternativas de acción posible y para que esto pueda darse, es menester conocer, comprender, analizar la situación.

En este apartado se puede observar que, para los líderes, el tomar decisiones, en algunos casos, podría ser simple y el proceso se daría de manera implícita encontrándose la solución rápidamente, pero coexisten situaciones donde, para otros no es tan simple dado que una mala decisión podría tener repercusiones en la vida, en un contexto laboral, o en situaciones que involucran a terceros.

En la Tabla 23 se puede apreciar que el 50% de los líderes manifiestan que, frente a la toma de decisiones, consultan previamente a todos los integrantes del equipo; un 45.8% revelan que recurren al superior en la vía jerárquica y un 4.2% dicen que deciden por sí mismos sin consultar a nadie.

Tabla 23

Consulta frente a la toma de decisiones

Usted, como líder, cuando va a tomar decisiones consulta...

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A todos los integrantes del equipo	12	50,0	50,0	50,0
	Al superior en la vía jerárquica	11	45,8	45,8	95,8
	No consulta y decide por sí mismo	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Asimismo, se puede observar que el 50% de los líderes de Mando Alto consultan con sus superiores, en cambio el 55% de los líderes de Mando Medio consultan con todos los integrantes del equipo antes de tomar decisiones. Ver tabla 24 y Figura 43.

Tabla 24

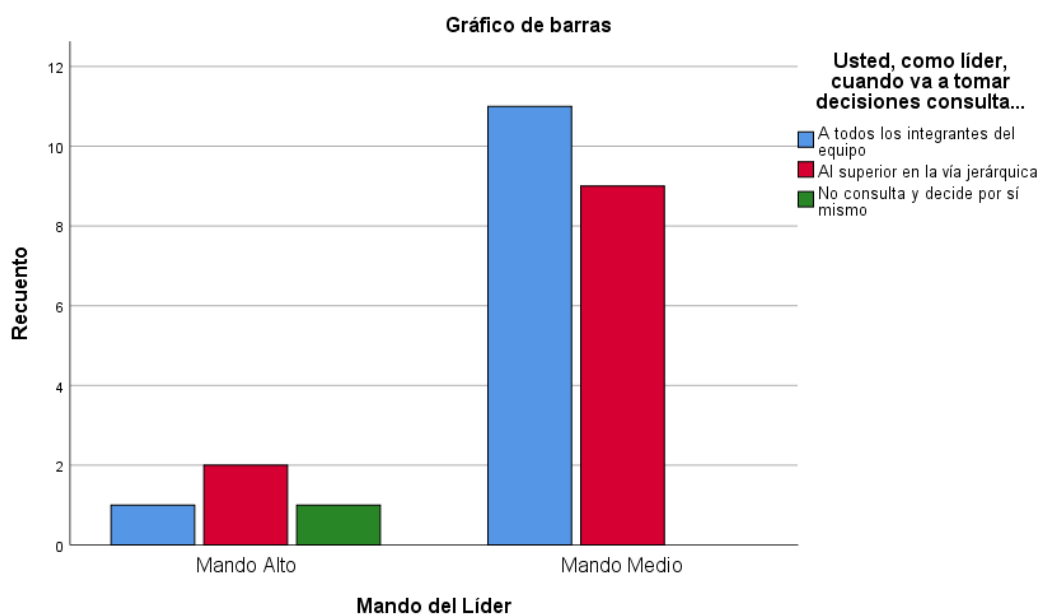
Tabla Cruzada Mando del Líder – Consulta frente a la toma de decisiones

			Usted, como líder, cuando va a tomar decisiones consulta...			Total
			A todos los integrantes del equipo	Al superior en la vía jerárquica	No consulta y decide por sí mismo	
Mando del Líder	Mando Alto	Recuento	1	2	1	4
		% dentro de Mando del Líder	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	Mando Medio	Recuento	11	9	0	20
		% dentro de Mando del Líder	55,0%	45,0%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	12	11	1	24	
	% dentro de Mando del Líder	50,0%	45,8%	4,2%	100,0%	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 43

Entrecruzamiento Mando del Líder – Consulta frente a la toma de decisiones



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Se puede inferir que, si bien tanto los Mandos Altos como los Mandos Medios consultan al momento de tomar decisiones, existiría solo una cuota importante de participación de los estamentos inferiores para los Mandos Medios en esta materia.

Entre las ventajas de obtener la participación de los miembros de un equipo en las decisiones se pueden encontrar la mayor calidad de la decisión dado que se contará con los conocimientos y experiencia de mayor número de participantes, mejor aceptación de la decisión - pues al ser considerada su opinión la tomarán como propia- y mayor motivación del equipo al ser considerados como elementos importantes en la toma de decisiones.

✓ **Tipo de liderazgo ejercido**

Se ha desarrollado ampliamente, en el marco teórico, el concepto de liderazgo y se ha llegado a la conclusión que en la actualidad, se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual un individuo logra influir en otros con el propósito de lograr objetivos comunes (Northhouse, 2004).

En la Tabla 25 se distingue el pensamiento de los líderes frente al propio tipo de liderazgo ejercido. El 70,8 % de los líderes considera que el tipo de liderazgo propio es Democrático; un 20% destaca que es Carismático, un 4.2% *laissez-faire* y el 4,2% autocrático.

Asimismo, en la Tabla 26 y la Figura 44 se puede observar que todos los Mandos Altos consideran que su tipo de liderazgo es Democrático en cambio en los Mandos Medios el mayor porcentaje varía entre el estilo Democrático y el Carismático.

Tabla 25*Tipo de Liderazgo ejercido***Tipo de liderazgo ejercido por usted es:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Laissez-faire	1	4,2	4,2	4,2
	Autocrático	1	4,2	4,2	8,3
	Democrático	17	70,8	70,8	79,2
	Carismático	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

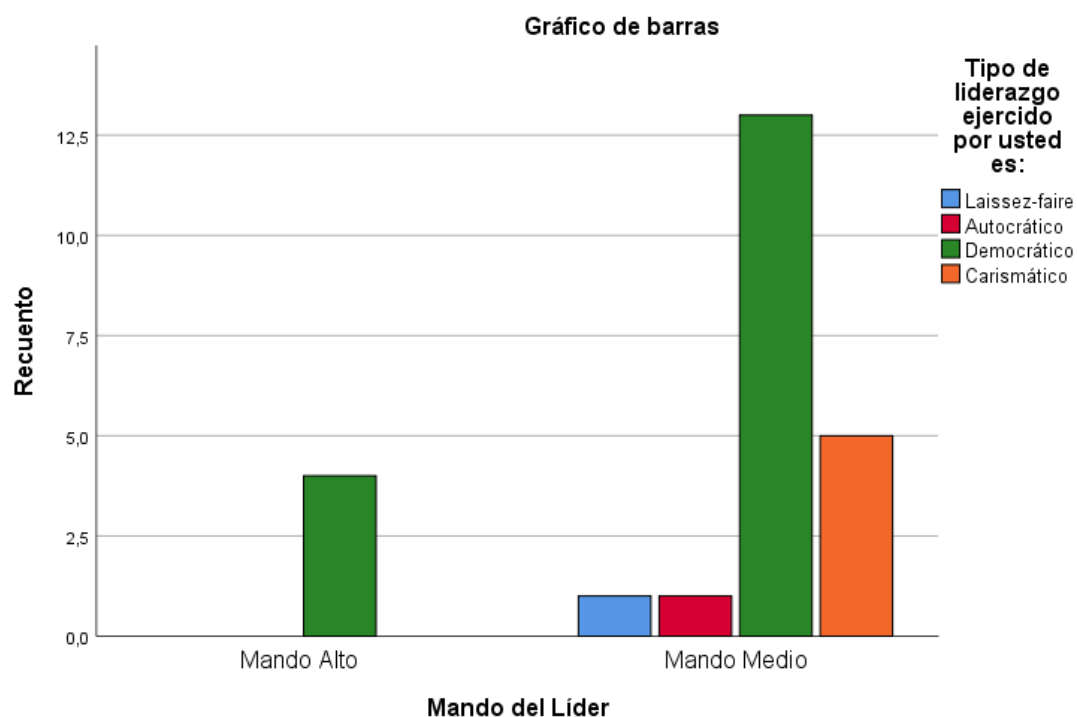
Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS**Tabla 26***Tabla cruzada Mando – Tipo de liderazgo ejercido*

		Tipo de liderazgo ejercido por usted es:				
		Laissez-faire	Autocrático	Democrático	Carismático	Total
Mando del Líder	Mando Alto	0	0	4	0	4
	Mando Medio	1	1	13	5	20
Total		1	1	17	5	24

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 44

Entrecruzamiento Mando del Líder – Tipo de Liderazgo propio



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

En relación a la opinión que los líderes tienen del tipo de liderazgo de sus superiores se puede observar en la Tabla 27 que un 33% opina que el tipo de liderazgo ejercido es el Laissez-faire y un 25% un tipo Autocrático.

Tabla 27

Tipo de Liderazgo ejercido por el superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Laissez-faire	8	33,3	33,3	33,3
	Autocrático	6	25,0	25,0	58,3
	Democrático	5	20,8	20,8	79,2
	Carismático	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

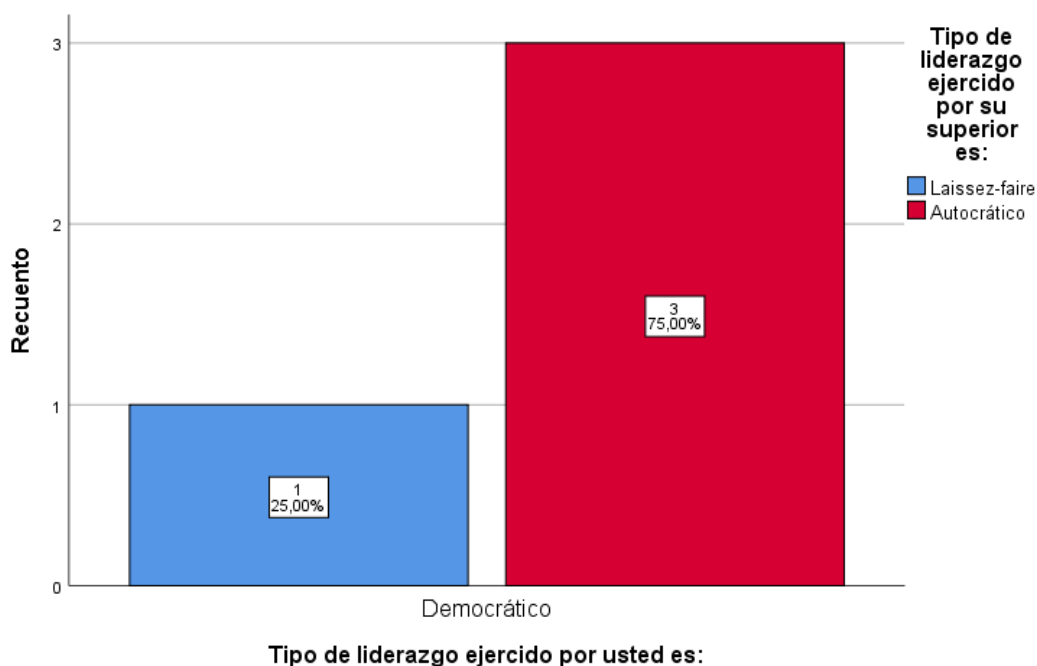
En la Figura 45 se puede advertir que el 75% de los Mandos Altos consideran que el liderazgo ejercido por su superior es Autocrático y el 25% restante opina que es Laissez-faire, mientras que piensan que el estilo propio es Democrático.

En cuanto a la opinión de los Mandos Medios se percata que no habría acuerdo en el tipo de liderazgo ejercido por sus superiores. Esto se deduce de los porcentajes y la frecuencia de elección mostrada en la Figura 46 donde el 35% opina que el tipo de liderazgo del superior es Laissez-faire, es decir aquel donde el líder ejerce un rol pasivo ante los trabajadores, siendo estos los que tienen un mayor rol de poder y provocando confusión en las tareas asignadas, no quedando en claro los roles y ocasionando desconcierto en los colaboradores. Existe también un 15% que en cambio opinan que el tipo de liderazgo de sus superiores es Autocrático, otro 25% Democrático y finalmente un último 25% Carismático.

Se puede inferir de estos datos que, para el 50% de los Mandos Medios, los directivos ejercerían un tipo de liderazgo netamente laissez-faire donde el líder permanecería alejado de los centros de decisión y sólo intervendría excepcionalmente con algunos vestigios del tipo autocrático manejándose independientemente del grupo.

Figura 45

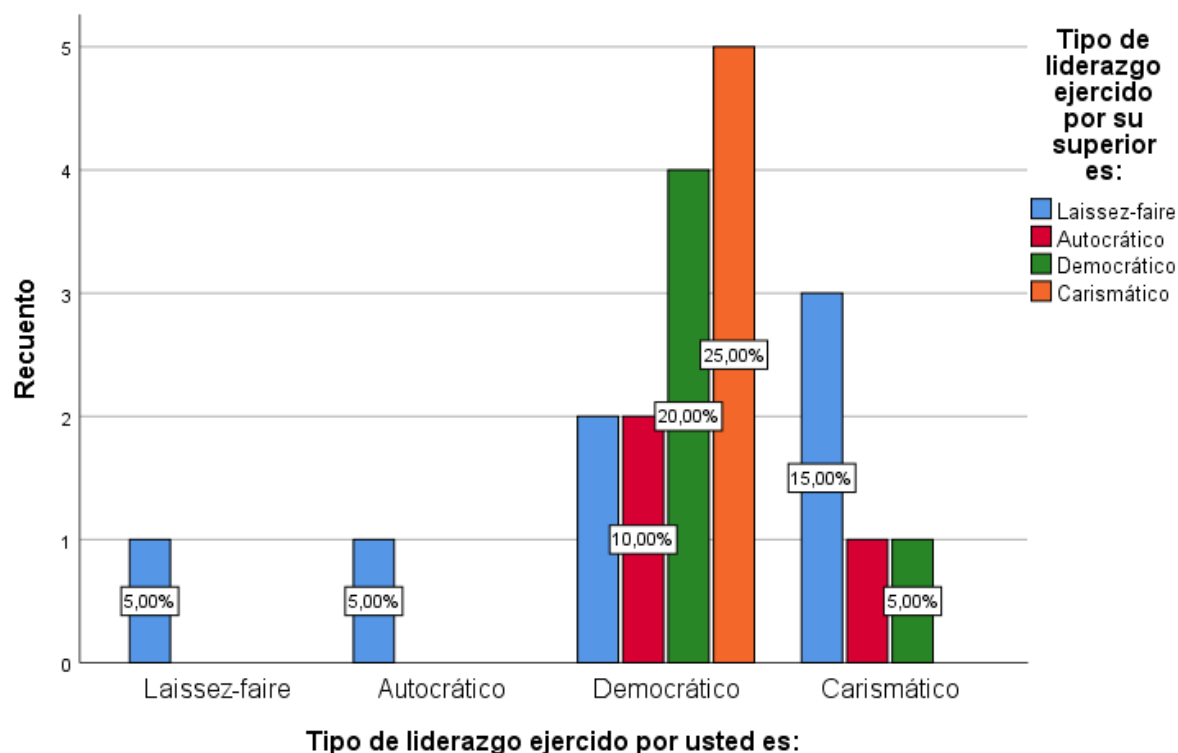
Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Alto)– Tipo de Liderazgo ejercido por el superior



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 46

Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Medio) – Tipo de Liderazgo ejercido por el superior



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

En referencia a la opinión sobre el tipo de liderazgo ejercido por los colaboradores, el 54,2% de los veinticuatro encuestados considera que es Democrático. Ver Tabla 28.

Tabla 28

Tipo de Liderazgo ejercido por el colaborador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Laissez-faire	5	20,8	20,8	20,8
	Autocrático	3	12,5	12,5	33,3
	Democrático	13	54,2	54,2	87,5
	Carismático	3	12,5	12,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

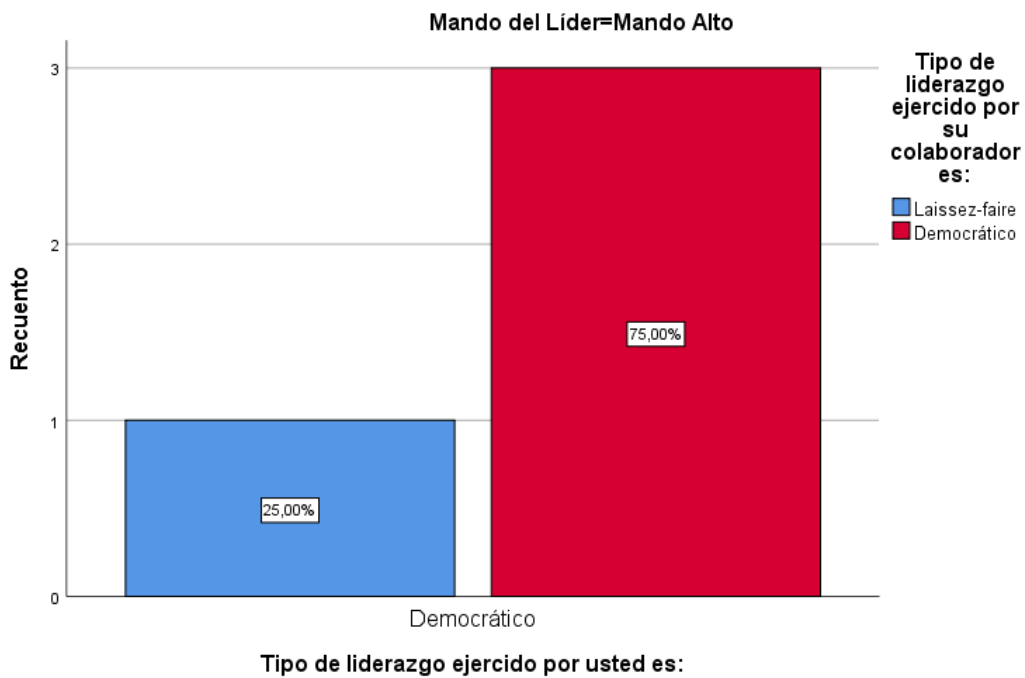
Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Los Altos Mandos, que piensan que su tipo de liderazgo es Democrático en un 100%, piensan en un 75% que el tipo de liderazgo de sus colaboradores también es democrático, no así el de sus superiores que consideran es en un 75% Autocrático y un 25% Laissez-faire. Ver Figura 47.

Los Mandos Medios consideran en un 50% que el tipo de liderazgo de sus colaboradores es Democrático, un 15% Carismático, un 20% Laissez-faire y un 15% Autocrático. Ver Figura 48.

Figura 47

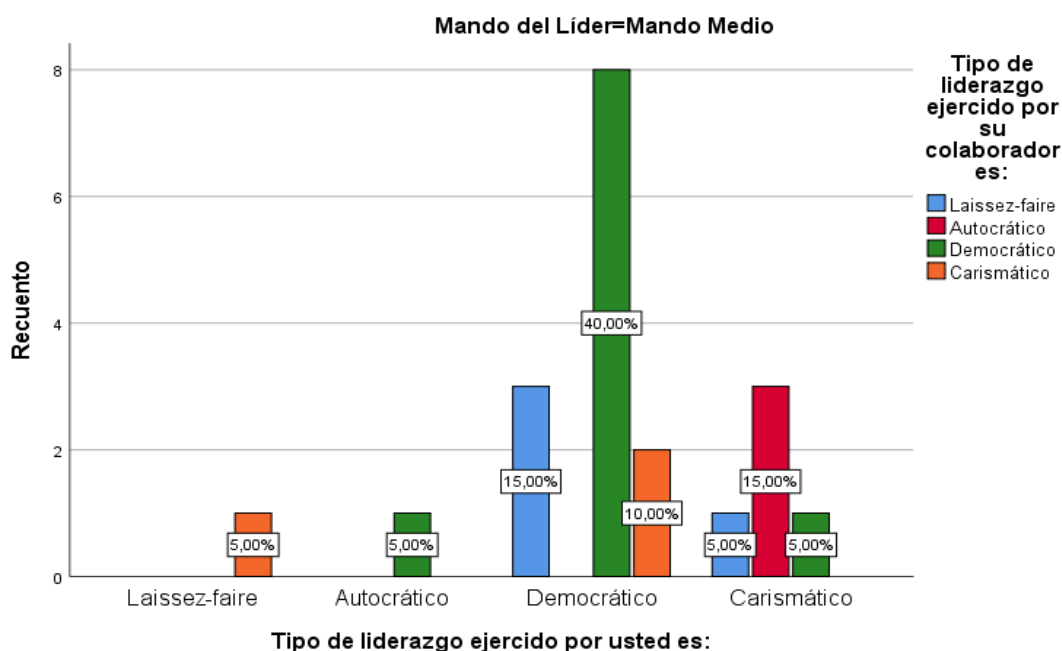
Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Alto) – Tipo de Liderazgo ejercido por el colaborador



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 48

Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Medio) – Tipo de Liderazgo ejercido por el colaborador



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ **Orientaciones del líder para mejorar la labor**

De acuerdo al marco teórico desarrollado, todo líder debe ser ejemplo de productividad y responsabilidad por los resultados siendo una de las habilidades fundamentales la orientación a resultados y la capacidad para alcanzar metas. En este sentido, el líder tiene que ser capaz de diseñar estrategias y planes de acción que conlleven al cumplimiento de objetivos a corto plazo sin perder de vista los resultados a mediano y largo plazo. Para esto es necesario no solo el foco en los resultados sino también en las personas dado que ellas producen los resultados, en especial que reciban las orientaciones necesarias para mejorar la labor.

En la Tabla 29 se puede advertir la frecuencia con la que los líderes reciben orientaciones del superior para la mejora de la labor y ellos mismos las dan a sus colaboradores.

Los encuestados consideran en un 41,7% que sólo algunas veces reciben orientaciones y un 37,5% consideran que nunca tienen indicaciones de sus superiores.

Solo un 20,8% afirma que siempre reciben indicaciones. Sin embargo, en cuanto a dar orientaciones para la mejora de la labor, un 75% de los encuestados afirman que algunas veces dan indicaciones a sus colaboradores y un 20,8% siempre lo hacen. Ver Figura 49 y Figura 50.

Tabla 29

Frecuencia de Orientaciones del Superior para la mejora de la labor

Con qué frecuencia recibe usted orientaciones particulares de su superior para mejorar su labor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	20,8	20,8	20,8
	Algunas veces	10	41,7	41,7	62,5
	Nunca	9	37,5	37,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

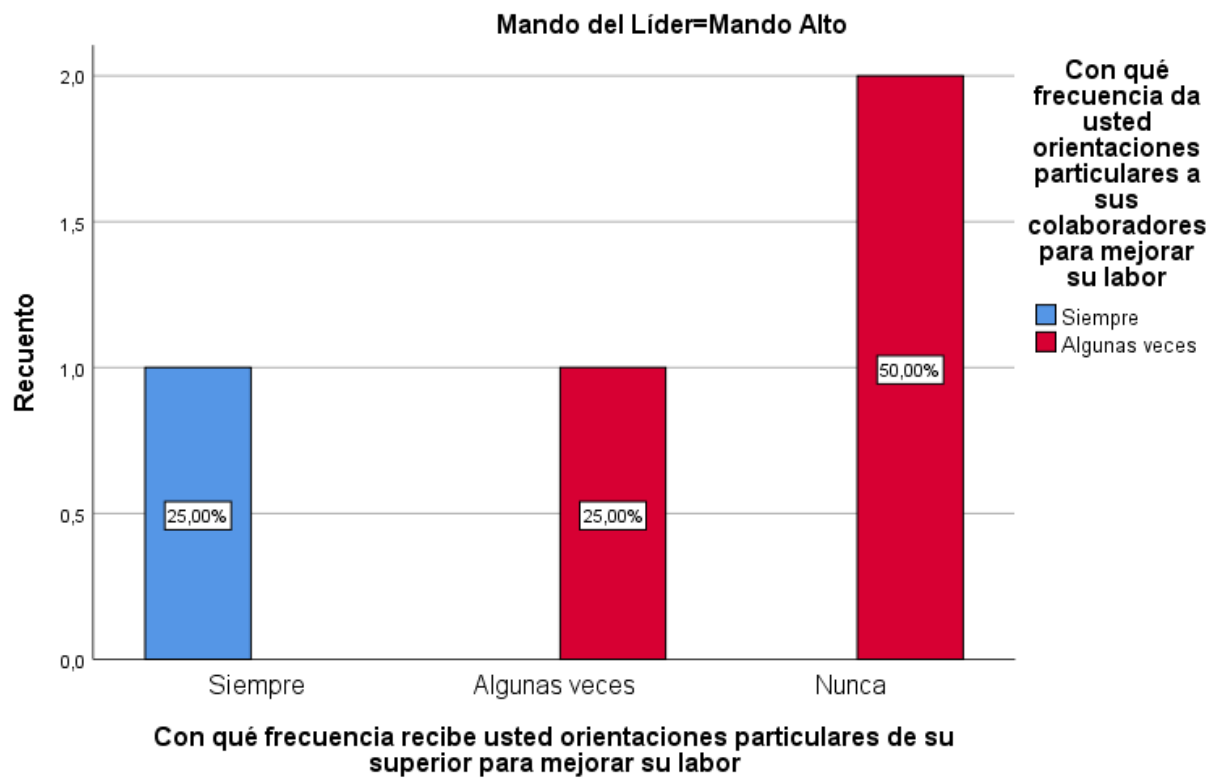
Con qué frecuencia da usted orientaciones particulares a sus colaboradores para mejorar su labor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	5	20,8	20,8	20,8
	Algunas veces	18	75,0	75,0	95,8
	Nunca	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 49

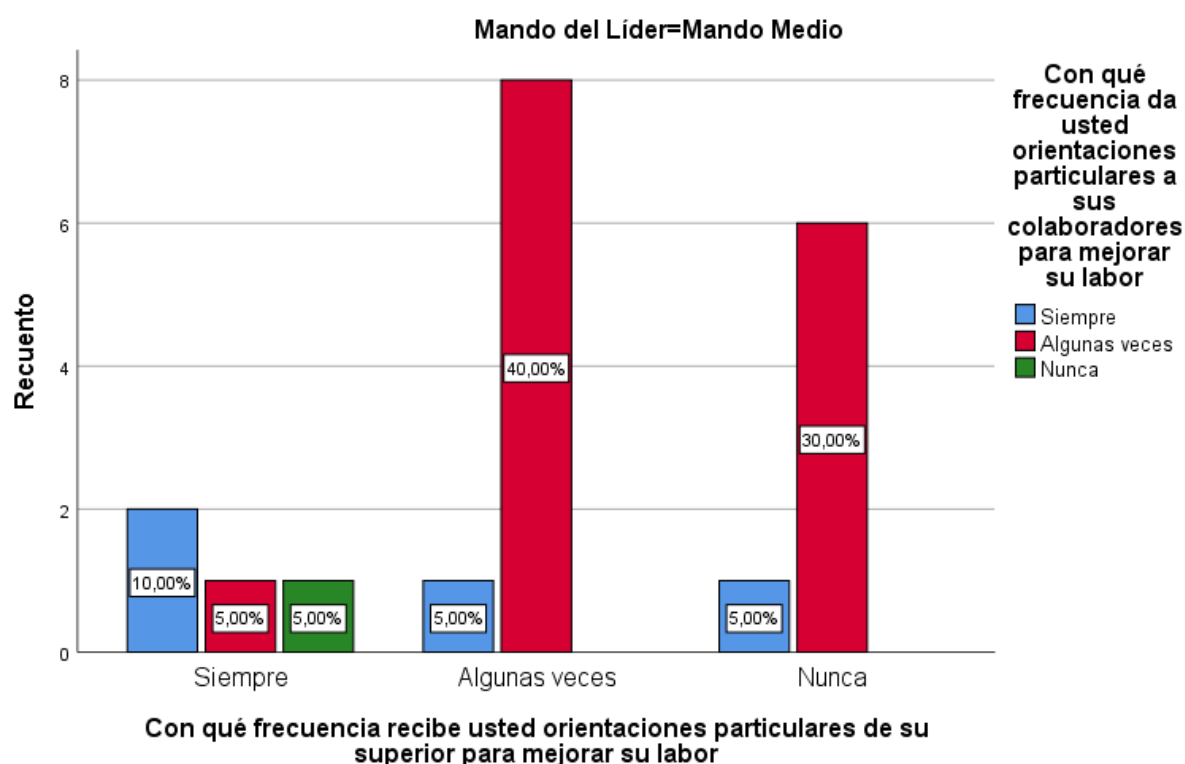
Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Alto) – Frecuencia de orientaciones recibidas – Frecuencia de orientaciones dadas



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 50

Entrecruzamiento Mando del Líder (Mando Medio) – Frecuencia de orientaciones recibidas – Frecuencia de orientaciones dadas



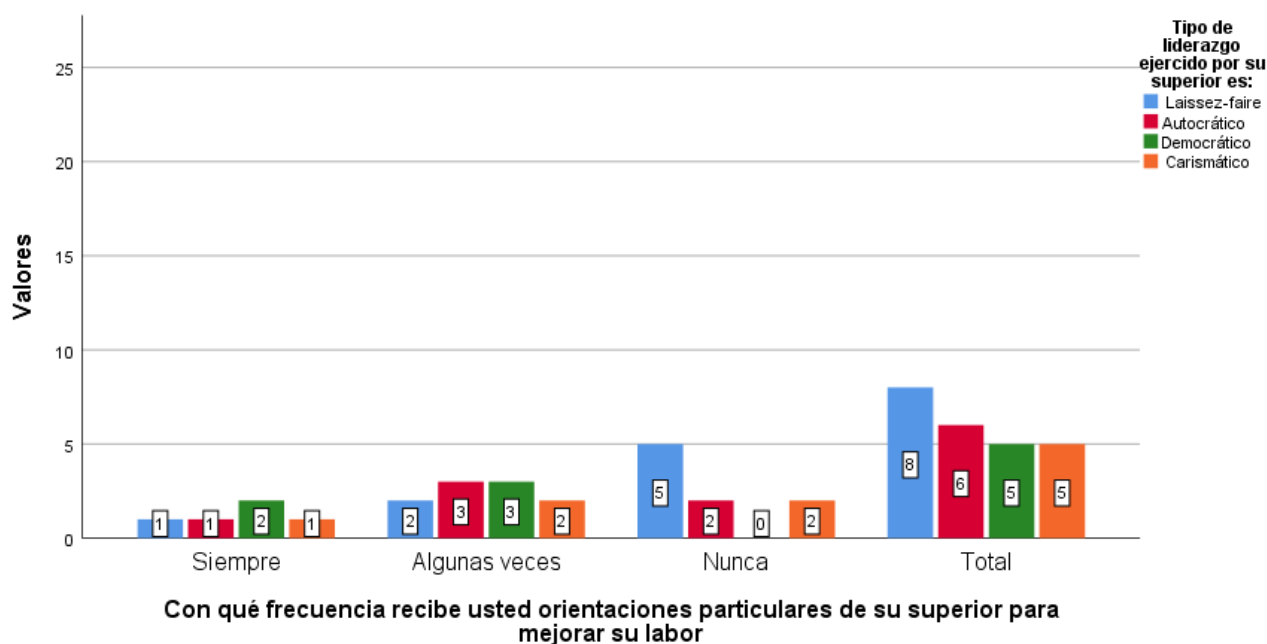
Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Finalmente se puede inferir que, en esta organización, a medida que se asciende de posición, se advierte que se deja de compartir orientaciones.

Asimismo, se observa que este disminuir o anular la frecuencia de dar indicaciones para la labor a los colaboradores va de la mano con el tipo de liderazgo que se percibe del superior. Ver Figura 51.

Figura 51

Entrecruzamiento Tipo de Liderazgo Ejercido por el Superior – Frecuencia de orientaciones recibidas por el Superior



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ Forma de comunicación de los líderes

Se ha visto, a lo largo de la presente investigación, que una de las principales cualidades de todo líder es la capacidad de comunicar y lograr influenciar a las personas. Por lo tanto, si la comunicación no existe, no habrá seguidores, no habrá liderazgo.

En referencia a esta variable se percibe en la Tabla 30 que los líderes encuestados manifiestan que el estilo de comunicación es en un 70% cara a cara y el 20,8% lo hace por escrito. Existe un porcentaje menor de líderes que señalan que la comunicación se realiza a través de terceros en un 8.3%. Sin embargo, cuando los encuestados son consultados por la manera de comunicarse de sus superiores, consideran en un 66,6% que ellos se comunican de manera escrita o a través de terceros, solo un 29,2% considera que lo hacen cara a cara y un 4,2% sostiene que evitan comunicarse.

Cabe señalar, que de lo expresado puede extraerse que tanto los docentes como el personal de gestión coinciden en considerar en su mayoría que habría comunicación directa cara a cara.

Tabla 30

Manera de comunicación de los líderes

Usted, como líder, cuando se comunica con sus colaboradores lo hace preferentemente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cara a cara	17	70,8	70,8	70,8
	Por escrito	5	20,8	20,8	91,7
	A través de terceros	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Su superior, como líder, cuando se comunica con usted lo hace preferentemente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cara a cara	7	29,2	29,2	29,2
	Por escrito	8	33,3	33,3	62,5
	A través de terceros	8	33,3	33,3	95,8
	Nunca se comunica	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ **Actitud de los líderes frente al clima organizacional**

Es sabido que el Clima organizacional es el conjunto de propiedades medibles sobre el espacio de trabajo percibido por las personas que trabajan en ese ambiente y que influencia su motivación y comportamientos. Es menester destacar que como es un concepto percibido, dependerá del juicio de valor y esto variará de persona a persona. No obstante, el peso que tiene influencia en la productividad, comportamiento y motivación de los colaboradores. Por lo tanto, conocer el clima organizacional es fundamental para cualquier organización dado que es indicador preciso de las relaciones laborales.

A continuación, se presenta en la Tabla 31 los resultados obtenidos de las encuestas respecto de la actitud de líderes frente al clima organizacional.

Los resultados volcados muestran que, los líderes consideran en un 33,3% que los superiores están interesados por el clima organizacional actual, un 16,7% dice que se muestran cooperativos, 16,7% responsables, 8,3% los considera proactivos y finalmente un 16,7% los catalogaron como desinteresados y un 8,3% como irresponsables.

En cuanto a la propia actitud frente al clima actual de la organización piensan en un 29,2% que resultan cooperativos y en un 29,2% proactivos, un 20,8% interesados, un 16,7% responsables. Ninguno de los encuestados cree que son desinteresados o irresponsables frente a la actitud del clima organizacional.

Tabla 31

Actitud frente al clima organizacional

En su opinión, la actitud que manifiesta su superior frente al clima actual de la organización es:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Interesado	8	33,3	33,3	33,3
	Cooperativo	4	16,7	16,7	50,0
	Responsable	4	16,7	16,7	66,7
	Proactivo	2	8,3	8,3	75,0
	Desinteresado	4	16,7	16,7	91,7
	Irresponsable	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Cuál es su actitud frente al clima actual de la organización:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Interesado	5	20,8	20,8	20,8
	Cooperativo	7	29,2	29,2	50,0
	Responsable	4	16,7	16,7	66,7
	Comprometido	1	4,2	4,2	70,8
	Proactivo	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Se infiere finalmente que los líderes encuestados opinan que hay interés en cuanto al clima organizacional con una gran inclinación hacia la cooperación y responsabilidad. Esto generaría beneficios tanto en los colaboradores como en la organización.

4.1.2. Variable II: Competencias del Líder

En cuanto a competencias Masten y Coatsworth (2011) consideran que el término tiene un doble significado: por un lado el buen desempeño alcanzado y por otro la capacidad que tiene un individuo para actuar exitosamente en el futuro. Los autores añaden que las competencias surgen de una interacción compleja entre potencialidades propias de la persona y la interacción con el ambiente.

✓ Competencias de los líderes en la actualidad

Para la presente variable se elaboró una pregunta abierta, la cual giró en torno a las competencias que deberían poseer los líderes en la actualidad.

El asiento y tabulación de esta pregunta se realizó extrayendo en una matriz de datos las respuestas textuales brindadas por los encuestados. De acuerdo a la frecuencia y similitud de las respuestas, se procedió a realizar el análisis.

De una muestra total de 24 personas, el 8,3% decidió no contestar esta pregunta. Del 91,7% que respondió, resultaron las siguientes afirmaciones:

Comunicación asertiva, buena conducta, dar el ejemplo, amabilidad, claridad en la tarea y en el modo de comunicarla, integridad, negociación, empatía, atender ante las dificultades, reconocer las habilidades de cada persona, pedir ayuda y delegar, liderazgo, compromiso, escucha activa, confianza y descentralización, distribución de roles a su equipo, carisma, respeto, conocimiento y defensa del proyecto y misión de la organización, resolutivo y mediador democrático, responsabilidad, trabajo en equipo, conocimiento teórico y metodológico de la tarea a desarrollar y de la organización, criterios claros de trabajo, equilibrio, capacidad de resolver problemas eficazmente, fortaleza emocional, pensamiento lógico, habilidades para el puesto, capacitación y formación, flexibilidad ante los cambios, negociación,

cooperación, seguridad en la toma de decisiones, responsable, íntegro, confiable, respetuoso, objetivos claros, empoderar a los miembros del equipo, consensuar y conciliar, estrategias de trabajo, planificación estratégica, competencias conversacionales, competencias emocionales, trabajo por objetivos, resolución de problemas, coordinación, dialoguista, paciencia, lectura de contextos y viabilidades, saber observar, dinámicas grupales, evaluar procesos, valores, cercano, colaborativo.

Como puede verse, las respuestas giraron en torno a la necesidad de comunicación asertiva, conocimientos teóricos y metodológicos, trabajo en equipo y empatía junto a la utilización de las herramientas comunicacionales y valores. Así mismo, se puede inferir que los encuestados aspiran a que los líderes desplieguen acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa, convocando y valorando el trabajo en equipo, respeto y confianza mutuos entre líderes y colaboradores.

Consideran al mismo tiempo que los líderes deben estar orientados por un plan estratégico, brindando acompañamiento permanente al colaborador. Así mismo, se mostraría la necesidad de dar la motivación necesaria al personal, guiándolos hacia el logro de los objetivos planteados y manteniendo comunicación directa.

Finalmente, cabe destacar que los encuestados coinciden con los resultados del Observatorio de Generación & Talento y la Universidad Europea de Madrid (2018) respecto de las competencias específicas que deberían tener en la actualidad los líderes: valores, trabajo y estrategias de equipo, comunicación eficaz, consecución de objetivos, formación, posibilidad de desarrollo, reconocimiento y el disfrute.

✓ **Valores de los líderes**

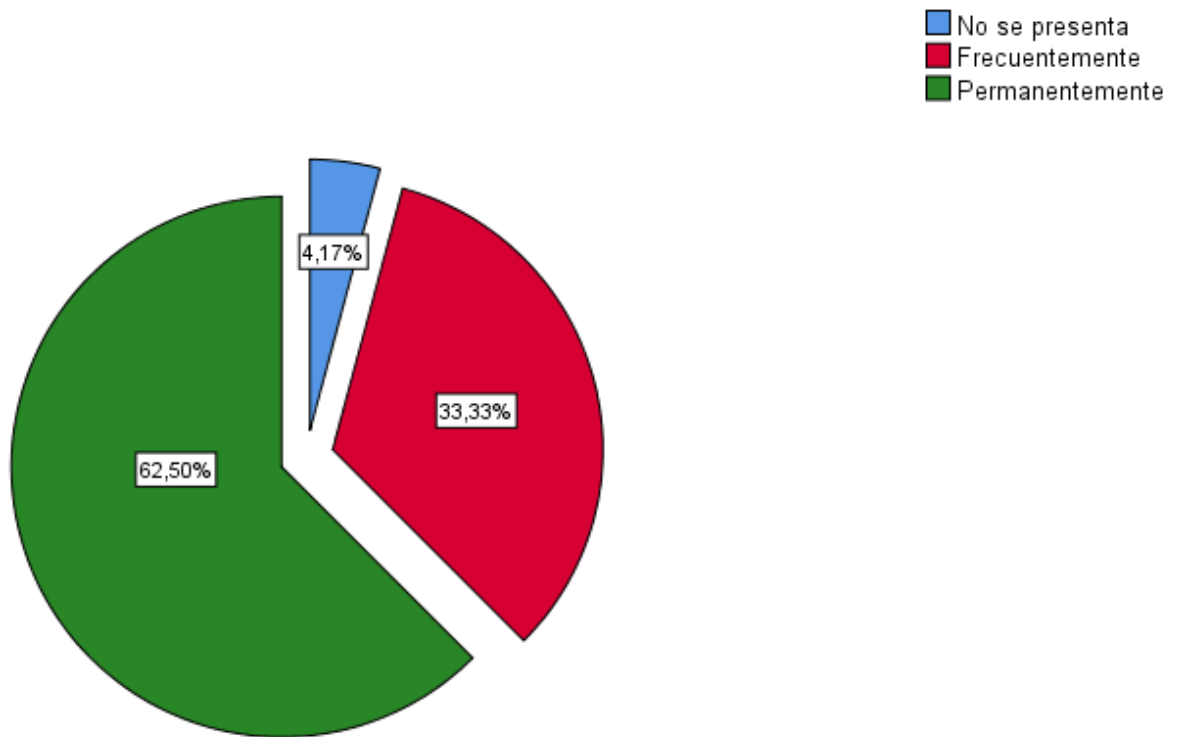
Para Sosik (2005) es vital conocer y comprender la orientación de los valores de los líderes dado que ello va a guiar sus conductas y actitudes, es decir su estilo de liderazgo dentro de la organización.

Schwartz (2001) define los valores como metas deseables que varían en importancia y que sirven como principios en la vida de una persona o de otra entidad social, motivan y justifican acciones y se adquieren a través del aprendizaje de experiencias personales y de la socialización de los valores de un grupo dominante. Por tal motivo el liderazgo no puede entenderse de manera aislada de los valores.

En relación a este ítem, se puede advertir en la Figura 52 que los encuestados consideran que lideran permanentemente con el ejemplo siendo coherentes en un 62,5% y frecuentemente un 33,33%.

Figura 52

Lidera con el ejemplo siendo coherentes



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Por otro lado, en referencia a los valores organizacionales Fundora Arencibia (2007, pág. 28) considera que son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos.

En relación a vivir los valores de la organización y trasladarlos al equipo para que los colaboradores los comprendan, se puede notar que, si bien el 58,3% de los líderes encuestados consideran que viven los valores organizacionales permanentemente, solo un 54,2% afirma que los traslada a sus colaboradores. Cabe señalar que hay un 8,3% de líderes que señala que no viven ni traslada valores organizacionales. Ver Tabla 32

La aplicación de estos valores lleva a una mentalidad enfocada a hacer las cosas bien y a aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten, lo cual puede ser una fuerte ventaja competitiva sobre las otras organizaciones y de igual manera, traer beneficios para las que los ponga en práctica (Cantillo Guerrero et. al., 2011, pág. 4)

Tabla 32

Vivencia y traslado de valores organizacionales

Vive los valores de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se presenta	2	8,3	8,3	8,3
	Ocasionalmente	1	4,2	4,2	12,5
	Frecuentemente	7	29,2	29,2	41,7
	Permanentemente	14	58,3	58,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Traslada los valores al equipo haciendo que los comprendan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	8,3	8,3	8,3
	Frecuentemente	9	37,5	37,5	45,8
	Permanentemente	13	54,2	54,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ **Rol de Equipo**

Las organizaciones afrontan hoy retos que, muchas veces, exceden a las posibilidades de los individuos y de unas organizaciones. Esto ha llevado a las instituciones a desarrollar y promover la cooperación y fomentar la participación de los empleados, al tiempo que han redefinido la función de sus líderes, quienes han tenido que incluir el trabajo en equipo.

Asimismo, dentro de los equipos emergen roles a partir de puestos de trabajo o la conducta de los miembros. Ros Guash (2006) considera que cada organización adjudica sus roles de manera diferente y que, la asignación de los roles en el equipo es un proceso de negociación entre cada miembro del grupo y el resto del equipo, dado que una persona no puede asumir un rol sin el reconocimiento del equipo porque, es este reconocimiento da al individuo la satisfacción de ser útil en el equipo para unas determinadas funciones (pág. 111) Juega aquí también un rol importante el líder.

Al respecto, los líderes encuestados consideran en un 50% que permanentemente hacen entender a su equipo el rol y el porqué de las cosas tanto en el área de desempeño como en la organización. Ver Tabla 33.

En la Tabla 34 se observa que el 50% de los líderes establece permanentemente de manera clara las funciones y responsabilidades del equipo, no obstante, el 41,7% de ellos declara que frecuentemente distribuye bien el trabajo individual y colaborativo entre sus empleados. Ver Tabla 34 y Tabla 35

Tabla 33

Labor del líder para hacer entender rol y función en área y la organización.

Hace entender al equipo su papel y el porqué de las cosas, en su área y en la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se presenta	1	4,2	4,2	4,2
	Ocasionalmente	4	16,7	16,7	20,8
	Frecuentemente	4	16,7	16,7	37,5
	Permanentemente	15	62,5	62,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Tabla 34*Establecimiento de funciones y responsabilidades del equipo***Establece claramente las funciones y responsabilidades del equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se presenta	1	4,2	4,2	4,2
	Ocasionalmente	1	4,2	4,2	8,3
	Frecuentemente	10	41,7	41,7	50,0
	Permanentemente	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS**Tabla 35***Distribución del trabajo personal y colaborativo***Distribuye bien el trabajo personal y el colaborativo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se presenta	2	8,3	8,3	8,3
	Ocasionalmente	5	20,8	20,8	29,2
	Frecuentemente	10	41,7	41,7	70,8
	Permanentemente	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS**✓ Comunicación Eficaz**

En apartado anterior se ha hablado de la importancia de la comunicación en las organizaciones entendiéndose que, la comunicación, determina el tipo de relación que se tiene y viceversa. Por tal motivo se puede inferir que mejorando las comunicaciones se mejorarán las relaciones.

En la Tabla 36 se observa el parecer de los líderes al respecto sobre la solicitud de opinión de los miembros del equipo. Se advierte que el 66,7% de los líderes solicita y tiene en cuenta permanentemente la opinión de su equipo de trabajo.

Tabla 36*Solicitud e inclusión de opinión del equipo de trabajo***Solicita y tiene en cuenta la opinión de su equipo**

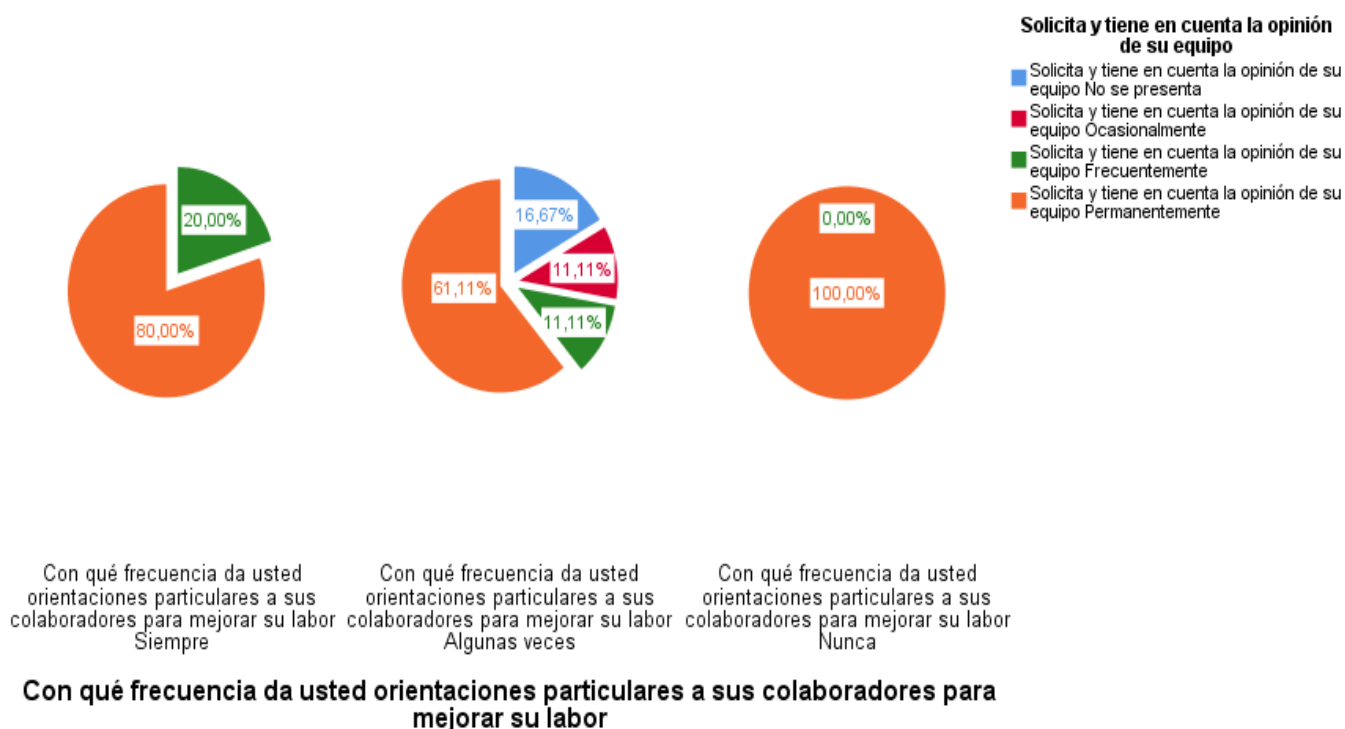
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se presenta	3	12,5	12,5	12,5
	Ocasionalmente	2	8,3	8,3	20,8
	Frecuentemente	3	12,5	12,5	33,3
	Permanentemente	16	66,7	66,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Ahora bien, al hacer un entrecruzamiento de datos entre la sub-variable solicitud e inclusión de opinión del equipo de trabajo con la frecuencia en que dan orientaciones particulares a los equipos para mejorar la labor diaria se puede notar que el 60% de los que señalaron que siempre dan orientaciones a sus equipos, permanentemente solicitan y tienen en cuenta la opinión de ellos. De los líderes que indicaron que algunas veces dan orientaciones a sus colaboradores un 61,11% afirma que permanentemente tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores y la solicita, un 22,22% lo hace frecuente u ocasionalmente y el 16,67% no solicita ni tiene en cuenta la opinión de su equipo. Este último porcentaje se condice con el porcentaje de Mandos Medios que consideran que sus líderes tienen un tipo de liderazgo autocrático, dado que toda la responsabilidad, la toma de decisiones recae sobre el líder y cualquier otro miembro del equipo no tiene capacidad para tomar ninguna decisión, ni es tenido en cuenta. Finalmente, aquellos líderes que afirmaron que nunca dan orientaciones particulares para la mejora de la labor, indican que permanentemente solicitan la opinión del equipo. Ver Figura 53

Figura 53

Entrecruzamiento Solicitud e inclusión de opinión de equipo – Frecuencia de orientaciones particulares al equipo para mejorar la labor diaria



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Un ítem importante en la comunicación eficaz es la escucha activa. Esta escucha es entendida como la habilidad del ser humano centrada en escuchar con atención a la persona con la que se mantiene una conversación. No se trata de estar pendiente de dar una respuesta y tan solo oír lo que dice. Esta habilidad tiene como objetivo escuchar con atención y de forma activa a cualquier individuo o algo que se está comunicando.

Al respecto, los encuestados opinan en un 66,7% que permanentemente tienen escucha activa (Ver Tabla 37) lo que coincide con lo expresado sobre si tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores.

Cuando se les consulta sobre si dan feedback de calidad, los líderes responden en un 50% que sí lo hacen y en un 41,7% que lo dan frecuentemente. Ver Tabla 38.

Tabla 37*Escucha activa***Tiene escucha activa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ocasionalmente	2	8,3	8,3	8,3
	Frecuentemente	6	25,0	25,0	33,3
	Permanentemente	16	66,7	66,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS**Tabla 38***Otorgamiento de feedback de calidad***Da feedback de calidad al equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No se presenta	1	4,2	4,2	4,2
	Ocasionalmente	1	4,2	4,2	8,3
	Frecuentemente	10	41,7	41,7	50,0
	Permanentemente	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS**✓ Consecución de objetivos**

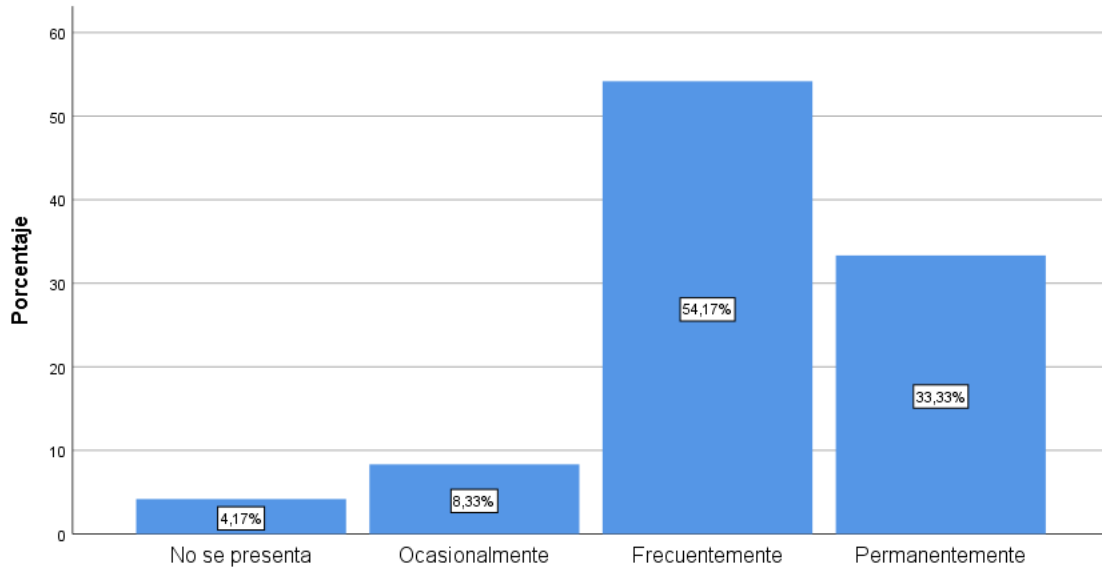
De acuerdo a lo visto en el marco conceptual y entendiendo que el liderazgo tiene que ver con la capacidad y la habilidad para influir sobre la organización con el propósito de que alcance objetivos concretos, una de las responsabilidades de los líderes es ayudar al equipo a conseguir las metas y objetivos.

En referencia a lo mencionado, el 54,17% de los líderes encuestados considera que frecuentemente comunica y fija claramente y en conjunto los objetivos con el equipo, un 33,33% permanentemente lo realiza y un 8,33% lo hace ocasionalmente. Ver Figura 54

Cuando se los consulta sobre la desagregación de los objetivos del equipo en objetivos individuales, los líderes afirman en un 37,50% que ocasionalmente lo realizan y 20,83% considera que no lo realiza. Ver Figura 55

Figura 54

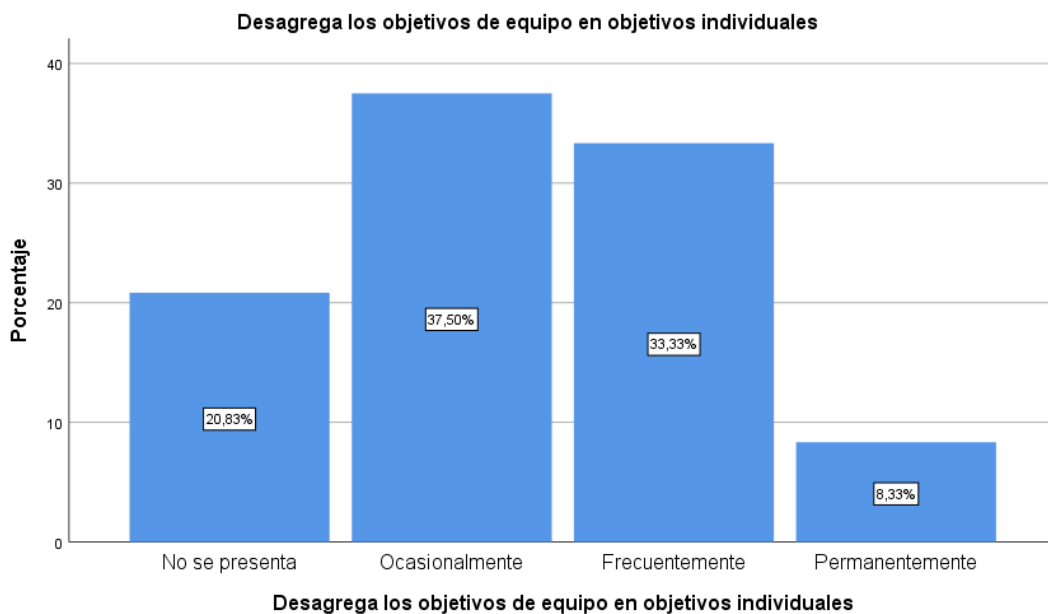
Comunicación y fijación clara y conjunta de objetivos junto al equipo de trabajo



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 55

Desagregación de objetivos de equipo en objetivos individuales



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

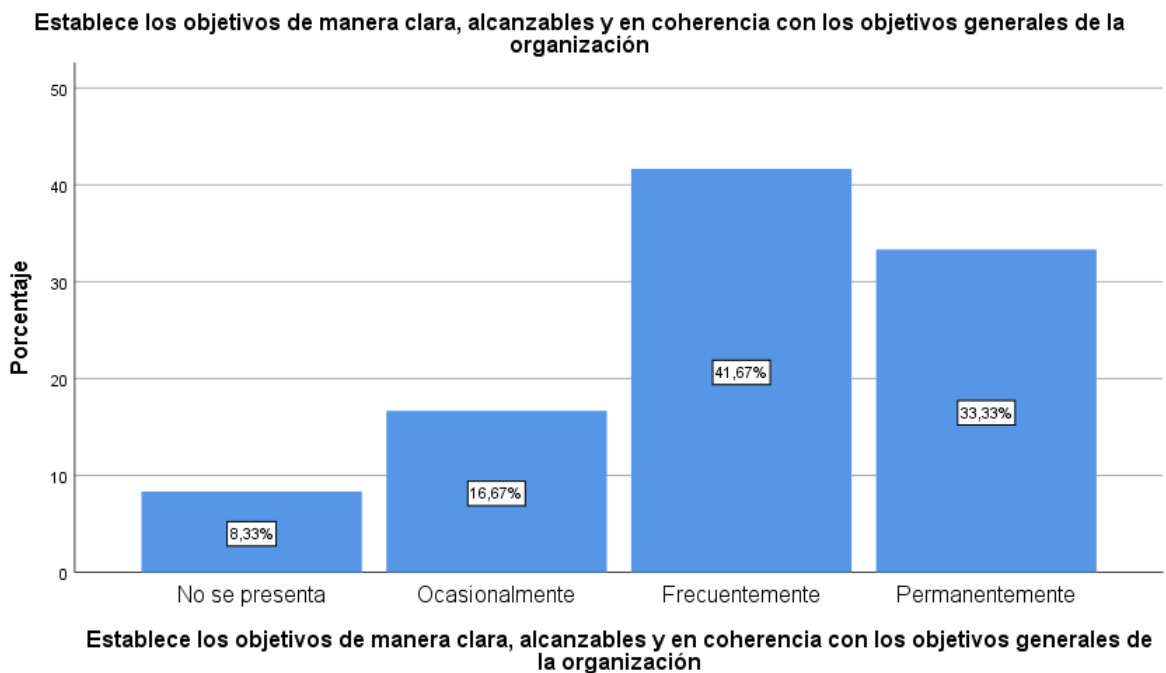
En relación al establecimiento de objetivos, los líderes consultados consideran en un 41,67% que frecuentemente lo hacen de manera clara, alcanzable y en coherencia con los objetivos generales de la organización, un 33,33% opina que lo realiza permanentemente y un 16,67% ocasionalmente. Un 8,33% considera que no lo hacen. Ver Figura 56

Ahora bien, entrecruzando los datos anteriores y teniendo en cuenta que un 4,17% de los líderes no comunica ni fija objetivos con su equipo, se puede inferir que hay un 4,16% de líderes que si bien fija objetivos con su equipo considera que no los establecería de manera clara.

En conexión con lo expresado se pregunta a los líderes sobre el seguimiento para la consecución de los objetivos tanto grupales como individuales y responden en un 54,17% que permanentemente contribuyen, ayudan y realizan seguimiento de objetivos. Ver Figura 57

Figura 56

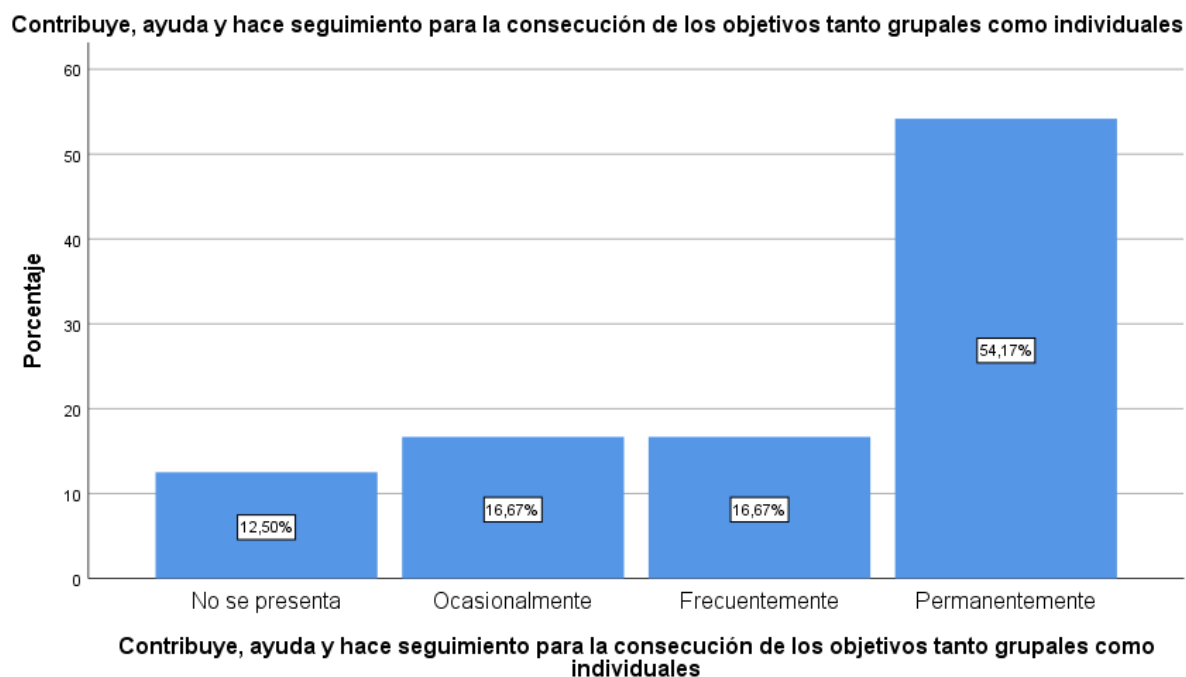
Establecimiento de objetivos de manera clara, alcanzables y en coherencia con los objetivos generales de la organización



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 57

Seguimiento de objetivos grupales e individuales.



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

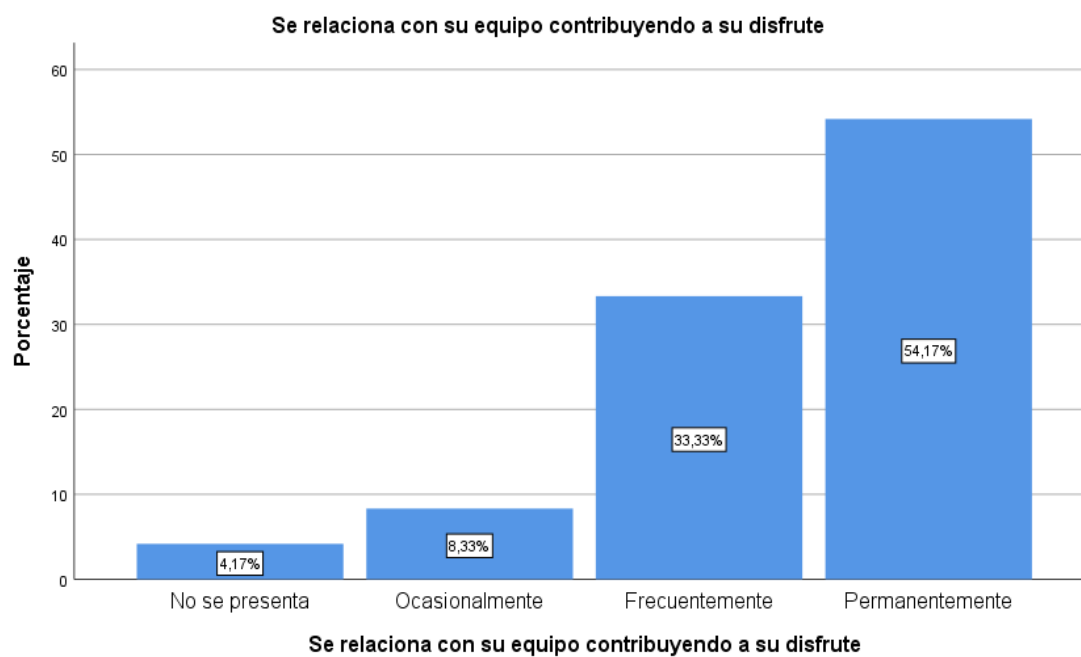
✓ **Disfrute**

En relación al Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones elaborado por el Observatorio de Generación y Talento junto a la Universidad Europea de Madrid, una de las competencias de los líderes mencionada y citada también por los encuestados, es la capacidad de contribuir a que los colaboradores de su equipo disfruten haciendo su trabajo. Cuando se habla de disfrutar, se piensa en uno de los objetivos principales de la persona en cualquier contexto, aunque si bien se asocia al ocio, es posible disfrutar del trabajo.

En referencia a esto se observa en Figura 58 que, de las encuestas, el 54,17% de los líderes consideran que permanentemente se relacionan con su equipo contribuyendo al disfrute y un 33,33% lo realiza frecuentemente.

Figura 58

Contribución al disfrute

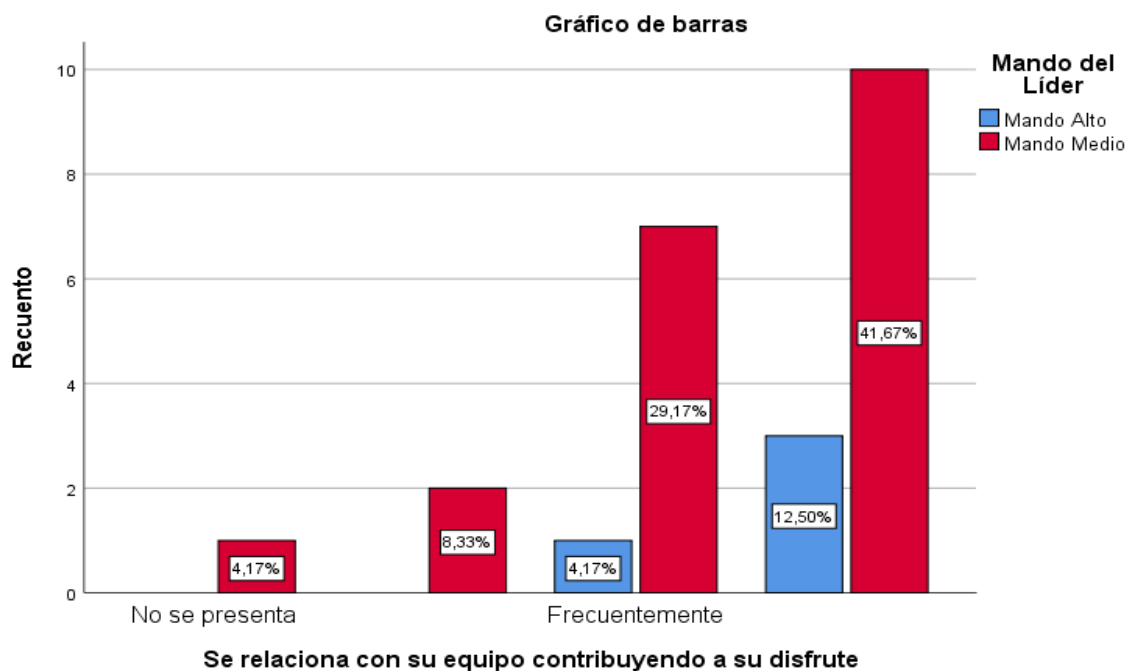


Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Los altos mandos consideran que contribuyen al disfrute permanente y frecuentemente en un 16,67%. Ver Figura 59.

Figura 59

Contribución al disfrute según Mando del líder



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Los mandos medios seleccionaron las cuatro opciones, donde dos de ellos consideran que ocasionalmente contribuyen al disfrute y uno considera que no se relaciona con el equipo para contribuir al disfrute. Ver Tabla 39.

Asimismo, en referencia a promover y generar un entorno de trabajo agradable y adecuado, un 8,33% de los Mandos Medios asevera realizarlo sólo ocasionalmente. Ver Figura 60.

Tabla 39

Contribución al disfrute según Mando del líder

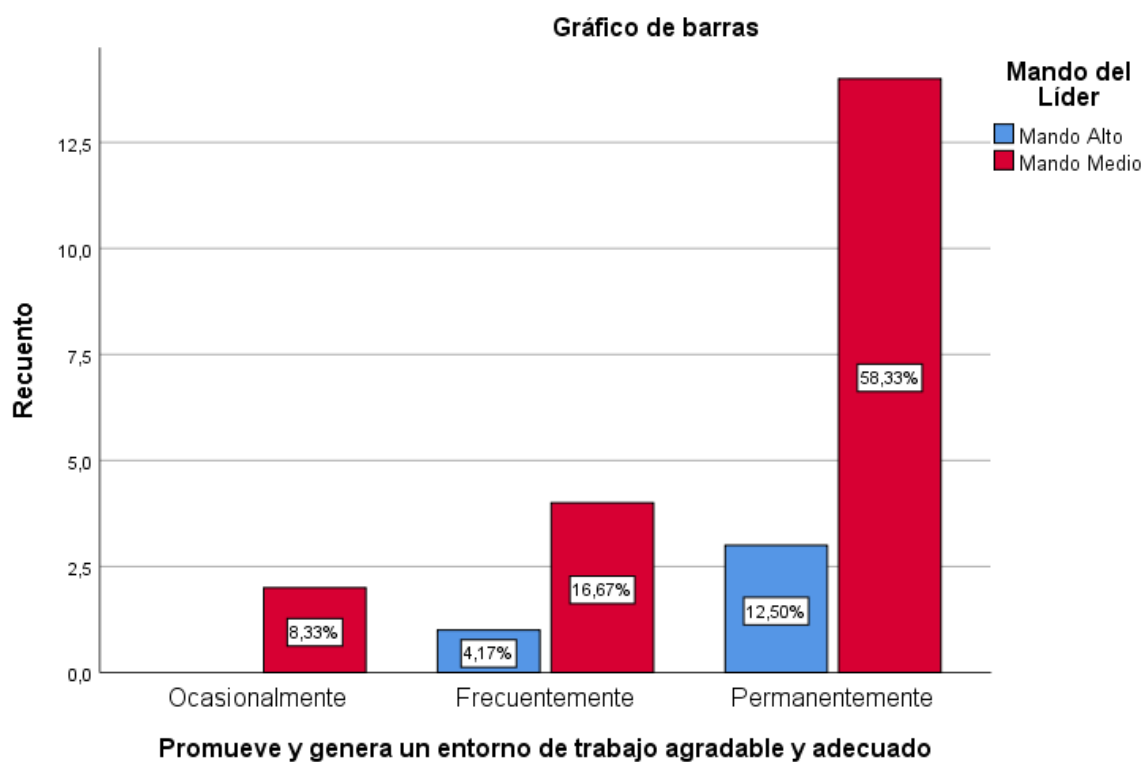
Tabla cruzada Se relaciona con su equipo contribuyendo a su disfrute según Mando del Líder

		Mando del Líder		Total
		Mando Alto	Mando Medio	
Se relaciona con su equipo contribuyendo a su disfrute	No se presenta	0	1	1
	Ocasionalmente	0	2	2
	Frecuentemente	1	7	8
	Permanentemente	3	10	13
Total		4	20	24

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 60

Generación y Promoción de entorno de trabajo agradable y seguro según Mando del líder



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Finalmente, como se viera en la sección sobre características de los líderes según las distintas generaciones, la nueva línea de trabajadores (Millennials o Generación Y) cuenta con valores y normas que distan de aquellas que caracterizaban a las generaciones pasadas, concentrándose en deseos de libertad, diversión y colaboración, entre otras (Araya Pizarro, S.; Rojas Escobar, L.; Varas Madrid, C., 2021). Si bien los antecesores pasaron gran parte de su vida consagrados al trabajo para luego poder gozar del momento de disfrute, los Millennials buscan un estilo de vida diverso donde lo esencial es ser feliz trabajando, el aprendizaje y las posibilidades de desarrollo, debido a que gran parte de la vida de las personas transcurre dentro de las organizaciones donde se desempeñan.

Por tal motivo, los líderes que acompañen a estos colaboradores deberán manejar políticas de motivación y retribución alineadas a los nuevos requerimientos del trabajador del siglo XXI donde el salario no basta como mecanismo único para lograr el desarrollo y retención de talentos (Araya Pizarro, S.; Rojas Escobar, L.; Varas Madrid, C., 2021).

✓ **Estrategias de Trabajo en Equipo**

El trabajo en equipo no es invento de la actualidad, sino que existe desde el principio de la humanidad. Está en todos los ámbitos de la vida y se hace especialmente importante en lo laboral, de ahí que se lo considera como la clave de éxito de una organización.

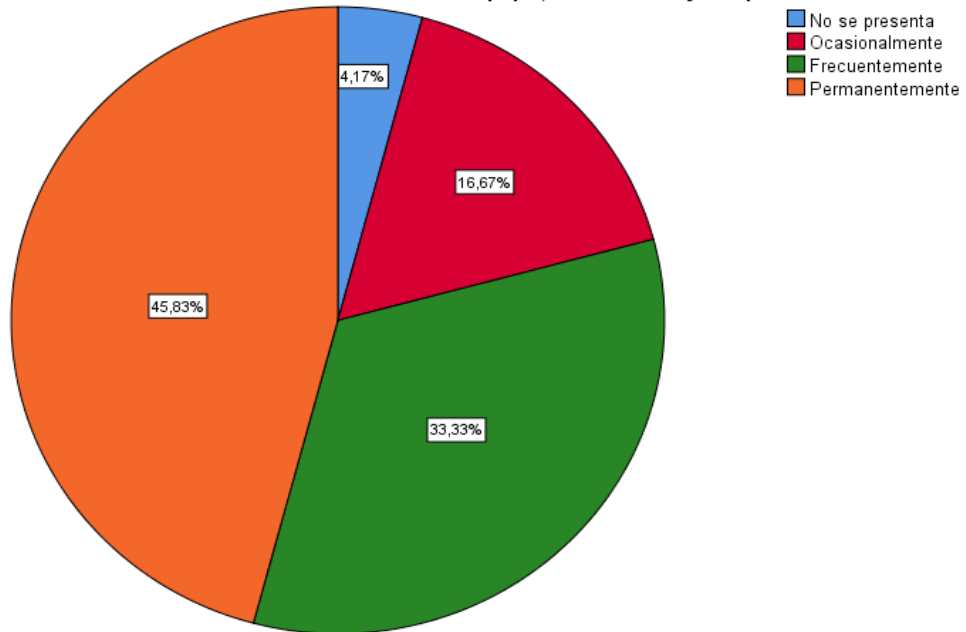
Los líderes, atentos a las necesidades de este siglo, tendrán que promover el trabajo colaborativo de su equipo, con el fin de aprovechar el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas. Para lograrlo, el Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones elaborado por el Observatorio de Generación y Talento junto a la Universidad Europea de Madrid consideran como estrategias el establecer adecuadamente la estructura del equipo tanto a nivel jerárquico como funcional, definir correctamente el rol de cada persona en la estructura del equipo y saber gestionar los conflictos dentro del equipo.

Al respecto, las encuestas llevadas a cabo reflejan que, si bien un 45,83% de los líderes considera que permanentemente establecen la estructura del equipo tanto a nivel jerárquico como funcional, un 16,67% lo realiza ocasionalmente y un 4,17% no lo realiza. Este 20,84% se da en los líderes de mando medio. Ver figura 61 y Figura 62.

Figura 61

Establecimiento adecuado de la estructura del equipo

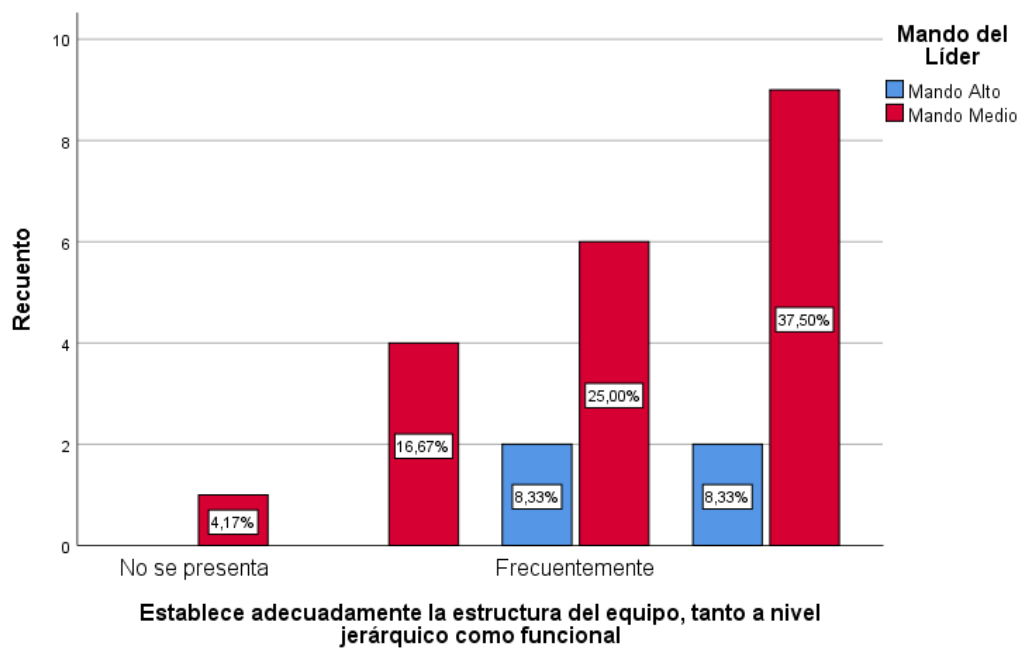
Establece adecuadamente la estructura del equipo, tanto a nivel jerárquico como funcional



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 62

Establecimiento adecuado de la estructura del equipo según Mando del líder



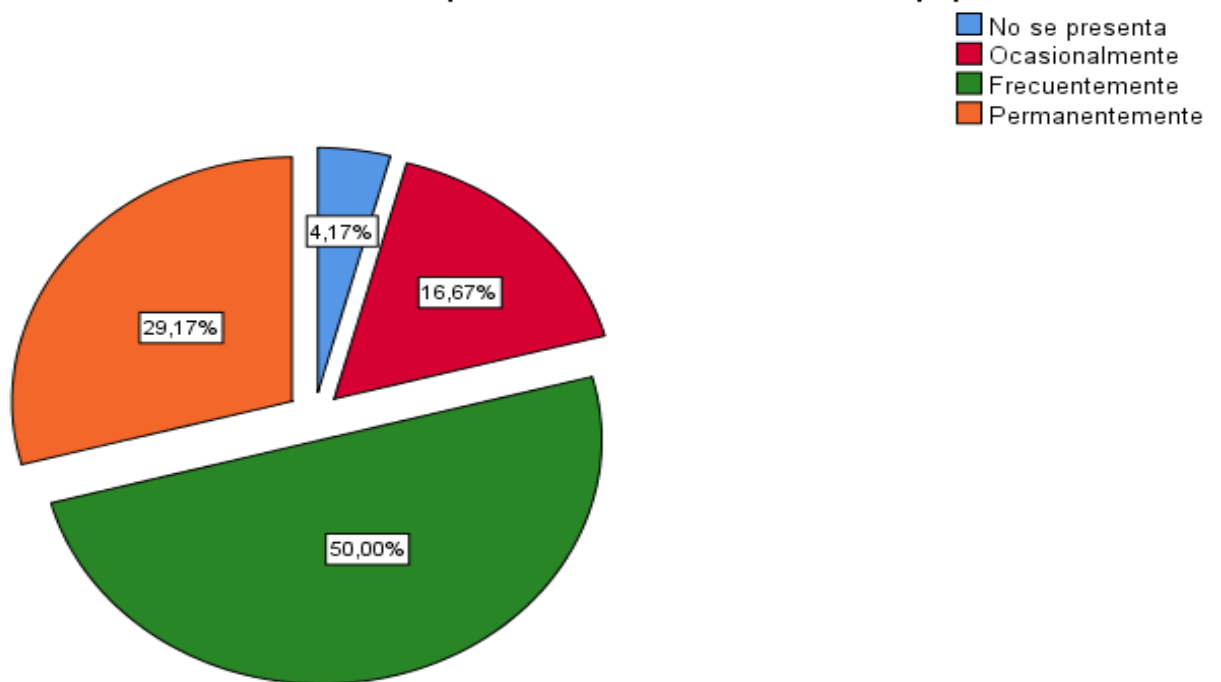
Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Los porcentajes mencionados anteriormente se condicen con los observados al momento de consultar a los líderes si saben definir roles en la estructura del equipo. Sin embargo, el 54,17% afirma que aprovecha el talento de cada uno de los colaboradores del equipo. Ver figura 63 y figura 64.

Figura 63

Definición del rol en la estructura del equipo

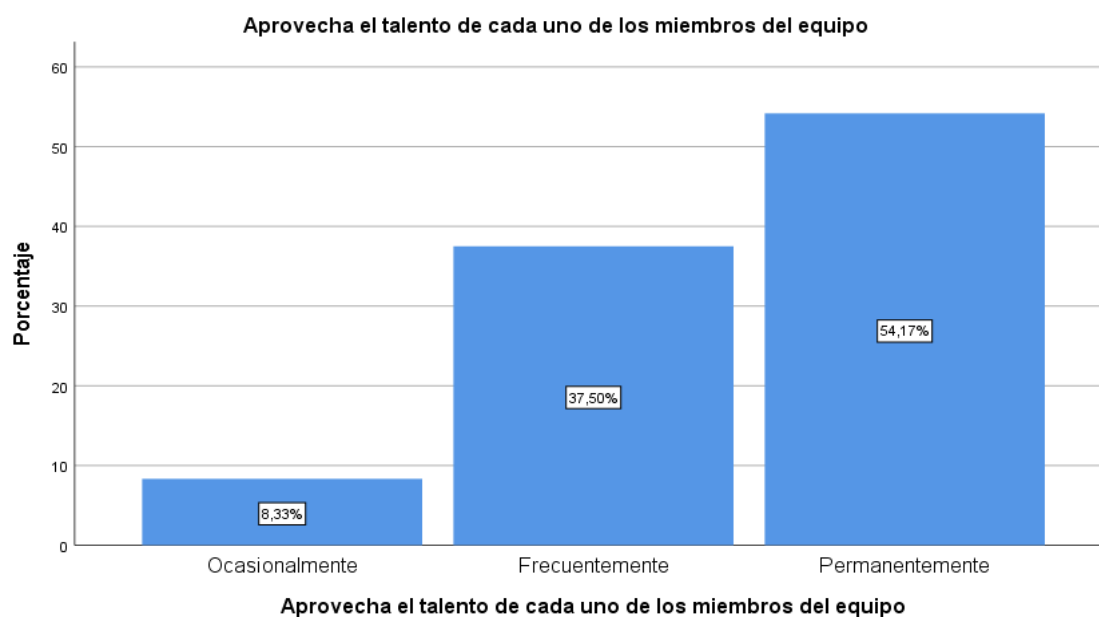
Define bien el rol de cada persona en la estructura del equipo



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 64

Aprovechamiento del talento de los miembros del equipo



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Un punto importante a aclarar es que los líderes que conocen el talento de los miembros del equipo y lo aprovechan permanentemente, definen el rol de cada uno de ellos en la estructura del equipo de manera permanente o frecuente. Ver tabla 40

Tabla 40

Entrecruzamiento Definición del rol en la estructura del equipo con el Aprovechamiento del talento de los miembros

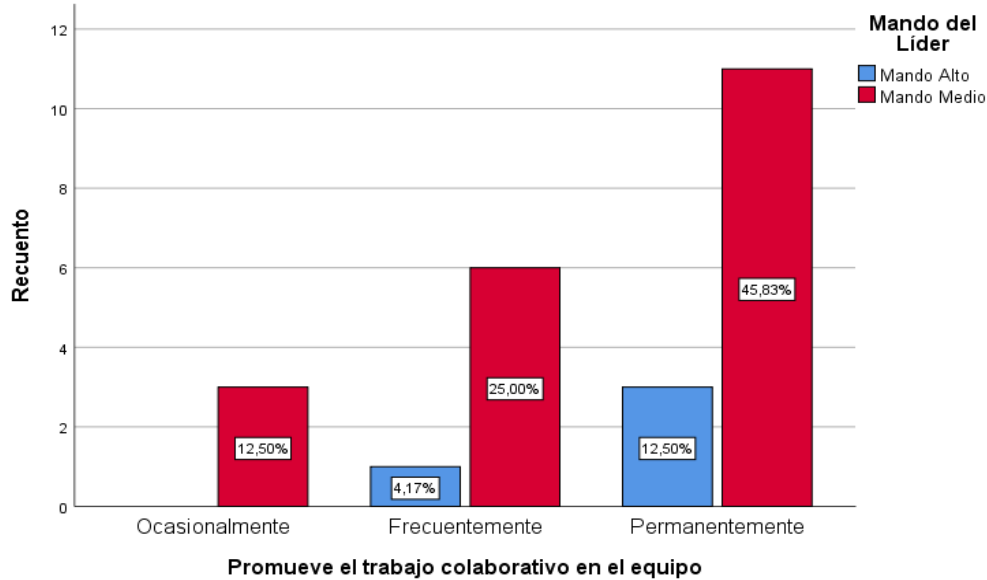
		Aprovecha el talento de cada uno de los miembros del equipo			Total
		Ocasionalmente	Frecuentemente	Permanentemente	
Define bien el rol de cada persona en la estructura del equipo	No se presenta	1	0	0	1
	Ocasionalmente	0	3	1	4
	Frecuentemente	1	5	6	12
	Permanentemente	0	1	6	7
Total		2	9	13	24

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Finalmente, en la figura 65 se puede observar que un 58,33% de los líderes consideran que promueven el trabajo en equipo permanentemente y en la figura 66 se advierte que el 45,83% gestiona los conflictos del equipo y solo un 8,33% no lo realiza.

Figura 65

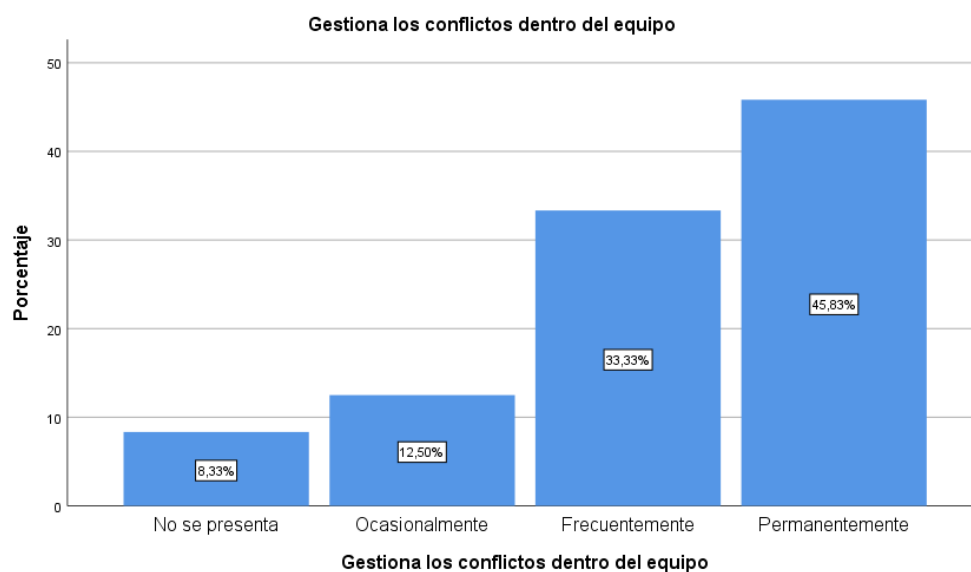
Promoción del trabajo colaborativo en equipo según Mando del líder



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 66

Promoción del trabajo colaborativo en equipo



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Para concluir, se puede afirmar que mucho se dice sobre estrategias de trabajo en equipo, pero poco se hace. Según el decir de Ander Egg (2001) esto se da no porque no se quiera, sino porque existen dificultades al momento de gestionar el equipo, sumado al proceso de formación y madurez del mismo que no siempre está garantizado (pág.11). No obstante, las organizaciones se fortalecen, crecen y llegan a sus objetivos gracias a las estrategias de trabajo en equipo impulsada por sus líderes.

✓ **Formación - Capacitación**

Los capítulos destinados a la formación y capacitación en las organizaciones muestran el valor prioritario que tienen dado los beneficios que conllevan. Entendiendo que las personas son el principal activo de una organización, la formación del personal es sinónimo de productividad y rendimiento generalizado convirtiéndose el conocimiento adquirido, en el mayor capital intangible.

Frente a esto, los líderes de la actualidad deben empoderar a sus equipos para que puedan identificar sus propias necesidades formativas y de esta manera poder trazar de manera conjunta los planes de formación siendo apoyo y facilitador para cada uno.

Para conocer esta sub-variable, se indagó sobre la detección de necesidades de desarrollo de los colaboradores por parte de los líderes, la individualización de plan de formación, seguimiento de la formación recibida por los colaboradores y orientación de la formación hacia nuevos modelos, herramientas y formas de trabajo.

En la tabla 41 se puede observar que, si bien un 41,7% de los líderes detecta las capacidades de desarrollo de sus colaboradores, un 50% de los líderes consideran que permanentemente empoderan a su equipo para que logren identificar sus necesidades formativas. Cabe destacar que, hay un 29,2% de líderes que ocasionalmente detecta capacidades de desarrollo en las personas de su equipo.

Tabla 41

Entrecruzamiento Detección de capacidades de desarrollo de personas en el equipo con Empoderamiento del equipo para la identificación de sus propias necesidades formativas

		Empodera a su equipo para que identifiquen sus propias necesidades formativas				Total	
		No se presenta	Ocasionalmente	Frecuentemente	Permanentemente		
Detecta capacidades de desarrollo de personas de su equipo	Ocasionalmente	Recuento	1	4	1	1	7
		% del total	4,2%	16,7%	4,2%	4,2%	29,2%
	Frecuentemente	Recuento	0	0	4	3	7
		% del total	0,0%	0,0%	16,7%	12,5%	29,2%
	Permanentemente	Recuento	0	0	2	8	10
		% del total	0,0%	0,0%	8,3%	33,3%	41,7%
Total	Recuento	1	4	7	12	24	
	% del total	4,2%	16,7%	29,2%	50,0%	100,0%	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Ahora bien, al entrecruzar los datos en la tabla 42, se puede advertir que del 41,7% de líderes que detectan capacidades de desarrollo de los miembros de sus equipos, solo el 16,7% de ellos individualiza permanentemente el plan de formación para los colaboradores y del 29,2% de líderes que ocasionalmente detectan capacidades de desarrollo en las personas del equipo, un 8,3% no sabe individualizar el plan de formación para ellos. Este ítem es sumamente necesario para poder acompañar los retos a los que se enfrentarán los empleados a mediano y largo plazo. Para poder individualizar el plan de formación de cada uno, es menester conocer los campos del conocimiento que deben mejorar para avanzar profesionalmente como así también tener en cuenta las competencias técnicas, habilidades, actitudes y deseos propios.

Tabla 42

Entrecruzamiento Detección de capacidades de desarrollo de personas en el equipo con Individualización del plan de formación para cada integrante

		Sabe individualizar el plan de formación para cada integrante del equipo				Total	
		No se presenta	Ocasionalmente	Frecuentemente	Permanentemente		
Detecta capacidades de desarrollo de personas de su equipo	Ocasionalmente	Recuento	2	2	1	2	7
		% del total	8,3%	8,3%	4,2%	8,3%	29,2%
	Frecuentemente	Recuento	0	1	4	2	7
		% del total	0,0%	4,2%	16,7%	8,3%	29,2%
	Permanentemente	Recuento	0	3	3	4	10
		% del total	0,0%	12,5%	12,5%	16,7%	41,7%
Total	Recuento	2	6	8	8	24	
	% del total	8,3%	25,0%	33,3%	33,3%	100,0%	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Finalmente, al ver los datos entrecruzados de la tabla 43, se puede advertir que el 41,7% de los líderes realiza ocasionalmente el seguimiento de la formación de sus empleados y el 33,3% ocasionalmente orienta la formación hacia nuevas herramientas y formas de trabajo. Es decir, un 50% de los líderes consideran que permanentemente empoderan a su equipo para que logren identificar sus necesidades formativas no hay suficiente orientación ni seguimiento de la formación, lo que llevaría a baja productividad y rendimiento generalizado.

Tabla 43

Entrecruzamiento Seguimiento de la formación de los colaboradores con la Orientación de la formación hacia nuevos modelos, herramientas y formas de trabajo.

		Orienta la formación de los miembros hacia nuevos modelos, herramientas y formas de trabajo				Total	
		No se presenta	Ocasionalmente	Frecuentemente	Permanentemente		
		Hace seguimiento de la formación que reciben sus colaboradores	No se presenta	Recuento	1		1
	% del total		4,2%	4,2%	0,0%	0,0%	8,3%
Ocasionalmente	Recuento		1	7	0	2	10
	% del total		4,2%	29,2%	0,0%	8,3%	41,7%
Frecuentemente	Recuento		1	0	6	0	7
	% del total		4,2%	0,0%	25,0%	0,0%	29,2%
Permanentemente	Recuento		0	0	2	3	5
	% del total		0,0%	0,0%	8,3%	12,5%	20,8%
Total	Recuento	3	8	8	5	24	
	% del total	12,5%	33,3%	33,3%	20,8%	100,0%	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ Oportunidades de Desarrollo

Cuando se habla de desarrollo personal en una organización, se promueve en los empleados la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical dando oportunidades de crecimiento.

Para llevar adelante el conocimiento de esta sub-variable en la organización estudiada, se encuestaron a los líderes sobre el conocimiento y definición de habilidades y competencias de los miembros de sus equipos, el establecimiento de un plan de carrera para cada uno, realización y comunicación de evaluación de desempeño y promoción de crecimiento para los colaboradores.

La tabla 44 muestra datos entrecruzados en referencia al conocimiento y definición de habilidades y competencias de cada miembro del equipo con el establecimiento de plan de carrera para cada uno. Se puede observar que un 45,8% de los líderes frecuentemente

conoce y define habilidades/competencias en sus colaboradores y el 41,7% frecuentemente establece plan de carrera para ellos.

Asimismo, existe un 8,3% de líderes que no conoce ni define competencias para sus empleados y un 29,2% que no establece plan de carrera. Este 37,5% que no promueve el desarrollo, podría desalentar a los trabajadores disminuyendo el compromiso. Se puede inferir que este posicionamiento por parte de los líderes podría estar relacionado con una política de comunicación interna deficiente a la hora de dar a conocer programas de desarrollo o por la inexistencia de estos.

Tabla 44

Entrecruzamiento Conocimiento y definición de habilidades y competencias de cada miembro del equipo con Establecimiento de plan de carrera para cada uno.

		Establece un plan de carrera a cada miembro del equipo				Total	
		No se presenta	Ocasionalmente	Frecuentemente	Permanentemente		
Conoce y define habilidades/competencias de los miembros de su equipo	No se presenta	Recuento	1	1	0	0	2
		% del total	4,2%	4,2%	0,0%	0,0%	8,3%
	Ocasionalmente	Recuento	2	0	1	0	3
		% del total	8,3%	0,0%	4,2%	0,0%	12,5%
	Frecuentemente	Recuento	3	4	4	0	11
		% del total	12,5%	16,7%	16,7%	0,0%	45,8%
	Permanentemente	Recuento	1	1	5	1	8
		% del total	4,2%	4,2%	20,8%	4,2%	33,3%
Total	Recuento	7	6	10	1	24	
	% del total	29,2%	25,0%	41,7%	4,2%	100,0%	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

En referencia a la evaluación de desempeño cabe recordar que permite medir las habilidades y capacidades de cada trabajador para así poder guiarlo y orientarlo en su proceso de desarrollo profesional. Asimismo, genera espacios de comunicación, aumenta la

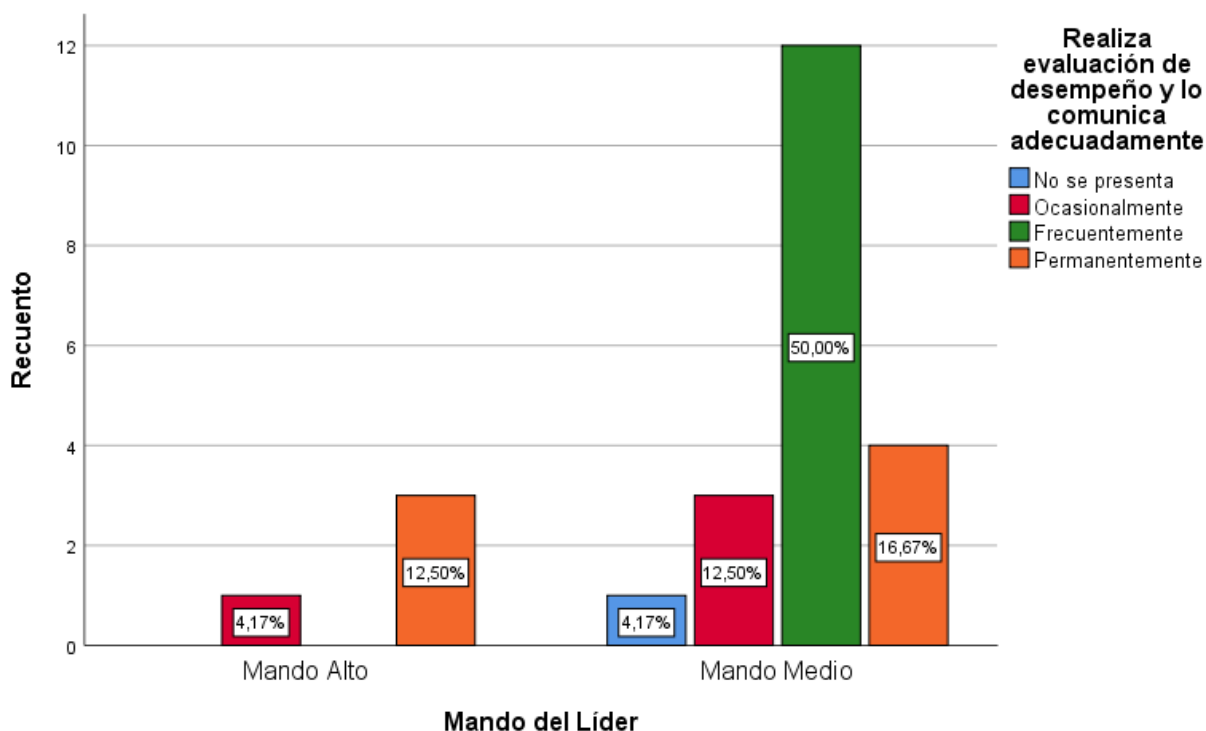
motivación y el compromiso, previene y detecta problemas dentro de la empresa y aumenta la productividad.

Al respecto, del total de líderes encuestados aseveran que realizan frecuentemente evaluación de desempeño y lo comunica adecuadamente en un 50%. Este porcentaje está representado por Mandos Medios. Un 29,7% señala que evalúa permanentemente, el 16,67% lo hace ocasionalmente y sólo un 4,17% dice no hacerlo. Ver figura 67.

Finalmente, en relación a la promoción de los trabajadores para que tengan oportunidad de crecimiento tanto horizontal como verticalmente dentro de la organización, los líderes manifestaron en un 41,67% que los promueven permanentemente, el 45,83% lo hace frecuentemente y el 12,5% ocasionalmente. Ver figura 68.

Figura 67

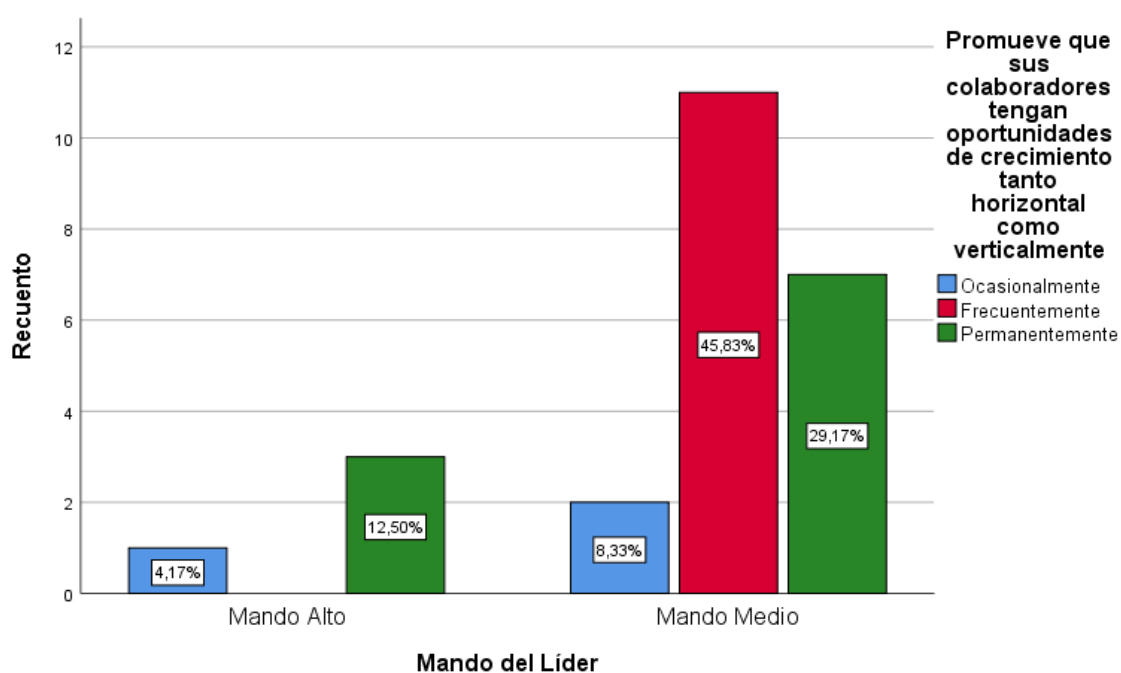
Entrecruzamiento de Realización de evaluación de desempeño y comunicación adecuada según Mando del Líder



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 68

Entrecruzamiento de Promoción de colaboradores para oportunidad de crecimiento según Mando del Líder



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

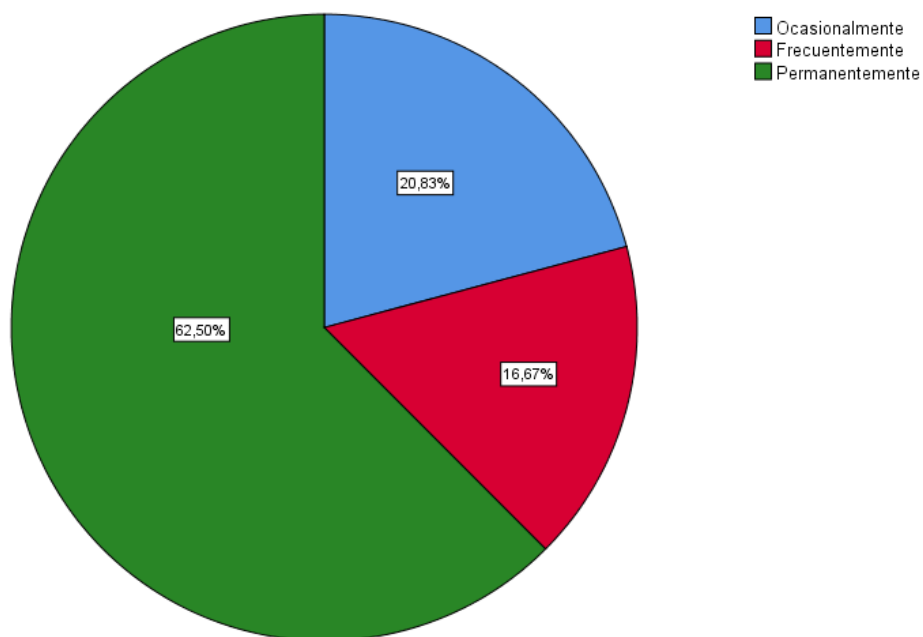
✓ **Reconocimiento**

De acuerdo al Primer Estudio sobre el Liderazgo Intergeneracional en las Organizaciones (2018) es imprescindible que los líderes de este tiempo reconozcan el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, independientemente de su complejidad para que todos se sientan valiosos.

En las figuras 69 y 70 se puede observar en qué porcentaje los líderes hacen reconocimiento privado y público por el trabajo bien realizado tanto a su equipo como a cada colaborador de manera individual.

Figura 69

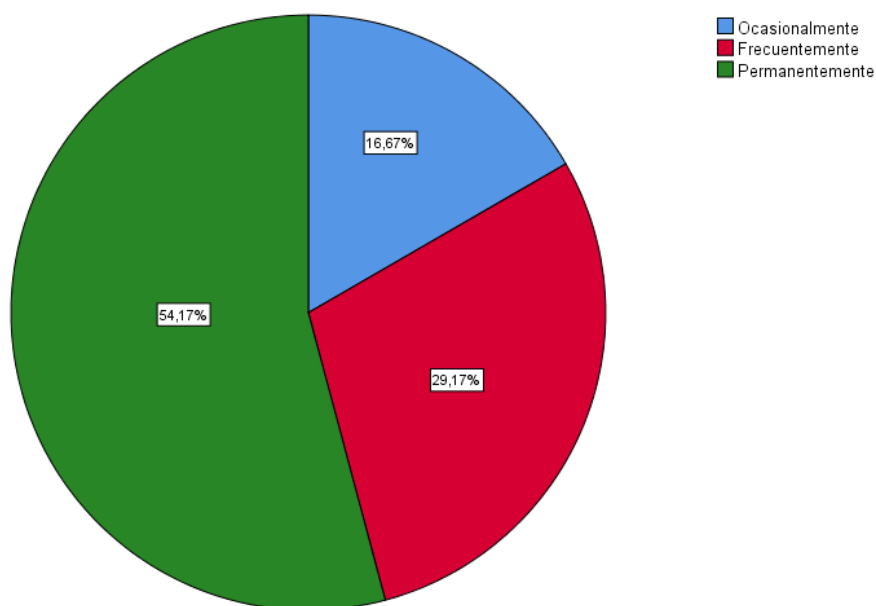
Reconocimiento privado y público del trabajo bien realizado por el equipo por parte de los líderes



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 70

Reconocimiento privado y público del trabajo bien realizado de los colaboradores de manera individual por parte de los líderes



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

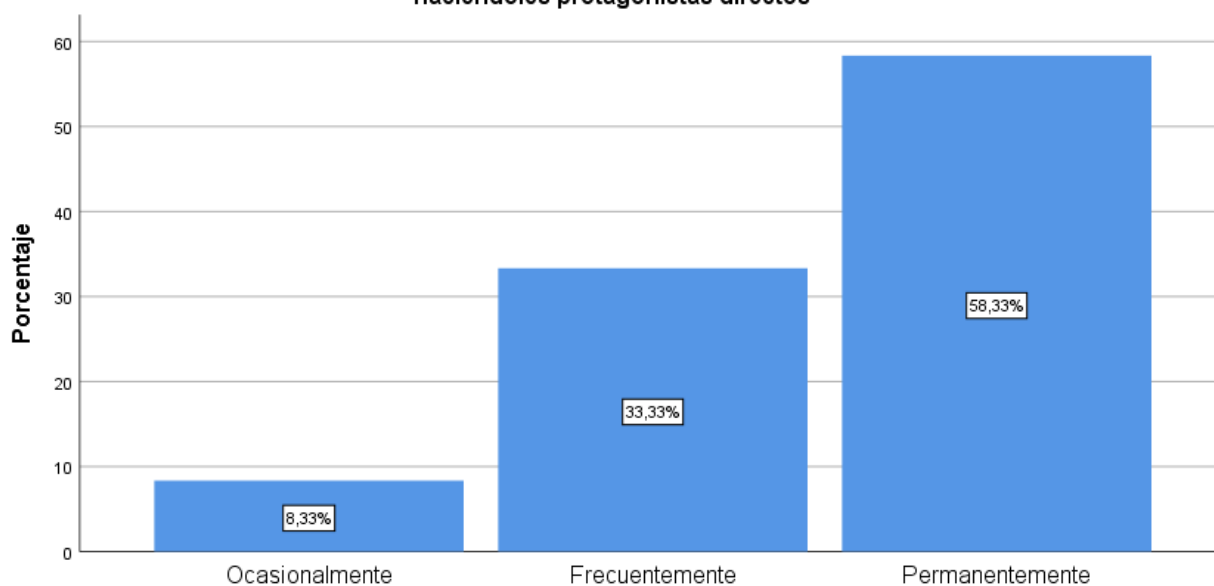
En cuanto a la visibilización de los logros del equipo y de los colaboradores en otros ámbitos de la organización, el 58,33% de los líderes considera que lo realiza permanentemente y el 66,67% de ellos promociona la celebración de los éxitos. Ver figura 71 y 72.

Este ítem es importante para poder motivar al equipo, manifestar a los empleados el sentido para la organización del trabajo bien realizado y lo que la empresa valora. Al mismo tiempo motiva al equipo. El celebrar los logros es una forma de recompensar y mostrar el agradecimiento como así también es una herramienta de retrospectiva que facilita la toma de conciencia de los resultados a los que se puede arribar gracias a las diversas capacidades, habilidades y esfuerzo tanto compartido como individuales.

Figura 71

Visibilización del equipo y colaboradores por el buen trabajo y éxitos en otros ámbitos de la organización.

Visibiliza al equipo y a sus colaboradores por su buen trabajo y éxitos en otros ámbitos de la organización haciéndoles protagonistas directos



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 72

Promoción de la celebración de los éxitos.



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ **Conciliación e Igualdad de Oportunidades**

Es sabido que el mayor bien que posee una empresa son las personas que la integran. Teniendo en cuenta esta premisa, es que es imprescindible que los líderes de este tiempo puedan: facilitar la armonización de la vida personal y familiar con la laboral de las personas de sus equipos además de fomentar la igualdad y participación entre hombres y mujeres en un ambiente de trabajo en el que todos y todas tengan las mismas condiciones.

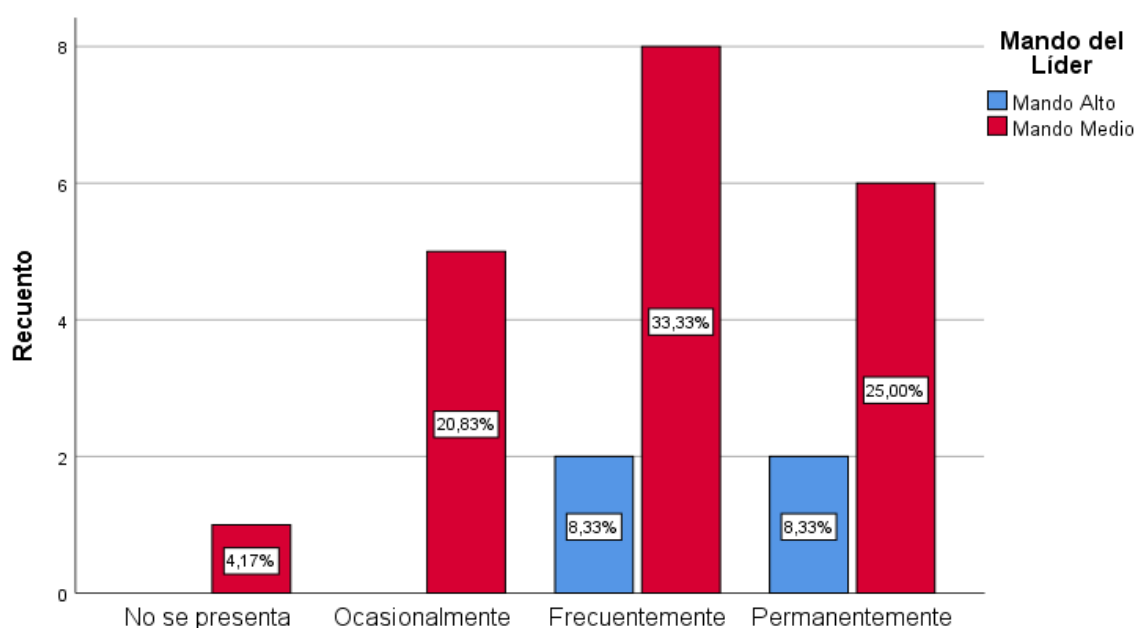
Para poder evaluar la conciliación e igualdad de oportunidades se tuvieron en cuenta las sub-variables: acogimiento a medidas de conciliación, promoción de la conciliación entre sus colaboradores siendo respetuosos en la armonización de sus vidas personales y familiares, generación de cultura de igualdad de oportunidades profesionales con independencia de las medidas de conciliación a las que se acojan los colaboradores, facilitación de la gestión autónoma del trabajo basado en el flexible work (flexibilidad temporal espacial) y medición de los integrantes del equipo por sus logros y no por la presencia.

En la figura 73 se puede observar que el 100 % de los mandos altos consideran que se acogen a las medidas de conciliación de manera permanente o frecuentemente, sin embargo, los mandos medios en un 58.33% lo realizan de manera permanente o frecuentemente y, un 20.83% de manera ocasional existiendo un 4.17% que dice no acogerse a medidas de conciliación.

En relación a la promoción de la conciliación entre sus colaboradores siendo respetuosos en la armonización de sus vidas personales y familiares, tanto mandos medios como mandos altos consideran en un 75% que promueven de manera permanente o frecuentemente, solo existe un 4.17% que lo dice realizarlo ocasionalmente. Ver figura 74. Sin embargo, al momento de la consulta sobre la generación de cultura de igualdad de oportunidades profesionales con independencia de las medidas de conciliación a las que se acojan los colaboradores, un 95.83% de los líderes consideran que generan este tipo de cultura de manera permanente o frecuentemente. Ver figura 75.

Figura 73

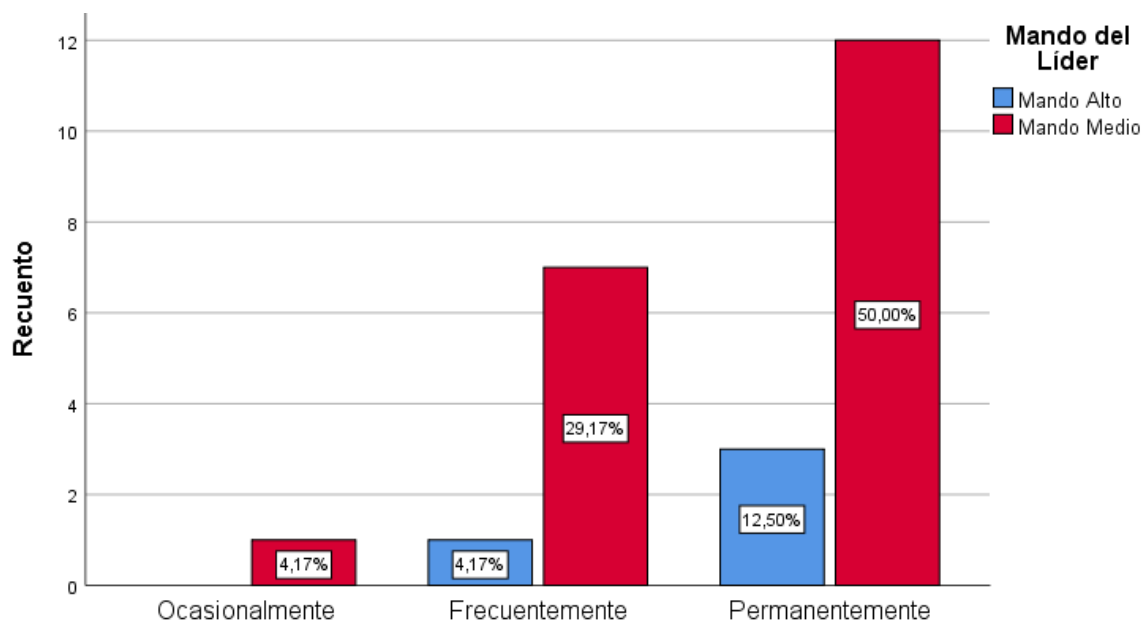
Entrecruzamiento sobre Acogimiento a medidas de conciliación según Mando del Líder



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 74

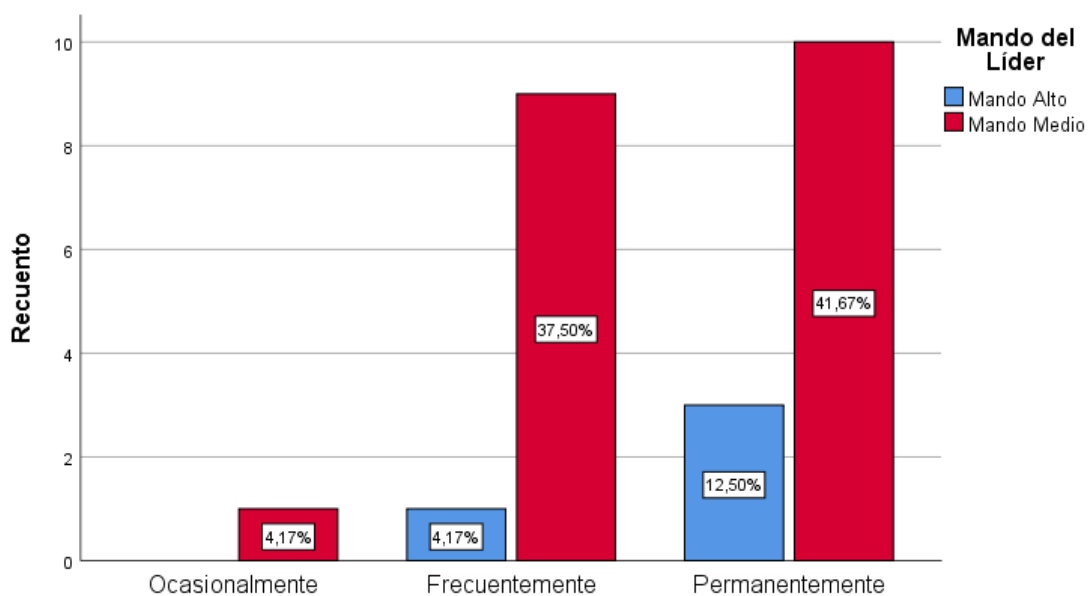
Entrecruzamiento de Promoción a medidas de conciliación respetando la armonización de la vida personal y familiar, según Mando del líder.



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 75

Entrecruzamiento Generación de cultura de igualdad de oportunidades profesionales con independencia de las medidas de conciliación a las que se acogen los colaboradores según Mando del Líder.

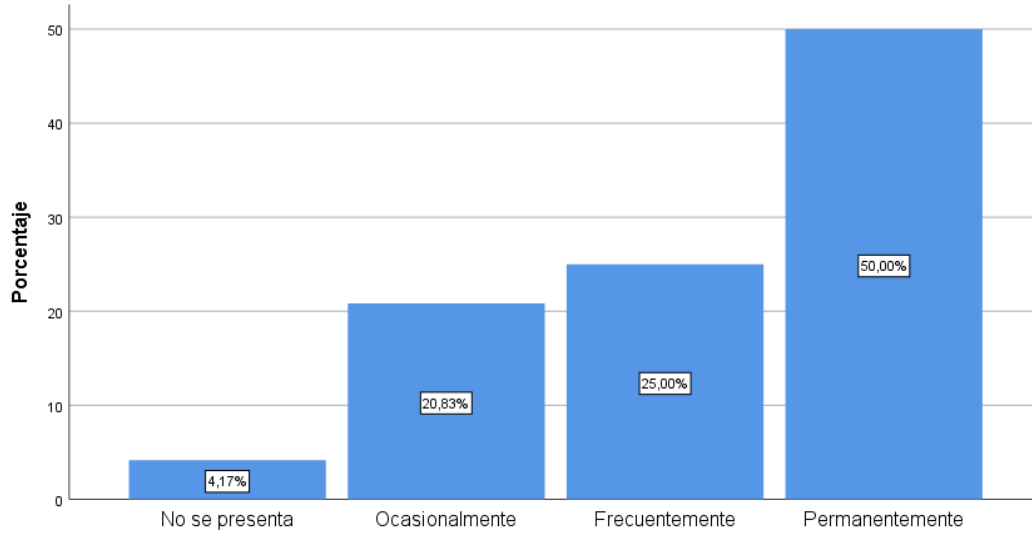


Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

En referencia a la gestión autónoma del trabajo los líderes en un 75% lo facilitan de manera permanente o frecuentemente y el mismo porcentaje mide a sus colaboradores por sus logros y no por la presencia. Ver figura 76 y figura 77.

Figura 76

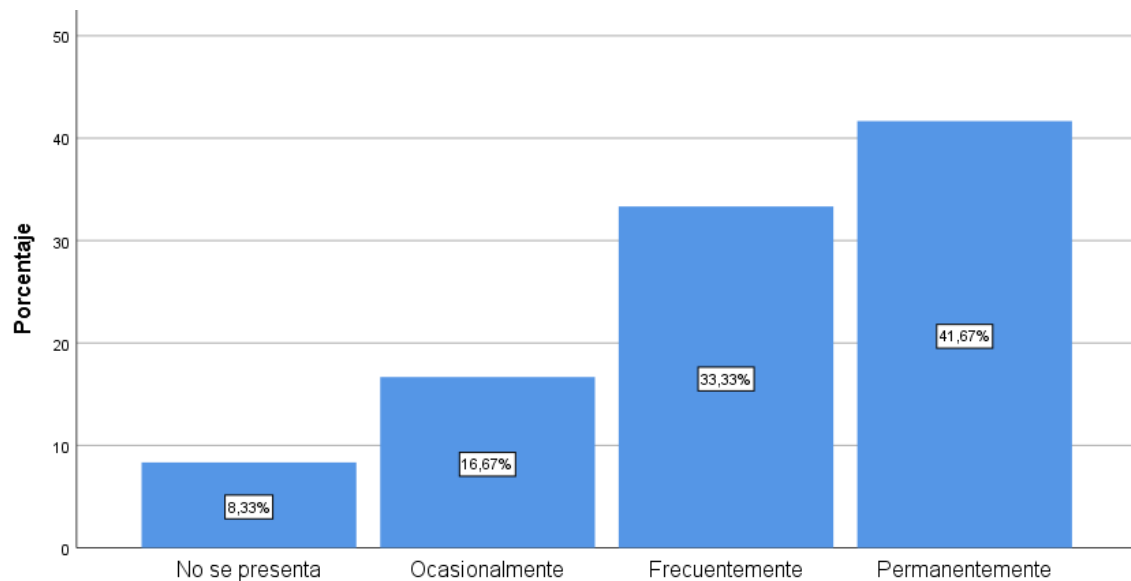
Facilitación de la gestión autónoma del trabajo basado en el flexible work



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 77

Medición de los integrantes del equipo por sus logros y no por la presencia



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Finalmente, la conciliación e igualdad de oportunidades laborales es un ítem tenido en cuenta en la Organización Internacional del Trabajo quien afirma que, las empresas con una cultura inclusiva aumentan su productividad por encima del 62%. Asimismo, aclara que existe una relación entre innovación y diversidad dando lugar al nuevo término “innodiversidad”⁷⁴, que tiene en cuenta temáticas como: Diversidad Demográfica (género, discapacidad, LGBTI+, talento senior), Diversidad Experiencial (cultural, formación, experiencia empresa, experiencia sector), Diversidad Cognitiva (resolución de problemas, personalidades, liderazgo, pensamiento crítico) e Innovación (productos y servicios, procesos, relación con el cliente, modelos de negocio) (RRHHDigital, 2021) (Fundación Diversidad, 2022)

Para concluir, es importante destacar la necesidad de implantación de políticas de conciliación e igualdad de oportunidades dado que reduce la rotación, absentismo, estrés, ansiedad y depresión de empleados, aumento de productividad, motivación, compromiso y satisfacción laboral (Muñoz, 2007) .

4.1.3. Variable III: Coaching

✓ Conocimientos sobre el Coaching

Como se mencionó en el marco teórico, el Coaching es una estrategia muy conocida y de gran valor estratégico en el ámbito empresarial y los recursos humanos (WITHMORE, 2010).

La Tabla 45 revela que el 25% de la muestra total de encuestados no poseen ningún conocimiento acerca del coaching, 58.3% lo conocen poco y el 16.7% manifestaron tener suficientes conocimientos sobre el mismo.

⁷⁴ Capacidad organizacional para gestionar conjuntamente diversidad e innovación para mejorar la competitividad (<https://fundaciondiversidad.com/indice-innodiversidad-pionero-mundial/>)

Tabla 45

Conocimientos acerca del Coaching.

Los conocimientos que usted posee acerca del Coaching son:

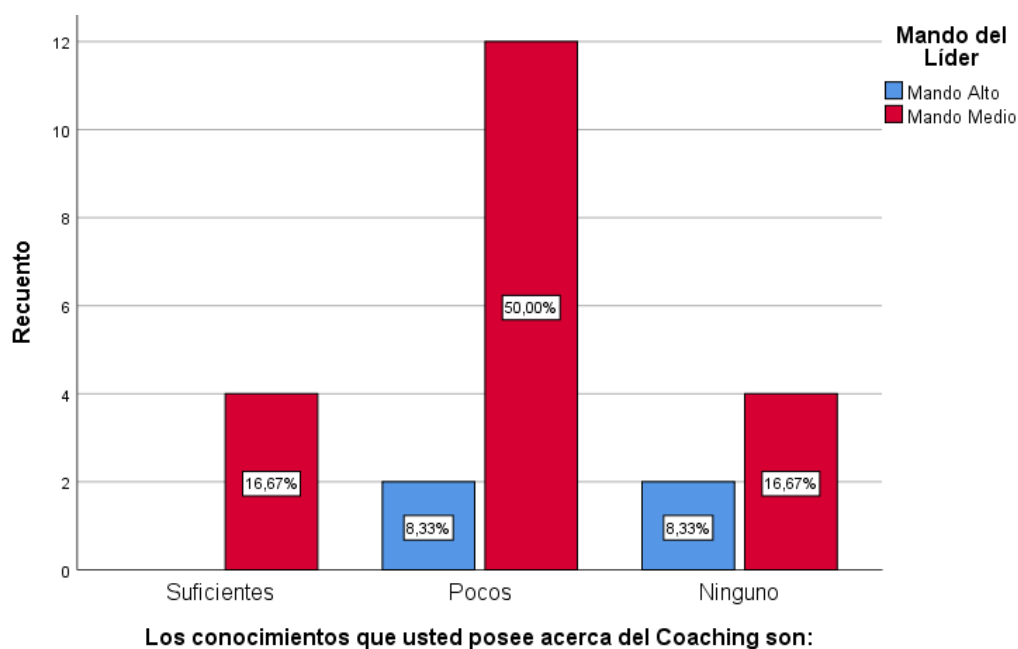
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Suficientes	4	16,7	16,7	16,7
	Pocos	14	58,3	58,3	75,0
	Ninguno	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Si en cambio se analiza la relación entre el rol de los encuestados y el conocimiento que poseen acerca del coaching en la Figura 78, se puede observar que el 50% de los mandos medios encuestados dice tener pocos conocimientos sobre el coaching, 16.67% tener suficientes conocimientos y 16.6% manifestaron conocerlo poco. Los mandos altos dicen no tener conocimientos sobre el coaching en un 50% y el 50% restante expresan tener pocos conocimientos en la disciplina.

Figura 78

Entrecruzamiento Conocimientos acerca del Coaching según Mando del Líder.



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

De lo anterior se puede deducir que tanto los altos mandos como mandos medios, en gran medida no tendrían los conocimientos suficientes sobre los beneficios del coaching. Esto podría afectar tanto la calidad y el nivel de desempeño personal como organizacional dada la carencia de una de las disciplinas y herramientas más dinámica y poderosa.

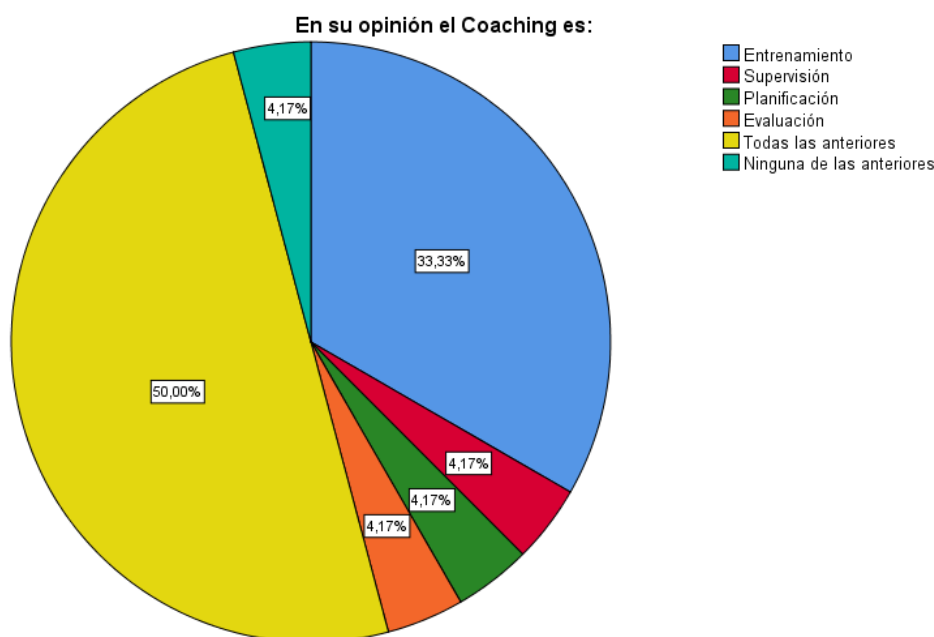
✓ Opinión sobre el Coaching

Los datos de la Figura 79 refleja el recuento de la opinión de los encuestados acerca de qué es el coaching para ellos.

Se puede observar que el 50% de los consultados consideran que el coaching está representado por todas las alternativas mientras que solamente el 4.2% no lo ven figurado en ninguna de las opciones. Finalmente, el 33.3% asevera que es un entrenamiento, un 4.2% cree que es una supervisión, el 4.2% supone que es planificación y el 4.2% sostiene que es un proceso de evaluación.

Figura 79

Opinión sobre el Coaching.



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Por otro lado, en la Tabla 46 y la Figura 80 se observa que el 50% de los altos mandos aseveran que el coaching está representado por todas las alternativas y el resto lo catalogan como entrenamiento y como supervisión. Los mandos medios consideran en un 50% que el coaching está representado por todas las alternativas, el 35% lo consideran un entrenamiento, el 5% planificación, el 5% planificación y el 5% ninguna opción. Cabe señalar que ninguno de los mandos medios señaló que el coaching es supervisión.

Tabla 46

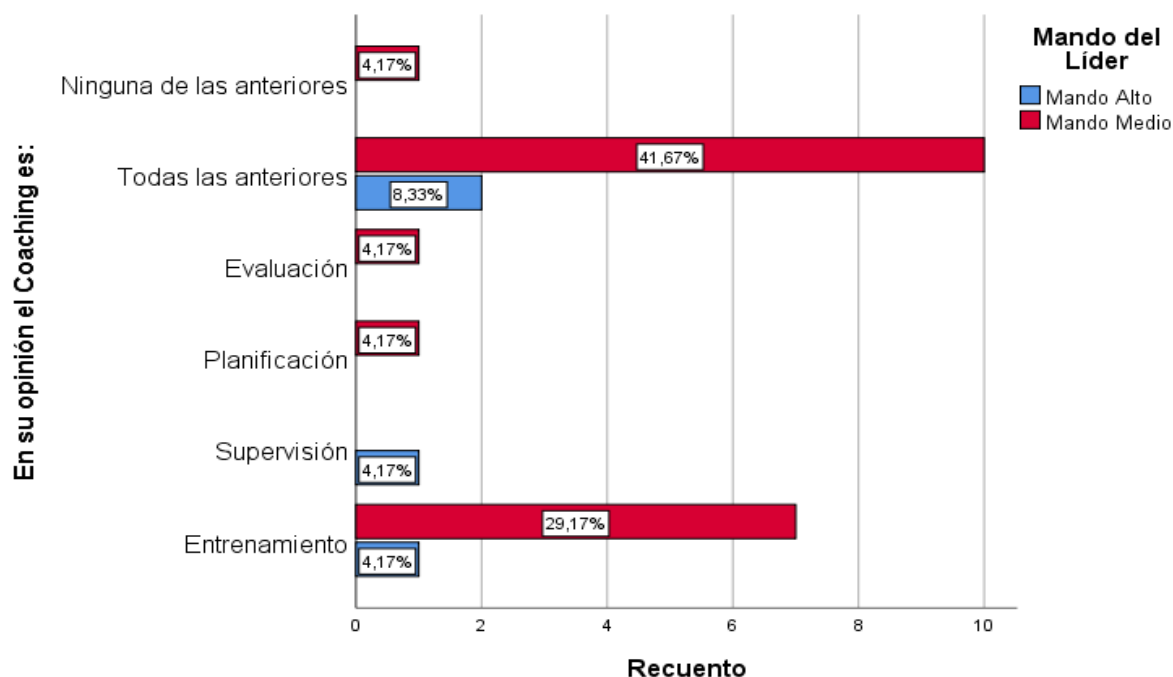
Entrecruzamiento Opinión sobre el Coaching según Mando del líder.

En su opinión el Coaching es:		Mando del Líder		Total
		Mando Alto	Mando Medio	
En su opinión el Coaching es:	Entrenamiento	1	7	8
	Supervisión	1	0	1
	Planificación	0	1	1
	Evaluación	0	1	1
	Todas las anteriores	2	10	12
	Ninguna de las anteriores	0	1	1
Total		4	20	24

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 80

Entrecruzamiento Opinión sobre el Coaching según Mando del líder.



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Se podría inferir entonces que, la mayoría del personal, al poseer pocas nociones sobre el coaching, desconoce que el mismo estimula la adquisición de competencias, posibilita que los líderes puedan asistir el desempeño profesional de sus seguidores comprendiendo la relación entre comportamiento y resultados y optimiza el proceso de aprendizaje.

Al respecto, Jiménez Cortés (2012) señala que el Coaching, se muestra como una estrategia formativa e investigadora eficaz que, reúne los principios comentados e incorpora otras características propias de una formación efectiva. Entre ellas señala:

- ofrecer oportunidades de prácticas con feedback
- proporcionar un incremento de la conciencia
- facilitar la transferencia del aprendizaje

Para concluir, la esencia del coaching es acompañar a los individuos o equipos para desenvolverse en beneficio del desarrollo de habilidades, al mismo tiempo que lo asiste hacia la meta y resultados deseados.

✓ **Aplicación del Coaching**

Es menester que los líderes ejerzan su liderazgo contribuyendo responsablemente en pos de mejorar las experiencias formativas.

Este liderazgo maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso formativo. Es, desde este enfoque hacia el liderazgo intergeneracional, en donde se puede encontrar un punto de llegada nutritivo para el coaching (Soto Vidal, 2009).

Ahora bien, si se tiene en cuenta que el 58.3% de los encuestados dice tener pocos conocimientos sobre el Coaching, se observa en Tabla 47, que un 50% de los mismos considera que esta disciplina debería ser aplicada totalmente por los líderes y un 47.7% considera medianamente su aplicación. Asimismo, en Tabla 48 se observa que el 50% de altos mandos y el 50% de mandos medios opina que está totalmente de acuerdo con que los líderes apliquen coaching. Solo un 10% de mandos medios no considera que los líderes deban aplicar coaching, lo que coincide con el porcentaje de líderes que no tienen conocimientos sobre el coaching.

Tabla 47

Aplicación del Coaching por parte del líder.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	12	50,0	50,0	50,0
	Medianamente	10	41,7	41,7	91,7
	Nunca	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Tabla 48*Entrecruzamiento Aplicación del Coaching por parte del líder según Mando del líder.*

		Mando del Líder		Total
		Mando Alto	Mando Medio	
Considera usted que el Coaching debe ser aplicado por los líderes...	Totalmente	2	10	12
	Medianamente	2	8	10
	Nunca	0	2	2
Total		4	20	24

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

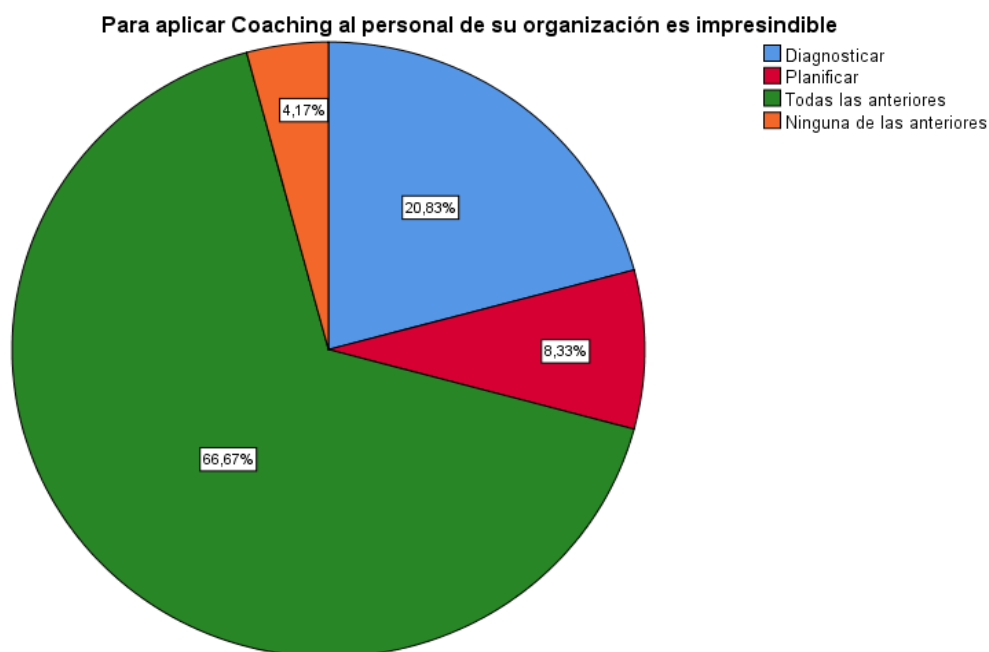
En definitiva, el coaching debería ser aplicado totalmente en las organizaciones dado que beneficia las relaciones interpersonales, propicia cambios en las competencias personales como grupales y establece relaciones confiables facilitando el manejo eficiente de los recursos y mejorando el desempeño laboral.

✓ Condiciones para la Aplicación del Coaching

Teniendo en cuenta los datos que arroja la Figura 81 se puede deducir que el personal encuestado considera en un 66.67% que todas las opciones presentadas deben considerarse para la aplicación del Coaching por parte de los líderes. Un 20.83% de los consultados afirman que se debe diagnosticar la institución, un 8.33% manifiesta que es necesario planificar y finalmente un 4.17% considera que no se aplica ninguna de las alternativas propuestas.

Figura 81

Condiciones para la aplicación del Coaching.

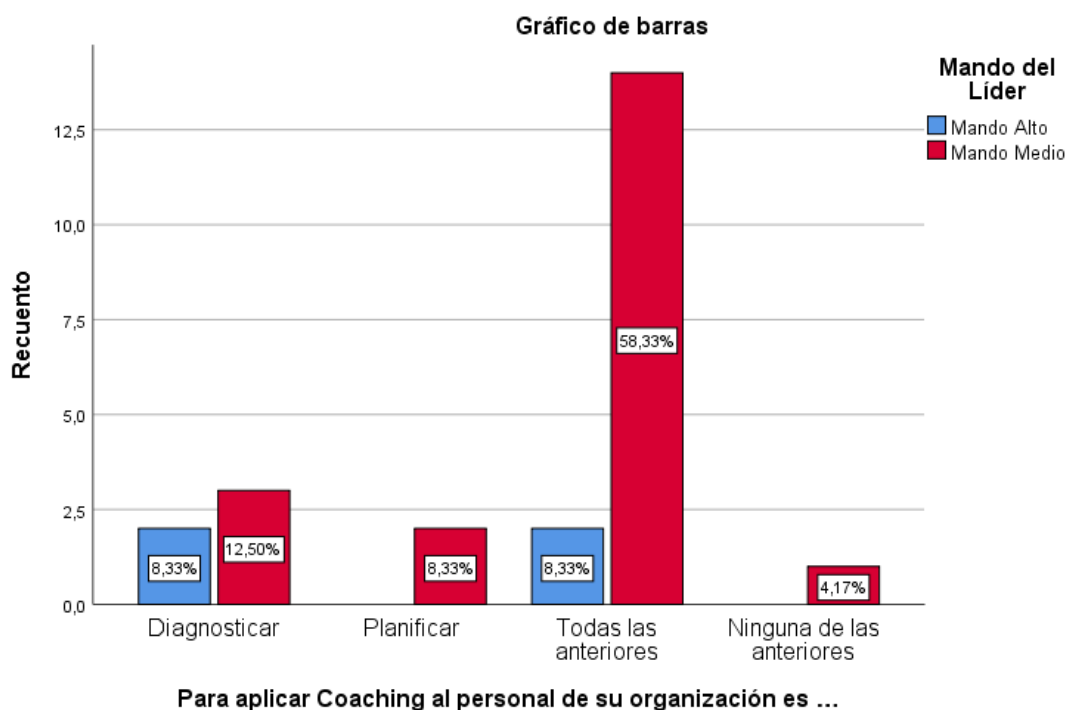


Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

En referencia a la Figura 82, se observa que del 66.67% de los líderes que consideran que deben tenerse en cuenta todas las opciones presentadas para la aplicación del Coaching por parte de los líderes, el 58.33% son mandos medios. Los mandos altos oscilan entre todas las opciones o la necesidad de diagnosticar la institución para la aplicación del coaching.

Figura 82

Entrecruzamiento Condiciones para la aplicación del Coaching según Mando del líder.



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Es importante destacar que para la aplicación efectiva del coaching necesariamente corresponde anticipar un diagnóstico previo de la realidad institucional como así también del personal que justifique su aplicación. Es importante dejar en claro que diagnosticar es un proceso sistemático y riguroso, no una simple intuición. Es, para Murillo (2013), una oportunidad para intercambiar ideas sobre la realidad de la organización, realizar un análisis de los distintos ámbitos de la gestión teniendo en cuenta los aspectos administrativo, organizativo, formativo y la gestión de los recursos humanos, entre otros. Esto, tiene como finalidad detectar puntos fuertes, débiles y problemas en un contexto y momento determinado, para generar un proceso de cambio.

Para cerrar, sería transcendental que, tanto líderes de alto mando como los mandos medios, sean quienes se convirtieran en coaches motivadores que permitan originar cambios y adquirir de nuevas competencias.

4.1.4. Variable IV: Capacitación Organizacional

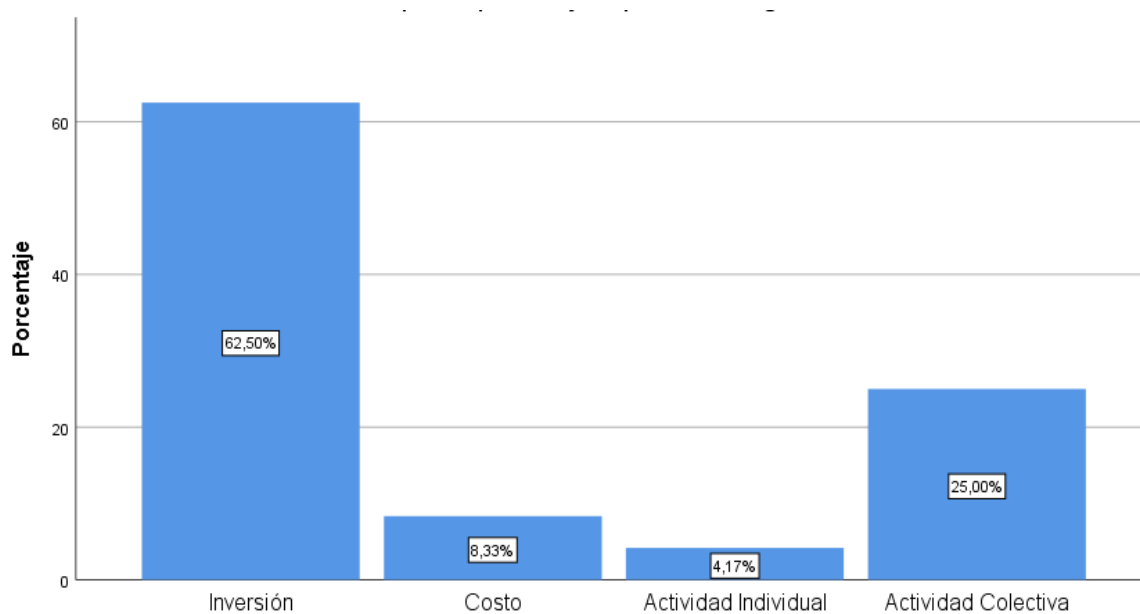
✓ Opinión sobre la Capacitación Organizacional

En el capítulo sobre la Capacitación Organizacional se distinguió que la misma debe apreciarse como palanca que potencia el desarrollo de los colaboradores, de la propia empresa y que impacta incluso en la sociedad (Marriaga et al.,2016)

La Figura 83 revela que el 62.5% de la muestra total de encuestados considera que la capacitación organizacional es una inversión, el 25% la considera una actividad colectiva, el 4.17% una actividad individual y el 8.33% manifestó que es un costo para la organización.

Figura 83

Opinión sobre el Aprendizaje/Capacitación Organizacional



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ Actitud frente al Aprendizaje/Capacitación Organizacional

La Tabla 49 revela la exigencia de capacitación por parte de los colaboradores en un 58.3%, no obstante, un 12.3% espera que la organización considere la capacitación. Por otro

lado, un 20.8% considera que la capacitación incrementa la capacidad innovadora y competitiva y un 8.3% piensa que es un fastidio tener que capacitarse.

Tabla 49

Actitud frente al Aprendizaje/Capacitación Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sus miembros exigen la capacitación	14	58,3	58,3	58,3
	Sus miembros esperan que la organización considere la capacitación	3	12,5	12,5	70,8
	Es un fastidio para los miembros tener que capacitarse	2	8,3	8,3	79,2
	Los miembros consideran que la capacitación incrementa su capacidad innovadora y competitiva	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ Promoción del Aprendizaje/Capacitación

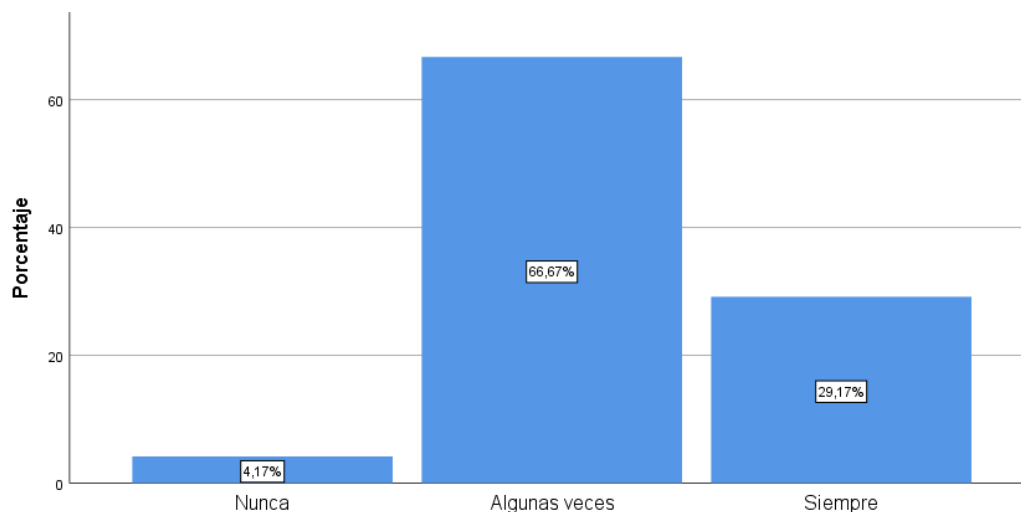
La Figura 84 muestra la frecuencia con que los líderes promueven la capacitación entre sus colaboradores. Si bien el 62.5% de ellos considera que la capacitación es una inversión, el 66.67% solo algunas veces la promociona.

De este dato se puede inferir que si bien se sabe que el aprendizaje organizacional representa una ventaja competitiva estratégica y es clave de éxito, quizá los líderes no toman conciencia que, al compartir sus experiencias y sus conocimientos también se está capacitando y/o no se documentan los aprendizajes. De igual manera podrían existir barreras de perspectiva en los líderes manifestando dificultades de visión, puntos ciegos o incompetencia en cuanto a la distinción y fomento de la capacitación; resistencia a enseñar;

conflictos al momento de generar aprendizaje o crear un ambiente para ello, o simplemente la necesidad de retener el control.

Figura 84

Promoción del Aprendizaje/Capacitación Organizacional



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ **Posicionamiento de la organización frente al Aprendizaje/Capacitación Organizacional**

La Tabla 50 muestra la opinión de los líderes frente al posicionamiento organizacional ante a la capacitación. El 50% de los líderes considera que para la organización es fundamental la capacitación dado que ayuda a afrontar cambios, impulsar desarrollo y promover el incremento de las capacidades, sin embargo, un 33.3% cree que no es primordial a nivel organizacional y consideran que cada colaborador debe gestionar su capacitación.

De los datos observados se puede inferir que se conocen los beneficios y lo esencial de la capacitación en las organizaciones y en general es exigida, pero pese a ello, al considerar que cada colaborador debe procurarse su capacitación, no se tiene en cuenta la inversión en el principal capital de una organización como es su personal, la inversión en conocimiento y en el crecimiento empresarial, dado que, si la persona se desarrolla, crece la organización.

Al mismo tiempo se dejaría ver un pensamiento cortoplacista que repercutiría en la falta de retención de talento que ya conoce el puesto laboral con un conocimiento que se le brindó durante tiempo, con procesos e información que se absorbió al trabajar en la compañía.

Tabla 50

Consideración de la organización frente al Aprendizaje/ Capacitación Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Solo debe tener en cuenta el adiestramiento individual al ingreso de la organización	2	8,3	8,3	8,3
	No es primordial a nivel organizacional, sino que cada colaborador debe gestionar su capacitación	8	33,3	33,3	41,7
	Es una necesidad por lo tanto está atenta al proceso formativo y le da prioridad social y económica	2	8,3	8,3	50,0
	Es fundamental para afrontar cambios, impulsar desarrollo, promover el incremento de las capacidades	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

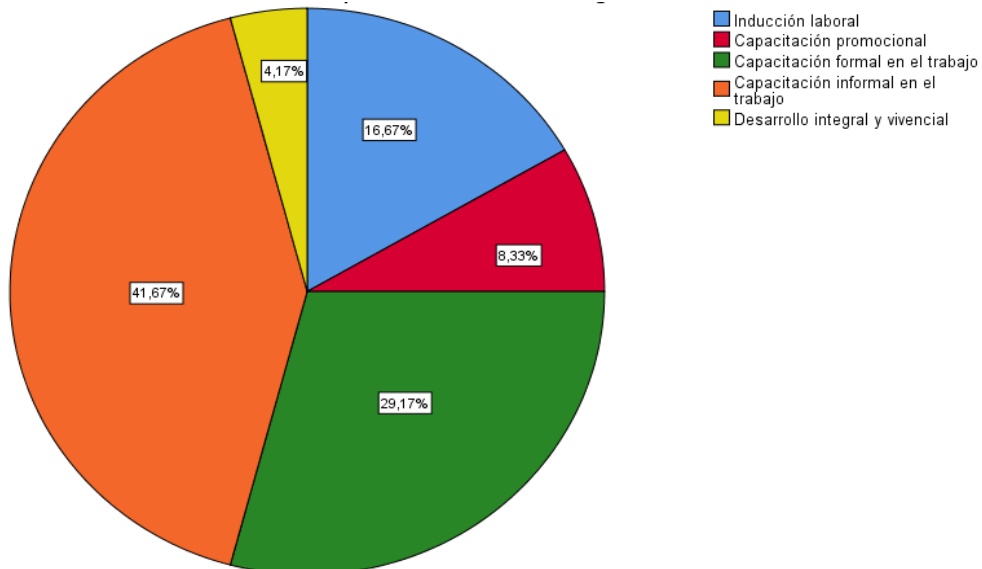
✓ Estilos y Estrategias de Capacitación

Al consultar a los líderes sobre los estilos de capacitación que consideran se proporcionan en la organización, el 41.6% considera que se da de manera informal en el trabajo, un 29.17% de manera formal en la organización, un 16.67% opina que se da solo inducción, el 8.33% que se da capacitación promocional y finalmente el 4.17% considera que se brinda desarrollo integral y vivencial. Ver Figura 85.

En referencia a las estrategias de capacitación que más se utilizan al momento de la capacitación, el 37.5% considera que son cursos y otro 37.5% talleres. Solo un 12.5% opina que es la formación online, el 8.33% conferencias y el 4.17% seminarios. Ver Figura 86.

Figura 85

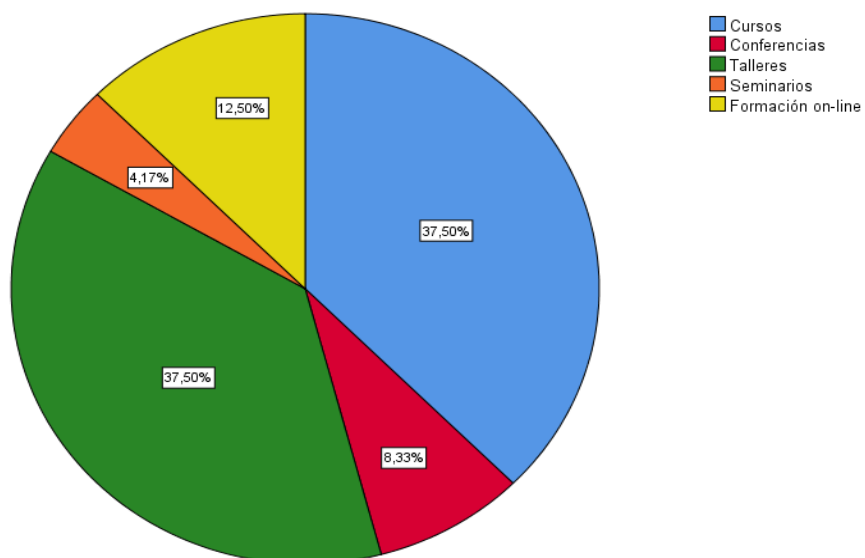
Estilos de Capacitación Organizacional de la organización



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 86

Estrategias de Capacitación que se dan en la organización



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Finalmente, como se mencionará en el capítulo de capacitación, la capacidad de aprendizaje y generación de nuevo conocimiento permite crear ventajas competitivas y estratégicas. Las organizaciones que lideran a nivel mundial lo hacen porque aprovecharon las condiciones de aprendizaje y saben que, si dejan de hacerlo, perderían sus posiciones. Al mismo tiempo están al corriente que la capacitación organizacional incrementa la calidad laboral, la productividad y la rentabilidad; desarrolla la moral de los colaboradores y facilita la identificación con la organización reduciendo la necesidad de supervisión, los accidentes laborales y mejorando la estabilidad general de la empresa.

4.1.5. Variable V: Técnicas Lúdicas y Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®

✓ Conocimiento sobre el Aprendizaje Basado en Juegos y la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®

Es sabido que el juego es la experiencia de aprendizaje más intensa en los primeros años de vida. Lamentablemente algunas personas aún consideran que el juego está circunscripto solo a los niños y se lo considera una pérdida de tiempo. Sin embargo, como se ha visto en el capítulo específico a técnicas lúdicas, se ha comenzado a valorar el uso educativo de los juegos en el aprendizaje y capacitación de adultos ya que la experiencia de goce emocional que provocan y la invitación a ser parte activa del proceso, contribuye a fijar procesos mnésicos y, según el decir del psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, la experiencia del Flow⁷⁵ (Díaz, 2011).

En cuanto a la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® se distinguió en el capítulo correspondiente que es una técnica utilizada en organizaciones, equipos en general y personas de cualquier rango etario, para facilitar la comunicación, la reflexión y la resolución de problemas y conflictos, fomenta el desarrollo de habilidades cognitivas, sociales y académicas.

⁷⁵ El autor describe la experiencia del Flow como el hecho de sentirse completamente comprometido con la actividad por sí misma, donde hay desconexión, el tiempo vuela. Para alcanzar este estado, debe alcanzarse un estado de equilibrio entre el desafío de la tarea y la habilidad de quien la realiza. Si la tarea es demasiado fácil o demasiado difícil, el fluir no se presenta.

Al consultar a los líderes sobre los conocimientos que poseen sobre el aprendizaje basado en juegos, el 58.3% considera que pocos. En cambio, al ser consultados sobre la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® el 50% de la población respondió que no tiene conocimientos al respecto. Ver Tabla 51 y Tabla 52.

Tabla 51

Conocimientos que se posee sobre el Aprendizaje Basado en Juegos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	5	20,8	20,8	20,8
	Pocos	14	58,3	58,3	79,2
	Suficientes	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Tabla 52

Conocimientos que se posee sobre la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ninguno	12	50,0	50,0	50,0
	Pocos	8	33,3	33,3	83,3
	Suficientes	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

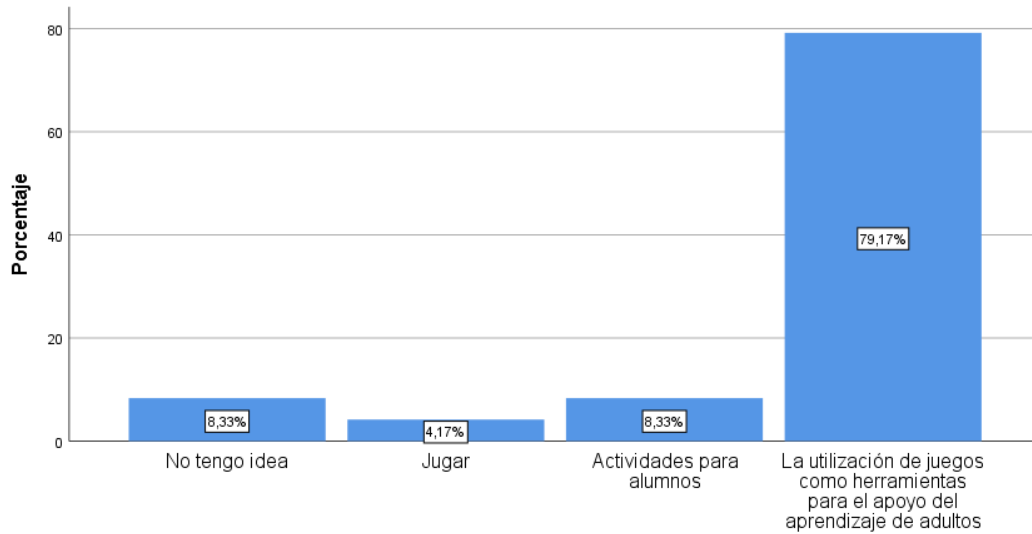
Cuando se profundiza más, consultándoles sobre qué consideran que es tanto el Aprendizaje Basado en Juegos como la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®, el 79.17% de ellos considera que el Aprendizaje Basado en Juegos es la utilización de juegos como herramienta para el apoyo del aprendizaje de adultos y que la Metodología LEGO®

SERIOUS PLAY® facilita el desarrollo y la transformación personal y organizacional. Ver Figura 87 y Figura 88

Esto señala que, si bien en su mayoría no poseen conocimientos específicos al respecto de las técnicas, pueden inferir sus beneficios.

Figura 87

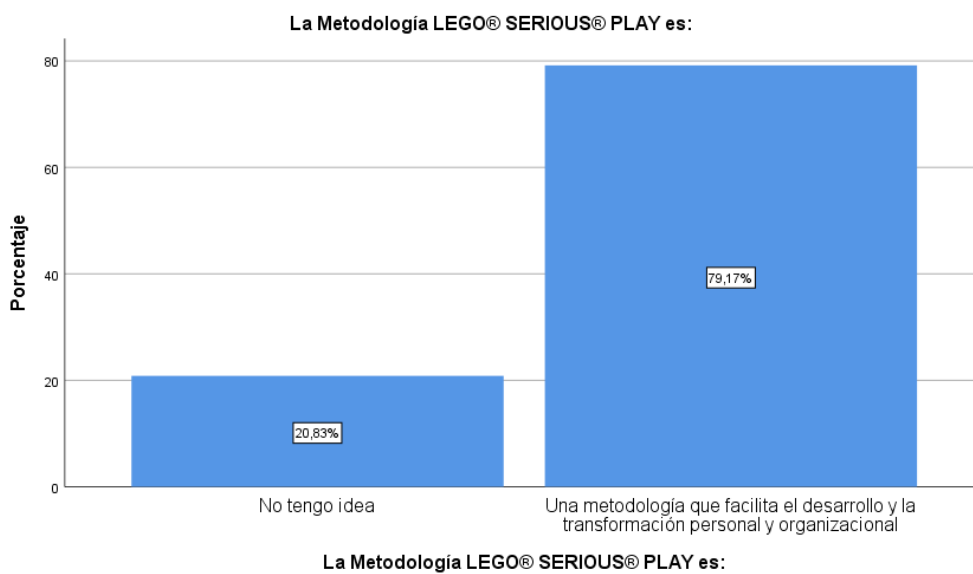
Conocimientos sobre el Aprendizaje basado en juegos



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Figura 88

Conocimientos sobre la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

✓ **Consideración sobre la utilización del Aprendizaje Basado en Juegos y la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®**

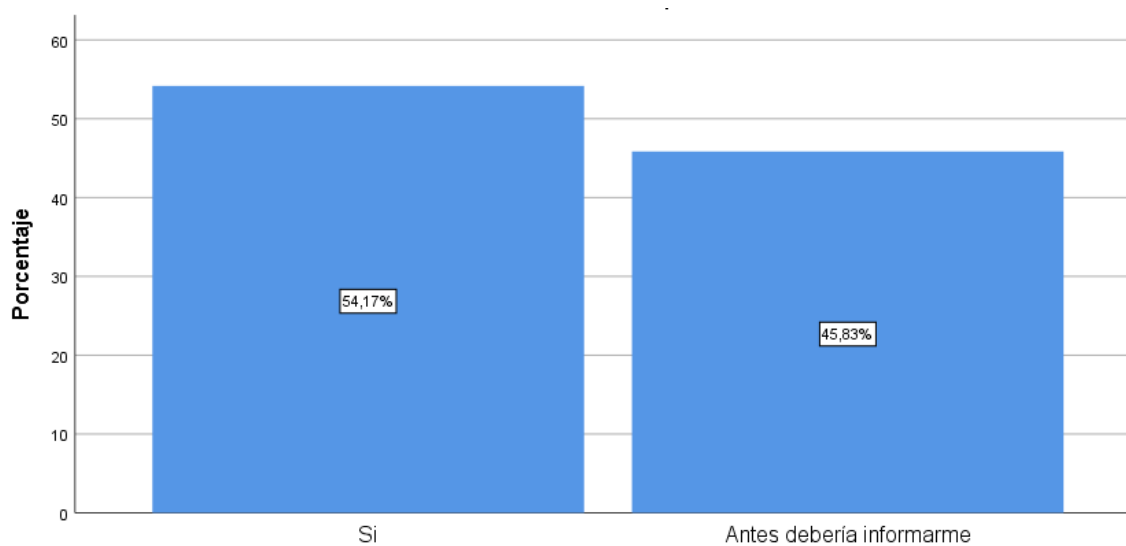
Teniendo en cuenta el Aprendizaje Transformacional -introducido por Jack Mezirow en 1990 que consiste en cambiar esquemas mentales predefinidos para que, en base a lo aprendido se puedan adquirir conocimientos desde otra perspectiva pudiéndolos confrontar con creencias y concepciones previas- y el Aprendizaje Experiencial -introducido por Kolb fundamentado en la contextualización del aprendizaje donde el adulto observa vivencias, reflexiona, conceptualiza y lo lleva a la práctica-, es que se busca utilizar estrategias innovadoras a la hora del aprendizaje y la capacitación organizacional.

Tanto el Aprendizaje basado en juegos –herramienta que consiste en introducir juegos de manera analógica o digital para desarrollar el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la comunicación- como la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® -método basado en la concepción lúdica que facilita la construcción de modelos mentales que permiten generar ideas para la resolución de problemas- se encuentran dentro de las estrategias innovadoras mencionadas en el párrafo anterior.

Al momento de la consulta con los líderes, si bien en un alto porcentaje considera que tienen pocos o ningún conocimiento sobre estrategias innovadoras como el Aprendizaje Basado en Juegos y la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®, se puede observar en la Figura 89 que el 54.17% considera probarlas y utilizarlas en futuras capacitaciones y el 45.83% restante considera informarse al respecto antes de recurrir a ellas.

Figura 89

Consideración de utilización de estrategias innovadoras como el Aprendizaje Basado en Juegos y la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY®



Nota: Elaboración Propia mediante IBM SPSS

Para concluir, se puede percibir que los líderes consideran las técnicas innovadoras presentadas a la hora de la capacitación, entendiendo que son necesarias para revertir métodos tradicionales aburridos e ineficaces

4.2. RESULTADOS DEL MÉTODO CUALITATIVO

A continuación se analizarán las entrevistas en profundidad semiestructuradas para evaluar variables Liderazgo, Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015), coaching y capacitación organizacional, realizadas a los líderes tanto en la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia como en la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una ciudad Inclusiva y en la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias de la Municipalidad de Córdoba.

Dentro de las técnicas cualitativas se privilegió la entrevista semiestructurada en profundidad, en que los sujetos evaluados narran sus historias de vida, sus vivencias, concepciones acerca del trabajo, sobre sí mismos y los otros en el contexto laboral. En cuanto al Test de PVL (Proyecto de Vida Laboral), se aplica para evaluar el proyecto de vida laboral de cada uno.

Para la realización de la síntesis evaluativa final, se utilizó la categorización que realiza Pérez Jáuregui (2015) para el Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral.

Según Pérez Jáuregui (2015), es requisito para la aparición del liderazgo auténtico, que el nivel de aspiraciones se vea acompañado por un nivel de competencias afín, que sustenten y den credibilidad a su conducta, tanto en los conocimientos específicos pertinentes al trabajo, como en lo relacional del modo de interactuar con los otros. En cuanto al liderazgo inauténtico, se presenta cuando el nivel de aspiraciones a liderar sobrepasa las capacidades y competencias cognitivas y relacionales del líder formal, pudiendo dar lugar a fracasos en la función, inconsistencias en el ejercicio del rol generadoras de ansiedad, desconfianza, resentimientos y conductas que buscan rebajar los valores de los otros, como intento inauténtico de afirmación de una autoestima frágil.

En cuanto al Proyecto de Vida laboral, Pérez Jáuregui (2015) lo clasifica como:

- Proyecto de Vida Laboral Auténtico, con tipo de relación con el trabajo Adaptación creativa, donde el trabajador es protagonista activo de su proyecto.
- Proyecto de Vida Laboral Inauténtico, con tipo de relación con el trabajo:
 - Inadaptación (el individuo no posee suficientes recursos personales para lograr adaptarse a las exigencias y demandas de la situación laboral)
 - Sobre adaptación (el individuo se adaptaría excesivamente a los requerimientos del exterior, en una actividad sacrificada y sostenida, buscando responder con gran auto-exigencia a la demanda laboral)

En el Anexo se observan las transcripciones de las entrevistas a los líderes.

Para preservar la identidad de cada uno de los profesionales, se les asignó un número de entrevistado.

Finalmente, para poder realizar una correcta contextualización, la organización donde se desempeñan los entrevistados es de carácter: Jerarquía administrativa Estricta y con rígida distribución de funciones, Procedimientos de control y Supervisión cercana, Centralización en la toma de decisiones, con Retribución monetaria fija y permanente con un rol de Ideal de trabajador Adaptado a las normas y Obediente a la autoridad.

PRESENTACION 1

Entrevistado N° 1

Antigüedad en el puesto: dos años

INICIO

El entrevistado N° 1 se presenta una apariencia tranquila y muy entusiasmada frente a la entrevista. Pareciera ser una persona bastante reflexiva dado que se toma su tiempo para responder.

Puede deducirse que tuvo mucha influencia paterna y materna en la formación de su personalidad, expectativas personales y laborales como así también de sus abuelos maternos. De sus padres indica *“Mis papás son los dos empleados dentro de la Administración pública”*. En cuanto a sus abuelos señala que *“inflúan en su pasión por los desafíos y los rompecabezas. Me encantan el día de hoy. Los rompecabezas siempre los armaba sola, yo me iba a la casa de mis abuelos los fines de semana, entonces recuerdo que armaba muchos rompecabezas y recuerdo el desafío de ir viendo las piezas, cómo encajan y manejar la frustración de las piezas que, si entran o no entran, no me frustraba, sino que miraba otras opciones”*.

El Entrevistado N°1 se muestra muy sociable a simple vista, pero pareciera ser una persona más bien reservada y un tanto discreta. Interactúa con otros sin problemas, pero puede considerársele como una persona que prefiere estar a solas. Esto puede vislumbrarse cuando señala que *“en general siempre he sido una persona de carácter fuerte y de referencia en el ámbito administrativo. El ocupar el rol de jefe, esa centralidad, ese ser autoridad en la mirada del otro, me ha costado un poco más porque soy introvertida”*.

En lo que respecta al trabajo, el Entrevistado N° 1 pareciera ser una persona precisa, exacta y meticulosa, interesándose mucho por los detalles. Es comprometida y responsable. Esto se vería cuando declara que *“si tenés un cargo exige responsabilidad y compromiso” “yo abrí el juego a cierta confianza en el equipo y que no hubo respuesta y tuve que cambiar y subsanar ciertos errores, me hice cargo”*. Aparece aquí la confianza inspirada en el receptor como elemento trascendental para la comunicación eficaz al realizar cualquier petición; la cual, a su vez, está integrada por la *“sinceridad, competencia e historia anterior”*, donde la primera está referida a la coherencia que el individuo manifiesta entre lo que dice y lo que hace.

El Entrevistado N° 1 se consideraría que es una persona directa, asertiva y competitiva. Tomará la iniciativa y buscará alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos complejos y estará dispuesta a asumir riesgos. Este se ve cuando dice que desde pequeña le encantan los desafíos y busca “encajar piezas y buscar otras formas”. No tendrá mayores inconvenientes al momento de relacionarse con otros en pos de alcanzar las metas. Esto se ve cuando indica que *“era una chica muy responsable y me veían como de conducir y arriar gente, empatizar con la gente que tenía al lado, independientemente de sí formaban parte de la familia. Registraba a la persona algo, eso intuitivo”*.

Al mismo tiempo expone con respecto a los logros en el trabajo *“Creo que con el tiempo y el perfeccionamiento logré un buen desarrollo de las capacidades, igual considero que sigue en construcción. Las situaciones tanto positivas como negativas han ayudado mucho”*. Lo antedicho coincide con el decir de Bennis y Nannus (1985) “los gerentes son personas que hacen bien las cosas mientras que los líderes hacen la cosa correcta”.

En cuanto al estilo de liderazgo del Entrevistado N° 1, manifiesta que *“estoy encontrando el rol de líder, es un rol que siempre tuve, lo que pasa es que ahora lo estoy registrando conscientemente”*. Al mismo tiempo sostiene que *“intento, trato lo mejor que puedo de dar ciertas directivas específicas, bien puntuables como para no dar margen a la ambigüedad, entiendo que la otra persona escucha desde dónde puede. Intento una conversación o comunicación asertiva y chequearla. Estoy aprendiendo delegar, sabiendo que tengo que supervisar. Intento integrar al equipo para que se sientan parte, pero la cabeza soy yo y corro con las responsabilidades, determinadas decisiones. Me apasiona la tarea, me sale como pez en el agua, me siento cómoda en este rol”*.

Emergería del encuentro que el Entrevistado N° 1 no solo es guía, jefe o conductor, según el decir de Biosca (1994), sino que pareciera, como indica Drucker, ser una persona que no predica, sino actúa. Como se puede observar aquí y según la teoría de enfoque de los rasgos caracterizados por Kirkpatrick y Locke (1991), se podría conjeturar que sus características son mando, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva y conocimiento de la tarea. Al mismo tiempo coincide con Rebeil (2000) que manifiesta que existe una creencia arraigada sobre la información que fluye en una organización, lo cual se debe a la consideración de que ésta “es poder”, ello justifica que quede centralizado en el líder la toma de decisiones” (REBEIL 2000, cit. en Nosnik, P. 80) Finalmente se puede señalar que el Entrevistado N°1 se podría encontrar en la categoría de líder democrático auténtico dado que ordenan después de consultar al grupo, toman las decisiones después de

bosquejar con su grupo los planes a largo plazo, elogia, reprende y participa con su grupo como un miembro más sin descuidar la conducción propia de la jefatura.

Al hablar de su futuro laboral, el Entrevistado N° 1 manifestó que le “encantaría que haya cambios en sintonía con que la gente esté capacitada y que no haya gente que se dedique al cabildeo o al radio pasillo” Esto coincide con la posición del coaching que afirma que la comunicación efectiva dentro de las organizaciones es uno de los factores más importantes para lograr un trabajo positivo y eficaz. Los procesos de comunicación en las organizaciones tienen un papel central, principalmente a nivel de la comunicación interna, ya que facilitan las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización, por tal motivo el líder necesita desarrollar la comunicación como una competencia fundamental en el ejercicio de su rol. El éxito de su liderazgo depende de su capacidad para comunicarse efectivamente

Frente a la pregunta sobre las capacitaciones en el lugar de trabajo, aclara que *“desde lo discursivo se dice que tenemos un proceso de capacitación permanente y que es una inversión para formar empleados públicos, después, en la operativa cuando hay que bajarlo hay sopesa más otras cosas, tiene más peso la rutina y la capacitación está haciendo perder tiempo”*. Comenta que *“las capacitaciones anteriores las organizaba la subsecretaría de capacitación, la idea era capacitar a los empleados municipales solamente utilizando personal interno que tuviera conocimiento específico de cómo funciona la municipalidad de puertas para adentro. Las capacitaciones anteriores eran específicas sobre procedimientos administrativos solamente”*. En referencia a las capacitaciones innovadoras con la utilización de técnicas lúdicas refiere que le parece fantástico como estrategia y método porque le saca del imaginario de lo aburrido de las capacitaciones y que siempre, en la organización se utilizaron capacitaciones teóricas o teóricas prácticas y se redujeron a un cursito dónde *“tenemos certificado, pero después no se sabe nada”*

Finalmente, siguiendo la teoría sobre Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral caracterizada por Pérez Jáuregui (2015), la síntesis evaluativa categorial final sería: Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral predominantemente auténticos.

PRESENTACION 2

Entrevistado N°2

Antigüedad en el puesto: tres años y más de veinte en la organización

INICIO

El entrevistado N°2 se muestra ante el entrevistador como una persona sociable, extrovertida, agradable y persuasiva. Pareciera que disfruta hablando con las personas, influenciándolas y persuadiéndolas desde su punto de vista, utilizando su facilidad verbal, fuertes habilidades de comunicación que se muestran cuando señala que “...*tuve formación en coaching*”.

El entrevistado N°2 manifiesta ser espontáneo y con altos valores y lo subraya cuando expresa que “*Durante muchos años me dediqué a la capacitación en el área del municipio, y tuve que irme de ahí porque tuve un problema de opinión en relación a un trámite que implicaba algo deshonesto*”.

Pareciera una persona dinámica e impaciente, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas y responsabilidades. Manifiesta que le incomoda la rutina y podría llegar a aburrirse si su día a día no incluye variedad de actividades. Esto estaría fundamentado cuando indica que “*al trabajo que hago le encontré el cariño, no es lo que me gusta hacer, lo hago lo mejor que puedo. Me parece que habría gente que lo haría mejor, pero yo estoy ahí. A veces me agobia, me aburre porque tengo que trabajar con expedientes y si bien todo lo de redactar, lo que buscar información, hablar con la gente me gusta, se me hace un punto aburrido y monótono. De todas formas, encuentro aire fresco cuando tengo la posibilidad de preparar espacios de capacitación*”.

Se puede inferir de la entrevista que el entrevistado N°2 ha formado su personalidad, expectativas personales y laborales de acuerdo a las interacciones con los demás, en especial con su padre. Esto puede observarse cuando indica “*mi papá me exigía un montón*”. Además, cuando se muestra asombrada al ver que “*hay mucho docente en mi familia*” y ella elige la capacitación como pasión, que lo enuncia “*Durante muchos años me dediqué a la capacitación en el área del municipio*”.

Se puede deducir que el entrevistado N°2 tiene un Proyecto de Vida Laboral Auténtico. Esto, según el decir de Anastasi, correspondería al logro de las etapas de desarrollo laboral no implicando ausencia de conflictos y contradicciones sino capacidad de asumirlos

y superarlos permitiendo el desarrollo de sus posibilidades. Al mismo tiempo ejerce un tipo de liderazgo basado en principios, que según Arce (2000) es aquel liderazgo que se ejerce con autoridad moral, con buen ejemplo, basado en valores de reconocimiento universal. Es el líder que da mensajes con sus acciones y con sus palabras y, el entrevistado, lo muestra cuando expresa que *“en estos veintipico de años que estoy en la muni he transitado momentos distintos. yo ahora me veo en uno muy favorable, pero si hubo momentos en el que estuve en áreas complejas donde se ve el tema de cómo lo político marca nuestra actividad cotidiana y el tema de que a veces por nuestra forma de ser, yo defendiendo ciertos valores que a veces la organización no los ve como buenos valores o no los promueve”*

Al entrevistado N°2 lo motivarían los desafíos y no tendría mayores inconvenientes al momento de asumir riesgos. Esto se observa cuando indica que quiere seguir creciendo en lo laboral y cuando aclara que tiene la posibilidad de preparar espacios de capacitación, que es su pasión. Este aspecto, según Pérez Jáuregui (2015) muestra adaptación dado que la persona interactúa con su medio para la satisfacción no solo de sus motivaciones personales y necesidades sino de las demandas que la situación laboral le plantea. Al mismo tiempo, Pérez Jáuregui (2000) señala que la organización laboral que colaboraría al desarrollo de una adaptación creativa, sería aquella con una estructura tal que estimulase el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores con pautas claras y coherentes en las políticas de dirección de personal, situación que no se observa en la organización a la que pertenece el entrevistado N°2. La adaptación creativa implica un comportamiento ajustado a las normas organizacionales, donde la persona trabaja en provecho de las normas de la organización, pero manteniendo su sentido de la identidad, ejerciendo creatividad hallando otras alternativas en lo que hace a las normas periféricas y el entrevistado N°2 mostraría ser una persona que, de acuerdo a cada situación, se ajustaría o no a las normas y los procedimientos preestablecidos.

En cuanto a la capacitación para enfrentar el reto del rol de líder el entrevistado N°2 señala *“tuve capacitación en coaching”*. Según Castro Solano (2011) el entrenamiento del liderazgo basado en el coaching es una técnica que reposa en la figura del coach que opera como consultor externo con intervención personalizada y con límite de tiempo. El propósito del coaching es que el líder aprenda ciertas habilidades (pág. 153)

El estilo de liderazgo del entrevistado N° 2 es autocrático y lo señala al decir que *“mi tipo de liderazgo es netamente directivo, yo soy muy mandona, a mí me cuesta escuchar, considerar al otro, preguntarle... por más que sea coach, este terreno es de aprendizaje para mí. En general siempre fui*

muy mandona y autoritaria”. Los líderes autocráticos conservan su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. Este estilo permite una rápida toma de decisiones. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección, dando por resultado que el rumor se convierta en la forma habitual de difusión de noticias dentro de la organización.

En referencia a la Toma de Decisiones, el entrevistado N°2 señala *“soy rápida al momento de tomar decisiones, miro el contexto, observó, a veces pregunto, no soy una luz tomando decisiones, pero cuando digo voy por acá voy por acá”*. En cuanto a la Comunicación pareciera que el entrevistado N°2 utilizara su energía y magnetismo personal para mostrar sus ideas y planes a las personas, lo ha mostrado durante toda la entrevista manifestando características naturales para una buena comunicación verbal, exponiéndose fluido para expresarse y muy conversador.

Para finalizar, y teniendo en cuenta las entrevistas y encuestas, se puede inferir que el entrevistado N°2 pareciera dominante, tomando la autoridad y responsabilidades con firmeza, decisiones rápidas, audacia. Mostraría ser extrovertido, motivado por desafíos, directo y expeditivo. Según Yukl (2002) el entrevistado N° 2 se encontraría en la categoría de gerente dado que valora la estabilidad, el orden, la eficiencia, se ocupa de definir cómo llevar a cabo las tareas e instruir a las personas para que las realicen de manera apropiada. Esto se observa cuando el entrevistado señala que *“un líder tiene que tener orden, la emocionalidad de invitar a los otros a que vamos juntos para un lugar y la claridad en lo que busca, es decir, el área de los objetivos”*.

Por último, la síntesis evaluativa categorial final según Pérez Jáuregui (2015) sería: Liderazgo y PVL predominantemente auténticos.

PRESENTACION 3

Entrevistado N°3

Antigüedad en el puesto: dos años y más de veinte en la organización

INICIO

El entrevistado N° 3 se muestra ante el entrevistador como una persona muy segura, seductora, sociable y muy agradable. Pareciera que disfruta del momento.

Se puede inferir de la entrevista que el Entrevistado N° 3 ha formado su personalidad, expectativas personales y laborales de acuerdo a las interacciones con su familia. Al mismo tiempo se observa en la entrevista cómo su familia fue de especial apoyo para sus decisiones; ayudar al otro es un valor que trae desde pequeño, destacado por su familia. Esto se observa cuando declara que *“papá manejó prensa de la Uta. Fue político. Uno de mis tíos fue Intendente de La Calera, diputado y senador. Fue secretario de Políticas Sociales a nivel Nacional en la gestión de Menem con Aráoz. Mis otros tíos también estaban dedicados a la política. De parte de mi mamá mis abuelos sanjuaninos vinieron a Córdoba, trabajaban y tenían colectivos. Todos nacidos y criados en Las Palmas. Nuestros abuelos fueron amigos, nuestros padres son amigos y nosotros tercera generación somos amigos, lo que no podemos lograr con nuestros hijos porque la mayoría ya no vive en el barrio. Mis hermanos también se dedican a la política. Todos pertenecemos al PJ”*

En cuanto al estilo de liderazgo del entrevistado N° 3 se lo puede advertir durante toda la entrevista, en especial cuando habla que le gusta jugar al fútbol y de posición de número cinco: *“a mí me gusta ser armador, justamente porque se arma el juego, porque tenés más contacto con la pelota, es el puesto número 5 que tiene que robar pelotas, distribuirlas, manejar la cancha, arma parte del juego. Si vos tenés un buen cinco, el cinco es el que te hace ganar un partido. Más o menos es mi rol dentro de la Muni. También acomodé el rol de mis amigos, porque estoy con ellos. Siempre que trabajo armo equipos, como cinco y enganche”*.

Es sabido que existe una relación entre el rol en el juego y el liderazgo, ya que el liderazgo es una forma de guiar a otros a través de la toma de responsabilidad y la motivación, mientras que los roles en el juego sirven como un mecanismo para asignar responsabilidades y motivar a los jugadores a cooperar y trabajar juntos para alcanzar un objetivo. Un buen líder comprenderá entonces cómo utilizar los roles en el juego para guiar a los jugadores hacia el éxito. Por ejemplo, el líder podría asignar roles a los jugadores que les permitan

desarrollar habilidades específicas que sean útiles para la misión, o podría proporcionar una dirección clara para ayudar a los jugadores a trabajar hacia el mismo objetivo. Al mismo tiempo, el líder también debe ser capaz de motivar a los jugadores a trabajar juntos y aprovechar al máximo los roles asignados.

En cuanto al puesto del jugador número 5 en el fútbol, es uno de los más importantes en el campo y está directamente relacionado con el liderazgo. El jugador de puesto 5 debe tener habilidades en la toma de decisiones, tácticas y estratégicas, así como también tener un gran sentido de la responsabilidad para guiar a sus compañeros. Es un jugador clave para el éxito de su equipo, ya que es el encargado de impulsar el juego desde el centro del campo, así como de controlar la velocidad del partido. Por esta razón, el puesto 5 requiere de un líder con la capacidad para motivar a sus compañeros, liderar al equipo hacia el éxito y mostrar una gran actitud en el campo. Esto se ve perfectamente en el entrevistado N°3 cuando señala que *“En los lugares que he estado siempre me fue bien, he dejado equipos trabajando y en el transcurso del tiempo se dice que se extraña mi presencia, mi impronta”*

El Entrevistado N°3 parecería estar cómodo, transmitiendo y compartiendo su experiencia y conocimientos, cuestión que se evidencia al decir que ha ayudado a formar equipos de trabajo. Emergería del encuentro que el Entrevistado N° 3 no solo es guía, jefe o conductor, según el decir de Biosca (1994), sino que pareciera, como indica Drucker, ser una persona que no predica, sino actúa. Esto se observa cuando expresa *“Un líder tiene que saber tomar decisiones y ejercer esa decisión, saber trabajar en equipo siempre... Hace 2 años, Conocí a Lili que es la subsecretaría Y es de la oposición. Me llama para que haga un asesoramiento interno en la muni. Todas cuestiones de emergencia social gastos indemnización la pandemia etcétera. En ese contexto de situación administrativa engorrosa, es que agarre este cargo, doy mi vista y asesoré. Abí me dan el puesto de trabajo de Jefe de Departamento, que es el mayor cargo que puede tener un empleado municipal de planta. Empecé con la dirección con la subsecretaria acomodar cosas 60 días teníamos todo organizada la cuestión administrativa, se armó un equipo de trabajo que desde la dirección de infancia hicieron trabajos para toda la subsecretaría”*.

Se podría inferir que se estaría en presencia de un liderazgo autónomo, con características individualistas, independiente, autónomo y único; dimensión que enfatiza las cualidades únicas y propias del líder que lo distinguen de los demás (Gupta, V.; Hanges, P.; Dorfman, P., 2002). Igualmente señala que *“No tengo un estilo predeterminado. A veces hay situaciones que tenés que bajar una orden y listo. Hay otras situaciones en las que tenés que consensuar”*.

Como se puede observar aquí y según la teoría de enfoque de los rasgos caracterizados por Kirkpatrick y Locke (1991), se podría conjeturar que sus características son mando, motivación, integridad, confianza, capacidad cognitiva y conocimiento de la tarea, lo que coincide con lo que opina son las cualidades de un buen líder *“Un líder tiene que saber tomar decisiones y ejercer esa decisión, saber trabajar en equipo siempre. Otra cosa importante es entender que misión y función son importantes, pero a veces La gestión y la decisión política exceden la misión y la función Hay que tener conocimiento experiencia apoyarse mucho en los mandos medios y en la gente que conocen trabajar con los empleados pero que todo el mundo sepa que vos tenés esas condiciones que vos vas a dar los lineamientos de cómo se trabaja y hacer cumplir ese trabajo si no tenés decisión determinación son uno más “*

Al mismo tiempo se puede desprender que su liderazgo ocurre en un contexto grupal, que el proceso de liderar ocurre dentro del grupos humanos, por lo tanto es un fenómeno social (Castro Solano, A.; Lupano Perugini, M.; Benatuil, D.; Nader, M., 2011). En síntesis, se puede deducir que es un líder motivador y próximo al trabajador resultando ser líder carismático.

Por otro lado, el Entrevistado N° 3 ejerce un tipo de liderazgo basado en principios, que según Arce (2000) es aquel liderazgo que se ejerce con autoridad moral, con buen ejemplo, basado en valores de reconocimiento universal. Es el líder que da mensajes con sus acciones y con sus palabras. Lo expresado se observa cuando el Entrevistado N° 3 destaca valores como saber apoyar, acompañar, saber comunicar, hacer participar, trabajar en equipo. Pareciera que el Entrevistado N° 3 se maneja con valores, en los que cree. Lo refuerza con sus respuestas como cuando sostiene: *“Yo cuando ingreso a un lugar grito fuerte: “Viva Perón y Evita Carajo” Y en la puerta de mi oficina tengo un cartel que dice lo mismo. Es una cuestión de personalidad, creencias. Si me lo piden, yo profundizo por qué lo hago, por qué lo siento y por qué lo expreso. Y si limitan mi creencia, entonces nos limitemos a las creencias, como yo soy ateo, saquemos todas las estampitas, las cruces, etcétera Sí vamos a proscribir, proscribimos a todos. Tengo una virtud y es la de armar equipos y dejar equipos organizados Y que cuando yo me voy, eso sigue funcionando”.*

En la actualidad, en cuanto a lo laboral se siente muy cómodo y satisfecho con lo realizado. Esto se observa cuando afirma que *“Nunca voy a ser candidato, pero si me veo siendo jefe de campaña de algún candidato y armando equipos. Todavía no me siento candidato. Soy una persona que sabe consensuar, soy amplia y entiendo la política y en este contexto sirvo para estar coordinando una campaña y ejerciendo un cargo hasta que me jubile.”*

Por lo expuesto, se deduciría que el Entrevistado N° 3 construye su proyecto desplegando sus aptitudes y recursos, asegurando la conservación y el desarrollo de sus potencialidades y buscando consolidar su autorrealización con ese despliegue. Están presente entonces, los rasgos principales que distinguen a un Proyecto de Vida Laboral Auténtico, dado que resultaría ser autor y protagonista de su historia de vida laboral presentando libertad y responsabilidad para y en su desarrollo, con adaptación creativa al trabajo y un tipo de liderazgo basado en principios.

Para finalizar, en cada una de las entrevistas se advierte claramente cómo han significado el valor y el poder en la experiencia de trabajo, el propio valor como ser trabajador, el valor ajeno, el sentimiento de poder que se construye justamente en las vivencias del ser-con-otros.

Por último, se muestra a continuación en Tabla 53, una síntesis con los estilos de liderazgo y proyecto de vida de cada uno de los entrevistados.

Tabla 53

Estilo de Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral de cada entrevistado

	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3
Estilo de Liderazgo	Auténtico	Auténtico	Auténtico
Proyecto de Vida Laboral	Auténtico con adaptación creativa al trabajo	Auténtico con adaptación creativa al trabajo	Auténtico con adaptación creativa al trabajo

Nota: Elaboración Propia

4.3. RESULTADOS DEL ASSESSMENT PDA

El PDA (Personal Development Analysis) es un Assessment que, a través de una metodología científicamente avalada, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las

personas. El PDA Assessment no califica perfiles conductuales en buenos o malos, sino que describe las características conductuales del individuo evaluado.

Las bases del Personal Development Analysis (PDA) fueron inicialmente desarrolladas en 1942, por William M. Marston. Durante años este instrumento de evaluación ha sido sometido a varias revisiones.

Personal Development Analysis Assessment está respaldado en investigaciones psicológicas que dan sustento a los resultados del Assessment. Está basado en escalas y estudios de personalidad cuyos coeficientes de validez y confiabilidad alcanzan y superan los estándares requeridos por la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC), el Labor Department y de la Comisión de Justicia y Servicios Sociales y ha sido validado por la AIOBP, American Institute of Business Psychology (PDA, 2004).

Los ejes de análisis del PDA son:

1. EJE RIESGO: El Riesgo representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como antagónico o Desfavorable. Mide el deseo de la persona por alcanzar los resultados. Asimismo, mide el nivel de iniciativa y deseo de manejar situaciones y el grado en que la persona asume riesgos para lograr resultados.
2. EJE EXTROVERSIÓN: La Extroversión representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como Favorable. Mide el grado en que la persona desea o se inclina a interactuar con otras personas y bajo qué conductas o circunstancias.
3. EJE PACIENCIA: La Paciencia representa la respuesta Pasiva a un ambiente percibido como Favorable. Refiere la tendencia de la persona a responder de forma paciente y pacífica ante situaciones del ambiente.
4. EJE CONFORMIDAD A NORMAS: La Conformidad a Normas representa la respuesta Pasiva en un ambiente percibido como Antagónico o desfavorable. Este vector refiere básicamente sobre cuanto requiere sujetarse/conformarse a normas y procedimientos
5. EJE AUTOCONTROL: El Autocontrol es la tendencia a ser socialmente responsable, auto controlado y auto disciplinado, el ser consciente de las consecuencias de sus actos. Este vector habla sobre la manera en que la

persona expresa su conducta desde la impulsividad a la rigidez, tanto en creencia como en acto.

6. NIVEL DE ENERGÍA: El Nivel de energía es una medida de la energía de la persona. Refleja el “quantum de energía disponible, tanto desde lo físico como desde lo mental, que le permitirá o no responder efectivamente a las situaciones que se le presentan”. Cada persona nace con un determinado nivel de energía. PDA Manual Técnico (PDA, 2004)

A continuación, se presenta el Assessment PDA de cada uno de los líderes entrevistados, según los ejes de análisis del PDA⁷⁶. En anexo se exhiben los informes totales.

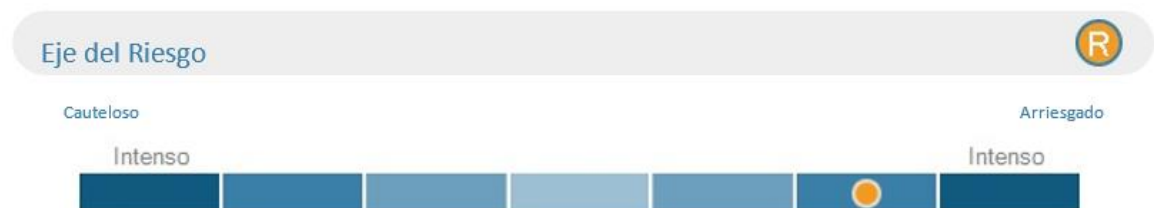
Reporte de Perfil Conductual de Entrevistado N°1

✓ EJE DEL RIESGO

Es una persona directa, asertiva y competitiva. Tomará la iniciativa y presionará para alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos complejos y estará dispuesta a asumir riesgos. No tendrá mayores inconvenientes al momento de confrontar con otros en pos de alcanzar las metas

Figura 90

Eje del Riesgo E1



Nota: Informe PDA Entrevistado 1

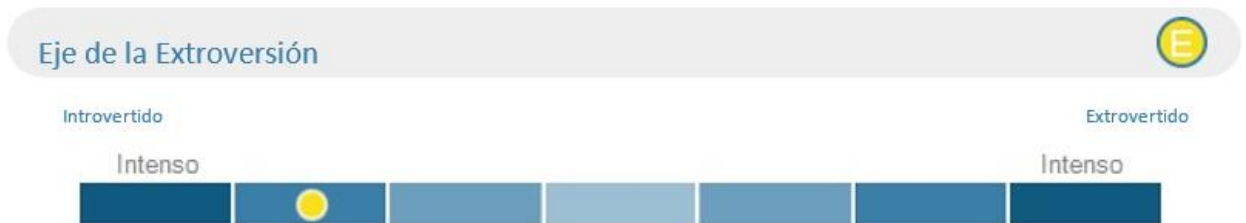
⁷⁶ Es importante comprender que no todas las características descritas en el reporte serán puestas de manifiesto simultáneamente y en la misma intensidad. Es más probable que se vea solo algunas de estas características. Cuanto más 'alto' puntúe cada eje más manifiesta será la conducta y más característica será en el Perfil Laboral de la Persona.

✓ EJE DE LA EXTROVERSION

Es una persona más bien reservada y un tanto discreta. Interactúa con otros sin problemas, pero puede considerársele como una persona que prefiere estar a solas. Puede trabajar individualmente o en grupos pequeños. Transmite una impresión de autosuficiencia y escepticismo. Marca una diferencia entre quienes son sus “amigos” y quiénes son sus “conocidos”

Figura 91

Eje de la Extroversión E1



Nota: Informe PDA Entrevistado 1

✓ EJE DE LAS NORMAS

Es una persona que, de acuerdo a cada situación, se ajustará o no a las normas y los procedimientos preestablecidos. En algunas oportunidades se sentirá más segura consultando, relevando información y ajustándose a los procedimientos y, en otras situaciones, preferirá conducirse en base a su intuición y actuar con seguridad de formas más autónoma e independiente.

Figura 92

Eje de las Normas E1



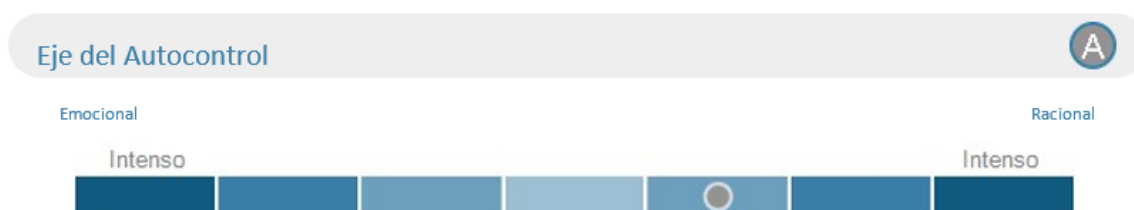
Nota: Informe PDA Entrevistado 1

✓ EJE DE AUTOCONTROL

Es una persona que tiende a ser reflexiva, racional. Muestra una conducta madura y posee la habilidad de controlar sus impulsos fuertes. Generalmente se muestra segura de sí misma y confía en su habilidad para tolerar. Acepta las reglas y actúa en base a principios. Tiende a ser objetiva y lógica

Figura 93

Eje del Autocontrol E1



Nota: Informe PDA Entrevistado 1

✓ DESCRIPTIVO DEL PERFIL NATURAL⁷⁷

E1 es una persona reflexiva e introspectiva que pensará los asuntos y problemas a fondo y en detalle. Opera como una solucionadora de problemas. Por otro lado, E1 es una persona autoritaria y competitiva que busca el reto, está dispuesta a competir, es persistente y está decidida a triunfar. E1 disfruta confrontando y resolviendo problemas complejos. Es hábil en el pensamiento lógico y analítico.

E1 puede ser una buena pensadora abstracta y conceptual. También puede pensar de forma imaginativa y creativa. E1 tiene una buena cantidad de curiosidad intelectual; le gusta entender las verdaderas causas de los problemas y eventos. Es muy trabajadora, disfruta especializarse y es buena para localizar y corregir errores y resolver problemas.

A E1 no la distraen los asuntos periféricos. Es adepta a averiguar la causa radical de los problemas o fracasos en el desempeño. Es una persona escéptica que no se engaña

⁷⁷ Esta sección permite tener una amplia visión y comprensión acerca del estilo natural de comportamiento de esta persona. Esta descripción identifica la forma natural y espontánea en que responderá a las demandas del trabajo. Se puede utilizar esta descripción para tener una comprensión más profunda acerca de cómo esta persona responde ante la necesidad de resolver problemas y enfrentar desafíos, influenciar a personas, responder al ritmo del ambiente y cómo responde a las reglas y procedimientos impuestos por otros, así como también su capacidad de 'auto controlar' sus impulsos y emociones

fácilmente. A veces, E1 tenderá a ser demasiado cuidadosa y puede ser negativa e introvertida especialmente en áreas que están fuera de sus conocimientos.

La naturaleza reflexiva e introspectiva de E1 le permite trabajar cómoda y eficazmente en su propia reflexión y realizar y planear tareas. Es una individualista enérgica que lucha por tener independencia. No se sentirá especialmente cómoda cuando trabaje en grupos numerosos, sobre todo cuando el grupo esté compuesto por extraños. E1 funciona mejor relacionándose en grupos y equipos de trabajo pequeños o en situaciones de persona a persona.

Será directa, franca y orientada al punto al tratar con la gente. E1 será rápida al corregir a las personas que han cometido errores, que toman un acercamiento ilógico o que no poseen datos legítimos para un plan o propuesta. E1 puede estar animada y a favor en discusiones que son lógicas, prácticas, orientadas a la tarea y de naturaleza técnica. Tal vez no tenga especial habilidad en generar entusiasmo en los demás y podría tender a no ser comunicativa. Es posible que E1 prefiera hacer las cosas ella misma en lugar de delegarlas a los demás.

La aproximación al trabajo de E1 es dirigida a la meta, pragmática, directa y asertiva. Está dispuesta a actuar de forma independiente sin mucha dirección y guía de otros. E1 trabaja arduamente para hacer un trabajo de calidad; completa asignaciones y proyectos rápidamente y mostrará iniciativa.

Al ser por naturaleza inquisitiva y orientada a la calidad, E1 completa todas sus tareas de forma sistemática y lógica y es precisa en todo lo que hace. Para E1, la seguridad, el estatus quo y los procedimientos son muy importantes. También será importante para ella el reconocimiento y la reputación por sus logros o conclusiones exactas y estratégicas. Necesita pertenecer a la organización, pero debe tener la oportunidad de ser independiente de ésta. Es cuidadosa tanto para establecer normas como para mantenerlas y disfruta involucrarse en tareas difíciles y detalladas.

Al ser una persona muy dominante y competitiva, buscará activamente tener el control y el poder en todas las situaciones en las que se encuentre. En general, le producirá mucha tensión ceder el control o el poder en manos de otra persona, pudiendo reaccionar de forma confrontativa y argumentativa.

Posiblemente sienta a las conversaciones sociales irrelevantes con personas que no son de su círculo íntimo como una pérdida de tiempo. Necesita privacidad en sus asuntos y pensamientos personales y se sentirá tensa cuando sienta que esto no se respeta. Probablemente reaccione a esta tensión manteniéndose muy callada, sin exteriorizar sus pensamientos y apartándose de la gente.

✓ ESTILO GERENCIAL⁷⁸

▪ Liderazgo

E1 es una gerente estricta, directa e inquisitiva. Dirige por medio de su conocimiento y experiencia de una manera introspectiva. Exige a sus colaboradores que sigan las reglas. Se siente más cómoda trabajando con personas de carácter técnico y especializado que con personas informales y muy sociables. Planea, organiza y establece formas de medir los resultados. Toma las medidas necesarias, incluso disciplinando, cuando hace falta. No se destaca por motivar a través de la persuasión y el discurso. Puede adoptar la postura de que los demás deben asumir la responsabilidad de desarrollarse a sí mismos. Su principal habilidad pasa por la planificación y programación más que por la motivación a los demás.

▪ Toma de Decisiones

Tomando decisiones E1 es reflexiva y cuidadosa. Avanzará de manera sistemática y, una vez que haya pensado las cosas a conciencia, será decisiva. Prefiere trabajar partiendo de una base de hechos al tomar una decisión. Necesita tiempo para evaluar la información y planear antes de la implementación. Es una buena organizadora y proveedora de hechos sólidos. No involucra sus emociones en su toma de decisiones ni se deja influenciar por opiniones de terceros.

▪ Comunicación

E1 prefiere que los hechos y resultados hablen por sí mismos. Evita las conversaciones que no están orientadas al negocio. Es detallada e incisiva al exponer sus

⁷⁸ Esta sección permite tener una amplia visión y comprensión sobre el estilo gerencial de esta persona. Describe la forma en que naturalmente se desenvuelve ante la necesidad o responsabilidad de tener que gerenciar a otros.

casos. Es seria, controlada, medida y muestra seguridad en sí misma en su estilo de comunicación.

- Apertura

A E1 le resulta difícil establecer compatibilidad y afinidad en las primeras reuniones, incluso se siente incómoda. Necesita tiempo para prepararse y no le gusta hacer presentaciones improvisadas. No tiene una oratoria inspiradora, sino más bien es didáctica tendiendo a focalizarse en los aspectos técnicos. Es muy persistente y no le afecta el rechazo, con lo cual, a pesar de las dificultades, se mantendrá firme y se asegurará de que los demás escuchen lo que tiene que decir. Es muy inquisitiva y agresiva para sondear e identificar metas, deseos y necesidades del auditorio.

- Cierre

E1 puede ser muy directa en el momento del cierre, aunque tenderá a apearse a técnicas de cierre sistemáticas. Su tenacidad será una de su principal habilidad en el cierre. Puede ser muy defensiva frente a las objeciones, con lo cual puede perder oportunidades. Tiene la agresividad para el cierre, pero le falta combinarla con habilidades interpersonales y de persuasión.

- Servicio al Cliente

Será muy responsable en dar un buen servicio al cliente y trabajará mucho para satisfacer sus necesidades. No tendrá preferencias personales entre sus clientes, sino que se basará en la potencia de la cuenta. Logrará ganar la aceptación y confianza y lealtad del cliente a través de su seriedad, responsabilidad y dedicación, sobre todo, con aquellos poco sociales y orientados a resultados.

- ✓ COMO LIDERAR A E1 EFECTIVAMENTE⁷⁹

E1 es una solucionadora de problemas, por lo que se sentirá motivada si se le asignan tareas desafiantes. Es importante que sienta que la valoran, que se le dé espacio para que

⁷⁹ En esta sección se describen aspectos de importancia a tener en cuenta para 'coachearlo efectivamente'. Los puntos descritos a continuación se apoyan sobre el estilo natural de comportamiento y son fundamentales para ser tenidos en cuenta por toda persona que espera liderarlo para conseguir el máximo de eficacia y toda su capacidad.

tome decisiones, que se le deleguen responsabilidades desafiantes y que las normas y los procedimientos se encuentren bien definidos.

Para que E1 trabaje mejor, deberá sentir que trabaja en un entorno estructurado. Su superior deberá definirle de manera clara los procedimientos que debe seguir para cumplir con la tarea y sus responsabilidades sobre la misma. Al ser una persona más bien introvertida y orientada a resultados, E1 trabajará mejor dando asesoramiento o dirigiendo grupos de trabajo en vez de ser parte de ellos.

E1 busca sentir la seguridad dentro del trabajo, que los objetivos a alcanzar son reales y alcanzables y que las tareas tienen un fin práctico. El reconocimiento para esta persona es importante siempre y cuando sea de manera formal y franca. También sentirá el reconocimiento si se la aprecia como una referente en su área de especialización.

Para una comunicación efectiva, se recomienda que su superior sea prudente y calmado. A E1 le puede incomodar el trato muy informal y podría verlo como poco serio. Es recomendable enviarle por escrito la información y los puntos importantes que se hayan conversado en una reunión. Necesitará que su superior le aclare eventuales dudas de manera puntual y detallada. De no ser así, llevará su duda a otra persona pudiendo provocar algún tipo de distorsión en la comunicación.

Si a E1 no se le asignan tareas y responsabilidades desafiantes y bien definidas puede sentirse frustrada. Es importante tener siempre en cuenta que el potencial de esta persona reside en su capacidad de solucionar problemas difíciles que requieran calidad y precisión. Si bien no es una persona que esté orientada al trabajo en equipo, sería una buena asesora y formadora de gente en su área de especialización.

✓ PUNTOS FUERTES QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN LIMITACIONES⁸⁰

Puede proporcionar más información de la requerida en un esfuerzo por brindar un panorama completo y exacto. El escepticismo y la necesidad de lógica y datos pueden causar desconfianza en la gente que no tiene los hechos a su disposición o parece ser ilógica. Su

⁸⁰ En esta sección se describen algunas tendencias propias del estilo de comportamiento que eventualmente podrían convertirse en debilidades. Son aspectos claramente positivos del estilo de comportamiento de esta persona pero que, si no se moderan o atienden oportunamente, podrían jugarle en contra.

seriedad puede llevarla a impacientarse al tratar con gente que habla mucho, y es sociable y percibida como bastante informal. El enfoque en la lógica, el pensamiento analítico y la necesidad de los datos pueden llevarla a ser percibida como una experta, pero sin sensibilidad por los problemas interpersonales. En su deseo de demostrar la calidad de un plan o propuesta puede tornarse obstinada cuando se la desafía.

✓ SITUACIÓN ACTUAL⁸¹

En base al compromiso con los resultados y los objetivos, E1 puede volverse tan directa y tan competitiva que, en oportunidades, podría ser percibida como “arrogante o autoritaria” por personas menos confrontativas.

▪ Toma de Decisiones

Este análisis indica que en su estilo natural E1 tiende a tomar decisiones asumiendo cierto nivel de riesgo. Naturalmente no tendrá mayores inconvenientes en decidir a pesar de no tener toda la información a mano, simplemente tomando como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”. Actualmente E1 percibe que su situación actual no le exige mayores cambios a su estilo de “Toma de Decisiones”. E1 siente que su situación actual le permite tomar decisiones con la información disponible y tomar como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”.

▪ Equilibrio de Energía

Este análisis sugiere una percepción por parte de E1 que tiene más energía disponible que la que su situación actual le requiere. Siente que podría estar aportando más valor a su gestión que lo que la situación actual de trabajo le permite. Esto podría llevarla a cierto nivel de desmotivación.

▪ Modificación del Perfil

⁸¹ Esta sección permitirá tener una clara perspectiva de los cambios que se están dando en el estilo de comportamiento de esta persona. Describe qué aspectos de su estilo natural están siendo modificados en su esfuerzo a adaptarse a los requerimientos de su trabajo actual.

Este análisis sugiere que E1 puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige su puesto.

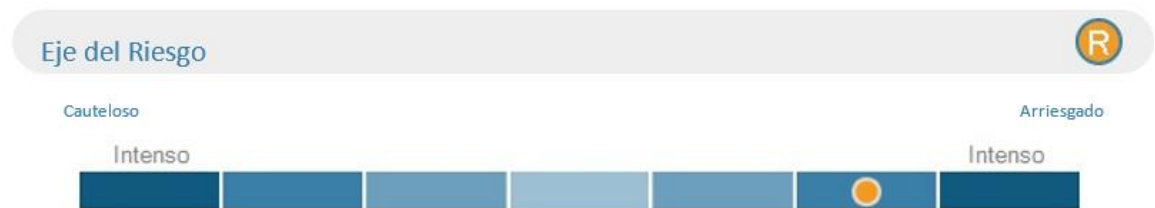
Reporte de Perfil Conductual de Entrevistado N°2

✓ EJE DEL RIESGO

Es una persona directa, asertiva y competitiva. Tomará la iniciativa y presionará para alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos complejos y estará dispuesta a asumir riesgos. No tendrá mayores inconvenientes al momento de confrontar con otros en pos de alcanzar las metas

Figura 94

Eje del Riesgo E2



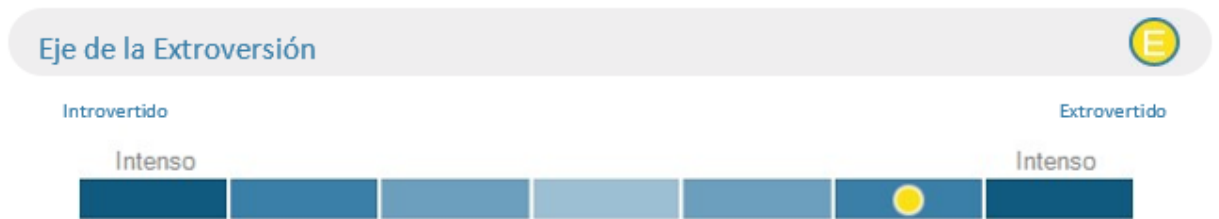
Nota: Informe PDA Entrevistado 2

✓ EJE DE LA EXTROVERSION

Es una persona sociable y extrovertida, agradable y persuasiva. Se esfuerza por transmitir una buena impresión y por lograr que los demás se sientan cómodos. Atractiva, persuasiva y convincente.

Figura 95

Eje de la Extroversión E2



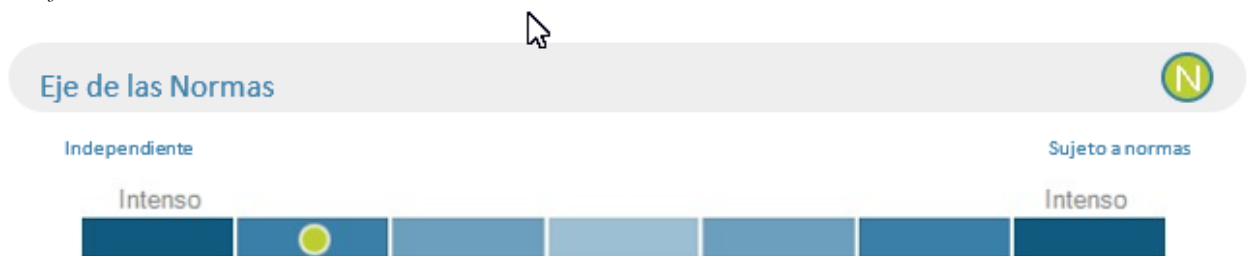
Nota: Informe PDA Entrevistado 2

✓ EJE DE LAS NORMAS

Es una persona bastante independiente, positiva y segura, que confía en sus propias ideas y en su manera de hacer las cosas. Prefiere actuar bajo su propio criterio que a seguir normas y procedimientos al pie de la letra.

Figura 96

Eje de las Normas E2



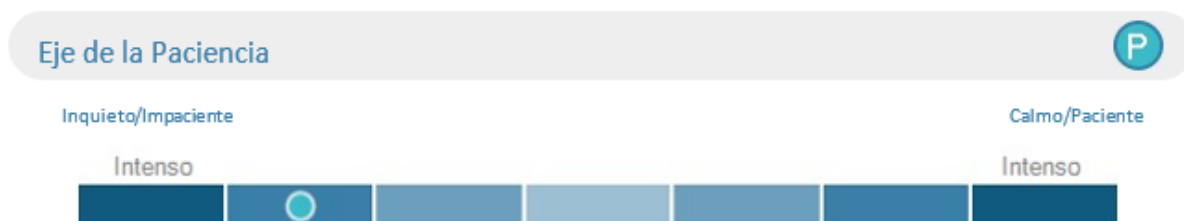
Nota: Informe PDA Entrevistado 2

✓ EJE DE LA PACIENCIA

Es una persona dinámica e impaciente, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas y responsabilidades. La incomoda la rutina y puede llegar a aburrirse si su día a día no incluye variedad de actividades.

Figura 97

Eje de la Paciencia E2



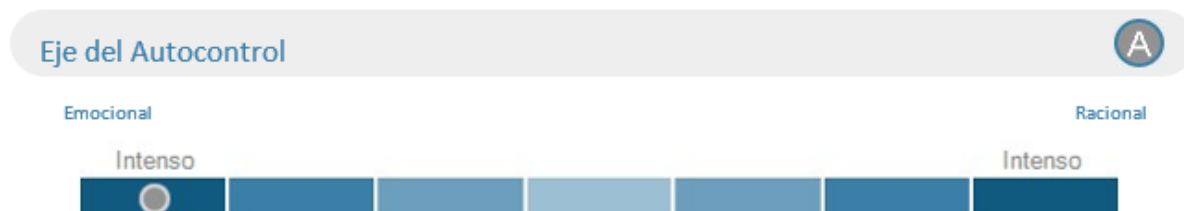
Nota: Informe PDA Entrevistado 2

✓ EJE DE AUTOCONTROL

Es una persona que tiende a ser emotiva, emocional. En oportunidades incluye sus sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones. En oportunidades, si las emociones son fuertes, podría llegar a demostrar su irritación, su alegría, su tristeza, etc.

Figura 98

Eje de Autocontrol E2



Nota: Informe PDA Entrevistado 2

✓ DESCRIPTIVO DEL PERFIL NATURAL

E2 es una líder integradora que tiene un interés extrovertido por la gente y la habilidad de ganarse el respeto y la confianza de diversos tipos de personas. Disfruta la responsabilidad, la autoridad y la iniciativa social que exige una posición de dirección.

Presiona para alcanzar un objetivo y para que se acepte su punto de vista, pero de una forma carismática. Es espontánea en su aproximación. Puede usar su motivación, habilidades interpersonales, confianza en sí misma y carisma para influenciar y persuadir a otros de su punto de vista o creencia. Incluso puede ser terca y querer salirse con la suya en

su motivación por lograr resultados. Esto generará que a veces E2 pueda ser percibida por los demás como temperamental.

Por lo general, E2 es una buena coordinadora que está dispuesta a delegar y demuestra aplomo y confianza en la mayoría de las situaciones. Puede tender a actuar de manera impulsiva en ocasiones y a ser demasiado entusiasta y a “sobrevender”. Esta persona es una excelente motivadora y manejadora de la gente, es una buena líder que sabe cómo comunicarse y que puede persuadir de la misma forma que se la puede persuadir.

E2 toma naturalmente el fijar metas, planear, organizar e implementar planes. Prefiere requisitos de trabajo prácticos y realistas. Es muy independiente y quiere libertad considerable para fijar y lograr metas. La independencia de E2 también la lleva a estar segura de sí misma y dispuesta a actuar sin la guía, mando e influencia de otros. Prefiere guiar a la gente en vez de dirigirla para obtener resultados.

Se encuentra perfectamente bien en situaciones en las que debe poner los planes en movimiento para lograr los resultados. E2 prefiere tener el control de las situaciones que encuentra y está dispuesta a tomar riesgos para tener el mando. E2 prefiere cambiar y mejorar el statu quo mejorando métodos, sistemas, procesos y resultados. También es impaciente en lograr los resultados y efectuar el cambio. E2 es tenaz en su persecución de metas.

E2 puede usar sus habilidades interpersonales eficazmente al hacer discursos y presentaciones a grupos. Responderá rápida y confiadamente a las respuestas y objeciones del público.

A E2 no le cuesta asumir riesgos y tiene un fuerte sentido de urgencia, razón por la cual toma decisiones rápidamente en base a la información que tiene disponible. Estará segura de haber tomado una buena decisión.

A E2 la motivan los desafíos, el contacto con la gente, estar libre de la rutina y de la reglamentación estricta, razón por la cual busca libertad para actuar de manera independiente en una variedad de situaciones cambiantes. Evitará el análisis detallado de la información, la elaboración de reportes o el hacerse cargo de los registros. El reconocimiento público de su capacidad es un importante motivador para E2. Busca tener el poder y estar al mando de las situaciones. Una de las principales fortalezas de E2 es la de lograr resultados tangibles

motivando a la gente para que actúe de forma voluntaria en vez de que sea mediante autoridad y órdenes.

Al ser una persona muy dominante y competitiva, buscará activamente tener el control y el poder en todas las situaciones en las que se encuentre. En general, le producirá mucha tensión ceder el control o el poder a manos de otra persona, pudiendo reaccionar de forma confrontativa y argumentativa.

Debido a su fuerte orientación a las personas y su búsqueda por conquistar, puede desmotivarse y sentirse herida frente al rechazo y la desaprobación de los demás o al ser excluida de un grupo o proyecto. Si esta situación se presenta en momentos de mayor sensibilidad o se manifiesta de manera muy intensa, E2 puede dejar de lado su estilo amable y ponerse muy emocional e incluso explosiva.

Debido a su fuerte sentido de urgencia podría estresarla los retrasos de trabajo y el hecho de tener muchos proyectos a largo plazo con los cuales tratar. Debido a su búsqueda de variedad, la falta de acción, la rutina en el trabajo y la indecisión también podrían ser factores de estrés. Ante este estrés, podría responder de forma muy impaciente y de mal humor, tomando decisiones impulsivas y dándose por vencida a causa de la frustración.

Debido a su estilo independiente, comúnmente se sentirá incómoda trabajando bajo estrecho control, reglas y procedimientos muy estrictos. Frente a esta situación, E2 puede responder buscando mantenerse al margen de estas reglas o encontrando justificaciones para operar de forma independiente.

✓ ESTILO GERENCIAL

▪ Liderazgo

E2 es una líder carismática que presiona para lograr que las cosas se hagan y generalmente consigue que los demás la sigan. Prefiere dirigir y motivar a otros en ambientes de trabajo desestructurados en lugar de ambientes muy limitados.

Tiene un estilo optimista y entusiasta que le facilita el liderazgo para motivar y dirigir. Podrá liderar efectivamente, aun bajo presión. Podría tener dificultades para disciplinar a otros cuando su popularidad esté en juego.

Es muy competitiva y buscará activamente tener el control de los demás a través de la seducción. Tiene la habilidad de identificar las necesidades de desarrollo de sus colaboradores, pero no la paciencia para dedicarse a desarrollarlos.

- Toma de Decisiones

Las decisiones de E2 suelen basarse en la información de primera línea e información disponible. Adopta un estilo dinámico y creativo para tomar decisiones. Tendría dificultad en aquellas decisiones que requieran que tome acciones duras e impopulares. Será más efectiva tomando decisiones cuando se requiera una acción inmediata.

- Comunicación

E2 es una comunicadora natural con habilidades para persuadir e influenciar. Su estilo acelerado y conversador limita su capacidad de escuchar. Su entusiasmo y optimismo natural pueden llevarla a ignorar los puntos de vista de los demás y, de hecho, puede impedir que otros den sus ideas.

- Apertura

E2 es muy positiva para persuadir cuando habla y es muy entusiasta en sus presentaciones. Tiene fuertes habilidades para conocer gente nueva con facilidad y desarrollar muchos contactos. Podría, en ocasiones, hablar demasiado y no escuchar, lo que podría llevarla a perder señales de compra. Es naturalmente persuasiva e influyente y probablemente generará buenos sentimientos a través de su habilidad para comunicarse con los demás.

- Cierre

E2 es generalmente muy orientada al cierre y seguramente competirá por obtener el pedido. La motiva presionar para lograr resultados y buscará cada oportunidad disponible. Es directa por naturaleza, pero flexible cuando intenta cerrar la venta. Es ingeniosa para superar objeciones y probablemente realice el cierre obteniendo buenos resultados.

- Servicio al Cliente

Desarrollará relaciones muy fuertes con los clientes. El servicio al cliente será un punto fuerte, siempre que el cliente tenga que recurrir a su persona. Si el servicio al cliente requiere demasiada rutina probablemente no siempre pueda desempeñar bien el papel de

servicio. Podría transmitir una imagen de desorganización. Le faltará la paciencia necesaria para el servicio al cliente.

✓ COMO LIDERAR A E2 EFECTIVAMENTE

E2 es una persona por naturaleza muy proactiva, por lo que necesita tener participación activa en los temas que se manejen. Es importante para ella sentir que siempre es tenida en cuenta. Aun así, es importante marcarle claramente y, a veces hasta por escrito, hasta dónde puede tener participación, para así evitar que confunda cuál es su posición. Al asignarle una nueva tarea o responsabilidad es muy importante darle a E2 la libertad suficiente para que la realice de manera independiente, ya que de no ser así se sentirá controlada y esto podría irritarla.

Para E2 es importante la popularidad, sentirse reconocida y ser considerada una referente, por lo que le resultaría motivante participar liderando proyectos y ser reconocida públicamente por sus logros obtenidos. E2 responderá mejor a los desafíos si se le proporciona toda la información de manera abierta y distendida, brindándole la posibilidad de que exprese libremente su punto de vista y sentir que lo que dice es tenido en cuenta.

Para una comunicación efectiva, su superior deberá manifestarse de manera directa, concreta y mejor si es verbal, yendo al punto y sin muchas vueltas. En aquellos casos en donde la comunicación sea escrita, deberá también ser bien escueta, resumida y concreta. Es importante para E2 sentir que se la escucha, que se la considera y que se le brinda un espacio para que pueda participar dando su opinión. La motiva el reconocimiento público y el ser referente de sus pares.

Por su tendencia a ser independiente y a no sujetarse estrictamente a las normas y procedimientos, sería importante indicarle cuáles serían las eventuales repercusiones negativas que podría tener entre sus pares si cae en el incumplimiento. Esta sería una manera de ponerle cierto límite y que pueda focalizar sus acciones dentro de las pautas preestablecidas.

Por su tendencia a no prestar mucha atención a los detalles y no tener la paciencia suficiente para llevar un control minucioso de los mismos, puede tender a cometer errores de este tipo. Una manera de ayudar a esta persona a evitar estos errores podría ser tener una persona que tenga estas cualidades y le brinde soporte en las tareas más administrativas.

A E2 la motiva tomar decisiones, tener el control y arriesgarse. Por su alta extroversión, también la motiva agradar a la gente y ser popular. Es por esto que en situaciones que requieran su imparcialidad y tomar partida contraria a la de la mayoría, si bien lograría tomar la decisión, se pondría incómoda y se le debería brindar apoyo y aprobación de parte de su superior.

Se conseguirá lo mejor de ella si se le delegan tareas o la consecución de objetivos en donde logre asumir la responsabilidad por las mismas y actuar con libertad, logrando a su vez dirigir a los demás para su logro. E2 trabajará mejor en ambientes donde pueda desarrollar sus habilidades interpersonales y donde el trabajo sea variado, ya que de lo contrario se aburrirá rápidamente.

Por su fuerte sentido de urgencia, E2 tenderá a trabajar a un ritmo apresurado, con lo cual será importante apoyarla para que tome conciencia que sus tiempos no son los tiempos del resto. Es importante tener siempre en cuenta que el potencial de esta persona reside en sus relaciones interpersonales, en su liderazgo y en su capacidad de tomar decisiones arriesgadas.

✓ PUNTOS FUERTES QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN LIMITACIONES

En su focalización en el "cuadro total", puede pasar por alto los detalles. El estilo enérgico y directo puede ser demasiado drástico para algunas personas. La fuerte orientación hacia los resultados puede producir que se anuncien las conclusiones sin explicar pacientemente sus razones. Puede prometer más de lo que puede dar, sobre todo si lo prometido depende de ella y no del personal de apoyo. Puede avanzar tan rápida y animadamente en las presentaciones que puede descuidar el entender a su auditorio.

En su búsqueda de variedad de trabajo y cambio, puede tender a abarcar demasiado, ignorar los detalles importantes y descuidar el seguimiento. En su deseo de conseguir resultados inmediatos, puede presionar a la gente demasiado fuerte y demasiado rápido. En su deseo de avanzar velozmente, puede no escuchar a las personas con atención. En su necesidad de conseguir resultados rápidamente, puede tornarse irritable si cree que las personas no han rendido lo suficiente.

✓ SITUACIÓN ACTUAL

Este análisis indica que en su estilo natural E2 tiende a tomar decisiones asumiendo cierto nivel de riesgo. Naturalmente no tendrá mayores inconvenientes en decidir a pesar de no tener toda la información a mano, simplemente tomando como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”. Actualmente E2 percibe que su situación actual no le exige mayores cambios a su estilo de “Toma de Decisiones”. E2 siente que su situación actual le permite tomar decisiones con la información disponible y tomar como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”.

- Equilibrio de Energía

Este análisis sugiere una percepción por parte de E2 que la situación actual le requiere una mayor inversión de energía de la que ella puede ofrecer. Este cambio es sensible y podemos inferir que podría sentirse un poco estresada y moderadamente exigida.

- Modificación del Perfil

Este análisis percibe que E2 entiende que actualmente no debe modificar su estilo natural para adaptarse a los requerimientos comportamentales de la posición. Esto puede ser interpretado como cierta “incapacidad para adaptarse” o falta de flexibilidad.

Por otro lado, la “intensidad del perfil” no se presenta muy pronunciada, con lo cual podemos interpretar que E2 tiene potencialmente la flexibilidad para adaptar su propio estilo natural a un entorno que le demande algunas modificaciones.

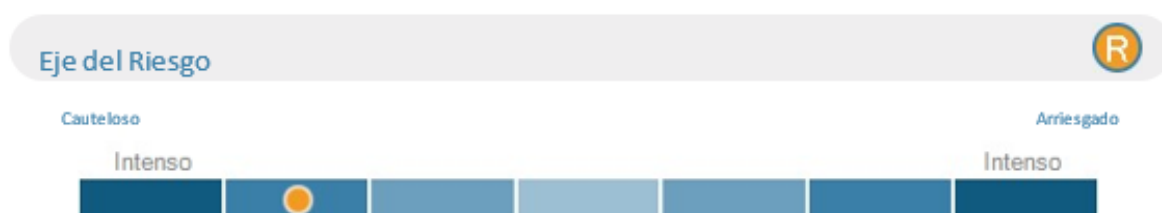
Reporte de Perfil Conductual de Entrevistado N°3

- ✓ EJE DEL RIESGO

Es una persona amable, afable y confrontativa. Prefiere no asumir riesgos. Motivada principalmente por un ambiente libre de tensiones y confrontaciones. Suele asumir una conducta reservada. Está abierta y bien dispuesta a recibir instrucciones.

Figura 99

Eje del Riesgo E3



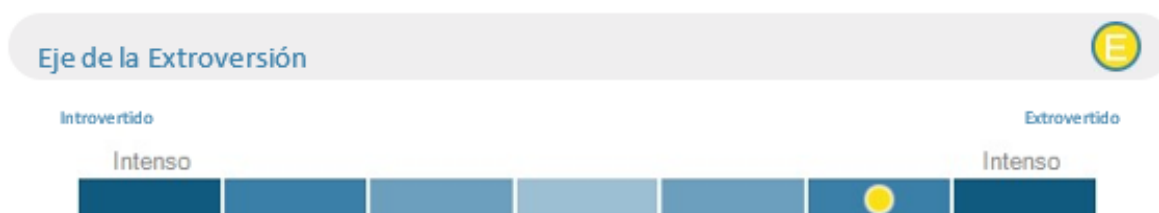
Nota: Informe PDA Entrevistado 3

✓ EJE DE LA EXTROVERSION

Es una persona sociable y extrovertida, agradable y persuasiva. Se esfuerza por transmitir una buena impresión y por lograr que los demás se sientan cómodos. Atractiva, persuasiva y convincente.

Figura 100

Eje de la Extroversión E3



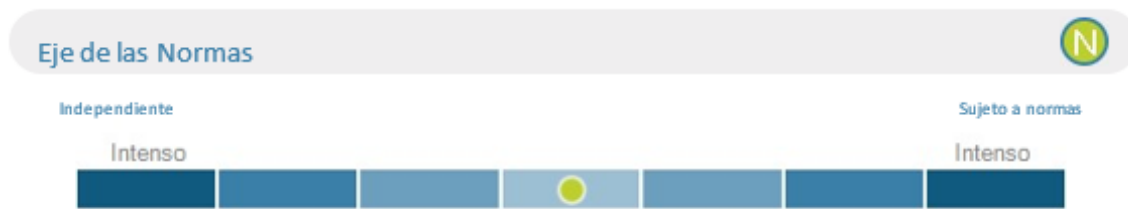
Nota: Informe PDA Entrevistado 3

✓ EJE DE LAS NORMAS

Es una persona que, de acuerdo a cada situación, se ajustará o no a las normas y los procedimientos preestablecidos. En algunas oportunidades se sentirá más segura consultando, relevando información y ajustándose a los procedimientos y, en otras situaciones, preferirá conducirse en base a su intuición y actuar con seguridad de forma más autónoma e independiente.

Figura 101

Eje de las Normas E3



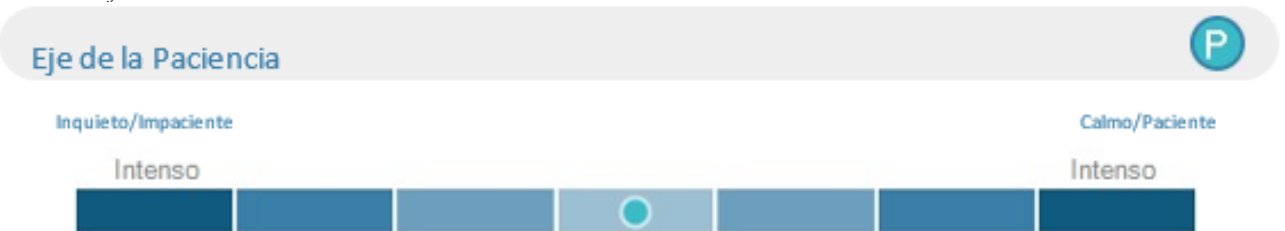
Nota: Informe PDA Entrevistado 3

✓ EJE DE LA PACIENCIA

Es una persona que generalmente está alerta. Puede responder positivamente a los cambios, así como también tolerar a cierta rutina. Si bien le gusta la variedad y los cambios, estos deberán estar planificados

Figura 102

Eje de la Paciencia E3



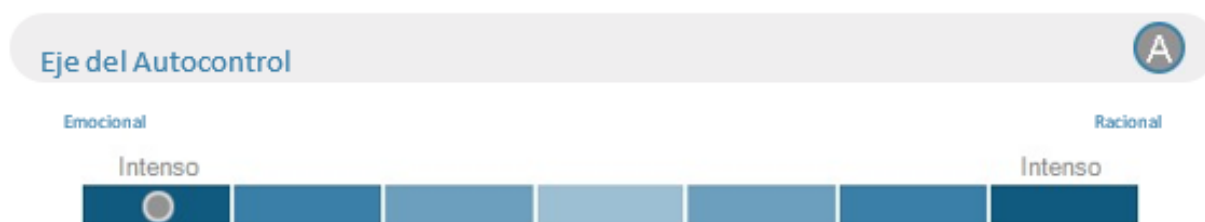
Nota: Informe PDA Entrevistado 3

✓ EJE DE AUTOCONTROL

Es una persona que tiende a ser emotiva, emocional. En oportunidades incluye sus sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones. En oportunidades, si las emociones son fuertes, podría llegar a demostrar su irritación, su alegría, su tristeza, etc.

Figura 103

Eje de Autocontrol E3



Nota: Informe PDA Entrevistado 3

✓ DESCRIPTIVO DEL PERFIL NATURAL

E3 es un individuo afable, atractivo, alegre y agradable. Disfruta estar con las personas. Es más interactivo y extrovertido cuando está en ambientes cómodos y conocidos. Es amable y diplomático en su aproximación. E3 tiende a ser indirecto al tratar con la gente. Puede ser encantador e incluso divertido cuando se siente cómodo en una situación. E3 se esforzará por gustar y ser aceptado por la gente.

E3 tiene facilidad para relacionarse con la gente. Es locuaz, convincente y se esmera por caer simpático. E3 es cauteloso y conservador al tomar decisiones. Hará lo posible por disminuir el riesgo, para lo cual recolectará muchos datos e información antes de proceder con su decisión. No tendrá problemas en adaptarse a la autoridad y puede hacerse cargo de los detalles cuando esto sea necesario.

E3 es bueno para comunicarse. Posee habilidades para asimilar e impartir información y se esmera por disminuir la tensión en los demás. Tiende a hablar de manera positiva, pero no le gustan el antagonismo ni las confrontaciones cara a cara, y a veces cederá para evitar “perder imagen”, ya que se toma a pecho las críticas. Generalmente suele disgustarle tener que disciplinar a los demás.

Se sentirá más motivado en un ambiente amistoso y seguro que le proporcione seguridad y protección. Le gusta el reconocimiento social. E3 necesita espacio para expresarse sin que se lo desafíe. Preferentemente, debería existir poca necesidad de confrontar e impartir disciplina a los demás o de tomar decisiones severas o impopulares, ya que prefiere evitar las situaciones antagónicas.

Tiene habilidades para influir en los demás, pero preferentemente dentro de ambientes no agresivos. Se ganará la autoridad por su experiencia más que por su dogmatismo natural. Logrará alcanzar importantes metas principalmente mediante el uso de la persuasión. E3 suele interesarse por las personas. Presenta una imagen no amenazante y normalmente ve el lado positivo de la mayoría de las situaciones. Es sociable y extrovertido, la aproximación de E3 es discreta. Utilizará el tacto, la diplomacia y otros métodos indirectos al tratar con la gente. E3 se preocupará auténticamente por las opiniones, ideas y sentimientos de otros.

Mostrará una fuerte necesidad de armonía al trabajar en un grupo o equipo. En general, será renuente a decir o hacer algo que podría herir los sentimientos de alguien. E3 también puede intentar satisfacer las necesidades de cada persona, de manera positiva, para lograr la armonía de grupo. Le gusta ser tenido en cuenta por los demás y se incomoda al ser excluido, ignorado o desaprobado. En caso de sentirse excluido o ignorado, podría responder adoptando una postura reactiva, tomando distancia y hasta en algunas oportunidades de forma emocional y explosiva. Cuando se lo presiona demasiado o ante situaciones de confrontación/discusión, puede sentirse estresado. Frente a este tipo de situaciones, E3 puede ceder a pesar de no estar realmente de acuerdo. En base a esto, E3 podría preferir evitar a alguna persona o situación, cuando quizás debiera confrontar.

E3 se sentirá a gusto en ambientes socialmente amigables. Tiende a desenvolverse de forma extrovertida y sociable. Se esfuerza por mostrarse alegre, amable y a congraciarse con los demás y ser aceptado por otras personas. Orienta su estilo con el propósito de transmitir una imagen positiva, educada y servicial. Se preocupa por servir/satisfacer a los demás y por ser complaciente, abierto y permeable a los intereses de otros.

✓ ESTILO GERENCIAL

▪ Liderazgo

E3 posee excelentes habilidades para influir, persuadir y motivar a los miembros de su equipo. Está atento a los intereses y necesidades de sus subordinados y le gusta premiar y felicitar a su gente. Se esfuerza por generar un clima laboral positivo y armonioso. Podría tener complicaciones para disciplinar, ya que tiende a evitar los conflictos y las confrontaciones. Prefiere mantener un ambiente ameno y promueve la interacción y

participación. Generalmente confía demasiado en las personas, lo que podría llevarlo a perder objetividad al evaluar su rendimiento.

- Toma de Decisiones

E3 será cauteloso y conservador al tomar decisiones, y se sentirá más cómodo recolectando información que le asegure que está tomando la decisión correcta. Antes de avanzar con una decisión se abrirá a las opiniones de los miembros de su equipo. No se caracteriza por ser rápido y expeditivo en su estilo de toma de decisiones. Siempre tendrá en cuenta y considerará las consecuencias de cualquier acción a tomar. Se involucrará con otros en la toma de decisiones.

- Comunicación

E3 es ingenioso y persuasivo en su estilo de comunicación. Tiene buenas habilidades para comunicarse con la gente. Utiliza un estilo amigable y comúnmente basa sus explicaciones en ejemplos prácticos. Es consciente de la importancia de motivar a su equipo y promueve buenas relaciones comunicativas. En oportunidades podría llegar a entusiasmarse con algún tema y pecar de indiscreto en la comunicación.

- Apertura

Al ser abierto y persuasivo, E3 tiene buenas habilidades para generar nuevos contactos y relaciones. Puede relacionarse bien con personas al poco tiempo de conocerlas o al trabajar con contactos a largo plazo. Suele involucrarse con su empresa/producto y ser muy positivo al presentar su producto o servicio. Podría llegar a prometer demasiado en su afán de convencer y ganar popularidad. Es muy fluido al expresarse y en algunas oportunidades podría manifestarse excesivamente amistoso.

- Cierre

E3 utilizará su persuasión y seducción para obtener pedidos. Su cierre de ventas estará principalmente teñido de diplomacia más que presión y confrontación, ya que prefiere evitar las situaciones antagónicas. Podría llegar a postergar la instancia de cierre por temor a perder popularidad con sus interlocutores. Difícilmente insista y persista para que le den un pedido o para cerrar la venta.

- Servicio al Cliente

Valora mucho las relaciones, por lo cual lo motiva estar cerca y dar servicio a sus clientes. Preferirá atender a los clientes con los que ya tiene una relación. Tenderá a evitar a los clientes potenciales y a los muy conflictivos.

- ✓ COMO LIDERAR A E3 EFECTIVAMENTE

Esta persona se sentirá motivada en un ambiente de trabajo favorable que promueva la participación y colaboración, donde haya pautas claras y bien definidas. Prefiere asumir un rol consultivo y de apoyo. E3 trabajará mejor con un jefe que mantenga una relación cercana con él, no solo en lo laboral sino también en lo personal. Necesitará sentir que más que un jefe es un guía con el que puede consultar ante cualquier duda.

A esta persona lo motiva trabajar en equipo y sentirse parte del mismo, ser aceptado por sus pares y reconocido por los mismos. Necesita que el reconocimiento sea sincero y busca la estabilidad y seguridad en su trabajo. Para que esta persona se sienta considerada en su trabajo necesitará un feedback frecuente de parte de su superior.

La comunicación más efectiva con E3 es la verbal, más que la escrita. Deberá abarcar lo estrictamente necesario para explicar bien lo que se quiere comunicar, sin necesidad de entrar en detalles profundos. La comunicación escrita debería utilizarse únicamente para registrar información sobre temas puntuales.

Por su fuerte tendencia a sociabilizar, por momentos puede dejar de lado la tarea y dedicarse a las relaciones interpersonales. Aun así, no necesita supervisión permanente, solo deberá tener claro qué es lo que tiene que hacer, a quién deberá reportar y el tiempo en que deberá realizarlo. E3 necesita agradar y ser aceptado por la gente, evitando ir en contra de la mayoría, aun cuando en momentos deba hacerlo. Es importante que sienta el apoyo de su superior en aquellas situaciones en las que tenga que tomar decisiones que impliquen riesgo o simplemente sean impopulares. El supervisor de E3 deberá ayudarlo a transitar los cambios. Por momentos podrá resistirse y necesitará que se le den los fundamentos sólidos para realizarlos.

Esta persona sabrá identificar y respetar las normas pautadas. Cualquier tipo de inconducta que la persona haya cometido deberá ser notificada a la persona. También habrá que explicarle la inconducta y darle espacio para que pueda presentar sus argumentos o

explicaciones. Es importante tener siempre en cuenta que el potencial de esta persona reside en su habilidad para las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y su capacidad administrativa.

✓ PUNTOS FUERTES QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN LIMITACIONES

Siendo tan emocional y entusiasta, puede vender un plan o una propuesta en exceso. En su deseo de agradar puede ceder ante otros cuando debe tomar una posición firme. Su estilo basado más en sus intuiciones, puede llevarlo a hacer una mínima utilización de abordajes analíticos y de investigación para la solución de problemas. Siendo tan optimista, puede no ver todos los obstáculos potenciales y problemas en un proyecto o programa. En su esfuerzo por ser el centro de atención, puede no escuchar cuidadosamente. Cierta inclinación a ser cauteloso puede conducirlo a la falta de toma de riesgos y de conductas proactivas.

✓ SITUACIÓN ACTUAL

E3 siente que debe volverse algo más calmado, más paciente, bajar un poco el ritmo. Ser un poco más metódico y consistente, que tiene que escuchar un poco más y tomarse más tiempo para hacer las cosas.

▪ Toma de Decisiones

Este análisis indica que en su estilo natural E3 es más bien cauteloso al tomar decisiones. Se esmera en tomar las decisiones correctas recolectando toda la información disponible, consultando, valiéndose de más y mejor información. En su intención de tomar las decisiones correctas prefiere no avanzar en una decisión a menos que tenga toda la información a mano.

Actualmente E3 percibe que su situación actual no le exige mayores cambios a su estilo de “Toma de Decisiones”. Siente que su situación actual las decisiones son importantes, por lo tanto, es importante consultar y relevar. E3 entiende que definitivamente es preferible no avanzar en una decisión a menos que se tenga toda la información a mano.

▪ Equilibrio de Energía

Este análisis sugiere una percepción por parte de E3 que la situación actual le requiere una mayor inversión de energía de la que él puede ofrecer. Este cambio es sensible y podemos inferir que podría sentirse un poco estresado y moderadamente exigido.

- **Modificación del Perfil**

Este análisis sugiere que E3 puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige su puesto.

4.4. RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN Y ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

En la sección Metodología se enunció que se realizarían actividades con dinámicas lúdicas, Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y coaching para conocer los efectos que tiene en los adultos estas dinámicas en los procesos de capacitación y aprendizaje. Se trató de un programa modular e integral donde se propuso un recorrido por diferentes competencias de liderazgo. Si bien se habían planificado siete módulos, por razones netamente organizacionales se trabajaron con cuatro módulos. A continuación, se detallan los temas tratados:

- a) Módulo 1: De tener un cargo a ser un líder con identidad propia, De ser empleado a ser valioso, De hablar a comunicarse
- b) Módulo 2: Antiguas maneras de accionar, Estilos de liderazgo y sus competencias para el desempeño exitoso del rol, Del líder tradicional al líder transformacional, El líder frente al aprendizaje. Proactividad vs. Reactividad, La responsabilidad del líder, Decisiones y acciones efectivas, Diseño de acciones para resultados, Enemigos del aprendizaje, Estilos de aprendizaje
- c) Módulo 3: Trabajo en Equipo y sinergia, Normas y Valores, Equipo de Alto desempeño, Aprendizaje en Equipo, Rol de líder de equipos, Rutinas del Equipo, Retroalimentación y Confianza

- d) Módulo 4: El rol de las conversaciones, La comunicación más allá de lo que decimos, Hablar y Escuchar para la comunicación efectiva, Diferencia entre afirmaciones, declaraciones y juicios. Su impacto en las acciones y las personas, Manejo de conversaciones difíciles, Lo que decimos y lo que callamos, Cómo afectan las conversaciones en nuestro desempeño y resultados.

En referencia a la metodología utilizada en la capacitación, se utilizaron dinámicas lúdicas, Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y sesiones de coaching. Estos métodos y herramientas adecuadas a los distintos módulos por los que transitaron los participantes facilitaron en todo momento la aplicación en la práctica de los contenidos desarrollados. En anexo se detallan las actividades realizadas.

Simultáneamente se utilizaron diversas rutinas que tuvieron el objetivo de favorecer y facilitar el proceso grupal garantizando el aprendizaje en equipo. Entre ellas se destacan:

- ✓ El círculo: Como equipo de líderes los participantes se enfrentan al desafío de desarrollar sus competencias como un proyecto en común sin distinción de áreas. Todos son iguales a la hora de participar, exponer sus puntos de vista, proponer y opinar
- ✓ Learning Board: Al finalizar cada sesión, los participantes resumen visualmente, utilizando imágenes y palabras, los ejercicios, aprendizajes y anécdotas de la jornada. Alimentan de esta forma, un mural colaborativo que sintetiza los aprendizajes del equipo durante el proceso.
- ✓ World Café: es un proceso creativo que lleva a un diálogo colaborativo, en donde se comparte el conocimiento y la creación de posibilidades para la acción en grupos de todos tamaños. Esta rutina ayuda a apreciar la importancia y conexión de las redes informales de conversación y el aprendizaje social. a través de los cuales se descubre el significado compartido, se tiene acceso a la inteligencia colectiva y se impulsa el futuro hacia adelante
- ✓ Reflexiones: los participantes piensan y reflexionan acerca del trabajo realizado, lo que han aprendido e identifican aquello que fue bien como así también ver lo que pueden mejorar.

En lo que respecta a la carga horaria total de la capacitación fue de 70 (setenta) horas reloj. El diseño y la logística previa incluyeron 8 (ocho) reuniones de 4 (cuatro) horas cada

una desde el 1 de marzo de 2022 hasta el 19 de julio de 2022. Las entrevistas y el dictado de la capacitación tuvieron lugar en Córdoba durante el mes de julio de 2022 completando 35 (treinta y cinco) horas reloj de trabajo. En anexo se adjunta Carta de la Subsecretaria de Planificación y Gestión para una Ciudad Inclusiva y del Director de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias de la Municipalidad de Córdoba.

A continuación, se pueden observar algunas fotografías que describen pasos del desarrollo de la capacitación.

Figura 104

Entrevista Altos Mandos



Nota: Elaboración Propia

Figura 105

Rutina El círculo



Nota: Elaboración Propia

Figura 106
Rutina Learning Board



Nota: Elaboración Propia

Figura 107
Rutina Reflexión



Nota: Elaboración Propia

Figura 108
Dinámica lúdica: Tren de Carga



Nota: Elaboración Propia

Figura 109
Dinámica lúdica: Torre de Fideos



Nota: Elaboración Propia

Figura 110
Dinámica lúdica: Rojo y Negro



Nota: Elaboración Propia

Figura 111
Dinámica: Exposición



Nota: Elaboración Propia

Figura 112
Dinámica Metodología LEGO®SERIOUS PLAY® 1



Nota: Elaboración Propia

Figura 113
Dinámica Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® 2



Nota: Elaboración Propia

Figura 114
Dinámica Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® 3



Nota: Elaboración Propia

Figura 115
Dinámica Sesión de Coaching



Nota: Elaboración Propia

Figura 116
Grupo Mandos Medios



Nota: Elaboración Propia

Finalmente, para evaluar la capacitación se realizó una encuesta de satisfacción a todos los participantes.

La encuesta de satisfacción tuvo en cuenta seis variables: General, Logística, Contenido e Impacto, Metodología, Expositor, Valoración y sugerencias. Al mismo tiempo, cada variable tiene sus sub-variables que se valoraron del 1 al 5, siendo 1 insatisfacción total y 5 satisfacción total.

La encuesta de satisfacción fue realizada por los Mandos Medios que participaron de la capacitación in situ.

Los datos para la obtención de los resultados referidos a la encuesta de satisfacción fueron tabulados y procesados mediante la utilización del programa es el SPSS de IBM.

En Anexo se observarán las encuestas realizadas.

4.4.1. Variable I: General

En esta variable se evaluaron las siguientes sub-variables: satisfacción general del curso de capacitación, nivel de comprensión de las presentaciones teóricas y nivel de comprensión de actividades y dinámicas.

En la tabla 54 se puede observar que el 100% de los participantes valoraron con satisfacción total al curso de capacitación. En cuanto al nivel de comprensión de las presentaciones teóricas el 87.5% se considera satisfecho totalmente mientras que un 12.5% considera que las presentaciones fueron muy buenas y en referencia al nivel de comprensión de las actividades y dinámicas el 95.8% se sintió satisfecho en totalidad mientras que un 4.2% consideró las actividades y dinámicas muy buenas.

Tabla 54
Evaluación General de la Capacitación

Satisfacción General del Curso de Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

Nivel de Comprensión de Presentaciones Teóricas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	3	12,5	12,5	12,5
	Satisfacción Total	21	87,5	87,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nivel de comprensión de Actividades y Dinámicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	1	4,2	4,2	4,2
	Satisfacción Total	23	95,8	95,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia

4.4.2. Variable II: Logística

En el capítulo referido a la importancia de la Capacitación se la calificó como una de las inversiones más rentables que pueden realizar las organizaciones, por tal motivo una planificación adecuada es indispensable. De ahí la necesidad de evaluar la logística del proceso de capacitación.

Las sub-variables que compusieron la variable logística son: duración del curso, condiciones ambientales (aula, mobiliario, recursos utilizados), cumplimiento de tiempos establecidos y calidad del sistema audiovisual y de los materiales.

Se puede observar en la tabla 55 que el 100% de los participantes consideraron que se cumplieron satisfactoriamente los tiempos establecidos de la capacitación. En cambio, en referencia a la duración total del curso de capacitación el 16.7% consideró que estuvo bueno, el 12.5% lo creyó muy bueno y el 70.8% lo juzgó como satisfacción total.

En referencia a las condiciones ambientales, el 62.5% consideró que han sido adecuadas para facilitar el proceso formativo de manera satisfactoria, el 25% sostuvo que fueron muy buenas y el 12.5% buenas.

Finalmente, sobre la calidad del sistema audiovisual y la calidad de los materiales utilizados el 95.8% los consideró totalmente satisfactorios y el 4.2% muy buenos.

Tabla 55
Evaluación sobre Logística de la Capacitación

La duración del curso ha sido adecuada al programa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	3	12,5	12,5	12,5
	Bueno	4	16,7	16,7	29,2
	Satisfacción Total	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Las condiciones ambientales han sido adecuadas para facilitar el proceso formativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	3	12,5	12,5	12,5
	Muy bueno	6	25,0	25,0	37,5
	Satisfacción Total	15	62,5	62,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Cumplimiento de los tiempos establecidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

Calidad del sistema audio-visual/materiales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	1	4,2	4,2	4,2
	Satisfacción Total	23	95,8	95,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia

4.4.3. Variable III: Contenidos e Impacto

Considerando que el objetivo principal de una capacitación es mejorar la eficiencia de los colaboradores para que éstos aporten lo necesario y así se logren índices altos de productividad es que es menester seleccionar el contenido preciso a tratar como así también el impacto que tendrá la formación.

Las sub-variables que se consideraron son: calidad de los contenidos, cobertura de expectativas de los contenidos, aplicabilidad de los contenidos, nivel de conocimiento antes y después de la capacitación.

La tabla 56 refleja que en relación a los contenidos vertidos en la capacitación 100% de los asistentes estuvieron satisfechos totalmente y en cuanto a la calidad de los mismos, el 95.8% estuvieron totalmente satisfechos mientras que el 4.2% consideró la calidad muy buena. Asimismo, el 91.7% de los encuestados considera que puede aplicar los contenidos trabajados en su lugar de desempeño de una manera total.

Finalmente, en referencia al nivel de conocimientos sobre los temas antes de la capacitación, los encuestados consideraron en un 33.3% que eran regulares y un 37.5% señala tener deficiencia total al respecto de lo trabajado. Al finalizar la capacitación, un 70.8% de los encuestados señaló que el nivel de conocimiento había adquirido un nivel de satisfacción total y un 25% consideró que había logrado un muy buen nivel.

Tabla 56
Evaluación sobre Contenidos e Impacto de la Capacitación

Calidad de los contenidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	1	4,2	4,2	4,2
	Satisfacción Total	23	95,8	95,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Los contenidos han cubierto sus expectativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

Aplicabilidad de los contenidos en su lugar de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	2	8,3	8,3	8,3
	Satisfacción Total	22	91,7	91,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nivel de su conocimiento sobre los temas antes de la capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	2	8,3	8,3	8,3
	Buena	5	20,8	20,8	29,2
	Regular	8	33,3	33,3	62,5
	Insatisfacción total	9	37,5	37,5	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nivel de su conocimiento sobre los temas después de la capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena	1	4,2	4,2	4,2
	Muy buena	6	25,0	25,0	29,2
	Satisfacción Total	17	70,8	70,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia

4.4.4. Variable IV: Metodología

Esta variable incluyó como sub-variables: adecuación de la metodología a los contenidos, novedad e innovación de la metodología, facilitación de la metodología a la reflexión, comunicación y resolución de problemas y promoción del aprendizaje y las competencias del liderazgo a través de las técnicas lúdicas y la metodología Lego Serious Play.

Esta variable fue muy bien conceptuada por los asistentes dado que el 95.8% de ellos consideró que las metodologías utilizadas se han adecuado a los contenidos en su totalidad. De igual manera el 100% de los encuestados consideró que la metodología fue novedosa e innovadora, facilitaron la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas y promueven el aprendizaje y las competencias del líder. Ver tabla 57.

Tabla 57
Evaluación sobre Metodología de la Capacitación

La metodología se ha adecuado a los contenidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	1	4,2	4,2	4,2
	Satisfacción Total	23	95,8	95,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

La metodología es novedosa e innovadora

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

La metodología facilita la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

Las técnicas lúdicas y la Metodología LSP promueven el aprendizaje y las competencias del líder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración Propia

4.4.5. Variable V: Expositor

En referencia al expositor, las sub-variables evaluadas fueron: dominio de los temas tratados y claridad en la exposición, dominio del grupo, motivación e interés, dominio de las técnicas y metodologías aplicadas.

Al respecto, el 100% de los encuestados considera que el expositor domina tanto los temas como las técnicas y metodologías aplicadas, tiene dominio del grupo, motiva y despierta el interés. Ver tabla 58

Tabla 58
Evaluación sobre el Expositor de la Capacitación

El expositor domina los temas tratados y los ha expuesto con claridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

El expositor tiene dominio del grupo, motiva y despierta el interés

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

El expositor domina las técnicas y metodologías aplicadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Satisfacción Total	24	100,0	100,0	100,0

Nota: Elaboración Propia

4.4.6. Variable VI: Valoración y Sugerencias

En esta variable se indagó sobre los temas que los encuestados gustarían profundizar y/o capacitarse y sugerencias generales.

En cuanto a los temas que los participantes quisieran trabajar y/o profundizar el 79.2% de los encuestados respondieron la consigna (ver tabla 59) y se agruparon sus

respuestas en los siguientes ítems: Atención al ciudadano, Liderazgo, Dinámicas de Grupo, Motivación de Equipos, Talleres con Metodología LSP y Más capacitaciones y formación.

Tabla 59

Temas a profundizar y/o capacitar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Atención al ciudadano y Liderazgo Transformacional	1	4,2	4,2	4,2
	Dinámicas de grupo, resolución de conflictos, desarrollo de aptitudes, comunicación. liderazgo	1	4,2	4,2	8,3
	Dinamicas grupales, Generaciones, Comunicación	1	4,2	4,2	12,5
	Dinámicas para aplicar	1	4,2	4,2	16,7
	La motivación de equipos que trabajan en problemáticas complejas que generan desgaste profundo y como consecuencia querer irse del área o cerrarse y no dar un buen servicio	1	4,2	4,2	20,8
	la promoción de necesidades de capacitación	1	4,2	4,2	25,0
	Liderazgo, Generaciones, Modelos Mentales, Lego Serious play	1	4,2	4,2	29,2
	Manejo de Grupos. Emocionalidad	1	4,2	4,2	33,3
	Más capacitaciones	1	4,2	4,2	37,5
	Más formación	1	4,2	4,2	41,7
	Más Lego Serious Play	1	4,2	4,2	45,8
	Más tiempo de capacitación. Que el lugar sea más amplio que el ofrecido por la municipalidad	1	4,2	4,2	50,0
	Modelos de liderazgo y dinámicas grupales	1	4,2	4,2	54,2
	Que la organización ofrezca un mejor lugar para la capacitación	1	4,2	4,2	58,3
	Replicar esta capacitación en otros sectores	1	4,2	4,2	62,5
	Talleres con Lego	1	4,2	4,2	66,7
	Trabajo en equipo	1	4,2	4,2	70,8
	trabajo en equipo con Lego	1	4,2	4,2	75,0
	Trabajo en equipo con orientación en el trabajo con población vulnerable	1	4,2	4,2	79,2
	No contesta	5	20,8	20,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Nota: Elaboración Propia

En referencia a las sugerencias realizadas por los participantes respondió el 66.7% de los encuestados. En general se observa que consideraron que la capacitación estuvo

excelente y que quisieran poder replicarla en otras áreas de la organización como así también seguir profundizando los temas vistos. Ver tabla 60

Tabla 60
Sugerencias

		Sugerencias			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	1	4,2	4,2	4,2
	Excelente capacitación	1	4,2	4,2	8,3
	Excelente profesional la capacitadora	1	4,2	4,2	12,5
	Más Lego S. Play	1	4,2	4,2	16,7
	Más tiempo en horas y días. Replicar esta capacitación	1	4,2	4,2	20,8
	Profundizar sobre modelos mentales y generaciones	1	4,2	4,2	25,0
	Que se pueda dar todo el contenido planificado con más tiempo de capacitación	1	4,2	4,2	29,2
	Que se realice esta capacitación en otros sectores. Excelente	1	4,2	4,2	33,3
	Que se vuelva a dar el taller en otros sectores	1	4,2	4,2	37,5
	Que vuelva la capacitadora	1	4,2	4,2	41,7
	Replicar esta capacitación	1	4,2	4,2	45,8
	Replicar este curso	1	4,2	4,2	50,0
	Se sugiere que esta capacitación se replique en equipos completos	1	4,2	4,2	54,2
	Felicitaciones	3	12,5	12,5	66,7
	No contesta	8	33,3	33,3	100,0
Total	24	100,0	100,0		

Nota: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

*“Las grandes cosas en los negocios
nunca las hace una sola persona;
los hace un equipo de personas.”*

Steve Jobs

5. CONCLUSIONES

La presente tesis ha estudiado el papel que adquieren las técnicas lúdicas, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el coaching en la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales, específicamente en la Municipalidad de Córdoba durante el año 2022 – año previo a las elecciones generales para presidente de la Nación Argentina.

El proceso llevado a cabo en esta investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

✓ En alusión a las competencias de liderazgo, se puede señalar que, tanto Mandos Altos como Medios consideran su tipo de liderazgo como Democrático. Se advierte por parte de los líderes un fuerte cuestionamiento al paradigma burocrático tradicional de la Administración Pública y una inclinación a la innovación de la mano de una nueva gestión. No obstante, si bien están orientados al logro de resultados, existen inconvenientes a la hora del trabajo en equipo. Por tal motivo, y siguiendo las palabras de Longo (2020), es preciso formar a los líderes en un liderazgo sofisticado, en un talento directivo de alta calidad, necesario para moverse con éxito en nuevos entornos de conocimiento. (Longo, 2020, pág. 52) Ahora bien, al momento de considerar el tipo de liderazgo del superior, los líderes opinan que permanecerían alejados de los centros de decisión y sólo intervendrían excepcionalmente con algunos vestigios del tipo autocrático manejándose independientemente del grupo, lo que permite inferir que a medida que se asciende de posición, se deja de compartir orientaciones. Los mandos intermedios más que pedir instrucciones, piden decisiones sobre opciones y propuestas que presentan. Esto revela que aún existen características del desempeño deficiente de las burocracias públicas representadas con estructuras fuertes, empleados infelices, un deficiente servicio y prácticas ineficientes, lo que va de la mano con el tipo de liderazgo que se percibe del superior. Por tal motivo es imperioso señalar la necesidad de consulta con los estamentos inferiores al momento de la toma de decisiones, el aumento de la flexibilidad y la autonomía. Esto redundaría en una mayor calidad de decisión dado que se contaría con los conocimientos y experiencias de un mayor número de participantes, una mejor aceptación de las decisiones tomadas, un mejor funcionamiento del aparato institucional público y la generación de valor para la sociedad junto a la obtención de impactos transformadores en las áreas de políticas públicas donde según Longo (2020, pág. 51) existen retos prioritarios.

✓ En relación a la evaluación del tipo de Proyecto de Vida Laboral de los líderes, se puede afirmar que la totalidad de los Mandos Altos estudiados poseen un Estilo de Liderazgo Auténtico con Proyecto de Vida Laboral auténtico. El Proyecto de Vida Laboral es entendido por Pérez Jáuregui (2009) como un sistema de orientación de vida por lo que el tipo auténtico es aquel que posee una identidad asertiva en sus relaciones permitiendo construir una visión realista y objetiva y su Proyecto de Vida Laboral es auténtico, adaptativo creativo, lográndose su integración en su personalidad laboral y en su vinculación con la organización. El PVL auténtico implica el logro de la construcción sujeto-organización en la que predomine una integración vertical y horizontal de la personalidad entre sí. (Pérez Jáuregui, 2015) La variable vertical comprende la comunicación y congruencia entre la vitalidad, afectividad, pensamiento y voluntad orientadas hacia un compromiso con la tarea. La variable horizontal concierne la adecuada comunicación entre el sujeto y la organización. Cuando hay un buen desarrollo de ambas integraciones se manifiesta adaptación creativa, destacándose bienestar y desarrollo personal y empresarial.

✓ En cuanto a las herramientas comunicacionales con las que cuentan los líderes de las organizaciones gubernamentales al momento de desempeñar sus tareas se puede advertir que, si bien entienden la importancia de la comunicación, es un ítem a mejorar. Se puede confirmar que se comunican directamente cara a cara de manera verbal y utilizando las nuevas tecnologías. Al mismo tiempo hay una tendencia hacia la escucha activa, aunque les cuesta dar feedback de calidad. Les cuesta comunicar, fijar y realizar el seguimiento de objetivos con su equipo como así también conocer el talento de los miembros del equipo para la definición de roles dentro de la estructura. Longo (2020) considera que una de las funciones fundamentales es colocar a los actores en la posición adecuada para actuar, lo que implica reducir la incertidumbre y permite la acción facilitando el factor de identificación (pág. 241) Por lo expresado, es imperioso que incorporen más herramientas comunicacionales para el desarrollo del rol de líderes.

✓ Sobre el conocimiento que tienen los líderes acerca del Coaching y las nuevas formas de capacitación organizacional, se puede confirmar que tanto los Altos Mandos como los Mandos medios, en gran medida, desconocen qué es el coaching y los beneficios que ofrece su utilización en la organización. Esto muestra la carencia de una de las herramientas gerenciales más dinámica y poderosa que colabora en la elevación del grado de rendimiento y actuación profesional dentro de una organización. En relación a la Capacitación Laboral

casi la totalidad de los líderes la consideran una inversión que incrementa la capacidad innovadora y competitiva, no obstante, solo en algunas oportunidades la promocionan. Esto mostraría barreras de perspectiva en los líderes manifestando dificultades de visión, puntos ciegos o incompetencia en cuanto a la distinción y fomento de la capacitación; resistencia a enseñar; conflictos al momento de generar aprendizaje o crear un ambiente para ello, o simplemente la necesidad de retener el control.

✓ Con respecto a las estrategias que se utilizan para llevar adelante las capacitaciones, los líderes de la Dirección de Infancias, Juventudes, Personas Mayores y Familias pertenecientes a la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia de la Municipalidad de Córdoba ponen en práctica cursos cortos bien tradicionales de manera informal dentro de la organización. Se puede señalar que, si bien conocen los beneficios de la capacitación y la consideran el eje fundamental para afrontar cambios, impulsar el desarrollo y promover el incremento de capacidades, aún no han instaurado ningún plan integral de capacitación departamental, demostrando un pensamiento cortoplacista que repercutiría en la falta de retención de talento y el desarrollo y crecimiento organizacional. Según el decir de Pulido (2005)

“El buen gobierno demanda una cultura institucional en la que las normas que regulan los planes, estrategias y resultados esperados de las políticas públicas sean instrumentadas con convicción, capacidad y efectividad por el cuadro burocrático. La preeminencia de criterios opacos, ajenos a la consideración de formación, competencias y méritos para la asignación de puestos de trabajo a quienes se convierten en los agentes del Estado, conduce al debilitamiento cualitativo y al desorden de la acción y producción pública, privando al Estado, y a la población, del profesionalismo y calidad indispensables cada vez que se antepone el criterio de la adhesión política o personal, característico de una cultura clientelar que algunas de nuestras sociedades, aún en el siglo veintiuno, están propensas a naturalizar o tolerar.”

(Pulido, 2005, pág. 1)

Entendiendo que las reformas políticas necesitan una Administración eficaz para desplegarse es que es menester elaborar, gestionar, implementar y evaluar un programa de capacitación integral en la Secretaría y en la estructura organizativa en general.

✓ En referencia a los efectos que tiene en los adultos la participación en procesos de capacitación y aprendizaje con técnicas lúdicas, metodología LSP y coaching se observó al momento de presentar la metodología, en un principio, resistencia por parte de los participantes a lo desconocido. Esto se debe a que las organizaciones poseen creencias y valores que influyen en los modelos de comportamiento de los individuos que la componen (Longo, 2020, pág. 240). Luego, al momento de jugar, se fueron olvidando de la situación y pudieron abocarse a lo planteado. Se puede aseverar que aplicar técnicas lúdicas, metodología LSP y coaching favorece el desarrollo de las competencias y éstas, según establece Ducci (1997) pueden ser aprendidas de manera inconsciente (Ducci, 1997, pág. 20) Se observó que los adultos tienen la capacidad asociar conceptos y recordar actividades realizadas a raíz de las dinámicas vividas. Se advirtió al momento de llevarlas a cabo que tuvieron impacto en las habilidades sociales y en la motivación. Los líderes señalaron que las metodologías utilizadas se adecuaron a los contenidos planteados y las consideraron novedosas e innovadoras.

✓ En relación a la manera en que beneficia o perjudica la utilización de técnicas lúdicas, el LSP y el coaching en las capacitaciones al desarrollo de competencias de liderazgo y competencias personales e interpersonales se puede señalar que los líderes manifestaron que durante el proceso de capacitación planteado pudieron relajarse, cambiar el estado de ánimo y aprender mejor. Se advirtió que la comunicación interpersonal fue fluida y sin dificultades donde todos participaron y escucharon, se generó compañerismo entre los asistentes y mejoró el trabajo en equipo. Tanto el Aprendizaje basado en juegos como la Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® facilitan la construcción de modelos mentales que permiten generar ideas para la resolución de problemas generando un alto nivel de compromiso, participación y disfrute, acercando a los participantes a escenarios reales donde construyen y reconstruyen el conocimiento a través de la acción pudiéndose equivocarse e intentarlo varias veces. Se puede afirmar que este tipo de dinámicas facilitan el aprendizaje significativo, desarrollan la creatividad, la capacidad emocional, el pensamiento, la cooperación, la tolerancia a la frustración, la habilidad para solucionar problemas, el equilibrio personal y el trabajo en equipo de manera inclusiva y democrática. Finalmente, como dice Chipia Lobo (2011), mejora las habilidades sociales al darse situaciones comunicativas y de socialización, aprendiendo a su vez, normas y pautas sociales (págs. 10-12)

Finalmente, y teniendo en cuenta los objetivos generales de la presente investigación

se ha llegado a la conclusión que:

➤ El estilo de liderazgo predominante en los Altos Mandos y Mandos Medios de la Dirección de Infancia, Juventudes, Personas Mayores y Familias dentro de la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una Ciudad Inclusiva de la Municipalidad de Córdoba estudiado es, según Bass (1988), Transaccional con algunos vestigios de liderazgo Transformacional. Esto se afirma dado que, de un estilo netamente administrativo - preocupado por el funcionamiento de la organización, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura típicos de los modelos tradicionales de gestión pública- donde el líder se encarga de guiar la organización, se observa que existen varios integrantes que tienden a prestar atención a las relaciones con el personal, a promover el cambio y la innovación, a actuar básicamente a través del carisma promoviendo la cohesión del grupo rompiendo con modelos tradicionales y coincidiendo con el paradigma de la Nueva Gestión Pública que se caracteriza por la idea de la gestión como una red y la idea de innovación social, entre otras.

➤ La aplicación de técnicas lúdicas, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y el Coaching en la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo en cargos gerenciales de organizaciones gubernamentales son las herramientas precisas para esta institución, dado que contribuyen con los procesos de aprendizaje organizacional, permiten aumentar la competitividad, producen respuestas de agrado y colaboración en los participantes. Asimismo, al ser actividades innovadoras y entretenidas provocan el estar constantemente en actividad con disposición a generar nuevas y mejores ideas para la labor diaria y la toma de decisiones. De igual manera facilitan cada uno de los pasos de la espiral del conocimiento y el fortalecimiento de la comunicación y espacios de interacción en los que fluyen dichos conocimientos. Además, posibilitan el trabajo efectivo, la cooperación y las relaciones interpersonales en un ambiente distendido, de confianza y libertad. Por otro lado, se suma el Coaching que facilita también el aprendizaje de habilidades gerenciales del tipo de estilo de liderazgo, negociación, comunicación, toma de decisiones, gestión de los conflictos, motivación, gestión del cambio, gestión eficaz de equipos (Urbina, 2012). Al mismo tiempo, aportaría la posibilidad de la identificación y el desarrollo de competencias específicas, mejora de relaciones interpersonales y comunicacionales junto a la potencialización de talento personal y profesional. Finalmente, el implantar las herramientas innovadoras mencionadas en el presente trabajo en organizaciones gubernamentales, favorecerían la prestación de apoyo para la mejora y optimización de las capacidades innatas, los recursos internos y la

creatividad de todos los líderes, con el fin de obtener los máximos resultados posibles no solo en eficacia y calidad sino en excelencia, convirtiendo así el proceso de aprendizaje en un verdadero aprendizaje transformacional (Cardona P. y García-Lombardía, P., 2009).

Para concluir, luego del aporte de elementos conceptuales y empíricos brindados en este trabajo, se realizan a continuación algunas recomendaciones, tanto para los Altos Mandos y Mandos Medios de la organización estudiada, como a instituciones semejantes.

- a) Se invita a los líderes a atreverse a innovar en relación a nuevos modelos de liderazgo que estén de la mano de las exigencias que el contexto actual requiere.
- b) Se impulsa a los líderes a llevar adelante acciones para fortalecer el proceso consulta con los estamentos inferiores para lograr mayor calidad al momento de la toma de decisiones.
- c) Se recomienda a los líderes que mantengan excelentes relaciones interpersonales con los colaboradores, utilizando el abanico de herramientas comunicacionales existentes, y acompañen y motiven al personal hacia el logro de los objetivos.
- d) Se sugiere motivar al equipo y manifestar a los colaboradores el sentido para la organización del trabajo bien realizado y lo que la organización valora. El celebrar los logros es una forma de recompensar y mostrar el agradecimiento como así también es una herramienta de retrospectiva que facilita la toma de conciencia de los resultados a los que se puede arribar gracias a las diversas capacidades, habilidades y esfuerzo tanto compartido como individuales.
- e) Sabiendo que el capital humano es la base del conocimiento, se invita a favorecer el aprendizaje individual entendiendo que el aprendizaje parte de la experiencia individual, dado que así podrá generarse conocimiento organizacional.
- f) Entendiendo que los diversos estilos de liderazgo aplicados influyen directamente en el desempeño del personal, se recomienda a los líderes, realizar entrenamiento de habilidades para liderar a través del Coaching Ontológico y asumir el Coaching como regla de vida personal y profesional, ya que, al ser una herramienta dinámica de transformación, las personas y organizaciones lograrán revisar, desarrollar y optimizar sus formas de estar siendo en el mundo.
- g) Se aconseja la instauración de un Plan Integral de Capacitación para la Secretaría, las diferentes Direcciones y la institución en general. De esta manera se favorecerá la retención de talento, el desarrollo personal y el desarrollo y crecimiento organizacional.

- h) Se propone la implementación de Capacitaciones a través de técnicas lúdicas, la metodología LEGO® SERIOUS PLAY® para los líderes en particular y para toda la organización en general, dado que mejorará la promoción de aprendizajes y competencias de liderazgo, las relaciones en el ámbito laboral y la generación de valor para la sociedad junto a la obtención de impactos transformadores en las distintas áreas. Previamente y conociendo que cada organización tiene necesidades diferentes, se debe realizar un exhaustivo diagnóstico en capacitación, para así conocer las dificultades y comenzar a realizar el proceso de planificación.
- i) Se sugiere que las capacitaciones por medio de actividades lúdicas se lleven a cabo en sitios donde normalmente no se realice el trabajo, para que de esta manera se pueda despertar la curiosidad y el interés. Según Huizinga, estas actividades deben desarrollarse en un contexto y tiempo específico, marcando la diferencia entre la transmisión de datos y la generación de nuevo conocimiento.
- j) De igual manera se propone que al realizar las capacitaciones se tome en cuenta la aplicación del trabajo en equipo para que se desarrollen diferentes habilidades personales en la relación con otros.
- k) Conociendo que la labor del capacitador es ardua donde sobrevienen bastas actividades sumado a la preparación de los temas, es que se aconseja que las capacitaciones con técnicas lúdicas y metodología LEGO® SERIOUS PLAY® sean realizadas por un profesional certificado en estas herramientas.

Como corolario, se desea que el presente trabajo se cristalice como motivación para nuevas investigaciones. Una posible línea sería conocer de qué manera podrían afianzarse las habilidades y competencias puntualizadas en la capacitación de tal manera de evitar la reincidencia en la apatía frente a un entrenamiento o formación. Otra interrogante a investigar sería explorar la viabilidad de la Gamificación en la capacitación de adultos y una tercera posibilidad sería determinar los beneficios a nivel de conocimientos y la transferencia al contexto laboral del uso de la Gamificación en las organizaciones.

- Alan; Atkinson. (30 de Noviembre de 2001). *http://www.alanyatkinson.com*. Obtenido de <http://www.alanyatkinson.com/index.php/articulos/11-action-learning-desarrollo-development>
- Abad, L. (13 de Noviembre de 2014). *Centro de Desarrollo Cognitivo*. Obtenido de <https://www.redcenit.com/tdah-y-memoria/>
- Acosta, F. (2005). Juego y deporte en Grecia y en la Civilización Azteca e Inca. *EFDportes, Año 10(90)*. Obtenido de <https://www.efdeportes.com/efd90/juego.htm>
- Aisenstein, A. (2000). *Repensando la Educación Física escolar. Entre la educación integral y la competencia motriz*. Buenos Aires.: Ediciones Novedades Educativas.
- Aizpiri, A. (15 de Abril de 2018). Retos Liderazgo Intergeneracional. (E. Cascante, Entrevistador) Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=BDyzGfJSGQQ&feature=youtu.be>
- Alcalá. (2000). *http://postgrado.una.edu.ve*. Obtenido de <http://postgrado.una.edu.ve/andragogia/paginas/alcala2000.pdf>
- Alcalá, A. (1999). ¿Es la Andragogía una Ciencia? *Ponencia. Postgrado U.N.A.* Caracas, Venezuela. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/302624796/Andragogia>
- Aldana Marcos, H. (27 de Octubre de 2015). *Bienestar en la Educación*. Obtenido de <http://www.bienestarenlaescuela.cl/APRENDERyESTUDIAR.pdf>
- Aldegani, E. (13 de Noviembre de 2018). Sobre la cultura lúdica y el nuevo auge de los juegos de mesa. (N. Martínez saez, Entrevistador) Diario Digital "La Capital" de

- Mar del Plata. Obtenido de
<https://www.lacapitalmdp.com/buscar/?q=sobre%20la%20cultura%20ludica>
- Alva Majo, .. (19 de Septiembre de 2018). Teoría de juegos: Tipos de juegos. España.
Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=t7eH6d4EQA4>
- Alvarado Rojas, Y. (21 de Marzo de 2009). *Andagogía Educativa*. Obtenido de
<http://andragogiaeducativa.blogspot.com/2009/03/justificacion-del-curso-de-andragogia.html>
- Alvarez Sousa, A. (1994). El ocio turístico en las sociedades industriales avanzadas. En G. J., *Diferencias entre ocio, tiempo libre y recreación: lineamientos preliminares para el estudio de la recreación* (pág. 40). España: Bosch.
- Anderson, S. (2010). LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2). Obtenido de
<http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- Appelo. (20 de Febrero de 2018). *Hablemos de empresas*. Obtenido de
<https://hablemosdeempresas.com/empresa/management-se-aplica-arbol-organizativo-la-empresa/>
- Araya Pizarro, S.; Rojas Escobar, L.; Varas Madrid, C.. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 65-80. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631004/html/>
- Arce Delgado, J. R. (Julio-Diciembre de 2000). Gestión de personal en centros de información: Estrategia para la Biblioteca Agrícola del siglo XXI. *Revista AIBDA : revista de la Asociación Interamericana de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas.*, 98.

- Arceo Moheno, G. (2009). El impacto de la Gestión del Conocimiento y las tecnologías de información en la innovación. . *Tesis Doctoral* . España: Universitat Politecnica de Catalunya.
- Argely, M. (1996). The social psychology of Leisure. En J. Gerlero, *DIFERENCIAS ENTRE OCIO, TIEMPO LIBRE Y RECREACION: Lineamientos preliminares para el estudio de la Recreación*. New York: Penguin Books.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arredondo; Pérez Rivera; Aguirre. (2000). *Didáctica General. Manual Introductorio*. Mexico: Editorial Limusa SA de CV Grupo Noriega Editores.
- Arriola, A. (2001). Relación entre estrategias de aprendizaje y autorregulación. Mexico.
- Assens, F. (17 de Julio de 2017). *www.francescassens.com*. Obtenido de <https://www.francescassens.com/psicologia-positiva/la-metodologia-legoseriousplay-para-conectar-con-el-flow/>
- Avolio de Cols, Susana; Iacolutti, María Dolores. (2006.). *Enseñar y evaluar en formación por competencias laborales: Orientaciones conceptuales y metodológicas*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Avolio.; Gardner; Walumbwa; Wensing; Peterson. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34, 89-126. doi:10.1177/0149206307308913

- Baglietto Tardío y otros. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC - PricewaterhouseCoopers.
- Ballesteros, O. (2011). La lúdica como estrategia didáctica para el desarrollo de competencias científicas. *Tesis de posgrado Maestría en Enseñanza de las ciencias exactas y naturales*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias.
- Bally, G. (1973). El juego como expresión de libertad. En C. Barroso Benitez, *Las bases sociales de la ludopatía*. Mexico: F.C.E.
- Banco Mundial. (15 de octubre de 2019). *www.bancomundial.org*. Obtenido de www.bancomundial.org:
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Baricco, A. (2019). *The Game*. España: Anagrama.
- Barrero, C. (2011). Zygmunt Bauman y la sociedad líquida. *Esfinge. Apuntes para un pensamiento diferente*. Obtenido de <https://www.revistaesfinge.com/filosofia/corrientes-de-pensamiento/item/757-56zygmunt-bauman-y-la-sociedad-liquida>
- Barrios, Y. (2012). *Pymempresario.com*. (F. Heredia, Editor) Obtenido de <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-la-capacitacion/>
- Barroso Benitez, C. (2003). *Las bases sociales de la ludopatía*. España: Editorial de la Universidad de Granada.
- Bass, B. (1988). Handbook of Leadership. En M. Alvarez, *Liderazgo en los procesos de mejora: La implantación de calidad en los centros educativos*. (pág. 270). Madrid: Ediciones CCS.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. En F. Castro Solano, *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. New York: Free Press.
- Bauman, Z. (2006). *Modernidad líquida*. España : Fondo De Cultura Económica De España, S.L.
- Bauman, Z. (2010). *Discurso Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades*. España. Obtenido de <https://www.elmundo.es/cultura/2017/01/09/5873c4a7ca4741b9308b4629.html>
- Belenky; Clinchy; Goldberger; Tarule. (1997.). Women's ways of knowing: The development of self, voice and mind. En D. Taylor, & H. Hamdy, *Adult learning theories: Implications for learning and teaching in medical education*. New York: Basic Books. Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.3109/0142159X.2013.828153?needAccess=true>
- Beltrami, M. (2010). OCIO Y VIAJES EN LA HISTORIA: ANTIGÜEDAD Y MEDIOEVO. *Eumed.net*, 168-178. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/646/OCIO%20CABALLERESCO%20Y%20EL%20OCIO%20POPULAR.htm>
- Benítez Gómez, O., Cadenas Sanchez, M., Campón Castro, O., Espartero Vázquez, A., & Muñoz Romero, E. (2015). Evolución del concepto de recreación y sus beneficios en diferentes poblaciones. *Revista Heducasport. Journal of Education ISSN*, 49-62. Obtenido de https://revistaheduca.files.wordpress.com/2015/03/3_-articulo-quino-benitez.pdf
- Bennis, W.; Nannus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Nueva York: Harper & Row.

- Bermejo Cabezas; Blázquez Contreras. (2016). *El juego infantil y su metodología*. Madrid: Síntesis.
- Bernardo, A. (2014). *Blogthinkbig.com*. Obtenido de <https://blogthinkbig.com/multitasking>
- Biosca, D. (1994). *100 soluciones para salir de la crisis*. . Mexico: Educatur.
- Birkenbihl, M. (1999). *Formación de Formadores "Train the Trainer". Manual práctico para educadores, profesores y directores de formación de personal en las empresas*. Madrid: Paraninfo.
- Blas, L. (2009). Gestión del Conocimiento ¿De qué estamos hablando? *Petrotecnia*, 12-26.
- Bolívar, A. (2014). CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES DE LA ESCUELA: Liderazgo compartido y Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una propuesta de investigación. España. Obtenido de <http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones.html>
- Boonstra, J.; Loscos, F. (24 de Agosto de 2020). *Do Better by ESADE*. Recuperado el <https://dobetter.esade.edu/es/juego-organizaciones>
- Borrás Gené, O. (2015). *Fundamentos de la Gamificación*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Vicerrectorado de Planificación Académica y Doctorado.
- Boss, G. (1975). *Universidad Nacional de Colombia. Biblioteca Digital*. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/30370/1/29175-104796-1-PB.pdf>
- Botero Escobar, N. (Julio - Diciembre de 2007). Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano. Estado del Arte. *Anagramas*, 6(11), 59-72.
- Braidot, N. (2018). *Neuromanagement. Del Management al neuromanagement. La revolución neurocientífica en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

- Branson, C. M. (2010). Leading Educational Change Wisely. En S. Gento, & M. Cortés, *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. Totterdam (The Netherlands): Sense Publishers.
- Braudillard, J. (2002). Der Geist des Terrorismus . En Byung Chul Han, *La sociedad del cansancio*. Barcelon: Herder.
- Brooker, C. (2013). How Videogames Changed the World. (BBC, Ed.) Londres. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=32wN4IIDW1o&feature=youtu.be>
- Brown, S. (Mayo de 2008). Play is more than just fun. California. Obtenido de https://www.ted.com/talks/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital/discussion
- Buckingham, D. (2008). *Más allá de la tecnología. Aprendizaje infantil en la era de la cultura digital*. Buenos Aires: Manantial.
- Bueno Campos, E. (2002). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Experiencias en España. En P. Ordóñez de Pablos, & J. Parreño Fernández, *Aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento: un análisis dinámico del conocimiento de la empresa*. Madrid: Madrid-IU Euroforum Escorial Madrid.
- Bueno Campos, E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management). *Dialnet*, 21-54.
- Bühler, C. (1937). Niño y familia: Estudios en las interacciones del niño con su familia. En O. Zapata, *Juego y aprendizaje escolar*. Mexico: Pax.
- Byung Chul Han. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Caillois, R. (1958). Teoría de los juegos. En J. Paredes Ortiz, *Juego, luego soy, Teoría de la actividad lúdica*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva S.L.

- Caillois, R. (1986). *Los juegos y los hombres: la máscara y el vértigo*. México: Fondo de Cultura Económica .
- Caillois, R. (1958). *Teoría de los juegos*. Barcelona: Seix Barral.
- Camerino, O. (2008). ¿Cómo generar un deporte escolar recreativo? En A. Hernández Rodríguez, L. Martínez Muñoz, & C. Águila, *El deporte escolar en la sociedad contemporánea* (págs. 123-133). Almería: Universidad de Almería.
- Campos, A. (2015). *OAS Organization of American States*. Recuperado el Septiembre de 2016, de <http://portal.oas.org/LinkClick.aspx?fileticket=hufV7IuOERc%3D&tabid=1730>
- Cardona P. y García-Lombardía, P. (2009). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. En D. Sánchez Teruel, *El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos* (Vol. vol. 15, págs. 171-191.). Revista Intercontinental de Psicología y Educación.
- Carracedo, C. (Mayo de 2000). *Amigos del antiguo egipto*. Obtenido de http://amigosdelantiguoegipto.com/?page_id=75
- Cascante, E., & Alcazar, A. (17 de Febrero de 2020). Claves sobre el liderazgo intergeneracional. *Foro Recursos Humanos*. (F. García Cabello, Entrevistador) Obtenido de <https://www.fororecursoshumanos.com/el-liderazgo-intergeneracional/>
- Casillas, M. (2018). *Material Educativo MK*. Obtenido de <https://www.materialeducativomk.com>
- Castiglione, J. (22 de Diciembre de 2017). *Infotechnology*. Obtenido de Elcronista.com: <https://www.infotechnology.com/cultura-geek/conoce-a-la-tribu-urbana-que-se-junta-a-jugar-juegos-de-mesa-los-fines-de-semana-20171222-0006.html>

- Castro Solano, A. (2011). *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro Solano, A.; Lupano Perugini, M.; Benatuil, D.; Nader, M. (2011). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Castro, M. (16 de Septiembre de 2014). *Asociación Educar para el Desarrollo Humano*.
Obtenido de <https://asociacioneducar.com/nuestro-cerebro-colaboradores>
- Cazau, P. (2001). *Educar Chile*. Obtenido de
<http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Estilos%20de%20aprendizaje%20Generalidades.pdf>
- Centro Virtual de Aprendizaje - Tecnológico de Monterrey*. (2001). Obtenido de
http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/am_7.htm
- CEPES, C. d. (25 de Octubre de 2016). *Internet Archive*. (U. d. Habana, Ed.) Obtenido de
<https://archive.org/details/TendenciasPedaggicasContemporrneas/mode/2up>
- Chalvin, M. J. (2001). *Los dos cerebros en el aula: conocer la dominancia cerebral para mejorar la educación*. España: Tea Ediciones.
- Chávez Uribe, A. (Octubre de 2007). *comenio.files.wordpress.com*. Obtenido de
https://comenio.files.wordpress.com/2007/10/a_autorregulado.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. . Bogotá: Mc-Gran-Hill Internacional.
- Chipia Lobo, J. F. (2011). Juegos serios: alternativa innovadora. *Cled Conocimiento Libre y Educación* (2), 1-18. Obtenido de
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/cled/article/view/4862>
- CIDEAL. (s.f.). Teorías sobre el liderazgo. España. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de
<http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/107>

- CODIGO CIVIL ARGENTINO. (s.f.). Obtenido de
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/109481/texact.htm>
- Conrado, D. (15 de Abril de 2018). Retos del Liderazgo Intergeneracional. (E. Cascante, Entrevistador) Youtube. Obtenido de
<https://www.youtube.com/watch?v=IoXTMnzGjRU&feature=youtu.be>
- Correa, A.; Álvarez A, A.; Correa Valderrama, S. (s.f). *La gestión educativa: un nuevo paradigma*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigo. Obtenido de
<http://www.funlam.edu.co/>
- Correia, P.; Mendez, I.; Freire, A. (Febrero de 2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de educación superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(73), 227-258. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/04/073-07-CMF.pdf>
- Cortese. (2007). *Coaching y aprendizaje organizacional. Mitos y realidades de una época*. Buenos Aires: Temas Grupo.
- Cortese. (s.f.). Modelos mentales en el Management.
- Cortese, H. (2007). *Coaching y aprendizaje organizacional. Mitos y realidades de una época (Argentina 1994-2005)*. Buenos Aires: Temas.
- Cortese, H. (2015). *Manual de coaching de Equipos. Del discurso a la práctica*. CABA: Tesis Grupo Editorial SRL.
- Crispín Bernardo, M. L.; et. al. (2011). *Aprendizaje autónomo. Orientaciones para la docencia*. Mexico: Universidad Iberoamericana.

- Cuarteto de Nos. (2006). *Ya no sé qué hacer conmigo*. Disco "Raro", Uruguay. Obtenido de <https://cuartetodenos.com.uy/>
- Cuestas Santos, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- D'Angelo Hernández, O. (1994). Modelo integrativo de los proyectos de vida. . En O. D'Angelo Hernández, *Proyecto de Vida y Desarrollo Integral Humano*.
- D'Angelo Hernández, O. (2003). Proyecto de Vida y Desarrollo Integral Humano. *Revista Internacional Crecemos, Año 6*(1 y 2). Obtenido de <https://ofdpinternacional.com/revista-crecemos-2/>
- Davini, C. (2018). *Métodos de enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Santillana.
- De Jesus, A. (11 de Diciembre de 2011). <http://peoplesadvantage.com/>. Obtenido de http://peoplesadvantage.com/index.php/articulos-3/doc_download/8-action-learning-una-forma-no-tradicional-de-desarrollo-de-individuos-equipos-y-organizaciones
- de Rooy, A.; Van den Ber, J. (2015). <http://carrieremagazine.nl/>. Obtenido de <http://carrieremagazine.nl/artikel/53-action-learning-management-development>
- Debesse, M. (1970). Historia de la Pedagogía. En T. De Andrés Tripero, *E-Innova BUCM*. Madrid: Biblioteca Complutense.
- Delgado Pérez, U. (Septiembre de 2015). El juego como hilo conductor de una hermenéutica ontológica. *Tesis de Maestría en Filosofía*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Facultad de Filosofía y Letras.

- Deloitte. (s.f.). ¿Qué es la Industria 4.0? España. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/manufacturing/articles/que-es-la-industria-4.0.html#>
- Demera Zambrano; López Vera; Zambrano Romero; Alcívar Vera; Barcia Briones. (Julio-Septiembre de 2020). Memorización y pensamiento crítico-reflexivo en el desarrollo del aprendizaje. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6 (3), 474-495.
- Deterding et. al. (Mayo de 2011). Gamification: Toward a Definition. *The Gamification Research Network (GRN)*. Obtenido de <http://gamification-research.org/chi2011/papers/>
- Devakí Reyna Ochoa, E. (22 de Mayo de 2012). *Red de Bibliotecas CRAI Landívar*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/22/Reyna-Edna.pdf>
- Diario etimológico español en línea, .. (Abril de 2019). *De Chile.net*. Obtenido de Etimologías de Chile.net: <http://etimologias.dechile.net/?proyecto>
- Díaz, J. (1 de Septiembre de 2011). *Javierdisan*. Obtenido de <https://javierdisan.com/2011/09/01/el-juego-como-estrategia-educativa-en-la-formacion-de-adultos/>
- Diccionario Panhispánico de Dudas, .. (2005). *Real Academia Española. Diccionario Panhispánico*. Obtenido de <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=ense%F1ar>
- Drinkwater, J. F.; Drummond, A. (1994). *El mundo de los Romanos*. Madrid: Blume.
- Drucker, P. (Enero - Junio de 1994). Empresa y la Crisis Actual en México. La nueva sociedad de organizaciones. *Revista Gestión y estrategia*(5), 129-138. Recuperado el 3 de febrero de 2020, de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/index>

- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas. *Seminario Internacional, OIT - CINTERFOR- CONOCER*. (págs. 15-26). Uruguay: Cinterfor.
- Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/libmex.pdf
- Durán; Alvarez & Partners. (2015). *DAP Consulting*. Obtenido de <http://www.dapconsulting.com.ar/coaching/>
- Durkheim, E. (1978). Las reglas del método sociológico. En C. Barroso Benitez, *Las bases sociales de la ludopatía*. Madrid: Akal.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: J.C. Saez Editor.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: J. C. Sáez.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires : Granica.
- Echeverría, R. (Diciembre de 2016). *Federación Internacional de Coaching Ontológico Profesional*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2019, de Biblioteca FICOP: <https://www.ficop.org/bibliotecaficop/99-el-caracter-del-programa-metafisico-y-nuestra-confrotacion-con-el>
- Echeverría, R. (2018). *Escritos sobre el aprendizaje. Recopilación*. Buenos Aires: Granica.
- Educativa Robotics, .. (11 de Abril de 2013). La historia de Lego. *Youtube*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=SD_dJA7KmWk
- Eguía Gómez, J.; Contreras Espinosa, R.; Solano Albajes, L. (2013). Videojuegos: conceptos, historia y su potencial como herramientas para la educación. *3 Ciencias*.

Revista de investigación. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/04/videojuegos.pdf>

Ematinger, R. (2014). Facilitar la generación de modelos comerciales enfatizando el valor del cliente a través de un enfoque de juego serio. *Tesis Doctoral*. Brno, República Checa: Mendel University in Brno. Faculty of Business and Economics. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/264718793>

Escobar Martínez, A.; Sánchez Trujillo, J. (2009). La Capacitación Lúdica como Herramienta Comunicativa en la Gestión del Conocimiento. *Trabajo de Grado para obtener el título de Comunicador social organizacional*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje. Comunicación Social.

Eslava, J. (Octubre de 2014). ¿Cómo se aprende? Bogota, Colombia. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=cYw5-azhxUE>

Estelles et. al. (2014). Utilización del LEGO® Serious Play® en Clases de Marketing en Empresas de Servicios. *INRED- 2014. Jornadas de Innovación Educativa y de Docencia en la Universitat Politècnica de València*, 630-639. Obtenido de <https://inred2014.blogs.upv.es/>

Estrada Mejía, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia et Technica, Año XIII*(34). Recuperado el 6 de Abril de 2015

Farres, S. (15 de Abril de 2018). Retos Liderazgo Intergeneracional. (E. Cascante, Entrevistador) YouTube. Recuperado el 6 de Enero de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=NdxbEMzqH2w&feature=youtu.be>

Fernández. (2007). Características y condiciones del EATs. Montevideo. Ppt., Uruguay. Obtenido de

https://my.laureate.net/faculty/webinars/Documents/2013Agosto_CONOCIENDO%20AL%20ESTUDIANTE%20ADULTO%20TRABAJADOR.pdf

Fernández. (1 de Diciembre de 2007). *Instituto de Perfeccionamiento y Estudios Superiores*.

Obtenido de

http://ipes.anep.edu.uy/documentos/libre_asis/materiales/ap_adultos.pdf

Fernández Solo de Zaldívar, I. (13 de Septiembre de 2016). *Centro de Comunicación y*

Pedagogía. Obtenido de <http://www.centrocp.com/juego-serio-gamificacion-aprendizaje/>

Fernández, A. (2002). *Poner en juego el saber. Psicopedagogía clínica: propiciando autorías de pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Fernández, J.; Gironella, N. (2012). Liderazgo e inteligencia emocional. Las competencias emocionales en el liderazgo del Siglo XXI. *Harvard Deusto*, 54-64.

Ferrater, J. (1976). Diccionario de filosofía. En e. a. Benitez Gomez, *Evolución del concepto de recreación y sus beneficios en diferentes poblaciones*. Madrid: Alianza Editorial. Obtenido de https://revistaheduca.files.wordpress.com/2015/03/3_-articulo-quino-benitez.pdf

FIDES Consultores, .. (2020). *Fides Consultores*. Obtenido de <https://fidesconsultores.com/>

Fink, E. (1966). *El oasis de la felicidad. Pensamientos para una ontología del juego*. México: UNAM.

Fink, E. (1979). *Cristobal Holzappel*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2019, de

<http://www.cristobalholzappel.cl/>

Flores Ramos, C. (28 de Septiembre de 2015). El liderazgo de los equipos directivos y el impacto en resultados de los aprendizajes. Un estudio de liderazgo educativo en la VI y VII Regiones de Chile. *Tesis Doctoral*. Granada, España: Universidad de

- Granada. Tesis Doctorales. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=55838>
- Fond; Lancon; et al. (2015). Neuroenhancement in Healthy Adults, Part I: Pharmaceutical Cognitive Enhancement: A Systematic Review. *Journal of Clinical Research & Bioethics*. doi:10.4172/2155-9627.1000213
- Franichevich, A. (19 al 22 de Octubre de 2010). Inteligencia Intercultural. *Programa "Gestión del Cambio en la Organización"*. Pilar, Buenos Aires, Argentina.
- Franichevich, A; Marchiori, E. (2008). *LAE Business School*. Obtenido de
http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE14_96a100.pdf
- Frankl, V. (1994). *Logoterapia y análisis existencial*. Barcelona: Herder.
- Frasca, G. (2001). Videogames of the Oppressed: Videogames as a Means for Critical Thinking and Debate. En e. a. Eguía Gómez, *Videojuegos: conceptos, historia y su potencial como herramientas para la educación*. Valencia: Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Obtenido de
<https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/04/videojuegos.pdf>
- Fundación Diversidad, .. (Marzo de 2022). *Fundación Diversidad*. Obtenido de
<https://fundaciondiversidad.com/tercer-indice-innodiversidad/>
- Fundación MAPFRE, .. (2014). *Fundación Mapfre*. Obtenido de
https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/images/desafio-tecnologias-educacion-libro-profesor_tcm1069-421445.pdf
- Fundora Arencibia, O. (2007). Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial SUME . *Tesis de Maestría*. La Habana, Cuba: Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana.

- Gadamer, H. G. (1988). *Verdad y Método I*. Salamanca: Sígueme.
- Gadamer, H.-G. (1996). *Verdad y Método*. (A. A. Rafael, Trad.) Salamanca: Sígueme,.
- Gallareto, C.; Depascuale, N.; Carrizo, L. (12 de Noviembre de 2020). Videojuegos: una nueva forma de socialización. *Comunicación y Sociedad*, 26. Obtenido de <https://mediosyenteros.unr.edu.ar/videojuegos-una-nueva-forma-de-socializacion/>
- Gardner, J. (1993). *On Leadership*. . New York: Free Press.
- Gartner. (2006). Key Reasons why you should consider a learning by gaming Strategy. En T. K, *Game Based Learning for Leadership Development*. Reino Unido, Reino Unido.
- Gerlero, J. (Octubre de 2005). Diferencias entre ocio, tiempo libre y recreación: lineamientos preliminares para el estudio de la recreación. *I congreso departamental de recreación de la orinoquia colombiana*. Villavicencio: Universidad Nacional del Comahue. Recuperado el 2019, de <http://www.redcreacion.org/documentos/cmeta1/JGerlero.html>
- Gerstner. (1996). Reinventando la Educación. En K. Petrasso, *Estudio descriptivo sobre el tipo de liderazgo de la gestión educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de Zonan Norte de Buenos Aires durante 2015 y el coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes*. Tesis d. Buenos Aires.
- Gervilla, E. (1993). Postmodernidad y educación. Valores y cultura de los jóvenes. En J. Moreno Murcia, & E. Cervelló Gimeno, *Motivación en la actividad física y el deporte*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.
- Glejzer, C. (1 de Febrero de 2021). Neurociencias y Organizaciones. (K. Petrasso, Entrevistador)

- Glejzer; Ciccarelli; Chomnalez; Ricci. (2019). La incidencia de las emociones sobre los procesos de aprendizaje en niños, niñas y jóvenes en contextos de vulnerabilidad social. *Voces de la Educación*(2), 113-128.
- González Seara, L. (1987). El juego y la sociedad española. En C. Barroso Benitez, *Las bases sociales de la Ludopatía*. España: Universidad de Granada.
- González, L. (2014). *Antología del Coaching. Ampliando el horizonte de lo posible*. Mexico: Coaching en Mexico.
- Goñi, J. (2000). *El cambio son personas: la dirección de los procesos de cambio*. Madrid España.: Ediciones Díaz de Santos .
- Gore, E. (1996). *La educación en la empresa. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.
- Gore.; Dunlap. (1988). *Aprendizaje y Organización; una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Tesis.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grupo Humannova,. (21 de Septiembre de 2018). La importancia de las emociones en las organizaciones del futuro. España. Obtenido de <https://humannova.com/la-importancia-de-las-emociones-en-las-organizaciones-de-futuro/#:~:text=Es%20importante%20que%20en%20nuestras,el%20compromiso%20de%20sus%20empleados>.
- Guerrera, J. M. (21 de Agosto de 2010). *Blog de Glidea*. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.glidea.com.ar/blog/los-l%C3%ADderes-seg%C3%BAAn-peter-drucker>

- Gupta, V.; Hanges, P.; Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*(37), 11-15.
- Harris; Chapman. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. En F. J. Murillo, *UNA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO*.
- Hatum, A.; Isola, N. (31 de Julio de 2021). Empresas que juegan. El avance indetenible del universo del gaming. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/empresas-que-juegan-el-avance-indetenible-del-universo-del-gaming-nid31072021/>
- Heidegger, M. (1969). *Introducción a la metafísica*. Ed. Nova, 3ª ed. : Buenos Aires.
- Heidegger, M. (1996). Introducción a la filosofía. En J. Huertas Ruiz, *El juego como problema filosófico*. Brasil: Univates.
- Heidegger, M. (2009). *Ser y Tiempo* (2da. ed.). (J. E. Rivera, Trad.) Madrid: Editorial Trotta.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). México: Mac Graw Hill Educación.
- Herranz, E. (2013). Gamification. En O. Borrás Gené, *Fundamentos de la Gamificación*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Vicerrectorado de Planificación Académica y Doctorado.
- Hock, D. W. (2000). *Birth of the Chaordic Age*. (E. Rafael, Trad.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Holland, J. H. (2004). *El orden oculto: De como la adaptación crea la complejidad*. . Madrid.: Ed. Fondo de cultura económica de España S.L. .

- Hoover, E. (11 de Octubre de 2009). *LifeCourse Associates*. Obtenido de <https://www.lifecourse.com/media/articles/lib/2009/1011209.html>
- Howe, N.; Strauss, W. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. . New York: William Morrow & Company. .
- Howe, N.; Strauss, W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. En V. Laviosa Livinalli, *Realización de un cortometraje que retrate a la generación "Y" (millennials) usando la estética hipster*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Comunicación Social.
- Howe; Strauss. (Julio Agosto de 2007). The next 20 years: How customer and work force attitudes will evolve. *Harvard Business Review Home*. Recuperado el 24 de Marzo de 2020, de <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>
- Hr Insight 24, .. (23 de Junio de 2018). Alla scoperta di LEGO® Serious Play®. *Hacia el descubrimiento de LEGO® Serious Play®*. Italia. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=PkvUz8x6Z-E>
- Huertas Ruiz, J. (2012). El juego como problema filosófico. (Univates, Ed.) *Signos*(Año 33 Número 2), 57-70. Obtenido de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cuestiones_filosofia/article/view/685
- Huizinga. (1972). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza.
- Huizinga. (1995). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza.
- Huizinga. (1996). *El juego y la cultura*. España: Alianza Editorial.

- Hurtado; Montoya; Osorio. (2007). Modelo de capacitación y costeo basado en competencias para el personal administrativo de la universidad. *Scientia Et Technica*, XIII(37), 357-362.
- Immordino Yang, M. H. (2017). *Emociones, aprendizaje y el cerebro. Explorando las implicancias de la Neurociencia afectiva en educación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Aique Grupo Editor.
- International Coach Federation. ((s.f.). *ICF International Coach Federation*. . Obtenido de <https://coachfederation.org/about>
- International Coach Federation, I. (s.f.). *ICF International Coach Federation*. Obtenido de <https://coachfederation.org/about>
- ISEE, .. (8 de Julio de 2019). *Instituto Superior de Educación Experiencial*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de <https://educacionisee.org/el-ser-humano-un-juguete-que-suena-con-ser-jugador/>
- Isurus Studio, .. (12 de Agosto de 2021). ¿Cómo las diferentes generaciones interactúan con los juegos? Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/c%25C3%25B3mo-las-diferentes-generaciones-interact%25C3%25BAan-con-los-juegos-/?trackingId=Bj3lUEdl8KXwknKUEG0uVg%3D%3D>
- Jaeger, H. (1985). Generations in Histoty: Reflections on a controversial concept . Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/9847/49df17a54ff9f1c3b1d907dd23c1c1ccf6f.pdf>

- Jiménez Cortés, R. (2012). Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación. . *REIFOP*, 4, 15. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <http://www.aufop.com>
- Jimenez Rocabert, J. (14 de Julio de 2019). Lo que nadie te contará de la Metodología Lego Serious Play I. ¿Qué valor aporta? ¿Qué la hace única? España. Obtenido de <https://www.linkedin.com/in/rocabert/>
- Jiménez Vélez, et. al. . (2001). *Lúdica cuerpo y creatividad: la nueva pedagogía para el Siglo XXI*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Jimenez, C. (s.f.). Lúdica Colombia. *Ensayo*. Colombia. Obtenido de <https://ludicacolombia.com/cerebro-creativo-y-ludico/>
- Johnson-Laird, P. N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference and consciousness*. . Cambridge. : Harvard University Press.
- Kapp et. al. . (2014). *The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook: Ideas into Practice*. San Francisco: Wiley.
- Kim, D. (1993). Link Beetwen Individual and Organizational Learning. En M. Prado Pérez, & J. Libreros Feijoo, *La relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional*. Colombia: Universidad ICESI . Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
- Kirkpatrick, S.; Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*(5), 48-60. Obtenido de <http://amp.aom.org/content/5/2/48.short>
- Kishimoto. (2015). El juego en los tiempos actuales. En M. Gutiérrez Ríos, & P. Pérez Morales, *El juego en el escenario educativo actual : discursos y prácticas de juego en la educación preescolar, primaria, secundaria, media y superior*. Bogotá: Kimpres Universidad de la Salle.

- Kishimoto, T. (2017). *Jogo, brinquedo, brincadeira e a educação*. San Pablo: Cortez.
- Knoop, H. (31 de Agosto de 2018). *Oficina del Director Médico de Salud o del Ministerio de Bienestar de Islandia*. Obtenido de <https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item35362/Positive%20Psychology%20in%20Education%20-%20Hans%20Henrik%20Knoop.pdf>
- Knowles. (1984). *Andragogy in action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knowles S., H. F. (2001). *Andragogía, El Aprendizaje de los Adultos*. . México.: Ed. Oxford.
- Knowles, M. S. (2006). *Andragogía*. México: Oxford.
- Kochan, T.; Schmidt, S; DeCottis, T. (1975). *Superior-Subordinate relations: Leadership and headship*. Human Relations. doi:10.1177/001872677502800306
- Kofman. (2001). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires: Granica.
- Kolb, D. (1981). *unlp.edu.ar*. Obtenido de http://www.unlp.edu.ar/uploads/docs/modelo_de_aprendizaje_experiencial_de_kolb_aplicado_a_laboratorios_virtuales_en_ingenieria_en_electronica_gonzalez_y_otros_.pdf
- Krause, M. (1999). La Teoría de los Juegos y el origen de las Instituciones. (I. U. ESEADE, Ed.) *Revista Libertas* 31, 1-29. Obtenido de www.esade.edu.ar
- Kristiansen, P; Rasmussen, R. (2014). *Construyendo una mejor empresa con la metodología LEGO® Serious Play®*. México: Wiley & Global Managers .
- La Unión Jubilados del Banco de la Provincia de Buenos Aires, .. (Abril de 2020). *La Unión. Jubilados del Banco de la Provincia de Buenos Aires*. Obtenido de ujpbpa.com.ar:

<https://www.ujbpba.com.ar/72-newsletter-union-digital/newsletter-5-202007/702-generaciones-digitales>

Lagos, C. (2013). Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la Ciudad de Buenos Aires, año 2013. *Tesis de Maestría*. Buenos Aires: UCES.

Lakoff y Johnson. (1980). Metaphors we live by. En F. Rodríguez López, *Aceptación Tecnológica de los Serious Games: El caso de Lego Serious Play* (pág. 264). Tarragona: UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/668958/TESI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lázaro, S. (15 de Abril de 2018). Retos del Liderazgo Intergeneracional. (E. Cascante, Entrevistador) Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=GA2Lcak-I2E&feature=youtu.be>

Lengnick Hall, M.; Lengnick Hall, C.; Andrade, L.; Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.

Lobato Vila, I. (9 de Abril de 2016). ¿Por qué juegan los animales? Catalunya, España. Obtenido de <https://allyouneedisbiology.wordpress.com/2016/04/09/juego-en-animales/>

Logatt Grabner, C. A. (2003). Conceptos de Neurosicoeducación I - Neurosicoeducación en la empresa y organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Asociación Educar para el Desarrollo Humano.

- Long, M. (1 de Febrero de 2017). *Pedagogía Blanca*. Obtenido de <https://www.pedagogiablanca.net/crianza-y-educacion-conscientes/el-cerebro-en-una-mano-por-miriam-escacena/>
- Longo, F. (Marzo de 2020). Gobernanza pública para la innovación. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*(76), 41-56. Obtenido de <https://clad.org/wp-content/uploads/2021/01/076-02-FLongo.pdf>
- López Casarín, J. (23 de Marzo de 2020). Educación 4.0, la innovación en la manera de enseñar. Obtenido de <file:///C:/Users/DELL/Zotero/storage/9WLMKIP4/Educacion-4.0-la-innovacion-en-la-manera-de-ensenar-20200323-0122.html>
- López, C. C. (2006). *La relación entre el logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Lozano Fernández; et al. (2000). Relación entre motivación y aprendizaje. *Psicothema*, 12 (S. 2), 70. Obtenido de http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_2/am_7.htm
- Lussier, R; Achua, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Thomson Learning.
- Lynch Gaete, P. (1999). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional*. Chile: Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción.
- Maceo Vargas, D.; Montero Tamayo, D. (2018). Coaching empresarial: una nueva vía para generar aprendizajes en las organizaciones. *Hologramática. Revista Académica de la Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Lomas de Zamora*(27), 84-93.

- Macías Gelabert; Aguilera Martínez. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Manene, L. (16 de Septiembre de 2012). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
- Manzanero, Antonio L.; Álvarez, Miguel Ángel. (2015). *La memoria humana: Aportaciones desde la neurociencia cognitiva*. Madrid: Pirámide.
- Marchetti, G. (4 de Enero de 2013). Educación y Modelos Mentales. *Seminario Internacional de Psiconeuroeducación, "La Neurociencia entra al Aula"*. Santiago de Chile, Chile.
Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=yUmEyUXv5oY>
- Margulis, L. (2019). La Metodología Lego Serious Play. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6509137756596289536/>
- Marín, I. (15 de Septiembre de 2015). Una experiencia sobre el juego y la infancia . (I. Elephants, Entrevistador)
- Marín, I. (2018). *¿Jugamos? Como el aprendizaje lúdico puede cambiar la educación*. España: Paidós.
- Martín, M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del S. XXI. *Tiempo y Espacio*, 20(17), 98-110.
- Martínez Fernández, J. (2004). Concepción del aprendizaje, metacognición y cambio conceptual en estudiantes universitarios de Psicología. Barcelona. Obtenido de http://www.um.es/analesps/v23/v23_1/02-23_1.pdf

- Martinez, M. (20 de Febrero de 2018). *Hablemos de empresas*. Obtenido de <https://hablemosdeempresas.com/empresa/management-se-aplica-arbol-organizativo-la-empresa/>
- Masten, A.; Coastworth, D. (2011). The development of competence in favorable and unfavorable environments. En e. a. Castro Solano, *Teoría y evaluación del Liderazgo* (pág. 23). Buenos Aires: Paidós.
- Maturana, H. (1998). *Formación Humana y capacitación*. . Dolmen: Bogotá.
- Maureira, F.; Maureira, Y. (2011). Biología y etapas del juego infantil. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 67-75.
- Mc Dermott; Snyder; Wenger. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCusker, S.; Swan, J.C. (2018). El uso de metáforas con LEGO® SERIOUS PLAY® para la armonía y la innovación . *International Journal of Management and Applied Research*, 5(4), 174-192. Obtenido de <https://doi.org/10.18646/2056.54.18-013>
- Mcluhan, H. (1987). *El medio es el mensaje un inventario de efectos*. Barcelona: Paidós.
- Mead, M. (1957). The school in America culture. . En e. a. Benitez Gomez, *Evolución del concepto de recreación y sus beneficios en diferentes poblaciones*. Cambridge: Mass. Harvard.
- Meca Martínez, A. (2006). Génesis y Evolución de la Teoría de Juegos. Sus orígenes en España. *Sociedad de Estadística e Investigación Operativa. Revista Beio*, 22(1), 15-23. Obtenido de <http://www.seio.es/BEIO/Vol22N1.html>
- Ministerio de Educación de Perú. (s.f.). Obtenido de <http://www.minedu.gob.pe/digesutp/desp/modernizacion/Unidad01.pdf>

- Mondy W. y Noe R. (2005). Administración de recursos humanos. En E. Devakí Reyna Ochoa, *Actividades lúdicas en capacitación (Estudio realizado en una empresa destinada a la venta de materiales de construcción y rediseño de interiores)* (Novena edición. ed., págs. 23-26). México: Editorial Prentice Hall.
- Monereo; et al. (2008). *Ser estratégico y autónomo aprendiendo. Unidades didácticas de enseñanza estratégica para la ESO*. Madrid: Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Carles_Monereo/publication/270158690_Ser_estrategico_y_autonomo_aprendiendo_Unidades_didcticas_de_enseanza_estrategica_para_la_ESO/links/54a153eb0cf257a63603668e.pdf
- Monreal González, R. J. (Julio-Diciembre de 2007). La mano, origen, evolución y su papel en la sociedad. *Revista Cubana de Ortopedia y Traumatología*, 21 (2). doi:ISSN 1561-3100
- Moreira et al. (2002). *www.if.ufrgs.br*. Obtenido de Instituto de Física UFRGS: <https://www.if.ufrgs.br/~moreira/modelosmentalesymodelosconceptuales.pdf>
- Morejón, J. (15 de Abril de 2018). Retos del Liderazgo Intergeneracional. (E. Cascante, Entrevistador) Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=STpDpCFoQso&feature=youtu.be>
- Moreno Murcia; Cervelló Gimeno. (2010). *Motivación en la actividad física y el deporte*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.
- Moreno, I. (2005). *El juego y los juegos*. Buenos Aires: Lumen.
- Morillo, R. (Septiembre-Diciembre de 2001). La Quinta Disciplina: Un elemento de análisis dentro del aprendizaje organizacional. *Encuentro Educativo. Revista especializada en Educación*, 8(2), 146-160. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/n11425.htm>

- Munk, S. (2014). COACHING: Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa. *Conversaciones de coaching*(1). Obtenido de <http://www.impetuscm.com/#!/-revista>
- Munk, S. (2014). Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa. . *Conversaciones de coaching.* , 5-7. Obtenido de <http://v7000045.ferozo.com/CDC012014.pdf>
- Munné, F. (1980). *Psicosociología del Tiempo Libre. Un enfoque crítico*. México: Trillas.
- Muñoz et. al. . (Marzo de 2016). La lúdica como estrategia pedagógica para reforzar las operaciones de la suma, resta, multiplicación y división en estudiantes del grado sexto de la I.E. Técnica Eduardo Santos Toribio. *Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Pedagogía de la Lúdica*. Colombia: Fundación Universitaria Los Libertadores .
- Muñoz, F. L. (1 de Febrero de 2007). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/plan-de-conciliacion-e-igualdad-en-la-empresa/
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4*(No. 4e).
- Murillo, D. (2013). *slideshare.com*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/JohanaAcosta1/diagnostico-aplicado-a-instituciones-educativas>
- Myerson, R. (1991). Game Theory. En A. Meca Martínez, *Génesis y evolución de la Teoría de los Juegos. Sus orígenes en España*. España: Centro de Investigación Operativa y Departamento de Estadística, Matemáticas e Informática Universidad Miguel

- Hernández de Elche. Obtenido de
http://www.seio.es/BEIO/files/BEIOv22n1_IO_AMeca.pdf
- National Geographic*. (2018). Obtenido de
https://www.nationalgeographic.com.es/historia/grandes-reportajes/los-juegos-en-grecia_9163/6
- Navarro Estrada, J. (2018). *Psicología y Mente*. Obtenido de www.psicologiaymente.com:
<https://psicologiaymente.com/cultura/dasein>
- Navas, M. (7 de Marzo de 2016). Gefes, el nuevo perfil de líderes. *La Nación*. Recuperado el 6 de Enero de 2020, de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/gefes-el-nuevo-perfil-de-lideres-nid1876306#>
- Newell, S.; Robertson, M.; Scarbrough, H.; Swan, J. . (2002). *Managing knowledge Work*. En G. Arceo Moheno, *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información en la innovación. (Tesis Doctoral)*. New York.: Ed. Palgrave McMillan.
- Nietzsche, F. (1908). *Biblioteca Virtual Universal*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2019, de <https://www.biblioteca.org.ar/libros/133538.pdf>
- Nonaka, I. y Toyama, R.,. (2004). Knowledge Creation as a Synthesizing Process . En H. Takeuchi, & I. Nonaka, *Hitotsubashi on Knowledge Management, Wiley and Sons*. New Jersey.
- Nonaka, I.; Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. . En G. Arceo Moheno, *El impacto de la Gestión del Conocimiento y las tecnologías de información en la innovación. Tesis Doctoral* (págs. pp. 40-54.). California Management Review. Vol. 40, No. 3.
- Nonaka; Takeuchi. (1995). The Knowledge-Creating Company, How Japanese companies create the dynamics of innovation. En N. Tanaka, *Creación del Conocimiento: la Gestión*

del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación. Oxford University Press.

Northhouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice.* Londres: Sage Publications.

Observatorio Generación & Talento.; Universidad Europea de Madrid. . (Mayo de 2018).

DIRSE. Obtenido de Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social: http://www.dirse.es/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Ejecutivo-del-Estudio-Liderazgo-Intergeneracional-del-Observatorio-GT-Universidad-Europea_RB.pdf

Ochoa, E. (Noviembre de 2012). Actividades lúdicas en la capacitación. Estudio realizado en una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción y rediseño de interiores. *Tesis de Licenciatura.* Quetzaltenango, Guatemala.

Ogando García, A. (15 de Abril de 2018). Retos del Liderazgo Intergeneracional. (E. Cascante, Entrevistador) Youtube. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=-mu0h2dZdYQ&feature=youtu.be>

Ordás, A. (2016). Diferencia entre juegos y gamificación. España.

Ortega y Gasset, J. (1998). *¿Qué es filosofía?* Mexico: Porrúa.

Ortiz. (2009). cómo beneficiarme de una eventual crisis económica. En R. Reyna Ochoa, *Actividades lúdicas en la capacitación.* Mexico: Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades.

Osorio, B. (8 de Febrero de 2009). <http://experienciadeaprendizajemediado.blogspot.com.ar/>. Obtenido de <http://experienciadeaprendizajemediado.blogspot.com.ar/2009/02/teoria-andragogica-de-knowles-y-kapp.html>

- Ovallos Gazabón, D.; Villalobos Toro, B.; de la Hoz Escorcía, S.; Maldonado Perez, D. (2018). Gamificación para la gestión de la innovación a nivel organizacional. Una revisión del estado del arte. En A. e. Cerezo Narváez, *Desarrollo de competencias con Lego Serious Play*. Cádiz: III Jornadas de Innovación Docente Universitaria UCA - Departamento de Ingeniería Mecánica y Diseño Industrial. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/333658542_Desarrollo_de_competencias_con_Lego_Serious_Play
- Pacheco Olivares, M. d. (Mayo de 2016). *Cátedra Santander de la Empresa Familiar de la Universidad de Granada (CEF-UGR)*. Obtenido de <http://cef-ugr.org/wp-content/uploads/2016/05/S21-CursoCefUGR-3.pdf>
- Pain, A. (1996). *Cómo realizar un proyecto de capacitación. Un enfoque de la ingeniería de la capacitación*. Barcelona: Granica.
- Palladino, J. P. (26 de Octubre de 2016). Lo lúdico y la cultura hedonista del siglo XXI. Colombia. Recuperado el 14 de Junio de 2020, de <http://huellasmasterisee.blogspot.com/2016/10/lo-ludico-y-la-cultura-hedonista-del.html>
- Paredes Ortiz. (Septiembre de 2003). Actividad lúdica y proyecto de vida. *Revista Digital - EF Deportes, Año 9(64)*. Obtenido de www.efdeportes.com
- Paredes Ortiz, .. (2003). *Juego, luego soy. Teoría de la Actividad Lúdica*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva S.L.
- Paredes Ortiz, J. (2002). El deporte como juego: un análisis cultural. España: Universidad de Alicante. Obtenido de www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/el-deporte-como-juego-un-analisis-cultural--0/ el deporte como juego un análisis cultural

- Parlamento Europeo. (2007). sobre el establecimiento de una economía verde basada en el hidrógeno y una tercera revolución industrial en Europa. Bruselas, Bélgica.
Obtenido de <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+WDECL+P6-DCL-2007-0016+0+DOC+PDF+V0//ES&language=ES>
- PDA, I. (2004). *http://www.pdainternational.net*. Obtenido de <http://www.pdainternational.net/es-AR/home.aspx>
- Pedemonte, A. (16 de 12 de 2017). *La audacia de Aquiles*. Obtenido de <https://aquileana.wordpress.com/2007/12/16/kant-schiller-estetica-ludica/>
- Pérez Hidalgo, I. (4 de Abril de 2018). *Isidro Pérez Hidalgo*. Obtenido de <https://www.isidroperezhidalgo.com/teoria-del-flujo-o-flow/#:~:text=Teor%C3%ADa%20del%20Flujo%20seg%C3%BAn%20Mihaly,movimientos%20se%20suceden%20sin%20pausa.>
- Pérez Jáuregui, I. (1998). La construcción auténtica e inauténtica del proyecto de vida laboral. Modalidades de configuración. *Tesis Doctoral*. Buenos Aires, Argentina: Universidad del Salvador. Obtenido de www.biblioteca.salvador.edu.ar
- Pérez Jáuregui, I. (2000). El proyecto de vida laboral. *Psicología y Psicopedagogía. Publicación virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la USAL, Año 1(2)*, 1.
- Pérez Jáuregui, I. (2005). *Estrés Laboral y Síndrome de Burn-Out. Sufrimiento y sinsentido en el trabajo. Estrategias para abordarlo*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial.
- Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de Vida. La pregunta por el sentido en nuestro mundo cotidiano*. Buenos Aires: Psicoteca.
- Pérez Jáuregui, I. (2012). *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. . Buenos Aires: Paidós.

- Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de vida y Liderazgos Auténticos*. . Buenos Aires: Psicoteca.
- Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de vida y Liderazgos auténticos. Técnicas de evaluación*. Buenos Aires: Psicotécnica.
- Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de Vida y Liderazgos auténticos. Técnicas de evaluación*. Buenos Aires: Psicoteca Editorial.
- Pérez Jáuregui, I. (2018). Síndrome de Burnout, contexto social y subjetividad. *Revista de Ciencias Empresariales y Sociales*, 1(1), 107 - 136. doi:ISSN electrónico: 2618-2327
- Perez Verzini, R. (s.f). *Action Group*. Recuperado el 14 de Enero de 2020, de <http://www.actiongroup.com.ar/el-aprendizaje-en-la-empresa-camino-de-permanencia/>
- Pérez, J. (2003). Competencia laboral y capacitación empresarial. *Revista Integración*.
- Perkins, D. (2018). *El aprendizaje pleno. Principios de la enseñanza pra transformar la educación*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.
- Petrasso, K. (21 de Diciembre de 2015). “Estudio Descriptivo sobre el Tipo de Liderazgo de la Gestión Educativa de un Instituto Municipal de Formación Superior de zona Norte de Buenos Aires, año 2015 y el Coaching como propuesta de mejora para el desarrollo del rol de líderes”. Buenos Aires, Argentina.
- PMK Digital Learning, .. (7 de Abril de 2021). *pmkvirtual.com*. Obtenido de <https://pmkvirtual.com/blog/aprendizaje-basado-en-juegos/>
- Portellano; García. (2014). *Neuropsicología de la Atención. Las funciones ejecutivas y la memoria*. Madrid: Síntesis S.A.
- Poza. (2018). Sensopercepción: definición, componentes y cómo funciona. *Psicología y Mente*. Obtenido de

<https://psicologiaymente.com/neurociencias/sensopercepcion#:~:text=Existen%20distintos%20tipos%20de%20sensaciones,espacio%2C%20procurando%20informaci%C3%B3n%20sobre%20la>

Pozo, J. (2002). *Teorías cognitivas del aprendizaje*. Madrid, España: Morata .

Pulido, N. (2005). El cuerpo de Administradores Gubernamentales: La Perspectiva académica. *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santiago de Chile. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/el_cag_la_perspectiva_academica_0.pdf

Quinion, M. (2002). *World wide words*. Obtenido de <http://www.worldwidewords.org/turnsofphrase/tp-glo2.htm>

RAE. (s.f.). Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.rae.es/>

RAE. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*.

RAE. (s.f.). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=vBbcBtToYDXX2Fhxe2dj>

Raillón, L. (1971). *Hacia una pedagogía del ocio*. Barcelon: Fontanela.

Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de Valencia.

Ranz, R. (30 de Mayo de 2016). *Roberto Ranz, Gestión del Talento*. Obtenido de <https://robertoranz.com/category/educacion/>

Rasmussen, R. (2006). Cuando construyes en el mundo, construyes en tu mente. *Wiley Biblioteca en línea. Design Management Review*, 56-59.

- Raya. (5 de Marzo de 2015). *IDEAMERICAS - Esade Business & Law School en América Economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/blogs/esade/el-valor-del-neuroliderazgo/>
- Raya. (Febrero de 2021). *AndresRaya.com*. Obtenido de <http://andresraya.com/?s=liderazgo+y+management>
- Raya. (2021). *AndrésRaya.com*. Obtenido de <http://andresraya.com/inteligencia-emocional-y-liderazgo/>
- Raya, A. (2021). El ciclo de Kolb y los estilos de aprendizaje: cómo generar cambios duraderos en las conductas. Barcelona, España. Obtenido de <http://andresraya.com/el-ciclo-de-kolb-y-los-estilos-de-aprendizaje-como-generar-cambios-duraderos-en-las-conductas/>
- Real Academia Española, .. (2012). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Red de Maestros. (2007). Modelos mentales. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx/los-modelos-mentales>
- Regúnaga, C. (2019). La teoría de las Generaciones de José Ortega y Gasset hoy. *Gazeta del Progreso*. Obtenido de <https://www.gazetaprogreso.com.ar/la-teoria-de-las-generaciones-de-jose-ortega-y-gasset-hoy-por-carlos-maria-regunaga/>
- Reposi, E. (2004). *rediu.colegiomilitar.mil.ar*. . Obtenido de http://rediu.colegiomilitar.mil.ar/esp/ediciones/0208/articulos_originales/ReDiU_0208_art3-1ra_parte_Anexo1.pdf
- Rivero Herraiz, A. (2011). Semblanza - José Ortega y Gasset: el deporte como metáfora. *International Journal of Sport Science, Volumen 7*(Numero 23), 155-157. Obtenido de <https://www.cafyd.com/REVISTA/ojs/index.php/ricyde>

- Robinson, K. (2009). El elemento. *Foro Ágora Talentia celebrado en Pamplona*. Pamplona, España. Obtenido de www.agoratalentia.es
- Rodríguez López, F. (Julio de 2019). Aceptación Tecnológica de los Serious Games: El caso de Lego Serious Play. Tesis Doctoral. Terragona, España. Obtenido de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/668958/TESI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez MArcoS, Ana et al. (2011). Coaching reflexivo entre iguales en el Prácticum de la formación de maestros. En R. Jiménez Cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. REIFOP, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>
- Rodríguez Palmero; Moreira; Concesa Caballero Sahelices; Greca. (2008). *La teoría del aprendizaje significativo en la perspectiva de la psicología cognitiva*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.
- Rodríguez Vargas, R. (14 de Octubre de 2013). *¿Cómo se aprende?* Buenos Aires, Argentina: Diario Nación . Obtenido de http://www.nacion.com/opinion/foros/aprende_0_1372062783.html
- Rojas, E. (1992). *El hombre light. Una vida sin valores*. Buenos Aires: Planeta.
- Rosillo Cascante, L. (2015). La motivación ¿es responsabilidad del empleado o del empleador? Catalunya. Obtenido de <https://es.slideshare.net/laurarc/empoderar-para-motivar-de-los-planes-de-formacin-a-los-entornos-personales-de-aprendizaje>
- Rosler, R. (24 de Octubre de 2014). Cómo lograr que los alumnos recuerden. CABA, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nF772Mrco4w>

Rousseau, J. (1821). Emilio o De la Educación. Madrid: Imp. de Albán y Compañía.

Obtenido de

<https://play.google.com/store/books/details?id=xvyByP2lslYC&rdid=book-xvyByP2lslYC&rdot=1>

RRHHDigital, .. (9 de Diciembre de 2021). La igualdad y la diversidad, claves para garantizar la productividad en tu empresa: te desvelamos cinco medidas para impulsarlas. *RRHH Digital- El primer periódico online de Recursos Humanos*.

Ruíz Valdés, S.; Ruíz Tapia, J.; Gómez Chagoya, M. (15 de Enero de 2021). La metodología LSP recurso dinamizador para el desarrollo organizacional. Enfoque basado en competencias laborales. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS*. Obtenido de

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/competencias-laborales>

Ruíz Valdés, S.; Ruíz Tapia, J.; Gómez Chagoya, M. (Enero de 2015). La metodología LSP recurso dinamizador para el desarrollo organizacional. Enfoque basado en competencias laborales. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación. RILCO DS(15)*. Obtenido de

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/competencias-laborales>

Salinas Quintana, P. (2010). El juego como fenómeno fundamental existencial humano (Consideraciones desde la filosofía y la psicología del arte). *Contextos. Estudios de Humanidades y Ciencias Sociales(24)*, 97 - 113.

Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed, 13(6)*. Recuperado el 3 de febrero de 2020, de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci06605.htm

Sanchez Ramos, L. (2016). *Meditaciones para el aula*. España: PPC Editorial.

- Sanz Martos, S. (2013). Las comunidades de práctica son tendencia. *Revista de Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación*(19). Obtenido de <https://www.uoc.edu/divulgacio/comein/es/numero19/articles/Article-Sandra-Sanz-Martos.html>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. M. (2012). *La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Sennett, R. (2009). *El artesano*. Barcelona: Anagrama. Obtenido de <https://iupa.edu.ar/sitio/wp-content/uploads/2016/06/Sennett-richard-el-artesano.pdf>
- Shrapnel, R. (3 de Octubre de 2017). El poder de los principios rectores simples. Melbourne, Australia. Obtenido de <https://richardshrapnel.com/the-power-of-simple-guiding-principles/>
- Solanellas, P. (2014). *Recetas de liderazgo*. Barcelona: Editorial UOC.
- Soto Vidal, M. A. (Junio de 2009). QUE ES EL COACHING y SU INFLUENCIA EN LA EDUCACION. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <https://fundacionlatinoamericanadecoaching.wordpress.com/2009/07/>
- Stogdill, R; Bass, B. (1981). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. Michigan: Free Press.
- Tanaka, N. (2008). Creación del Conocimiento: la Gestión del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación. *V Jornadas de Sociología de la UNLP Universidad Nacional de La Plata*. La Plata, Argentina: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.

- The Association of Master Trainers in the LEGO® SERIOUS PLAY® Method, .. (2017).
Manual del Facilitador. Diseño y facilitación de Workshops con la metodología de
LEGO® Serious Play®. Buenos Aires: Rasmussen Consulting & Juego Serio.
- Thompson, K. (9 de Junio de 2017). Game Based Learning for Leadership Development.
Reino Unido. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Q5FVepRhPp8>
- Toril, S. (15 de Abril de 2018). Retos Liderazgo Intergeneracional. (E. Cascante,
Entrevistador) Youtube. Obtenido de
https://www.youtube.com/watch?v=_oGc4X7GzMM&feature=youtu.be
- Torres. (Diciembre de 2012). Teorías del Juego. Panamá: Universidad de Panamá.
Obtenido de <https://juegosludicas2012.wordpress.com/>
- Torres Reyes, A. M. (2012). *Tesis Doctoral. Rol y características del liderazgo del docente en la
educación superior a distancia en Colombia*. Zaragoza: UNIVERSIDAD DE
ZARAGOZA Ciencias de la Educación.
- Torres. (2020). La Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel. *Psicología y Mente*.
Obtenido de [https://psicologiymente.com/desarrollo/aprendizaje-significativo-
david-ausubel](https://psicologiymente.com/desarrollo/aprendizaje-significativo-david-ausubel)
- Torres-Guerrero, J., & Torres Campos, B. (2008). Una propuesta metodológica para el
deporte escolar con objetivos de recreación. En L. F. Hernández Rodríguez, & C.
Martínez Muñoz & Águila, *El deporte escolar en la sociedad contemporánea*. (págs. 103-
118). Almería: Universidad de Almería.
- Tourón, J. (11 de Septiembre de 2019). *Javier Tourón. Porque el talento que no se cultiva, se pierde*.
Obtenido de <https://www.javiertouron.es/aprendizaje-personalizado-importa/>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Mexico: Grupo Nelson.

- Tuleja, A. L. (2002). *Liderazgo Emocional*. San Juan: Ediciones Puerto.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- UNESCO. (s.f.). *UNESCO*. Obtenido de <https://es.unesco.org/>
- UPEV., U. P. (2018). Educación 4.0. México, México. Obtenido de <https://docente.4-0.ipn.mx/index.php/educacion-4-0/>
- Urbina, L. (2012). Coaching. (I. Galene, Ed.) Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.galene.es/coaching.html>
- van Dijk, T. (1999). Ideología, una aproximación multidisciplinaria. *Iconos*, 154. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/ecuador/flacso/iconos/ICONOS%2016/Iconos16Dijk-rese%F1a.pdf>
- Venegas Rubiales; García Ortega; . (2010). El juego infantil y su metodología. Málaga, España: IC Editorial. Obtenido de <http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/18798/copyrights.html?1563763590680>
- Vergara Cano, C. (s.f.). La teoría de los estilos de aprendizaje de Kolb. *Actualidad en Psicología*. Obtenido de <http://www.actualidadenpsicologia.com/la-teoria-de-los-estilos-de-aprendizaje-de-kolb/>
- Visor. (1999). *Diccionario Enciclopédico*. Enciclopedias Audiovisuales S.A.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching*. España: Paidós Ibérica.
- Wikipedia*. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Andragog%C3%ADa>
- WITHMORE, J. (2010). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. En R. JIMÉNEZ CORTÉS, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y*

procesos metodológicos de investigación. REIFOP, 15 (4). Obtenido de
<http://www.aufop.com>

Wolf, L. (2003). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran aldea editores.

Yturralde, E. (2016). *Andragogia.net*. Obtenido de <http://www.andragogia.net/>

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. (7ma. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Zichermann, G.; Cunningham, C. (2015). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. . En O. Borrás Gené, *Fundamentos de la Gamificación*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Vicerrectorado de Planificación Académica y Doctorado.

*“El mando debe ser
un anexo de la ejemplaridad.”*

José Ortega y Gasset



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACION

Persona entrevistada: Entrevistado 1

Edad: 41

Puesto: Jefa de la División Personal
curso)

Titulación: Lic. en Cs Políticas (en

Antigüedad en el puesto: 2 años

Cantidad de persona a Cargo: 3 personas (2 administrativos y 1 profesional) más 300 personas de Dirección de Infancias

PREGUNTAS

1. **Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?**

Los desafíos y los rompecabezas me encantan Me encantan el día de hoy Los rompecabezas siempre los armaba sola, yo me iba a la casa de mis abuelos los fines de semana, entonces recuerdo que armaba muchos rompecabezas y recuerdo el desafío de ir viendo las piezas cómo encajan y manejar la frustración de las piezas que, si entran o no entran, no me frustraba, sino que miraba otras opciones. ahora que me lo preguntas, en el secundario recuerdo que había que hacer como un logo de diseño gráfico y utilice distintos símbolos en formato de rompecabezas esto de ordenar e ir viendo el panorama la foto final disfruto del proceso en el medio Tengo estas piezas por donde encajan por dónde puedo ir

2. **¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos? (¿de qué trabajaban?)**

Mis papás son los dos empleados dentro de la Administración pública mi papá título oficial universitario nunca tuvo mi mamá es abogada ejerció en su momento como abogada concurso cargos que necesitaban ese perfil mi papá estaba en la parte administrativa de la Administración pública mi mamá también trabajo administrativo y los últimos 10 años previos a jubilarse estaba en la parte de patrimoniales dentro del municipio controlar los Terrenos patrimoniales Mis abuelos tenían trabajos de oficios uno de ellos era carpintero su esposa ama de casa mi otro abuelo era mozo y también trabajo en el servicio penitenciario

3. **¿Cómo la veían en su familia respecto a sus capacidades?** con mis abuelos paternos no tuve mucha relación mis abuelos maternos siempre decían que yo era una chica muy responsable y me veían como de conducir y arriar gente empatizar con la gente que tenés al lado independientemente de sí forma parte de la familia eso de registrarse a la persona algo le pasa eso intuitivo

4. **¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?** en la escuela me fue muy bien era muy Sarmiento. recuerdo actos con postas de juego con obstáculos circuitos bien lúdico en jardín de infantes. los profesores siempre me vieron como una persona capaz y responsable he tenido profesores que consideraban te vemos que tenía capacidad por lo que nos pedían y exigían más. El secundario al que fui tenía una exigencia mayor al resto de los institutos secundarios dado que era un instituto como preuniversitario. Por eso Esto del dar un poquitito más para mí era como moneda corriente es decir siempre le pongo mucho cuerpo mucha energía a todo

5. **¿Qué quería ser cuando fuera grande?** yo quería ser veterinaria después en el medio, me daba impresión la sangre. yo quería estar rodeada de animales, de mascotas

6. **Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).** el cargo fue un gran desafío oficialmente cuando asumí había mucho trabajo pendiente seguimos sin tener mucha gente históricamente la oficina tenía 13 personas y ahora somos 4 entonces el nivel de trabajo siempre ha sido muy alto por suerte ahora en algún punto la digitalización nos ayudado pero nos falta gente y nos falta perfiles productivos y con ganas de no quedarse en la chatura es decir es una posibilidad para otros

venir a la oficina a recursos humanos está la posibilidad de aprender procedimientos administrativos que siempre la promuevo porque el saber el procedimiento los trámites administrativos es lo más fácil y automático y rutinario reiterativo y el tema de los expedientes es como todo un mundo vos abris un expediente y es Cómo abrir un libro de 300 páginas no sabes lo que te vas a encontrar a lo mejor tenés mucho que investigar leer en la ordenanza o hablar mucho con la otra persona para saber antecedentes y así Investigar un universo que se abre de distintas posibilidades nosotras con Vero lo que vemos es que hay un nivel de estoy cómodo acá que a nosotros nos sorprende nosotras tenemos 15 30 años de trabajo 30 años haciendo lo mismo A mí me genera esto de lo hago con los ojos cerrados un nivel de desafíos como para decir otra vez lo mismo no está esto de que el trabajo administrativo es aburrido y no se lo busca la Beta también Hay mucha resistencia al cambio con respecto a la capacitación y mucha resistencia pero al momento de iniciar el proceso le ponen el cuerpo y les gusta piden más capacitaciones pero generamos de nuevo y es el no primero es el no no no puedo. Generalmente intentamos coordinar las capacitaciones dentro del horario laboral como para sacar un obstáculo son reticentes a capacitaciones con mucha carga horaria hay que coordinar agendas Porque si bien la dirección es una y que coordinar con las subdirecciones y hay que gestionar que las capacitaciones sean pagas Porque si tenés un cargo exige responsabilidad y compromiso Si la organización te ofrece una capacitación permanente no tendría que estar en tela de juicio Si venís por Franco Si venís por módulos si es obligatorio o no hay en general como mucha reticencia y después hay cosas que como por ejemplo te planteamos una jornada de capacitación y sabemos que los jefes tenemos un poco más de responsabilidad al menos en mi lógica por eso sí la capacitaciones un sábado se pide que se les aboné la jornada. apenas asumí establecí que El medio de comunicación oficial sea El correo electrónico tuve muchísima resistencia ya que no tengo internet que no tengo compu lo que se hacía era llamar a los celulares personales. entiendo también que desde la lógica de ellos Está el vos me vas a derivar a una casilla de mail que no me va a contestar nadie Se entiende Institucionalmente hay muchos baches por el otro también entiendo que gestiones anteriores no había vías institucionales específicas de comunicación Yo conseguí lo del correo electrónico luego conseguí un teléfono corporativo así anula van los teléfonos personales y seguimos teniendo personal que llama al teléfono personal y fuera del horario personal yo le contesto este mi teléfono personal por favor comunicate al corporativo uno de los mayores logros era encauzar la comunicación por el correo electrónico y por el teléfono corporativo. También hubo problemas porque hubo personas que socializaron la

contraseña del correo electrónico. yo abrí El juego a cierta confianza en el equipo y que no hubo respuesta y tuve que cambiar Y subsanar ciertos errores es muy difícil responder todos los correos electrónicos siendo 3 personas, está muy arraigado en la cultura organizacional el me tenés que solucionar el problema ya una cosa es mi accidente pásame el trámite de la ART porque eso sí es urgente, pero haceme un papelito u otra cosa por ahí no es tan importante de la escala administrativa. También se observa que hay un desconocimiento sobre lo que hace cada uno Cómo que hay una pica entre los profesionales que fuimos a la universidad y los administrativos que se dedican a completar papeles Hay de estrato que nosotros hemos sufrido hace 15 años que trabajó en esta dirección y siempre hemos sufrido estando en la oficina de personal esto de ustedes hacen estos papelitos Que no sirven para nada no todo trámites es importante porque todo trámite nuestra área implica dinero Por eso cuando ASUME la jefatura lo primero que hice fue hacer una capacitación Para profesionalizar es decir eso que hacen ustedes lo administrativo despectivamente Qué hacen ustedes es troncal en nuestra dirección y en general a la administración pública es así entonces en esto de profesionalizar y a su vez entender el respeto por el otro si vos trabajas de 8 a 14 no me mandes un mensaje a las 7 de la tarde o a la noche o estoy de vacaciones pero quería aprovechar para preguntarte No registrar que el otro está en otro tema lo mejor viene la gente como dos irrespetuosos y muy avasallante es que no me dejan de sorprender. observó que del otro lado no hay registro de esto, de nociones básicas de respeto no puede ser. creo que hay uno registro del trabajo del otro te preguntan Che vos qué haces como que si vos como si no hiciéramos nada en la cotidiana y en la sumatoria de cosas los procesos no se respetan las personas no se respetan

7. **¿Tiene o ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja o despido, etc.).** todo esto me trae estrés laboral, implica mucha energía al principio las cuestiones básicas como el respeto la jerarquía el compromiso Sí yo te digo que vos me tenés que presentar un papel hasta el jueves a las 3 de la tarde, no es al día siguiente o la semana siguiente. Hay mucha resistencia del Yo hago lo que quiero porque son prácticas muy arraigadas es una cultura muy de la organización municipal venía haciendo de un modo hubo cambio de autoridades de gestión de jefas de procedimientos de digitalización, Pero hay situaciones que están muy arraigadas. A veces no hay apoyo de otros jefes o de las jerarquías

8. **¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?** sí, fueron adversas en algunos casos por ejemplo lo de la pandemia no ayudó mucho a nivel Macro. en lo micro, se podía haber reforzado esto del apoyo de las autoridades en las acciones Entiendo que tenemos y que trabajamos en una institución súper política en los años electorales hay mucho movimiento Entonces lo de personal está relegado es lo menos importante a nivel político, pero es lo más importante porque es el sueldo de los compañeros. Creo que con el tiempo y el perfeccionamiento logré un buen desarrollo de las capacidades, igual considero que sigue en construcción. Las situaciones tanto positivas como negativas han ayudado mucho.

9. **Hablemos finalmente del Futuro ¿Qué espera de su futuro laboral? ¿Fantasías, deseos, temores, cambios?** A mí me encantaría que haya cambios en sintonía con Qué es gente capacitada y que no sé qué no haya gente que se dedica el cabildeo o al radio pasillo a instancias en Los juegos del poder independientemente de que en qué parte de la jerarquía estas, Hay una pata de sentarse en la silla y los trámites hacerlos lo que yo veo de 1 año a esta parte está escindido en vez de pensar los como complementarios es lo uno o lo otro

10. **¿Cuáles son sus vivencias respecto a sentir Ud. el poder de influir, ser importante para los otros, concitar su atención? Precisar a qué épocas se remite y describa la situación. Dé varios ejemplos y trate de ubicarlos desde su niñez hasta la actualidad.** en general siempre he sido una persona de carácter fuerte y de referencia en el ámbito administrativo es decir se dice que sabe le gusta leer es curiosa pregunta el ocupar el rol de jefe esa centralidad ese ser autoridad en la mirada del otro me ha costado un poco más porque soy introvertida entiendo que tengo un rol que en algún punto debo poner orden y de decir gente esto no es un club es un trabajo entiendo que implica cierta responsabilidad y pararse de determinado modo que es más una cuestión interna que me hacía ruido que una cuestión externa

11. **¿Cuáles son sus experiencias respecto al poder de influencia de otras personas en Ud.? Dar varios ejemplos en distintos momentos de su vida (infancia, adolescencia, juventud, adultez) de quienes tuvieron autoridad sobre Ud., sea en el ámbito personal o del trabajo.**

12. **Describa sus vivencias sobre la estima hacia sí mismo y hacia otros. Dé ejemplos en distintos** estoy encontrándome en un lugar en el que para mí no es cómodo Y es un desafío esto de que hablamos al principio operativamente yo hace bastante que

estoy en la oficina implícitamente Hay muchas decisiones que yo tomaba porque gestiones anteriores eran así entonces eso de ser jefe con cierta responsabilidad es decir el no hacer o dejarlo a criterio de da como cierto margen. cuando ASUME oficialmente esa notoriedad me costó al principio y ahora la voy llevando

13. **¿El ser líder es una posición que le queda cómoda? ¿Siente que le queda grande (siente inseguridad) o chica (sus capacidades superan el rol, Ud. está para más)?** estoy encontrando el rol de líder es un rol que siempre tuve lo que pasa es que ahora lo estoy registrando consciente mente

14. **Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.** Yo intento, trato lo mejor que puedo de dar ciertas directivas específicas bien puntuables como para no dar margen a la ambigüedad, entiendo que la otra persona escucha desde dónde puede. intentó una conversación o comunicación asertiva y chequear la estoy aprendiendo delegar sabiendo que tengo que supervisar algunas cosas intento integrar al equipo para que se sientan parte pero la cabeza soy yo y corro con las responsabilidades determinadas decisiones me apasiona la tarea me sale Como pez en el agua me siento cómoda en este rol lo que me cuesta es ir a presentarme con la chapa de ese lugar todavía no

15. **¿Cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?** Yo creo que, si les gusta, pero luego van perdiendo motivación

16. **Describa su forma de tomar decisiones. ¿Consulta? ¿Se asesora? ¿Se toma el tiempo necesario?** Consulto mi asesor o me tomo el tiempo, pero una vez que tomó la decisión me hago cargo y responsable de la decisión tomada entiendo Qué es mi rol y función

17. **¿Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.** Sí me apasiona por todo lo que he venido conversando hasta ahora

18. **Si pudiera elegir, ¿dejaría el cargo de líder? ¿Por qué sí o no?** sí porque en algún momento implica demasiada responsabilidad porque en el costo beneficio no es demasiado dinero en esto de que yo vengo acá por el salario no es tanta la diferencia monetaria Y sí mucha la responsabilidad también entiendo y ha sido todo un proceso anteriormente cuando vi otras jefas yo seguía siendo determinadas tareas con el nivel de responsabilidad mío y no era remunerado organizacionalmente

19. **Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.** Un líder tiene que tener empatía, Comunicación asertiva trabajo en equipo predicar con el ejemplo porque acá Tenemos muchos que de la boca para afuera dicen un montón de cosas integridad yo no te puedo pedir algo que yo no ejerzo en la diaria como líder se cae en pedazos la entidad como responsable o como jefe o como líder tiene que ir en sintonía. Estas competencias no se han trabajado desde la muni en capacitaciones ni siquiera se han planteado. Tenés que saber cuáles son las competencias de las personas que trabajan en tu equipo
20. **¿Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?** El coaching, por ejemplo
21. **¿Cuáles son las herramientas comunicacionales con las que cuenta para enfrentar el reto del rol de líder?** con conversación tú Tuve Capacitación en coaching
22. **¿Conoce el Coaching?** sí lo conozco
23. **¿Realizan capacitaciones en el lugar donde usted se desempeña laboralmente?** las capacitaciones son necesarias, Pero hay mucha resistencia te preguntan el temario para ver si me interesa Y si voy hay un factor de previsión y demás que no corresponde, pero entiendo también, para al Haber trabajado en el área de formación para mí la capacitación es súper necesario y natural y entiendo. Estacionalmente en lo discursivo es como que si tenemos un proceso de capacitación permanente es una inversión para informar a formar empleados públicos después en la operativa cuando hay que bajarlo hay sopesa más otras cosas por ejemplo no porque tenemos determinada actividad que rutinaria no está pensada la capacitación como posibilidad de juntarnos y proyectar algo hacer catarsis porque como área social venimos trabajando toda la pandemia y los problemas que tenemos en la operativo en cuestión de personal Hay cuestiones emocionales que no se hablan y el problema que estamos teniendo es que no hay gente y que hay mucha gente que se quiere ir y está retenida porque no hay gente no siempre se interesa en mejorar el clima laboral adultos mayores como niñez tienen problemáticas bastante complicadas el estante gente siempre es el mismo entonces ahí todo en cuestión emocional en el medio que no se trabaja como que está en el aire pero que no sé pobre entra en palabras. En lo discursivo se dice que es muy importante capacitar, pero el operativo tiene más peso la rutina y no me saques de la rutina porque entonces la capacitación me está haciendo perder tiempo. las capacitaciones anteriores las organizaba la subsecretaría de capacitación la idea era capacitar a los empleados municipales solamente utilizando empleados municipales personal interno

que tuviera conocimiento específico de cómo funciona la capa municipal de puertas para adentro después hubo un cambio de paradigma y empezaron a contratar conoció personas externas que sabe bien de lo técnico pero no sabe de los vericuetos de la Administración pública municipal las capacitaciones anteriores eran específicas sobre procedimientos administrativos no había esto de liderazgos mandos medios comunicación etcétera

24. **¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para llevar adelante las capacitaciones?** Las capacitaciones nunca fueron innovadoras de hecho y sé que hay gente que hizo capacitación de Excel y no se sabe usar Excel La idea es me voy a capacitar como excusa para salir de la oficina. Anteriormente hubo planes estratégicos de 3 ramos de capacitación en lo discursivo, pero en la operativa no es la prioridad no se lo ve como una inversión

25. **¿Se han utilizado a su criterio, estrategias innovadoras? ¿Cuáles fueron? ¿Cuál fue el resultado de las mismas?** Nunca se utilizaron estrategias innovadoras siempre convencionales

26. **Existió a su criterio, mejora del estilo de liderazgo luego de procesos de capacitación con técnicas lúdicas, LSP y coaching** A mí me parece fantástico como estrategia y método las técnicas lúdicas porque le saca del imaginario de lo aburrido. Lo vas a aplicar a través del juego porque se afianza mejor. nunca se hicieron capacitaciones con técnicas lúdicas Siempre fueron teóricas o teóricas prácticas, pero se redujeron a un cursito Dónde tenemos certificado, pero después no se sabe

27. **¿Qué es para usted el aprendizaje organizacional?** La posibilidad de mejora. se la importancia que tiene la capacitación sin dejar de lado las actividades rutinarias.

28. **Cuáles cree usted que son los beneficios que tienen los adultos al participar de técnicas lúdicas, la metodología LSP y el coaching durante los procesos de las capacitaciones** Considero que pueden distenderse dejarse fluir, fluir las emociones experimentar otras sensaciones y aprender de una manera diferente

29. **¿Considera que estas técnicas favorecen el desarrollo de competencias de liderazgo? ¿Cómo lo constata?** Sí Considero que estas técnicas favorecen el desarrollo de las competencias de Liderazgo como también de otros tipos de competencia

30. **¿Visión, Misión y Valores de la organización son conocidas y compartidas por todo el personal?** No, no todo el mundo Las conoces

31. ¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere. Me sentí muy bien.

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darles un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...2.
 2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo...3
 3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....3.....
 4. Me siento autor realizado...3
 5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....3.....
 6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación.....3.....
 7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....3
 8. No tengo molestias ó enfermedades provenientes de mi trabajo.....2
 9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen...2
 10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación...3
 11. Soy flexible ante los cambios.....3.....
 11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral...3

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: ...33.....**

Pje.de 33 a 44: **PVL auténtico**

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Darles un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas**3**.
2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización**3**.....
3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras ...**3**
4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral**3**.
5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros ...**3**...
6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado**3**.....
7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente**3**.
8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben ...**4**.....
9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia**2**.....

10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades ...4.

11. Encajo bien en el rol de líder, irradio energía positiva3.....

12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad3....

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 **Liderazgo auténtico**

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: ...37.....

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobre adaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?.....

2. ¿Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?.....

3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?

4. ¿Cuido mi salud?.....

5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? ¿Cuáles?

6. ¿No encajo bien? ¿Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?

7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.....

8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral.....

9. Según muchas personas, me faltan capacidades o conductas que me posibiliten un trabajo.....

10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.....



Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales

Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACIÓN

Persona entrevistada: Entrevistado 2

Edad: 48

Puesto: Equipo Profesional de la División Personal

Titulación: Lic. en Tecnología - Coach Ontológico Organizacional

Antigüedad en el puesto: 3 años

Cantidad de persona a Cargo: 5 personas más 300 personas de Dirección de Infancias

PREGUNTAS

1. **Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?**

Me gustaba jugar a la maestra y era la maestra. La maltrataba bastante a mi hermana le exigía mucho la retaba también me gustaba mucho jugar a andar en bici hacer expediciones es un es una casualidad que me dedico a capacitar Jajaja

2. **¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos? (¿de qué trabajaban?)**

Mi mamá fue maestra Y mi papá trabajo en la construcción toda la vida mi abuelo trabajo en el molino haciendo harina y su esposa era sastre mis otros abuelos uno también se dedicaba la construcción y mi abuela era ama de casa mis tíos también se dedicaban a construir había varias tías que a eran maestras hay mucho docente en mi familia

3. **¿Cómo la veían en su familia respecto a sus capacidades?** Siempre me vieron como que era muy capaz porque era buena alumna en el colegio me iba bien y aparte mi papá me exigía un montón

4. **¿Cómo le fue en la escuela (Jardín de Infantes, primaria y secundaria) y cómo lo veían sus maestros, profesores y compañeros en cuanto a capacidades y logros?** Me veía muy tapadas me veían buena compañera algunas veces fui delegada del curso representante de mis compañeros En el secundario me dieron medalla de buena compañía Creo que me veían como alguien muy tapadas muy aplicada muy estudiosa

5. **¿Qué quería ser cuando fuera grande?** yo quería Ser maestra quería dedicarme a la enseñanza. Me entusiasmaba la tecnología las computadoras, pero es como que siempre fue el fuerte en mí la parte educativa y lo que iba a ganar sí ejercía esa profesión

6. **Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).** Durante muchos años me dediqué a la capacitación en el área del municipio. Y tuve que irme de aquí porque tuve un problema y opinión en relación a un trámite que implicaba algo deshonesto entonces amablemente me invitaron a que me fuera después tuve que buscar otro lugar y encontré donde estoy ahora en el área de desarrollo social estuve en otras áreas pero finalmente terminé trabajando en el área de personal A mí me gusta el trabajo que hago le encontré el cariño no es lo que me gusta hacer lo hago lo mejor que puedo Me parece que habría gente que lo haría mejor pero yo estoy ahí si tengo la suerte hace un año y pico de que tengo la posibilidad de pensar a espacios de capacitación qué es lo que amo hacer a veces me agobia Me aburre porque tengo que trabajar con

expedientes y si bien todo lo que has redactar me gusta lo que buscar información hablar con la gente se me hace un punto aburrido y monótono de todas formas encuentro aire fresco Cuando tengo la posibilidad de preparar espacios de capacitación

7. **¿Tiene o ha tenido sufrimiento laboral? (estrés laboral, dificultad en conciliar vida personal/laboral, situaciones de baja o despido, etc.).** No en realidad en estos veintipico de años que estoy en la muni he transitado momentos distintos yo ahora me veo en uno muy favorable, pero si ha habido momentos en el que estuve en áreas complejas el tema de cómo lo político marca nuestra actividad cotidiana y bueno y el tema de que a veces por nuestra forma de ser yo defiendo ciertos valores que a veces la organización no los ve como buenos valores o no los promueve

8. **¿Considera que ha logrado un buen desarrollo de sus capacidades? ¿Las circunstancias lo han ayudado o han sido adversas?** En el puesto laboral que tengo hoy Entiendo que estoy en un término medio Creo que tiene que ver con la mirada que tiene mi jefa directa hoy ella considera que Es importante la capacitación hoy, pero la organización no lo considera Entiendo que lo ven como una pérdida de tiempo y que no han descubierto la posibilidad de aprender Capacidades en ciertos puestos laborales en procesos de capacitación

9. **Describa su tipo de liderazgo, dé ejemplos.** Mi tipo de Liderazgo es netamente directivo yo soy muy mandona a mí me cuesta Escuchar considerar al otro preguntarle por más que sea coach este terreno es de aprendizaje para mí en general siempre fui muy mandona y autoritaria

10. **¿Cree que a las personas en general les gusta trabajar, tienen motivación hacia la tarea, o su naturaleza es más bien indolente y perezosa?** Yo creo que sí Yo creo que mi organización hay todo un tema emocional que no es favorable al trabajo También me parece que la pandemia colaboró con que el que no tenía muchas ganas de trabajar Ahora tiene menos también es variado hay gente que siempre tiene ganas de trabajar y está alegre y dispuesta está mezclada

11. **Describa su forma de tomar decisiones. ¿Consulta? ¿Se asesora? ¿Se toma el tiempo necesario?** soy rápida Al momento de tomar decisiones miro el contexto observó a veces pregunto no soy una luz tomando decisiones, pero cuando digo voy por acá voy por acá

12. **¿Le apasiona su tarea? Fundamente la respuesta.** La de coach si la que estoy haciendo hoy específicamente en la muni no, Porque es rutinario siempre lo mismo

13. **Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.** Un líder tiene que tener Orden, La emocionalidad de invitar a los otros a que vamos juntos para un lugar y la claridad en lo que busca el área de los objetivos
14. **¿Cree que existe alguna herramienta para mejorar la comunicación, el liderazgo?** sí entiendo que empezar a revisar Cómo es el liderazgo hacer un proceso donde digamos estás competencias están disponibles si estás No tanto trabajar específicamente sobre esas conversar
15. **¿Cuáles son las herramientas comunicacionales con las que cuenta para enfrentar el reto del rol de líder?** Tuve Capacitación en coaching
16. **¿Realizan capacitaciones en el lugar donde usted se desempeña laboralmente?** Hay muy poco proceso de capacitación solamente en los últimos dos años tuvimos la posibilidad de trabajar la ley Micaela en una capacitación virtual muy básica y no tenemos mucha oferta de capacitación y no están dadas al menos hasta este momento las condiciones para plantear Este es mi plan de carrera y para hacer mi plan de carreras y a mí me parece que me gustaría capacitarme en tal O cuál temática.
17. **¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para llevar adelante las capacitaciones?** Las capacitaciones Básica muy sencilla y de corta duración Y con temas básicos las estrategias no ayudan hacer la transposición a lo laboral
18. **¿Se han utilizado a su criterio, estrategias innovadoras? ¿Cuáles fueron? ¿Cuál fue el resultado de las mismas?** Nunca se utilizaron estrategias innovadoras En cuanto a metodología en el caso de la capacitación virtual fue una metodología muy simple que fue con aprender haciendo ciertas lecturas o PowerPoint es decir teníamos que leer. La capacitación tradicional es con una persona que plantea un tema explica a lo mejor pasa algún PowerPoint con algún soporte se hacen preguntas y se termina como una disertación netamente expositiva. me parece que se podía haber enriquecido con algún trabajo práctico de transposición directa
19. **¿Cómo consideras que se promueven el aprendizaje y las competencias de liderazgo en organizaciones gubernamentales?** No se promueven en primer lugar porque los espacios de liderazgo en mi organización no se evalúan las competencias que alguien tienen para un liderazgo para que efectivamente esté haciendo esa tarea a veces esas elecciones casualmente tienen la suerte de que el jefe si tiene competencias de Liderazgo pero son cargos políticos o ni siquiera a veces los Define el gremio hay muchas variables que juegan pero hace muchos años Que los cargos no sé concursan no hay promoción de aprendizajes y no hay reconocimiento de la formación que tiene la gente hay muy poco de

reconocimiento del personal con que se trabaja Hay muy poco conocimiento del personal
A lo mejor alguien que es hábil en cierto tipo de competencias, Está en un puesto de
trabajo donde no se requieren O hace lo contrario

20. **¿Qué es para usted el aprendizaje organizacional?** Para mí el recurso humano
es lo más importante de la organización es lo primordial Debería ser donde deberíamos
Estar mirando para ver como todos los días lo mejoramos

21. **Cual consideras qué sería la mejor manera de optimizar Los tiempos de
aprendizaje en los adultos o la retención de lo aprendido y el traslado a la tarea**
Podríamos trabajar capacitaciones que no sean tan extensa y que tenga directa aplicabilidad
Empezar a identificar Cuáles son las cosas en las que estamos haciendo agua y trabajar
Específicamente sobre cosas concretas que tengan aplicación en la diaria

22. **¿Conoces alguna estrategia innovadora que Aporte un entorno seguro y
Dinámico para el aprendizaje activo y que facilite la motivación en la participación
de estos procesos de capacitación?** Los juegos los desafíos alguna técnica lúdica algún
tipo de dinámica más innovadora Ver películas series

23. **Cuáles cree usted que son los beneficios que tienen los adultos al participar
de técnicas lúdicas, la metodología LSP y el coaching durante los procesos de las
capacitaciones** A mí me pareció increíble que la gente se enganchó desde el espacio de la
emoción de una manera increíble no vi a nadie que nos juzgará y que no lo hiciera con
muchas ganas y entusiasmo y también me pareció genial todo el trabajo posterior de rescate
de que había sucedido en cada momento la metodología Lego Serious Play fue la vedette el
contexto que se había creado era favorable desde los días previos pero específicamente el
trabajo con LEGO fue sorprendente porque la forma en la que la gente se contactó con el
material y las posibilidades que abre para mirarnos son estupendas. con estas metodologías
nos dio la posibilidad de ver cómo estamos ya eso es un diferencial porque hace años que
yo no observó que nos empecemos a mirar de qué estamos haciendo como organización
cómo nos estamos relacionando si logramos o no los objetivos cómo lo podemos hacer de
una manera más efectiva o sea nosotros no miramos esas áreas y me parece que estas dos
estrategias nos dio la posibilidad de empezar a decir que está pasando esto en esto no
somos buenos esto lo tenemos que hacer de otra manera más que todo me voy
básicamente para que el jueves cuando llegamos te dije no nos conocemos en la
organización somos 300 personas en organización y alguno nos conocemos hay personal
que trabaja con nosotros que hace cosas muy interesantes que tiene información muy
interesante y que ni siquiera sabemos cómo se llaman estas dos metodologías las utilizaría

para las capacitaciones de inducción para cuando el personal ingresa a la organización la usaría para la definición de competencias y los concursos en vez de hacer los concursos aburridos y bastantes ineficientes Qué se hace en la administración pública utilizaría la metodología la metodología de los Legos para identificar competencias que yo necesito en ciertos puestos

24. **¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere muy bien, muy cómoda**

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Dar un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...3.
 2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo...2
 3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....4.....
 4. Me siento autor realizado...3
 5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....4.....
 6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación.....3.....
 7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....3
 8. No tengo molestias o enfermedades provenientes de mi trabajo.....2....
 9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen...2
 10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación...3
 11. Soy flexible ante los cambios.....3.....
 11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral...3

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: ...35.....**

Pje. de 33 a 44: **PVL auténtico**

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Dar un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas**4**.
2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización**3**.....
3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras ...**3**
4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral**4**....
5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros ...**2**...
6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado**1**.....
7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente**3**.
8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben ...**4**.....
9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia**3**.....
10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades ...**4**.
11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva**4**.....
12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad**3**....

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 **Liderazgo auténtico**

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: ...38.....

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobre adaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?.....
2. ¿Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?.....
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?
4. ¿Cuido mi salud?.....
5. ¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? ¿Cuáles?
6. ¿No encajo bien? ¿Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.....
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral.....
9. Según muchas personas, me faltan capacidades o conductas que me posibiliten un trabajo.....
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.....



Transcripción de Entrevista en Profundidad Semiestructurada para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015)

PRESENTACIÓN

Persona entrevistada: Entrevistado 3

Puesto: Asesor de Gabinete legal y contable de la Secretaría de Prevención y Salud Comunitaria. . Jefe de Despacho de la Subsecretaría de Políticas Sociales.

Titulación: Posgrado en Dirección de Organizaciones Públicas

Antigüedad en el puesto: 2 años y 20 años en la Municipalidad

Cantidad de persona a Cargo: Todo el personal a cargo aproximadamente 300 personas más Mantenimiento, Habitación, Administración, Centro de Salud, cuatro mini hospitales, hospital odontológico, adicciones y medicina preventiva

PREGUNTAS

1. **Hablando de su pasado: ¿A qué le gustaba jugar de pequeño? ¿Cuál era su rol en el juego?**

Jugaba al fútbol desde los 4 años. Mi abuelo fue fundador del club de Las Palmas. Jugaba de 3 por izquierda o de 6 en la defensa y después más grande más animas mañoso jugaba adelante no me gustaba la defensa pero como soy zurdo jugaba o soy 3 yo soy 10 . Si vos me preguntas a mí a mí me gusta ser armador justamente porque se arma el juego Porque

tenés más contacto con con la pelota es el puesto número 5 tiene que robar pelotas distribuir las manejar la cancha arma parte del juego si vos tenés un buen cinco el cinco es el que te hace ganar un partido. Más o menos es mi rol dentro de la Muni. También acomodé el rol de mis amigos, porque estoy con ellos. Siempre que trabajo armo equipos, como cinco y enganche.

2. **¿Cuáles fueron los desarrollos laborales de padres, tíos, abuelos? (de qué trabajaban?)**

Mis abuelos vinieron de la guerra y trabajaban en aguas cordobesas Como obras sanitarias. papá trabajaba en los colectivos manejo prensa de la Uta. fue político y después en el trabajo en el boletín oficial después arrancó en la política intendente de la calera y después ante la cámara de diputados y senadores fue secretario de políticas sociales a nivel nacional en la gestión de menem con aráoz mis tíos también estaban dedicados a la política de parte de mi mamá mis abuelos sanjuaninos vinieron a Córdoba trabajaban y tenían colectivos todos nacidos y criados en Las Palmas nuestros abuelos fueron amigos nuestros padres son amigos y nosotros tercera generación somos amigos lo que no podemos lograr con nuestros hijos porque la mayoría ya no vive en el barrio. Mis hermanos también se dedican a la política. todos pertenecen a la PJ mi tía milita en el centro vecinal mi mamá milita en el centro de jubilados.

3. **¿Qué quería ser cuando fuera grande?** No tengo un recuerdo de lo que quería hacer. yo quería ser como Bochini

4. **Hablemos de su Presente. Describa su situación laboral actual (logros, motivaciones, relaciones interpersonales, expectativas, frustraciones, adaptación al rol).** En la actualidad fue todo un desafío venir acá Hace 2 años estaba muy cómodo en La dirección de espectáculos públicos y venía de experiencia de 6 años de ser funcionario. Fui director de Villa El Libertador, es como ser el director de La Matanza cordobesa. fui el funcionario más joven de la gestión con 26 años y ve con el mayor puesto de política territorial social comunitaria en Córdoba la jurisdicción 270.000 habitantes, 64 Barrios Con todas las necesidades básicas insatisfechas están ahí. Villa libertador Define los votos En Córdoba Es el 40% de la elección en Córdoba Tengo una influencia importantísima Sí trabajo bien Se Llevaron adelante ordenanzas de participación vecinal Presupuesto participativo. Después fui director de economía social, Cooperativismo y mutualismo Y se articula con Nación después me fui dos años a la provincia como director general de

participación ciudadana. En la gestión del radical mestre Cómo no me daban banca fui delegado gremial y tuvieron que sentarse conmigo acordar para gestionar Decir que si no me dan lugar me lo busco. en la actualidad Hace 2 años, Conocí a Lili qué es la subsecretaría Y es de la oposición . Me llama para que haga un asesoramiento interno en la muni . Todas cuestiones de emergencia social gastos indemnización la pandemia etcétera. En ese contexto de situación administrativa engorrosa, es que agarre este cargo, doy mi vista y asesoré. Ahí me dan el puesto de trabajo de Jefe de Departamento, Qué es el mayor cargo Qué puede tener un empleado municipal De planta. Empecé con la dirección con la subsecretaria acomodar cosas 60 días teníamos todo organizada la cuestión administrativa y en ese período pudimos armar la pirámide de Mando y que hay que respetar director subdirector delegado o delegada y después nos mandó medios. estos mandos medios tienen que tener carácter. se cambiaron algunos procesos se cambiaron jefes mandos medios se puso una jefa de personal y Administración Y empezamos a armar todas las reparticiones y que empezarán a respetar los mandos medios y darle la función a cada mando medio entonces fuimos dando funciones se armó un equipo de trabajo que desde la dirección de infancia hicieron trabajos para toda la subsecretaría Para las 5 direcciones. administración ilegal de todas las 5 direcciones pase de ser un jefe de despacho con mi equipo

5. **¿Como te ves en el futuro?** Incendiado Te diría que no termino de desprenderme de políticas sociales y soy el bombero de salud comunitaria en este rol de conocimientos yo tengo una lógica que uno puede tener el contacto político y me ha favorecido. Me di cuenta que los funcionarios públicos no saben cómo gastar o el presupuesto que tienen y cómo ejecutarlo, no saben lo administrativo. Tampoco porque están para ejecutar la política por eso tiene gente abajo que le ordene. Las políticas públicas No las definen los empleados sino que las define el Gobierno de turno elegido por el pueblo. Una segunda parte importantísima Esa política es como llevamos nosotros adelante los empleados y hoy otra pata Qué es cuando hay un problema gremial donde los compañeros del gremio se sientan con El Ejecutivo a ver como mejoran nuestra calidad y defienden nuestros derechos laborales. no es una cuestión de articulación o de congestión entre el gremio y el gobierno o entienden de ambos lados como son las tres etapas Para llevar adelante una gestión pública Creo que vamos a estar ordenados En este contexto son siempre he tratado de equilibrar eso y estado en las 3 funciones funcionarios mando medio y fui gremial

6. **¿Cómo te sentís en ese rol?** Me siento muy bien, En los lugares que he estado siempre me fue bien he dejado equipos trabajando y en el transcurso del tiempo se dice que

se extraña mi presencia, mi impronta. Yo cuando ingreso a un lugar grito fuerte: “Viva Perón y Evita Carajo” Y en la puerta de mi oficina Tengo una chapa Qué dice lo mismo. Es una cuestión de personalidad, creencia, yo profundizo porque lo hago porque lo siento y porque lo expreso Y si me limitan mi creencia Nos limitamos a las creencias como yo soy ateo saquemos todas las estampitas Las Cruces etcétera Sí vamos a proscribir prescribimos a todos. tengo una mínima virtud de armar equipos y dejar equipos organizados Y que cuando yo me voy eso sigue funcionando. es lo que a mí me favorece muchísimo en mi agenda de relaciones yo cuando he estado en el gremio me he relacionado con todos los delegados Entonces cuando hay alguna necesidad y urgencia y no la responde el director de un área yo llamo a un delegado de esa área y me responde. fui uno de los primeros que hizo una diplomatura de mandos medios y me llevo bien con la política, con el peronismo y con todos los funcionarios me gusta de alma.

7. **Diga 3 características de un buen líder y 3 de un líder negativo.** Un líder tiene que saber tomar decisiones y ejercer esa decisión, saber trabajar en equipo siempre. Otra cosa importante es entender que misión y función son importantes pero a veces La gestión y la decisión política exceden la misión y la función Hay que tener conocimiento experiencia apoyarse mucho en los mandos medios y en la gente que conocen trabajar con los empleados pero que todo el mundo sepa que vos tenés esas condiciones que vos vas a dar los lineamientos de cómo se trabaja y hacer cumplir ese trabajo si no tenés decisión determinación son 1 más

8. **¿Realizan capacitaciones en el lugar donde usted se desempeña laboralmente?** Soy un obsesionado de la capacitación Yo planteó que todos los compañeros tienen que tener capacitación. Considero importante el tema de gobierno abierto y gestión abierta, Innovación, Modernización y digitalización, nuevas formas de atención al público, mesa de entrada entre otros. Lo que pasa es que después me cuesta que los compañeros y compañeras acepten esos cambios Tuvimos que hacer capacitaciones.

9. **¿Qué necesidades de Capacitación tendrían hoy estos mandos medios y altos?** Aparte de hacer su política su gestión tendrían que estar mucho más capacitados en general en saber cuál es el control del gasto y presupuesto de cada área que se va delante y para algunos necesitarían por lo menos saber su orgánica y cuáles son la misión y función de sus mandos medios para saber cómo llevar adelante la gestión interna administrativa y legal. los mandos medios tienen conocimiento y experiencia entienden lo que hacen saben lo que hacen Y saben Llévelo delante pero la capacitación tiene que ser una definición política por tres o cuatro gestiones anteriores se ningunearon los mandos medios y pasó a

ser el gremio el que tenía el poder y bajaba los lineamientos por encima de los mandos medios Por eso digo que esto se gobierna con una pirámide de mando Por eso Considero que capacitarlos en liderazgo los mandos medios es fundamental . Es importante revalorizar el rol de los mandos medios para que puedan ejercer el liderazgo, y poder formar buenos equipos de trabajo y funcionen de manera empática para que el ciudadano tenga una buena atención dado que nos debemos a ellos. Hace mucho tiempo que no se hace capacitación en atención al público, casi más de veinte años. Es como un castigo la atención al público y no se ve la importancia que tiene estar en contacto con el ciudadano. Un ciudadano que se va contento, vuelve a votar y paga los impuestos agradecidos.

10. **¿Conoces alguna estrategia innovadora que aporte un entorno seguro y dinámico para el aprendizaje activo y que facilite la motivación en la participación de estos procesos de capacitación?** No, no conozco, pero me gustaría conocer. Creo que aprender haciendo es más eficaz para los adultos

11. **¿Cómo se sintió durante la entrevista? Quiere Agregar cualquier cosa que considere.** muy bien, me quedó una pregunta sin responder. Como me veía en el futuro. Nunca voy a ser candidato, pero si me veo siendo jefe de campaña de algún candidato y armando equipos. Todavía no me siento candidato. Soy una persona que sabe consensuar, soy amplia y entiendo la política y en este contexto sirvo para estar coordinando una campaña y ejerciendo un cargo hasta que me jubile.

PVL. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Dar un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

-
1. Cuento con los recursos personales para trabajar de forma eficiente...4.
 2. Trabajo en lo que me gusta, conozco y puedo...3
 3. Estoy integrado y adaptado en el mundo laboral.....4.....
 4. Me siento autorrealizado...3

5. Cuento con la energía y perseverancia suficiente para trabajar.....4.....
6. Me dedico laboralmente a hacer cosas que tienen que ver con mi vocación.....4.....
7. Logro equilibrio entre mi vida personal y laboral.....3
8. No tengo molestias o enfermedades provenientes de mi trabajo.....2.....
9. Siento que lo que hago en mi trabajo es valioso y me lo reconocen....3
10. En el trato dentro del trabajo predomina la buena relación...4
11. Soy flexible ante los cambios.....4.....
11. Considero que tengo un protagonismo activo en mi historia laboral...4

NORMAS DE EVALUACIÓN:

Sumar los puntajes parciales **TOTAL: ...42.....**

Pje.de 33 a 44: **PVL auténtico**

Inferiores: indicadores de inautenticidad

LIDERAUTÉNTICO. Cuestionario de Autoevaluación (Pérez Jáuregui, 2015)

Dar un puntaje a las frases siguientes según los siguientes criterios:

Siempre: 4

Frecuentemente: 3

Rara vez: 2

Nunca: 1

1. Siento la motivación a construir un futuro buscando las decisiones más adecuadas4..
2. Considero que mis decisiones tendrán repercusión no sólo para mí, sino también para los destinos de otros y de la organización4.....
3. Busco las alternativas de resolución de los problemas de forma racional, sopesando los pros y los contras ...3
4. Percibo que puedo liderar mi propio proceso de desarrollo laboral4.....

5. En las reuniones con el equipo para debatir los problemas participan todos, la mayoría puede dar su opinión, nos apoyamos unos con otros ...**3**...
6. Comunicar infundiendo temor no es lo más adecuado**3**.....
7. Mi poder se basa en que tengo conocimientos profundos sobre el tema y sé tratar bien a la gente**4**.
8. Un jefe se entiende con su equipo cuando ambos se aportan, dan y reciben ...**4**.....
9. Entre lo que digo y lo que hago no existe diferencia**3**.....
10. Estimo que las personas en su trabajo necesitan ser estimuladas y reconocidas por sus capacidades ...**4**..
11. Encajo bien en el rol de líder, irradío energía positiva**3**.....
12. Me apasiona mi trabajo y responde a mi vocación y capacidad**4**....

NORMAS de EVALUACIÓN

Pje.: De 36 a 48 **Liderazgo auténtico**

Menores a 36: indicador de inautenticidad

TOTAL: ...43..........

Evaluar la competencia de liderazgo implicada en los ítems con resultados significativos

Si el sujeto obtuvo puntajes menores a 36, puede completarse la evaluación con las siguientes preguntas:

Indicadores de PVL con sobreadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 1 al 5

Indicadores de PVL con inadaptación: respuestas afirmativas a preguntas 6 a 10.

Responder si o no a cada pregunta

1. ¿Me exijo al máximo de mis fuerzas?.....
2. ¿ Me importa mucho el reconocimiento de los demás que soy capaz y competente?.....
3. ¿Me cuesta descansar, el ocio y tiempo libre?

4. ¿Cuido mi salud?.....
- 5 .¿He tenido manifestaciones de estrés laboral? Cuáles?
6. ¿No encajo bien? Me dicen que no me adapto satisfactoriamente?
7. La sociedad no ayuda a que uno pueda encontrar satisfacciones. Te cierra las puertas.....
8. Tengo dolor, rabia e impotencia respecto a mi vida laboral.....
9. Según muchas personas, me faltan capacidades o conductas que me posibiliten un trabajo.....
10. No tuve suerte, las personas no me ayudaron a conseguir trabajo, soy víctima de las circunstancias.....

ANEXO 2



Municipalidad
de Córdoba

LIDERAZGO Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Año 2022

PRIMER ENCUENTRO

Encuentro con líderes de la Municipalidad de Córdoba

Presentación del Trabajo

Entrevistas Semi-Estructuradas

Test PVL

Encuestas

PDA Assessment.

SIGUIENTES ENCUENTROS

Actividades de Capacitación In Situ con dinámicas lúdicas, Metodología LEGO® SERIOUS PLAY® y Sesiones de Coaching

A. CHECK IN (8 a 10 hs)

1. listado de participantes
2. salón designado.
3. Tener preparado los materiales destinados para actividad, organizados en cajas por actividades
4. Gafete
5. Música para actividades y CAFE

B. PRESENTACIÓN (10 hs)

Música de Introducción y Apertura del taller: **Primer ingreso: antártica**

1 - ROMPEHIELOS – Mi destino de Viaje – Música Relax

Instalar los papeles en las paredes

TITULO	MI DESTINO DE VIAJE
Es ideal para...	Rompehielos. Presentaciones, integrar a los participantes, armar grupos
Sinopsis	Los participantes se presentan confeccionando una tarjeta personal actual y futura. Además deben compartir con el grupo algún aspecto personal que permita conocer al participante desde un lugar no académico.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Presentarse de manera amena ☺ Integrar a los participantes ☺ Romper el hielo ☺ Subdivisión de grupos
Cantidad de participantes	Entre 20 y 30 personas
Elementos	<p>Varios carteles o fotografías grandes (cuatro), donde aparezcan diferentes lugares de nuestro país. Al reverso de las fotos estará anotada una pregunta.</p> <p>Trozos de papel para cubrir las fotos.</p> <p>Boucher de viaje</p> <p>Regalos sorpresa para cada participante.</p>
Tiempo	15 minutos
Espacio	Salón con sillas
Preparación de la actividad	Disponer las sillas de manera que queden seis por cada cuadro.
Desarrollo de la actividad	<p>Vamos a pasar a mirar atentamente las fotografías sin hablar. Vamos a imaginar que hacemos un viaje y una agencia de turismo nos propone cuatro lugares. Pero hay seis Boucher por cada destino. Cada uno de ustedes tiene que elegir a cuál de estos lugares le gustaría viajar y pensar en las razones que ha considerado para hacer su elección.</p> <p>Al término, todos dan a conocer sus elecciones y motivos. Ahora, la agencia de viajes tiene un regalo para los viajeros por darle su preferencia, pero antes es necesario entregarles una pequeña información, y ésta se encuentra al reverso de la foto elegida.</p> <p>Se pide a uno de los participantes que eligió la foto No. 1 que la voltee y responda la pregunta que aparece al reverso. Lo mismo deben hacer los demás que escogieron esa foto.</p> <p>Después de su participación, se pide que recojan su regalo de la caja.</p>
Cierre	Finalizadas las presentaciones se pasa al momento de reflexión
Reflexión	<p>Se evalúa la experiencia preguntando:</p> <p>¿Qué les pareció la actividad? ¿Algo les sorprendió?</p> <p>¿Qué descubrieron en los demás con la dinámica?</p> <p>¿Cómo definirías al grupo después de escuchar sus respuestas?</p> <p>¿cómo se puede aplicar lo aprendido a su vida dentro de la organización?</p>
Competencias a evaluar	Compromiso – Integración – Participación

2 – PINTANDO MUROS - Música Oriente Express

TÍTULO	
Es ideal para...	Liberar la creatividad y reflexionar sobre algún punto en específico
Sinopsis	La actividad consiste en hacer grafitis
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los participantes. • Descubrir los gustos y aficiones de los participantes. • Romper las tensiones propias del primer momento. • Facilitar la participación de todos.
Cantidad de participantes	Más de 3 personas con un máximo de 40, divididos en equipos de 3 a 5 participantes
Elementos	hojas de rota folio para cada participante Marcadores para los participantes
Tiempo	De 15 minutos
Espacio	Un salón amplio y bien iluminado, acondicionado para poder pegar en los muros cartulinas o papel de rota folio para que los participantes pinten
Preparación de la actividad	<u>Salón:</u> Agrupa los asientos en círculos para cada equipo. <u>Materiales:</u> Distribuye los materiales a cada equipo
Desarrollo de la actividad	<p>"En ciertas épocas del quehacer nacional, los muros de las ciudades se ven cubiertos por consignas y propaganda. Se sabe que en algunos colegios se ha destinado uno de los muros interiores para que los alumnos escriban o pinten lo que se les ocurra. Se usa así con fines pedagógicos y terapéuticos. Hoy vamos a vivir esta experiencia, como ustedes pueden observar. en este muro imaginario (se indica el rota folio o pizarrón). Cada uno elegirá un espacio y allí anotarán o dibujarán lo que ustedes crean sobre el estilo de la Organización (¿será tradicional? Como será).</p> <p>II. Los participantes disponen de unos minutos para pensar en qué ocuparían su espacio. El Facilitador les señala los marcadores y otros materiales.</p> <p>III. Luego cada uno se acerca a rayar o dibujar su espacio en el muro.</p> <p>IV. Cuando todos han terminado, el Facilitador invita a uno de los participantes para que inicie este segundo momento. Ahora se trata de comentar en el grupo lo que cada uno hizo. En cada ocasión. los demás aprovechan para hacer otras preguntas o aportar alguna observación. La dinámica continúa igual hasta que todos hayan comentado su trabajo.</p> <p>V. El secretario del grupo contará al resto de los grupos lo construido por todos.</p>
Reflexión (guía de preguntas)	¿Qué les pareció lo que hicieron? ¿Cómo se sintieron? ¿Cómo describirían al estilo de la organización? ¿Qué dedicatoria

	anotarían en el muro para el grupo? ¿cómo se puede aplicar lo aprendido a la organización?
Competencias que permite evaluar	Compromiso Confianza Trabajo en equipo Creatividad

3 – TEMA TEÓRICO: ORGANIZACIONES - Nacimiento y crisis de la organización tradicional.

4- RUTINA: El círculo

CORTE – REFRIGERIO (12 HS)

Llevar Café en termo... Tazas descartables y galletitas

Se vuelve del recreo con música

5 – EL TREN DE CARGA (12:30 – 13:30) Música: Physical - Highway star

TITULO	EL TREN DE CARGA
Es ideal para...	Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, cliente interno y externo. Para estudiar los roles y relaciones en un equipo de trabajo.
Sinopsis	Los participantes divididos en equipos compiten para fabricar vagones de tren en cartulina, según requerimientos del cliente (el facilitador). Deberán proponerse una cierta producción para ganar el contrato; la misma deberá ser realizada en un tiempo estipulado y con determinados niveles de calidad.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Adquirir compromiso con la tarea y los tiempos ☉ Crear un buen clima de trabajo y de relación entre el capitán y su equipo ☉ Funcionar en equipo como cadena de clientes internos
Cantidad de participantes	participantes, divididos en equipos.
Elementos	Hojas de cartulina, cinta adhesiva, arena, fichas de tarea.
Tiempo	De 40 minutos
Espacio	Salón de reuniones
Preparación de la actividad	<p><u>Salón:</u> Una mesa grande por equipo para que puedan trabajar con comodidad.</p> <p>En otra mesa independiente se colocan la pista de prueba, con los rieles.</p> <p><u>Materiales:</u> Con dos varillas de madera de 1 metro de longitud y 0,5 cm. De espesor se arman dos rieles a modo de</p>

	<p>vía de ferrocarril. El ancho entre las vías tiene que ser un poco menor que el ancho de los vagones (aproximadamente 10 cm.). Para que quede firme se colocará unos travesaños. Se preparan las bolsas de arena (una para cada equipo) como para llenar un vagón. Las medidas exactas dependen de la hoja de cartulina que se use.</p> <p><u>Jugadores:</u> Divide en equipos. En cada equipo se elige un capitán.</p>
Desarrollo de la actividad	<p>Explicación del facilitador: “Cada equipo representa una fábrica de vagones de tren, que compiten entre sí para recibir la concesión del Tren de Carga” En la primera etapa cada fábrica tiene 25 minutos para construir el prototipo del vagón (vagón de cartulina) que debe ser presentado al cliente (facilitador). Cada vagón debe pasar ciertos requisitos que entregaremos por escrito” “Luego de este tiempo, cada fábrica deberá comprometerse en qué número de vagones podrá proveer al cliente en 10 minutos de fabricación. Cada vagón por sobre esa cantidad no será comprado” El facilitador le entrega a cada equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tres hojas de cartulina (materia prima) • Una ficha de tareas <p>PRIMERA ETAPA: Prototipo Durante esta etapa el instructor podrá facilitar más hojas a cada equipo según las vayan pidiendo. Las sobrantes se retiran antes de pasar a la próxima etapa. Tienen 20 minutos para esta etapa.</p> <p>SEGUNDA ETAPA: Presentación de prototipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno de los participantes del grupo, presenta el prototipo de su fábrica a los clientes (facilitadores). El presentador debe “vender” el producto destacando todas las características, visibles o inventadas. • Se revisan cada uno de los prototipos según los criterios los criterios dispuestos. Esto incluye un examen en la pista de prueba a cargo de otro integrante del equipo “El maquinista” • El grupo que no presente los criterios correspondientes, se le dará la oportunidad de corregirlo, pero tendrá en su contra 100 mil pesos. • Se escriben en una pizarra, los compromisos de cada fábrica, y su deuda; número de vagones por materia prima (50 mil pesos por vagón) <p>TERCERA ETAPA: Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le entrega a cada grupo la materia prima necesaria según la cantidad de vagones a los que se ha

	<p>comprometido. Comienza el tiempo de producción (10 minutos)</p> <p>CUARTA ETAPA: Evaluación de la producción Cada vagón debe pasar la prueba de calidad. Esto significa que debe poder cargar toda la arena y con ella recorrer toda la vía sin tocar el suelo (la mesa sobre la que están los rieles), ni desarmarse. Todos los vagones deben ser iguales, no diferir en más de 1 cm. en cualquiera de sus medidas.</p> <p>Recomendaciones: Es importante mantener el control del tiempo, avisando siempre cuanto falta. También es importante respetar todas las reglas y no aceptar ningún vagón que no las cumpla (aún si todos los grupos pierden “mucho dinero”)</p>
Cierre	Se calcula la ganancia de cada fábrica de acuerdo a los resultados de la producción.
Reflexión (guía de preguntas)	<p>¿Cómo se sintieron con el trabajo en equipo?</p> <p>¿Qué aspectos facilitan y cuáles traban el trabajo con otros?</p> <p>¿Cómo resultó la comunicación entre Uds.?</p> <p>¿Qué sucede cuando un integrante de la cadena de producción no cumple con su parte?</p> <p>¿Cómo influye en la producción tener que cumplir todos los vagones los mismos requisitos?</p> <p>¿Cómo influyó la presión de tiempo?</p> <p>¿Consideran que, si realizamos nuevamente el juego, mejoraría el resultado? ¿Cómo y por qué?</p> <p>¿Qué roles surgieron y qué opinan de cada uno de ellos?</p> <p>¿Qué características, que no estaban entre los requisitos iniciales destacó el presentador del prototipo?</p> <p>¿Cómo relacionan todo esto con lo que pasa en su trabajo?</p> <p>¿Pueden comparar el juego con la relación con sus clientes internos y externos en su trabajo habitual?</p>
Competencias que permite evaluar	<p>Compromiso</p> <p>Confianza</p> <p>Aprender a aprender</p> <p>Modalidad de contacto</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Creatividad</p>

6 – TEMA TEÓRICO: LIDERAZGO (13:30 - 14)

CHECK OUT DE LA PRIMERA JORNADA – Música: Qué bonito

Recolección de los test, organización del aula.

7- RUTINA: Learning Board

SEGUNDA JORNADA

C. CHECK IN (8 a 10 hs): Primer ingreso: antártica

1. listado de participantes
2. salón designado.
3. Tener preparado los materiales destinados para actividad, organizados en cajas por actividades
4. Gafete - CAFE
5. Música para las actividades:

D. ¿CÓMO ESTOY HOY? ¿QUÉ ESPERO PARA LA JORNADA? (10 hs)

Dinámica con Pasaporte.

E – RUTINA: Reflexiones

1 – LA TORRE DE FIDEOS (premios para el equipo ganador) (10:15) Música: Todo el Mundo/

TITULO	
Es ideal para...	Trabajo en Equipo y Liderazgo -
Sinopsis	Cada grupo tendrá que realizar la torre más alta y sustentable en un tiempo determinado y con los elementos dados
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">☺ Observar los estilos de liderazgo y roles en el equipo☺ Aprender de la experiencia del otro☺ Buscar opciones creativas☺ Mejorar la comunicación dentro del equipo☺ Confiar en uno mismo para encontrar solución a los obstáculos
Cantidad de participantes	Más de 5 personas
Elementos	Fideos. Malvaviscos, hilo, cinta adhesiva
Tiempo	De 20 a 40 minutos
Espacio	Salón de reuniones
Preparación de la actividad	<u>Salón:</u> Agrupa los asientos en círculos para cada equipo. <u>Materiales:</u> Distribuye los materiales a cada equipo.
Desarrollo de la actividad	Explicación del facilitador: PRIMERA ETAPA Cada equipo cuenta con 5 minutos para compartir ideas de cómo construir la torre SEGUNDA ETAPA Cuentan con 15 minutos para la confección en sí misma
Cierre	Luego de la creación se determinará el equipo ganador.

Reflexión (guía de preguntas)	¿Cómo se sintieron? ¿Cuál fue la sensación a la hora de buscar nuevas soluciones, abundantes, creativas o repetitivas? ¿Cómo les resultó pensar entre todos? ¿Cómo definirían un conflicto o una situación atípica? ¿Consideran que se aprende en las situaciones conflictivas? ¿Por qué? ¿Cómo logramos que los conflictos nos sirvan para prevenir el futuro? ¿Cómo fue el estilo de liderazgo predominante? ¿Se distinguieron roles?
Competencias que permite evaluar	Compromiso Confianza Aprender a aprender Modalidad de contacto Trabajo en equipo Creatividad

2 – TEMA TEÓRICO: LIDERAZGO – Trabajo en Equipo Generaciones Modelos Mentales (11:00 hs)

3 – ROJO Y NEGRO (11:30) Música: Selfie

TITULO	
Es ideal para...	Trabajo en Equipo – Cooperación – Solución de Conflictos - Negociación
Sinopsis	Cada grupo tendrá que ganar cuantos puntos pueda
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la interacción y la comunicación en el grupo. • Fomentar la cooperación y trabajo en equipo. • Valorar la importancia de la comunicación para lograr la unidad de criterios en el grupo. • Analizar las diferentes actitudes y reacciones de las personas frente a situaciones o hechos concretos. • Ejercitar la argumentación y el poder de persuasión en las fases de negociación.
Cantidad de participantes	Cuatro Equipos
Elementos	Planilla y lápiz
Tiempo	20 minutos
Espacio	Salón de reuniones
Preparación de la actividad	<u>Salón</u> : Agrupa los asientos en círculos para cada equipo. <u>Materiales</u> : Distribuye los materiales a cada equipo.
Desarrollo de la actividad	Se divide la clase en cuatro grupos, de tal modo que cada grupo pueda decidir su estrategia sin que lo oigan los otros grupos.

	<p>Durante la elección del color cada grupo no puede consultar con otro grupo, salvo en las rondas especiales.</p> <p>En cada ronda los grupos disponen de 1 minuto para tomar su decisión. Para controlar el tiempo, se utilizará un cronómetro, por ejemplo:</p> <p>http://www.cronometro.com.es/cuenta-atras.html</p> <p>Hay 3 rondas especiales: las rondas 5, 8 y 10. En ellas los portavoces de cada grupo saldrán de la clase para iniciar el proceso de negociación. La duración será de 3 minutos. Pasado ese tiempo, volverán a su grupo y dispondrán del minuto de la ronda para comentar lo acordado con el resto del grupo y tomar la decisión.</p> <p>La puntuación de las rondas especiales será diferente. En la ronda 5 se triplican los puntos ganados y perdidos de todos los grupos, en la ronda 8 se multiplican por 5 y en la ronda 10 se multiplican por 10.</p> <p>El profesor/a irá rellenando la hoja de Excel con las puntuaciones de cada ronda, de forma que esté visible en todo momento a través del cañón o la pizarra digital.</p>
Cierre	Luego se determinará el equipo ganador.
Reflexión (guía de preguntas)	¿Cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron?
Competencias que permite evaluar	<p>Compromiso</p> <p>Confianza</p> <p>Aprender a aprender</p> <p>Modalidad de contacto</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Creatividad</p>

CORTE – REFRIGERIO (12 HS)

Llevar Café en termo... Tazas descartables y galletitas

Se vuelve del recreo con música

4 – CONTENIDO TEÓRICO: TRABAJO EN EQUIPO (12:30)

5 – WORLD CAFÉ (13:15) Música: A Un passo dalla luna – Ciclone – 50 Special-Auto Stop

Objetivos:

- ✓ Facilitar un espacio de conversación consciente en torno a un tema
- ✓ Impulsar la participación de todos los asistentes

- ✓ Rescatar los aspectos más relevantes de la conversación y así generar cambio e impacto

Este proceso se fundamenta en dos principios:

- **Primero:** que los seres humanos queremos hablar juntos de las cosas que nos son importantes y
- **Segundo:** que a medida que hablamos juntos, podemos tener acceso a una sabiduría superior, que solo se encuentra en la colectividad. (Juanita Brown David Isaac- World Café)

De este modo, lo que el World café posibilita es el descubrimiento de un significado común entre un amplio grupo de personas que pertenecen a una misma organización, o comunidad, teniendo de este modo acceso a una inteligencia compartida, impulsando el futuro hacia delante entre y dentro de la organización o colectividad.

- ❖ Ronda 1: Hay algo que nos une a todas las personas que están aquí y es que, todos son parte del grupo de líderes de la Secretaría de Políticas Sociales, Inclusión y Convivencia y dentro de ella la Subsecretaría de Planificación y Gestión para una Ciudad Inclusiva de la Municipalidad de Córdoba o estamos relacionados/as con ella, así que estaría bien empezar haciéndonos esta pregunta: ¿Qué significa para mí ser líder? / ¿Qué es para mí liderar?
- ❖ Ronda 2: Desde diferentes miradas, cada uno tiene una idea de lo que debería ser el área/equipo que lidera, todas/os hemos soñado con la que debería ser el ideal... ¿Cómo imaginas tu área/equipo de ahora en más?, ¿hacia dónde crees que debe caminar tu área/equipo?
- ❖ Ronda 3: Ahora que hemos escuchado lo que nos gustaría conseguir, la que sería la situación ideal, ¿De qué forma podemos construirla?, ¿qué puede hacer cada uno de nosotros y nosotras para hacerla realidad?

Se pide a los participantes que compartan descubrimientos e ideas en una conversación grupal plenaria. Es en estas conversaciones plenarias se pueden identificar los patrones, y surgir ideas para la acción.

Se Gráfica o documenta el proceso del café y los resultados con Post It. STOP (dejar de hacer) PLAY (Continuar haciendo) FORWARD (Avanzar)

CIERRE DE LA JORNADA

CHECK OUT

Recolección de los test, organización del aula.

6- RUTINA: Learning Board

ENCUENTRO METODOLOGÍA LEGO® SERIOUS PLAY®

Se dividirá a los participantes en dos grupos.

El primer grupo trabajará de 9 a 12:30

ALMUERZO de 12:30 a 13:30

Segundo grupo de 13:30 a 17 hs

Introducción:

- ✓ Visión general de la metodología

Es una metodología que permite analizar los problemas desde un punto de vista diferente, así como construir soluciones y escenarios que viven las empresas tanto en su pasado, presente y futuro, donde todas las personas o componentes claves de la organización pueden participar tanto en el entendimiento como en la construcción de soluciones de la misma empresa.

Al permitir que todas las personas participen de una manera activa al 100%, permite que las propuestas concretas que se obtengan al final, se sientan como algo desarrollado y construido por todos y no como algo impuesto, permitiendo implementaciones más rápidas y resultados más contundentes.

Se puede implementar en las siguientes soluciones:

- Detección, Atracción, Selección, Seducción y Desarrollo personal y de talento junto con la construcción del propio plan de carrera.
- Evolución de competencias.
- Conocer a los candidatos y analizar el perfil profesional.
- Analizar y resolver problemas complejos, mejorando los procesos de toma de decisiones.
- Construcción de ADN y Estrategia de Marcas.
- Imaginación y construcción de escenarios de futuro de diversos temas, industrias y negocios.
- Team Building: construir el mejor equipo de trabajo.
- Desarrollo de Estrategia: Crear nuevas estrategias y poner a prueba las existentes.
- Desarrollo de Mercado: Marcar diferencias con la competencia y crear nuevos mercados.

- Desarrollo de la Identidad de Productos y Servicios: Analizar sus productos/servicios y proponer mejoras innovadoras.
- Estrategia para la fusión de culturas organizacionales diferentes.

Workshop:

Pida a las personas que confíen en el proceso y que tengan la mente abierta sobre LEGO® Serious Play® durante la siguiente hora.

Desafío 1: encuadre la tarea. La primera tarea es simple, acostumbrarse a conectar los ladrillos.

TAREA: "Tienes 5 minutos para construir una torre". Música: Elvis v JXL, A Little Less Conversation

Compartir: 'Es difícil escuchar lo que dicen los demás si todavía está construyendo, entonces, ¿está listo para escuchar las historias de los demás?'

Anime a las personas a contar la historia del modelo, levantarlo, señalar y tocar cada parte. Anime a todos a escuchar con ojos y oídos.

Desafío 2: encuadre la tarea. La segunda construcción de habilidades nos ayuda a aprender cómo usar los ladrillos como metáforas.

TAREA DE CONSTRUCCIÓN: "Tienes 5 minutos para construir el modelo con instrucciones". música: Pharrell Williams - Happy.

Ahora, solo usando las piezas que tiene en su poder, modifique su modelo, para contar una historia sobre un aspecto de su trabajo del cual está apasionado, que siente que le da mucha energía y motivación.

Compartir: Uno por uno, explicar sus modelos.

Desafío 3: ¿Cuáles son las cualidades clave de los equipos efectivos? (viñetas un par de palabras no párrafo)

TAREA DE CONSTRUCCIÓN: Sabiendo que cada uno es líder de un equipo, "Construya un modelo para mostrar que les faltaría para ser un equipo de alto rendimiento.

Cuáles son los obstáculos que les impide ser un equipo de alto rendimiento”. 5 Minutos –
Música: Feel it Still

(De acá sale STOP para el Learning board)

Desafío 4:

❖ proceso de desarrollo CARI (Confianza, Apertura, Responsabilidad, Integridad)
cuatro procesos de crecimiento CARI:

- ✓ **CONFIANZA:** Confianza interpersonal y sin miedos.
- ✓ **APERTURA:** al otro, a ideas, emociones, a lo nuevo
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Autodeterminación, consciente del mundo que lo rodea y con objetivos claros, sintiéndose libre para actuar, haciendo realmente lo que hay que hacer
- ✓ **INTEGRIDAD:** ser auténtico en todas las actuaciones, que haya coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Teniendo en cuenta el Proceso de Desarrollo CARI, pensemos ahora en el Equipo Ideal y todos los logros que podrían obtener de manera grupal e individual...

TAREA DE CONSTRUCCIÓN: “Construya un modelo para mostrar que acciones concretas realizaría usted como líder de su equipo de trabajo, para lograr los objetivos”. 5 Minutos – Música Soul Bossa Nova

Compartir: Uno por uno, explicar sus modelos.

(De acá sale PLAY para el Learning board)

Desafío 5: Mirando el modelo recién construido, piense en cuál es la acción concreta que considera es el CORE, el corazón, lo imprescindible, aquello que si no se realizara nos dejaría sin ventaja competitiva. Coloque una pieza “Roja” para distinguir las que crea conveniente

TAREA DE CONSTRUCCIÓN: Entre todos los líderes presentes y organizados por equipos de trabajo (dirección, secretaría, etc.) “Construyan un modelo compartido para mostrar como líderes a qué acciones concretas se comprometen a realizarán a nivel Dirección para lograr objetivos en sus equipos. Rescaten el CORE señalado individualmente”. 10 Minutos – Música: I’am Still Standign – The Final Countdown

Compartir: Uno por equipo, explicar sus modelos.

(De acá sale FORWARD para el Learning board)

Rescate Final: Learning Board

STOP – PLAY – FORWARD (con post it)

CIERRE DE LA JORNADA:

RUTINA: Reflexiones

¿Que aprendimos? ¿Qué pensamos podemos seguir aprendiendo?

Regalos: Bombones

Salida: Música – We are de Champs.

ANEXO 3

Córdoba, 19 de Septiembre de 2022.

Al Dr. Néstor Cohen

Coordinador Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales

Departamento de Posgrado - UCES

S _____ / _____ D

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud., y por su intermedio a quien corresponda, con el objeto de informarle que la Mg. Karina Petrasso, DNI N° 20.069.255 ha diseñado y dictado la Capacitación "Liderazgo y Competencias Directivas para la Administración Pública", la que se realizó en nuestra Subsecretaría (27 de Abril N° 784 - 1° Piso), desde el Jueves 21/07 y hasta el Sábado 23/07 del corriente año.

Tal capacitación constituye el Trabajo Final del Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), institución en la cual la Mg. Petrasso se encuentra estudiando.

La carga horaria total de la misma ha sido de 70 (setenta) horas reloj. El diseño y la logística previa ha incluido 8 (ocho) reuniones de 4 (cuatro) horas reloj, desde el 01/03/2022 y hasta el 19/07/2022. Las entrevistas previas y el dictado de la misma tuvieron lugar en el mes de Julio, completando 35 (treinta y cinco) hs. reloj de trabajo.

Los destinatarios de dicha capacitación fueron 20 (veinte) personas que se desempeñan como jefes o encargados de equipos de trabajo del área, quienes participaron activamente en las dinámicas propuestas.

Tal espacio de aprendizaje constituyó una acción efectiva para mirar prácticas y optimizar las acciones que llevamos adelante todos los días, y ha sido una oportunidad para revisar nuestro liderazgo, con el objetivo de profesionalizar la actividad laboral en la Municipalidad de Córdoba.



Sin más, aprovecho la presente oportunidad para agradecerle la posibilidad que hemos tenido de contar con tal profesional en nuestra área, lo que nos permitió aprender y contactarnos con las nuevas tendencias del liderazgo en las organizaciones.

Atte.


GABRIEL ALEJANDRO MARTÍN
DIRECTOR
INFANCIAS, JUVENTUDES, PERSONAS
MAYORES Y FAMILIAS
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA


MARÍA ESTELA POMAZZI
SECRETARÍA
DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN PARA
UNA CIUDAD INCLUSIVA
MUNICIPALIDAD DE CÓRDOBA

Reporte de Perfil Conductual de E1

2022

Este Reporte es un producto de PDA International.

PDA International es líder en la provisión de evaluaciones conductuales aplicadas para reclutar, retener, motivar y desarrollar talentos.

PDA International ®
Teléfono +1 (888) 485-4385
salesar@pdainternational.net
www.pdainternational.net

INTRODUCCIÓN

El PDA Assessment es un instrumento confiable, científicamente validado, que ha sido desarrollado puntualmente para entender y describir el comportamiento de las personas.

Partiendo de la base de que usted mismo ha completado el formulario siguiendo y respetando las instrucciones y las consignas, en el presente reporte encontrará una descripción acertada de cómo usted generalmente responde a diferentes situaciones, desafíos, compromisos que se le presentan en el día a día.

Así es que esta evaluación describe cómo se comportará usted y por qué. Hay que tener en cuenta también que en oportunidades podemos adaptarnos y modificar nuestros comportamientos, potenciando o inhibiendo nuestras tendencias naturales.

En este reporte encontrará información sumamente valiosa, por ejemplo, cuáles son aquellos comportamientos más propios y característicos de su estilo y que surgen espontáneamente, y cuáles son sus principales motivadores.

Lo invitamos a dedicar tiempo y leer en detalle este Reporte PDA, esforzándose por identificar cuáles son aquellos rasgos de su estilo conductual que han tenido una incidencia positiva y lo han favorecido en su camino al éxito, como así también las características que, en diferentes oportunidades, han complicado y afectado negativamente su camino al éxito.

INDICADOR DE CONSISTENCIA



La información del reporte es "coherente y consistente" por lo cual es válida para interpretar y de base sólida para tomar decisiones.

GRÁFICO PDA

Eje del Riesgo



Cauteles

Asesado



Es una persona directa, asertiva y competitiva. Tomará la iniciativa y presionará para alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos complejos y estará dispuesta a asumir riesgos. No tendrá mayores inconvenientes al momento de confrontar con otros en caso de alcanzar las metas.

Eje de la Extroversión



Introspectiva

Extrospectiva



Es una persona más bien reservada y un tanto discreta. Interactúa con otros sin problemas pero puede considerársele como una persona que prefiere estar a solas. Puede trabajar individualmente o en grupos pequeños. Transmite una impresión de autoeficiencia y escepticismo. Marca una diferencia entre quienes son sus "amigos" y quienes son sus "conocidos".

Eje de la Paciencia

P

Intenso/Impulsivo

Calmado/Reservado



Es una persona que generalmente está alerta. Puede responder positivamente a los cambios así como también tolerar cierta rutina. Si bien le gusta la variedad y el cambio, estos deberán ser planificados.

Eje de las Normas

N

Independiente

Sumiso a normas



Es una persona que, de acuerdo a cada situación, se ajustará o no a las normas y los procedimientos preestablecidos. En algunas oportunidades se sentirá más segura consultando, relevando información y ajustándose a los procedimientos y en otras situaciones, preferirá conducirse en base a su intuición y actuar con seguridad de forma más autónoma e independiente.

Eje del Autocontrol

A

Emocional

Racional



Es una persona que tiende a ser reflexiva y emocional. Muestra una conducta madura y posee la habilidad de controlar sus impulsos fuertes. Generalmente se muestra segura de sí misma y confía en su habilidad para tolerar. Acepta las reglas y actúa en base a principios. Tiende a ser objetiva y lógica.

NOTA: Es importante comprender que no todas las características descritas en este reporte serán puestas de manifiesto simultáneamente y en la misma intensidad. Es más probable que Ud. vea solo algunas de estas características. Cuanto más 'alto' puntúe cada eje más manifiesta será la conducta y más característica será en el Perfil Laboral de la Persona.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Basado en las respuestas, este informe ha identificado aquellas palabras que describen el comportamiento personal. A continuación figura un listado de estas palabras que, claramente podrían ser utilizadas para describir el estilo natural de comportamiento de esta persona.

Exigente	Mesurada	Lógica
Directa	Persistente	Leal
Dinámica	Exacta	Sincera
Indagadora	Cuidadosa	Pregunta cuándo, cómo, por qué
Recelosa	Sistemática	
Cohibida	Perfeccionista	

DESCRIPTIVO DEL PERFIL NATURAL

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión acerca del estilo natural de comportamiento de esta persona. Esta descripción identifica la forma natural y espontánea en que responderá a las demandas del trabajo. Utilice esta descripción para tener una comprensión más profunda acerca de cómo esta persona responde ante la necesidad de resolver problemas y enfrentar desafíos, influenciar a personas, responder al ritmo del ambiente y cómo responde a las reglas y procedimientos impuestos por otros, así como también su capacidad de 'autocontrolar' sus impulsos y emociones

E1 es una persona reflexiva e introspectiva que pensará los asuntos y problemas a fondo y en detalle. Opera como una solucionadora de problemas. Por otro lado, E1 es una persona autoritaria y competitiva que busca el reto, está dispuesta a competir, es persistente y está decidida a triunfar. E1 disfruta confrontando y resolviendo problemas complejos. Es hábil en el pensamiento lógico y analítico.

E1 puede ser una buena pensadora abstracta y conceptual. También puede pensar de forma imaginativa y creativa. E1 tiene una buena cantidad de curiosidad intelectual; le gusta entender las verdaderas causas de los problemas y eventos. Es muy trabajadora, disfruta especializarse y es buena para localizar y corregir errores y resolver problemas.

A E1 no la distraen los asuntos periféricos. Es adepta a averiguar la causa radical de los problemas o fracasos en el desempeño. Es una persona escéptica que no se engaña fácilmente. A veces, E1 tenderá a ser demasiado cuidadosa y puede ser negativa e introvertida especialmente en áreas que están fuera de sus conocimientos.

La naturaleza reflexiva e introspectiva de E1 le permite trabajar cómoda y eficazmente en su propia reflexión y realizar y planear tareas. Es una individualista enérgica que lucha por tener independencia. No se sentirá especialmente cómoda cuando trabaje en grupos numerosos, sobre todo cuando el grupo esté compuesto por extraños. E1 funciona mejor relacionándose en grupos y equipos de trabajo pequeños o en situaciones de persona a persona.

Será directa, franca y orientada al punto al tratar con la gente. E1 será rápida al corregir a las personas que han cometido errores, que toman un acercamiento ilógico o que no poseen datos legítimos para un plan o propuesta. E1 puede estar animada y a favor en discusiones que son lógicas, prácticas, orientadas a la tarea y de naturaleza técnica. Tal vez

no tenga especial habilidad en generar entusiasmo en los demás y podría tender a no ser comunicativa. Es posible que E1 prefiera hacer las cosas ella misma en lugar de delegarlas a los demás.

La aproximación al trabajo de E1 es dirigida a la meta, pragmática, directa y asertiva. Está dispuesta a actuar de forma independiente sin mucha dirección y guía de otros. E1 trabaja arduamente para hacer un trabajo de calidad; completa asignaciones y proyectos rápidamente y mostrará iniciativa.

Al ser por naturaleza inquisitiva y orientada a la calidad, E1 completa todas sus tareas de forma sistemática y lógica y es precisa en todo lo que hace. Para E1, la seguridad, el estatus quo y los procedimientos son muy importantes. También será importante para ella el reconocimiento y la reputación por sus logros o conclusiones exactas y estratégicas.

Necesita pertenecer a la

organización, pero debe tener la oportunidad de ser independiente de ésta. Es cuidadosa tanto para establecer normas como para mantenerlas y disfruta involucrarse en tareas difíciles y detalladas.

Al ser una persona muy dominante y competitiva, buscará activamente tener el control y el poder en todas las situaciones en las que se encuentre. En general, le producirá mucha tensión ceder el control o el poder en manos de otra persona, pudiendo reaccionar de forma confrontativa y argumentativa.

Posiblemente sienta a las conversaciones sociales irrelevantes con personas que no son de su círculo íntimo como una pérdida de tiempo. Necesita privacidad en sus asuntos y pensamientos personales y se sentirá tensa cuando sienta que esto no se respeta.

Probablemente reaccione a esta tensión manteniéndose muy callada, sin exteriorizar sus pensamientos y apartándose de la gente.

ESTILO GERENCIAL

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión sobre el estilo gerencial de esta persona. Describe la forma en que naturalmente se desenvuelve ante la necesidad o responsabilidad de tener que gerenciar a otros. En los siguientes capítulos: Liderazgo, Toma de Decisiones y Comunicación, se describe el estilo gerencial de esta persona.

Liderazgo

- E1 es una gerente estricta, directa e inquisitiva.
- Dirige por medio de su conocimiento y experiencia de una manera introspectiva.
- Exige a sus colaboradores que sigan las reglas.
- Se siente más cómoda trabajando con personas de carácter técnico y especializado que con personas informales y muy sociables.
- Planea, organiza y establece formas de medir los resultados. Toma las medidas necesarias, incluso disciplinando, cuando hace falta.
- No se destaca por motivar a través de la persuasión y el discurso.
- Puede adoptar la postura de que los demás deben asumir la responsabilidad de desarrollarse a sí mismos.
- Su principal habilidad pasa por la planificación y programación más que por la motivación a los demás.

Toma de Decisiones

- Tomando decisiones E1 es reflexiva y cuidadosa. Avanzará de manera sistemática y, una vez que haya pensado las cosas a conciencia, será decisiva.
- Prefiere trabajar partiendo de una base de hechos al tomar una decisión.
- Necesita tiempo para evaluar la información y planear antes de la implementación. Es una buena organizadora y proveedora de hechos sólidos.

- No involucra sus emociones en su toma de decisiones ni se deja influenciar por opiniones de terceros.

Comunicación

- Él prefiere que los hechos y resultados hablen por sí mismos.
- Evita las conversaciones que no están orientadas al negocio.
- Es detallada e incisiva al exponer sus casos.
- Es seria, controlada, medida y muestra seguridad en sí misma en su estilo de comunicación.

ESTILO VENTAS

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión sobre el estilo de venta de esta persona. En los siguientes capítulos: Apertura, Cierre y Servicio al Cliente tenemos una descripción del estilo que despliega en las distintas etapas del proceso de ventas y podremos identificar sus habilidades en referencia a las presentaciones, en cómo afronta las objeciones así como el seguimiento y mantenimiento de clientes.

Apertura

- A E1 le resulta difícil establecer compatibilidad y afinidad en las primeras reuniones, incluso se siente incómoda.
- Necesita tiempo para prepararse y no le gusta hacer presentaciones improvisadas.
- No tiene una oratoria inspiradora, sino más bien es didáctica tendiendo a focalizarse en los aspectos técnicos.
- Es muy persistente y no le afecta el rechazo, con lo cual a pesar de las dificultades, se mantendrá firme y se asegurará de que los demás escuchen lo que tiene que decir.
- Es muy inquisitiva y agresiva para sondear e identificar metas, deseos y necesidades del auditorio.

Cierre

- E1 puede ser muy directa en el momento del cierre, aunque tenderá a apegarse a técnicas de cierre sistemáticas.
- Su tenacidad será una de su principal habilidad en el cierre.
- Puede ser muy defensiva frente a las objeciones, con lo cual puede perder oportunidades.
- Tiene la agresividad para el cierre, pero le falta combinarla con habilidades interpersonales y de persuasión.

Servicio al Cliente

- Será muy responsable en dar un buen servicio al cliente y trabajará mucho para satisfacer sus necesidades.
- No tendrá preferencias personales entre sus clientes, sino que se basará en la potencia de la cuenta.
- Logrará ganar la aceptación y confianza y lealtad del cliente a través de su seriedad, responsabilidad y dedicación, sobre todo, con aquellos poco sociales y orientados a resultados.

COMO LIDERAR A ANALÍA EFECTIVAMENTE

En esta sección se describen aspectos de importancia a tener en cuenta para 'coachearlo efectivamente'. Los puntos descritos a continuación se apoyan sobre el estilo natural de comportamiento y son fundamentales para ser tenidos en cuenta por toda persona que espera liderarlo para conseguir el máximo de eficacia y toda su capacidad.

- E1 es una solucionadora de problemas, por lo que se sentirá motivada si se le asignan tareas desafiantes.
- Es importante que sienta que la valoran, que se le dé espacio para que tome decisiones, que se le deleguen responsabilidades desafiantes y que las normas y los procedimientos se encuentren bien definidos.
- Para que E1 trabaje mejor, deberá sentir que trabaja en un entorno estructurado. Su superior deberá definirle de manera clara los procedimientos que debe seguir para cumplir con la tarea y sus responsabilidades sobre la misma.
- Al ser una persona más bien introvertida y orientada a resultados, E1 trabajará mejor dando asesoramiento o dirigiendo grupos de trabajo en vez de ser parte de ellos.
- E1 busca sentir la seguridad dentro del trabajo, que los objetivos a alcanzar son reales y alcanzables y que las tareas tienen un fin práctico.

- El reconocimiento para esta persona es importante siempre y cuando sea de manera formal y franca.
- También sentirá el reconocimiento si se la aprecia como una referente en su área de especialización.
- Para una comunicación efectiva, se recomienda que su superior sea prudente y calmado. A E1 le puede incomodar el trato muy informal y podría verlo como poco serio.
- Es recomendable enviarle por escrito la información y los puntos importantes que se hayan conversado en una reunión.
- Necesitará que su superior le aclare eventuales dudas de manera puntual y detallada. De no ser así llevará su duda a otra persona pudiendo provocar algún tipo de distorsión en la comunicación.
- Si a E1 no se le asignan tareas y responsabilidades desafiantes y bien definidas puede sentirse frustrada.

Es importante tener siempre en cuenta que el potencial de esta persona reside en su capacidad de solucionar problemas difíciles que requieran calidad y precisión. Si bien no es una persona que esté orientada al trabajo en equipo, sería una buena asesora y formadora de gente en su área de especialización.

PUNTOS FUERTES QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN LIMITACIONES

En esta sección se describen algunas tendencias propias del estilo de comportamiento que eventualmente podrían convertirse en debilidades. Son aspectos claramente positivos del estilo de comportamiento de esta persona pero que, si no se moderan o atienden oportunamente, podrían jugarle en contra.

- Puede proporcionar más información de la requerida en un esfuerzo por brindar un panorama completo y exacto.
- El escepticismo y la necesidad de lógica y datos pueden causar desconfianza en la gente que no tiene los hechos a su disposición o parece ser ilógica.

- Su seriedad puede llevarla a impacientarse al tratar con gente que habla mucho, y es sociable y percibida como bastante informal.
- El enfoque en la lógica, el pensamiento analítico y la necesidad de los datos pueden llevarla a ser percibida como una experta, pero sin sensibilidad por los problemas interpersonales.
- En su deseo de demostrar la calidad de un plan o propuesta puede tornarse obstinada cuando se la desafía.

CLAVES PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE A E1

En esta sección se describen aspectos de importancia a tener en cuenta para lograr y mantener un alto grado de motivación en esta persona. Los puntos descriptos a continuación se basan en su estilo de comportamiento y son fundamentales para ser tenidos en cuenta por toda persona que le asigna tareas, responsabilidades o bien trabaja junto a esta persona como parte de un equipo.

- Animarla en la interacción con la gente donde las discusiones son prácticas y significativas por naturaleza.
- Brindarle reconocimiento por sus esfuerzos y logros.
- Asignarle proyectos con una clara orientación al bottom line.
- Reconocerle su necesidad de contar con una autoridad bien definida y responsabilidades claras.
- Proporcionarle la oportunidad de resolver los problemas difíciles mediante el uso de habilidades analíticas.
- Premiarla por el análisis y las soluciones creativas a los problemas.
- Darle autoridad y responsabilidad y, a la vez, brindarle la oportunidad de funcionar de manera independiente.
- Permitirle el manejo de una amplia gama de actividades que requieran organización eficaz y habilidades de planificación.
- Permitirle la libertad de trabajar en privado cuando exista la necesidad de tomar decisiones críticas.

SITUACIÓN ACTUAL

Esta sección le permitirá tener una clara perspectiva de los cambios que se están dando en el estilo de comportamiento de esta persona. Describe qué aspectos de su estilo natural están siendo modificados en su esfuerzo a adaptarse a los requerimientos de su trabajo actual.

En base al compromiso con los resultados y los objetivos, E1 puede volverse tan directa y tan competitiva que en oportunidades, podría ser percibida como “arrogante o autoritaria” por personas menos confrontativas.

Toma de Decisiones

Este análisis indica que en su estilo natural E1 tiende a tomar decisiones asumiendo cierto nivel de riesgo. Naturalmente no tendrá mayores inconvenientes en decidir a pesar de no tener toda la información a mano, simplemente tomando como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”. Actualmente E1 percibe que su situación actual no le exige mayores cambios a su estilo de “Toma de Decisiones”. E1 siente que su situación actual le permite tomar decisiones con la información disponible y tomar como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”.

Equilibrio de Energía

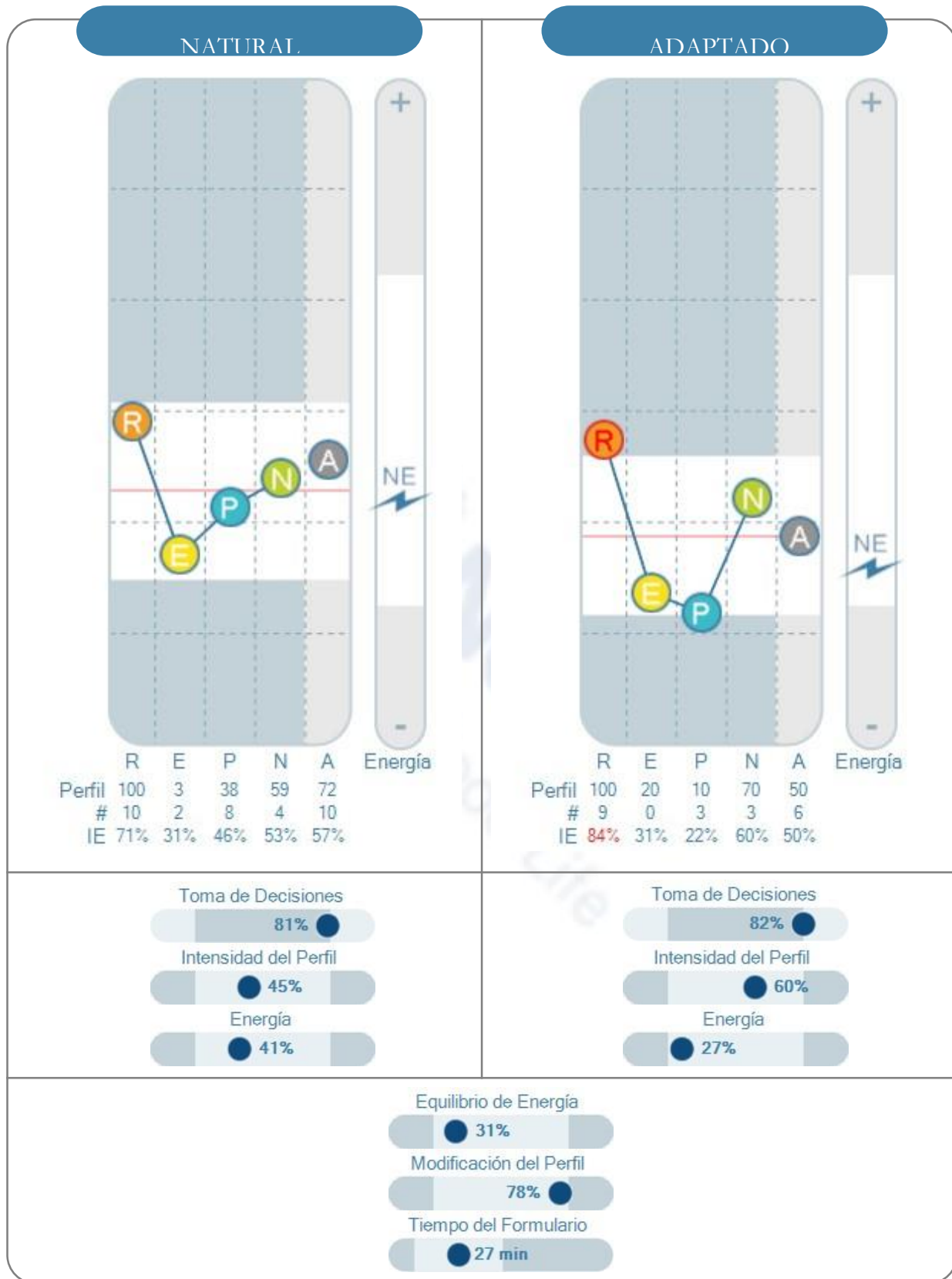
Este análisis sugiere una percepción por parte de E1 que tiene más energía disponible que la que su situación actual le requiere. Siente que podría estar aportando más valor a su gestión que lo que la situación actual de trabajo le permite. Esto podría llevarla a cierto nivel de desmotivación.

Modificación del Perfil

Este análisis sugiere que E1 puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige su puesto.

Este reporte está relacionado únicamente con características del comportamiento. El éxito en cualquier puesto específico dependerá de que el candidato tenga la inteligencia, capacidad y experiencia apropiadas.

GRÁFICO PERFIL CONDUCTUAL



Palabras

Palabras Adaptado:

3 4 8 10 13 23 26 29 34 36 41 51 60 61 63 65 69 78 80 85 86

Palabras Natural:

2 3 4 8 10 11 13 14 22 23 24 26 29 31 34 36 37 39 41 45 46 49 51 52 53 60 61 63 65 69 76 77 85 86

AUTODESCRIPCIÓN

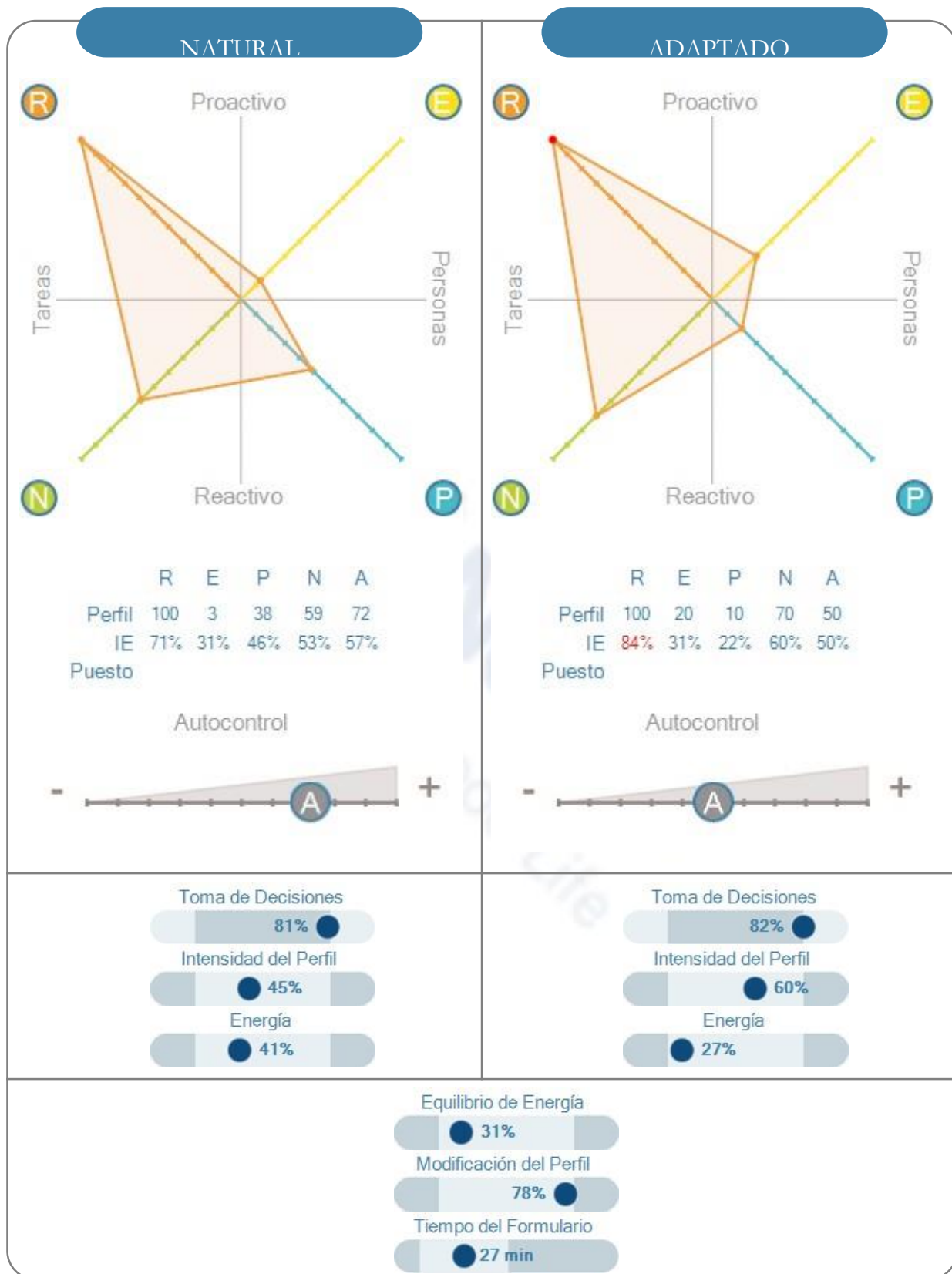
La verdad es difícil describirse a uno mismo, pero concidero que soy una persona muy pensante, reflexiva y audaz, en general soy tranquila y tolerante.

Suelo estar de buen humor, soy una persona resolutiva y decidida.

Soy muy sincera y directa, no me gusta andar con vueltas. Soy generosa y compañera.

Me considero una buena persona y trato de ser cordial con la gente.

GRÁFICO RADAR PDA



E1

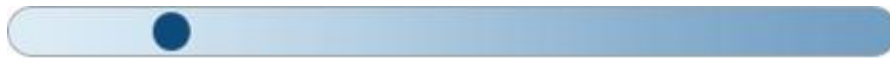
TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

IMPORTANTE: Bajo óptimas condiciones del entorno la gran mayoría de las personas pueden tener la capacidad de desempeñarse adecuadamente en cualquiera de las siguientes competencias. Nos referimos a "óptimas condiciones" cuando en el entorno laboral se dan varias de las siguientes condiciones: buen liderazgo, motivación, reconocimiento, soporte y capacitación, entre muchas otras. Entendemos que no siempre las condiciones del entorno son las óptimas...

Asesoramiento, soporte y atención a clientes

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a la "Atención al Cliente" y su capacidad de prestar servicios a través de un estilo amable, atento y consistente.

Menos
refuerzo

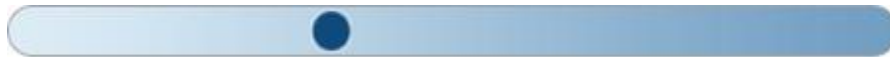


Más
refuerzo

Atención y escucha

Esta competencia mide las habilidades de "escucha y receptividad" de la persona y tiempo para dedicarlo a otros. Paciencia y tolerancia.

Menos
refuerzo



Más
refuerzo

Dinamismo y sentido de urgencia

Esta competencia mide las habilidades de la persona a responder a desafíos que requieran diversidad, cambio y variedad, cuando los tiempos aprietan y la urgencia es importante.

Menos
refuerzo

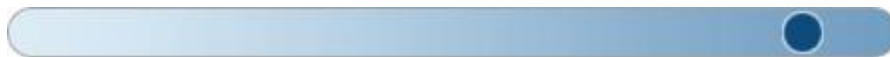


Más
refuerzo

Implementación

Esta competencia mide la orientación a las tareas. Habilidad de la persona para administrar y gestionar tareas respondiendo acorde a las normas y procedimientos correctos.

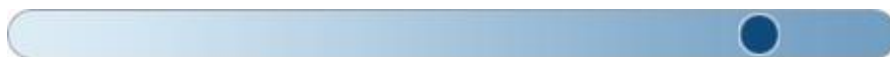
Menos
refuerzo



Más
refuerzo

Orientación competitiva a resultados

Esta competencia mide las habilidades de la persona a Orientarse a los Resultados a través de un estilo directo y competitivo, asumiendo ciertos riesgos y confrontando si fuera necesario.



Mayor Menor esfuerzo esfuerzo

Orientación estratégica a resultados

Esta competencia mide las habilidades de la persona a Orientarse a los Resultados a través de un estilo concreto y consistente elaborando estrategias minimizando los riesgos y evitando la confrontación



Persuasión y extroversión

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a "relaciones Interpersonales" y su Capacidad de Relacionamento a través de un estilo extrovertido, sociable y persuasivo



Precisión - Calidad

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a tareas que requieren de precisión, calidad y detalle. Dar seguimiento a los temas hasta en definición



Proactividad e independencia

Esta competencia mide la "proactividad" tanto hacia tareas como hacia personas. Las habilidades de persuasión y capacidad de motivar a otros en nos de desafíos que requieren creatividad e independencia



Seguimiento de normas y políticas

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente al seguimiento de políticas y control, respondiendo acorde a las normas y procedimientos correctos



La importancia de identificar y conocer el Perfil Natural de comportamiento de las personas nos es sumamente útil para poder predecir que tanto "esfuerzo" le pueden requerir y exigir estas competencias, es decir si la persona las podrá desplegar naturalmente, espontáneamente y "sin esfuerzo" o si requerirá para desplegar estas competencias un "mayor esfuerzo", por no ser ésta una competencia "natural" de esta persona. Por ejemplo: A una persona de "naturaleza impaciente e inquieta" le va a requerir un esfuerzo mayor la competencia "Capacidad de Análisis", mientras que la competencia "Sentido de Urgencia" va a ser una habilidad natural para él, por lo cual le requerirá "menor esfuerzo".

Siete ayudas para la acción

1. Recuerde los beneficios que Ud. recibirá al alcanzar sus metas.

Identifique los beneficios que Ud. recibirá: mayor efectividad en el trabajo, mejorar su satisfacción laboral, incrementar sus habilidades interpersonales, etc. , ¿Cuáles serán los beneficios?

2. Recuerde su disponibilidad de tiempo.

Hay 525.600 minutos en un año. Si Ud. utiliza 15 minutos todos los días para desarrollarse, aplicará un total de 5.475 minutos por año. Esto da como resultado un 0,0104 de sus minutos anuales disponibles. ¿Puede Ud. ahorrar 0,0104 de sus minutos para desarrollarse?

3. Haga las cosas de a una por vez.

La gran tarea de autodesarrollarse está compuesta de pequeñas tareas. Divida y conquiste: divida la gran tarea en varias y pequeñas subtareas. Entonces concéntrese en una subtaska por vez y finalícela.

4. Practique, practique, practique.

La práctica conduce al aprendizaje. Mientras más práctica, más aprende. Un poco de práctica todos los días es mejor que una gran sesión de práctica cada semana.

5. La perseverancia conquista.

Aférrese a su Plan de Acción. La perseverancia es la conducta crítica necesaria para que Ud. logre sus metas. Las personas a menudo se detienen al acercarse al triunfo. Siga adelante... no pare. Si Ud. para, nunca logrará sus metas.

6. Responda eficazmente ante sus errores.

Todos cometemos errores. Ud. los cometerá al llevar a cabo su Plan de Acción y al trabajar en el logro de sus metas. Responda eficazmente. Acepte la responsabilidad por sus errores, siéntase seguro a pesar de cometerlos, y aprenda de ellos. No piense que Ud. nunca debe cometer errores, no se preocupe y obsesione con ellos, y nunca se desanime por cometerlos.

7. Evoque sus "recuerdos de éxitos".

Cuando se sienta presionado/a o frustrado/a o cuando se sienta que no está progresando en su Plan de Acción, evoque una "memoria de éxito". Recuerde uno de sus éxitos o logros pasados. Inunde su mente con esa memoria y permita que la misma cree pensamientos, emociones e imágenes positivas. Ud. se sentirá bien, su confianza aumentará, y podrá continuar con su plan de acción y trabajar en el logro de sus metas.

Reporte de Perfil Conductual de E2

2022

Este Reporte es un producto de PDA International.

PDA International es líder en la provisión de evaluaciones conductuales aplicadas para reclutar, retener, motivar y desarrollar talentos.

PDA International ®
Teléfono +1 (888) 485-4385
salesar@pdainternational.net
www.pdainternational.net

Reporte de Perfil Conductual de E2

INTRODUCCIÓN

El PDA Assessment es un instrumento confiable, científicamente validado, que ha sido desarrollado puntualmente para entender y describir el comportamiento de las personas.

Partiendo de la base de que usted mismo ha completado el formulario siguiendo y respetando las instrucciones y las consignas, en el presente reporte encontrará una descripción acertada de cómo usted generalmente responde a diferentes situaciones, desafíos, compromisos que se le presentan en el día a día.

Así es que esta evaluación describe cómo se comportará usted y por qué. Hay que tener en cuenta también que en oportunidades podemos adaptarnos y modificar nuestros comportamientos, potenciando o inhibiendo nuestras tendencias naturales.

En este reporte encontrará información sumamente valiosa, por ejemplo, cuáles son aquellos comportamientos más propios y característicos de su estilo y que surgen espontáneamente, y cuáles son sus principales motivadores.

Lo invitamos a dedicar tiempo y leer en detalle este Reporte PDA, esforzándose por identificar cuáles son aquellos rasgos de su estilo conductual que han tenido una incidencia positiva y lo han favorecido en su camino al éxito, como así también las características que, en diferentes oportunidades, han complicado y afectado negativamente su camino al éxito.

INDICADOR DE CONSISTENCIA



La información del reporte es "coherente y consistente" por lo cual es válida para interpretar y de base sólida para tomar decisiones.

GRÁFICO PDA

Eje del Riesgo



Cauteles

Asesinado



Es una persona directa, asertiva y competitiva. Tomará la iniciativa y presionará para alcanzar los objetivos. La motivan los desafíos complejos y estará dispuesta a asumir riesgos. No tendrá mayores inconvenientes al momento de confrontar con otros en caso de alcanzar las metas.

Eje de la Extroversión



Introverso

Extroverso



Es una persona sociable y extrovertida, agradable y persuasiva. Se esfuerza por transmitir una buena impresión y por lograr que los demás se sientan cómodos. Atractiva, persuasiva, convincente.

Eje de la Paciencia

P

Intenso / Impaciente

Calmo / Paciente



Es una persona dinámica e impaciente, motivada por la diversidad, el cambio y la variedad de tareas y responsabilidades. La incomoda la rutina y puede llegar a aburrirse si en día a día no incluye variedad de actividades.

Eje de las Normas

N

Independiente

Sueto a normas



Es una persona bastante independiente, positiva y segura, que confía en sus propias ideas y en su manera de hacer las cosas. Prefiere actuar bajo su propio criterio que a seguir normas y procedimientos al pie de la letra.

Eje del Autocontrol

A

Racional

Emocional



Es una persona que tiende a ser emotiva y emocional. En oportunidades incluye sus sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones. En oportunidades las emociones son fuertes, podría llegar a demostrar su irritación, su alegría, tristeza, etc.

NOTA: Es importante comprender que no todas las características descriptas en este reporte serán puestas de manifiesto simultáneamente y en la misma intensidad. Es más probable que Ud. vea solo algunas de estas características. Cuanto más 'alto' puntúe cada eje más manifiesta será la conducta y más característica será en el Perfil Laboral de la Persona.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Basado en las respuestas, este informe ha identificado aquellas palabras que describen el comportamiento personal. A continuación figura un listado de estas palabras que, claramente podrían ser utilizadas para describir el estilo natural de comportamiento de esta persona.

Influyente
Dogmática
Amistosa
Decisiva
Segura

Emprendedora
Persuasiva
Dinámica
Versátil
Ágil

Independiente
Persistente
Pertinaz

DESCRIPTIVO DEL PERFIL NATURAL

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión acerca del estilo natural de comportamiento de esta persona. Esta descripción identifica la forma natural y espontánea en que responderá a las demandas del trabajo. Utilice esta descripción para tener una comprensión más profunda acerca de cómo esta persona responde ante la necesidad de resolver problemas y enfrentar desafíos, influenciar a personas, responder al ritmo del ambiente y cómo responde a las reglas y procedimientos impuestos por otros, así como también su capacidad de 'autocontrolar' sus impulsos y emociones

E2 es una líder integradora que tiene un interés extrovertido por la gente y la habilidad de ganarse el respeto y la confianza de diversos tipos de personas. Disfruta la responsabilidad, la autoridad y la iniciativa social que exige una posición de dirección.

Presiona para alcanzar un objetivo y para que se acepte su punto de vista, pero de una forma carismática. Es espontánea en su aproximación. Puede usar su motivación, habilidades interpersonales, confianza en sí misma y carisma para influenciar y persuadir a otros de su punto de vista o creencia. Incluso puede ser terca y querer salirse con la suya en su motivación por lograr resultados. Esto generará que a veces E2 pueda ser percibida por los demás como temperamental.

Por lo general, E2 es una buena coordinadora que está dispuesta a delegar y demuestra aplomo y confianza en la mayoría de las situaciones. Puede tender a actuar de manera impulsiva en ocasiones y a ser demasiado entusiasta y a “sobrevender”. Esta persona es una excelente motivadora y manejadora de la gente, es una buena líder que sabe cómo comunicarse y que puede persuadir de la misma forma que se la puede persuadir.

E2 toma naturalmente el fijar metas, planear, organizar e implementar planes. Prefiere requisitos de trabajo prácticos y realistas. Es muy independiente y quiere libertad considerable para fijar y lograr metas. La independencia de E2 también la lleva a estar segura de sí misma y dispuesta a actuar sin la guía, mando e influencia de otros. Prefiere guiar a la gente en vez de dirigirla para obtener resultados.

Se encuentra perfectamente bien en situaciones en las que debe poner los planes en movimiento para lograr los resultados. E2 prefiere tener el control de las situaciones que encuentra y está dispuesta a tomar riesgos para tener el mando. E2 prefiere cambiar y mejorar el status quo mejorando métodos, sistemas, procesos y resultados. También es impaciente en lograr los resultados y efectuar el cambio. E2 es tenaz en su persecución de metas.

E2 puede usar sus habilidades interpersonales eficazmente al hacer discursos y presentaciones a grupos. Responderá rápida y confiadamente a las respuestas y objeciones del público.

A E2 no le cuesta asumir riesgos y tiene un fuerte sentido de urgencia, razón por la cual toma decisiones rápidamente en base a la información que tiene disponible. Estará segura de haber tomado una buena decisión.

A E2 la motivan los desafíos, el contacto con la gente, estar libre de la rutina y de la reglamentación estricta, razón por la cual busca libertad para actuar de manera independiente en una variedad de situaciones cambiantes. Evitará el análisis detallado de la información, la elaboración de

reportes o el hacerse cargo de los registros. El reconocimiento público de su capacidad es un importante motivador para E2. Busca tener el poder y estar al mando de las situaciones. Una de las principales fortalezas de E2 es la de lograr resultados tangibles motivando a la gente para que actúe de forma voluntaria en vez de que sea mediante autoridad y órdenes.

Al ser una persona muy dominante y competitiva, buscará activamente tener el control y el poder en todas las situaciones en las que se encuentre. En general, le producirá mucha tensión ceder el control o el poder a manos de otra persona, pudiendo reaccionar de forma confrontativa y argumentativa.

Debido a su fuerte orientación a las personas y su búsqueda por conquistar, puede desmotivarse y sentirse herida frente al rechazo y la desaprobación de los demás o al ser excluida de un grupo o proyecto. Si esta situación se presenta en momentos de mayor sensibilidad o se manifiesta de manera muy intensa, E2 puede dejar de lado su estilo amable y ponerse muy emocional e incluso explosiva.

Debido a su fuerte sentido de urgencia podría estresarla los retrasos de trabajo y el hecho de tener muchos proyectos a largo plazo con los cuales tratar. Debido a su búsqueda de variedad, la falta de acción, la rutina en el trabajo y la indecisión también podrían ser factores de estrés. Ante este estrés, podría responder de forma muy impaciente y de mal humor, tomando decisiones impulsivas y dándose por vencida a causa de la frustración.

Debido a su estilo independiente, comúnmente se sentirá incómoda trabajando bajo estrecho control, reglas y procedimientos muy estrictos. Frente a esta situación, E2 puede responder buscando mantenerse al margen de estas reglas o encontrando justificaciones para operar de forma independiente.

ESTILO GERENCIAL

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión sobre el estilo gerencial de esta persona. Describe la forma en que naturalmente se desenvuelve ante la necesidad o responsabilidad de tener que gerenciar a otros. En los siguientes capítulos: Liderazgo, Toma de Decisiones y Comunicación, se describe el estilo gerencial de esta persona.

Liderazgo

- E2 es una líder carismática que presiona para lograr que las cosas se hagan y generalmente consigue que los demás la sigan.

- Prefiere dirigir y motivar a otros en ambientes de trabajo desestructurados en lugar de ambientes muy limitados.
- Tiene un estilo optimista y entusiasta que le facilita el liderazgo para motivar y dirigir.
- Podrá liderar efectivamente, aun bajo presión.
- Podría tener dificultades para disciplinar a otros cuando su popularidad esté en juego.
- Es muy competitiva y buscará activamente tener el control de los demás a través de la seducción.
- Tiene la habilidad de identificar las necesidades de desarrollo de sus colaboradores, pero no la paciencia para dedicarse a desarrollarlos.

Toma de Decisiones

- Las decisiones de E2 suelen basarse en la información de primera línea e información disponible.
- Adopta un estilo dinámico y creativo para tomar decisiones.
- Tendría dificultad en aquellas decisiones que requieran que tome acciones duras e impopulares.
- Será más efectiva tomando decisiones cuando se requiera una acción inmediata.

Comunicación

- E2 es una comunicadora natural con habilidades para persuadir e influenciar.
- Su estilo acelerado y conversador limita su capacidad de escuchar.
 - Su entusiasmo y optimismo natural pueden llevarla a ignorar los puntos de vista de los demás y, de hecho, puede impedir que otros den sus ideas.

ESTILO VENTAS

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión sobre el estilo de venta de esta persona. En los siguientes capítulos: Apertura, Cierre y Servicio al Cliente tenemos una descripción del estilo que despliega en las distintas etapas del proceso de ventas y podremos identificar sus habilidades en referencia a las presentaciones, en cómo afronta las objeciones así como el seguimiento y mantenimiento de clientes.

Apertura

- E2 es muy positiva para persuadir cuando habla y es muy entusiasta en sus presentaciones.
- Tiene fuertes habilidades para conocer gente nueva con facilidad y desarrollar muchos contactos.
- Podría, en ocasiones, hablar demasiado y no escuchar, lo que podría llevarla a perder señales de compra.
- Es naturalmente persuasiva e influyente y probablemente generará buenos sentimientos a través de su habilidad para comunicarse con los demás.

Cierre

- E2 es generalmente muy orientada al cierre y seguramente competirá por obtener el pedido.
- La motiva presionar para lograr resultados y buscará cada oportunidad disponible.
- Es directa por naturaleza, pero flexible cuando intenta cerrar la venta.
- Es ingeniosa para superar objeciones y probablemente realice el cierre obteniendo buenos resultados.

Servicio al Cliente

- Desarrollará relaciones muy fuertes con los clientes.
- El servicio al cliente será un punto fuerte, siempre que el cliente tenga que recurrir a su persona.
- Si el servicio al cliente requiere demasiada rutina probablemente no siempre pueda desempeñar bien el papel de servicio. Podría transmitir una imagen de desorganización.
- Le faltará la paciencia necesaria para el servicio al cliente.

COMO LIDERAR A KARINA EFECTIVAMENTE

En esta sección se describen aspectos de importancia a tener en cuenta para 'coachearlo efectivamente'. Los puntos descritos a continuación se apoyan sobre el estilo natural de comportamiento y son fundamentales para ser tenidos en cuenta por toda persona que espera liderarlo para conseguir el máximo de eficacia y toda su capacidad.

- E2 es una persona por naturaleza muy proactiva, por lo que necesita tener participación activa en los temas que se manejen.
- Es importante para ella sentir que siempre es tenida en cuenta. Aun así, es importante marcarle claramente y, a veces hasta por escrito, hasta dónde puede tener participación, para así evitar que confunda cuál es su posición.
- Al asignarle una nueva tarea o responsabilidad es muy importante darle a E2 la libertad suficiente para que la realice de manera independiente, ya que de no ser así se sentirá controlada y esto podría irritarla.
- Para E2 es importante la popularidad, sentirse reconocida y ser considerada una referente, por lo que le resultaría motivante participar liderando proyectos y ser reconocida públicamente por sus logros obtenidos.
- E2 responderá mejor a los desafíos si se le proporciona toda la información de manera abierta y distendida, brindándole la posibilidad de que exprese libremente su punto de vista y sentir que lo que dice es tenido en cuenta.
- Para una comunicación efectiva, su superior deberá manifestarse de manera directa, concreta y mejor si es verbal, yendo al punto y sin muchas vueltas. En aquellos casos en donde la comunicación sea escrita, deberá también ser bien escueta, resumida y concreta.
- Es importante para E2 sentir que se la escucha, que se la considera y que se le brinda un espacio para que pueda participar dando su opinión.
- La motiva el reconocimiento público y el ser referente de sus pares.
- Por su tendencia a ser independiente y a no sujetarse estrictamente a las normas y procedimientos, sería importante indicarle cuáles serían las eventuales repercusiones negativas que podría tener entre sus pares si cae en el incumplimiento. Esta sería una manera de ponerle cierto límite y que pueda focalizar sus acciones dentro de las pautas preestablecidas.

- Por su tendencia a no prestar mucha atención a los detalles y no tener la paciencia suficiente para llevar un control minucioso de los mismos, puede tender a cometer errores de este tipo. Una manera de ayudar a esta persona a evitar estos errores podría ser tener una persona que tenga estas cualidades y le brinde soporte en las tareas más administrativas.
- A E2 la motiva tomar decisiones, tener el control y arriesgarse. Por su alta extroversión, también la motiva agrandar a la gente y ser popular. Es por esto que en situaciones que requieran su imparcialidad y tomar partido contraria a la de la mayoría, si bien lograría tomar la decisión, se pondría incómoda y se le debería brindar apoyo y aprobación de parte de su superior.
- Se conseguirá lo mejor de ella si se le delegan tareas o la consecución de objetivos en donde logre asumir la responsabilidad por las mismas y actuar con libertad, logrando a su vez dirigir a los demás para su logro.
- E2 trabajará mejor en ambientes donde pueda desarrollar sus habilidades interpersonales y donde el trabajo sea variado, ya que de lo contrario se aburrirá rápidamente.
- Por su fuerte sentido de urgencia, E2 tenderá a trabajar a un ritmo apresurado, con lo cual será importante apoyarla para que tome conciencia que sus tiempos no son los tiempos del resto.

Es importante tener siempre en cuenta que el potencial de esta persona reside en sus relaciones interpersonales, en su liderazgo y en su capacidad de tomar decisiones arriesgadas.

PUNTOS FUERTES QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN LIMITACIONES

En esta sección se describen algunas tendencias propias del estilo de comportamiento que eventualmente podrían convertirse en debilidades. Son aspectos claramente positivos del estilo de comportamiento de esta persona pero que, si no se moderan o atienden oportunamente, podrían jugarle en contra.

- En su focalización en el "cuadro total", puede pasar por alto los detalles.
- El estilo enérgico y directo puede ser demasiado drástico para algunas personas.
- La fuerte orientación hacia los resultados puede producir que se anuncien las conclusiones sin explicar pacientemente sus razones.
- Puede prometer más de lo que puede dar, sobre todo si lo prometido depende de ella y no del personal de apoyo.
- Puede avanzar tan rápida y animadamente en las presentaciones que puede descuidar el entender a su auditorio.
- En su búsqueda de variedad de trabajo y cambio, puede tender a abarcar demasiado, ignorar los detalles importantes y descuidar el seguimiento.
- En su deseo de conseguir resultados inmediatos, puede presionar a la gente demasiado fuerte y demasiado rápido.
- En su deseo de avanzar velozmente, puede no escuchar a las personas con atención.
- En su necesidad de conseguir resultados rápidamente, puede tornarse irritable si cree que las personas no han rendido lo suficiente.

CLAVES PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE A E2

En esta sección se describen aspectos de importancia a tener en cuenta para lograr y mantener un alto grado de motivación en esta persona. Los puntos descritos a continuación se basan en su estilo de comportamiento y son fundamentales para ser tenidos en cuenta por toda persona que le asigna tareas, responsabilidades o bien trabaja junto a esta persona como parte de un equipo.

- Concederle un alto grado de libertad para actuar.
- Animarla en la interacción con la gente donde las discusiones sean de naturaleza práctica y significativa.

- Reconocerle el impulso para asumir la responsabilidad, autoridad e iniciativa social requeridas por una posición de liderazgo.
- Permitirle la expresión abierta de ideas y sentimientos.
- Reconocerle la necesidad de tomar parte en una amplia gama de actividades que requieran una organización eficaz y la habilidad de planificar para lograr las metas.
- Proporcionarle tareas y asignaciones claras y desafiantes.
- Brindarle la oportunidad de expresar habilidades naturales de liderazgo, particularmente entre las personas clave, para influenciar, persuadir y convencer a otros de manera directa y firme.
- Reconocerle sus esfuerzos y logros.

SITUACIÓN ACTUAL

Esta sección le permitirá tener una clara perspectiva de los cambios que se están dando en el estilo de comportamiento de esta persona. Describe qué aspectos de su estilo natural están siendo modificados en su esfuerzo a adaptarse a los requerimientos de su trabajo actual.

Toma de Decisiones

Este análisis indica que en su estilo natural E2 tiende a tomar decisiones asumiendo cierto nivel de riesgo. Naturalmente no tendrá mayores inconvenientes en decidir a pesar de no tener toda la información a mano, simplemente tomando como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”. Actualmente E2 percibe que su situación actual no le exige mayores cambios a su estilo de “Toma de Decisiones”. E2 siente que su situación actual le permite tomar decisiones con la información disponible y tomar como base para sus decisiones los hechos “a su alcance”.

Equilibrio de Energía

Este análisis sugiere una percepción por parte de E2 que la situación actual le requiere una mayor inversión de energía de la que ella puede ofrecer. Este cambio es sensible y podemos inferir que podría sentirse un poco estresada y moderadamente exigida.

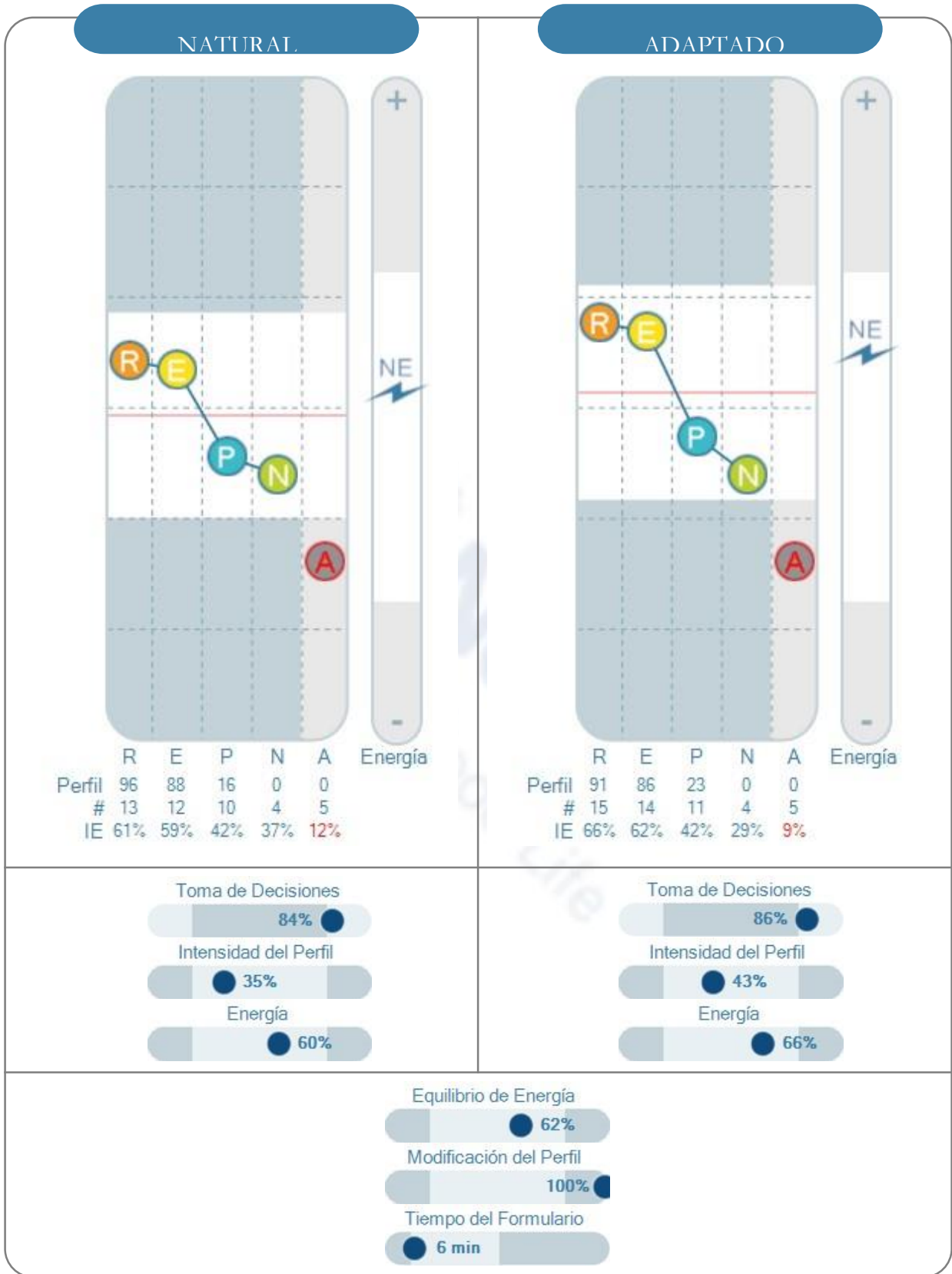
Modificación del Perfil

Este análisis percibe que E2 entiende que actualmente no debe modificar su estilo natural para adaptarse a los requerimientos comportamentales de la posición. Esto puede ser interpretado como cierta “incapacidad para adaptarse” o falta de flexibilidad.

Por otro lado, la “intensidad del perfil” no se presenta muy pronunciada, con lo cual podemos interpretar que E2 tiene potencialmente la flexibilidad para adaptar su propio estilo natural a un entorno que le demande algunas modificaciones.

Este reporte está relacionado únicamente con características del comportamiento. El éxito en cualquier puesto específico dependerá de que el candidato tenga la inteligencia, capacidad y experiencia apropiadas.

GRÁFICO PERFIL CONDUCTUAL



Palabras

Palabras Adaptado:

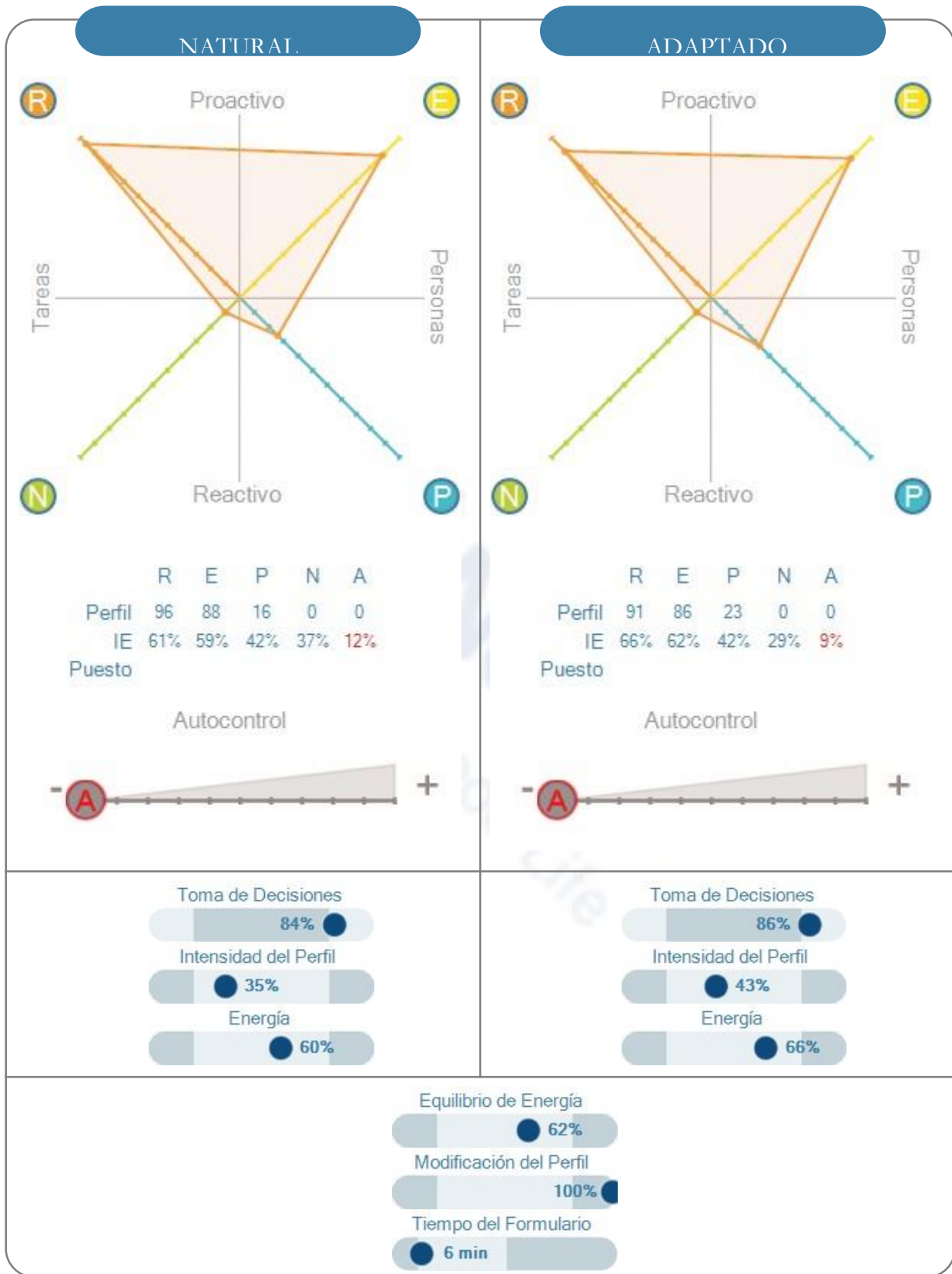
1 3 5 6 7 8 9 10 11 13 14 15 16 19 21 22 24 25 27 29 30 33 35 36 37 39 41 43 45 46 48 50 51 52 55 58 60 63 65 67 69 71

72 75 77 78 80 81 85 Palabras Natural:

1 3 5 6 7 8 10 11 13 14 15 16 19 21 22 24 25 27 28 29 30 35 36 37 39 41 43 46 48 50 51 52 58 60 63 65 67 69 75 77 78 80 81
85

AUTODESCRIPCIÓN

Soy una persona inteligente con voluntad de seguir aprendiendo e investigando. Me gustan los desafíos. Soy creativa, sociable, extrovertida, arriesgada, y comprometida con la acción.



TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

IMPORTANTE: Bajo óptimas condiciones del entorno la gran mayoría de las personas pueden tener la capacidad de desempeñarse adecuadamente en cualquiera de las siguientes competencias. Nos referimos a "óptimas condiciones" cuando en el entorno laboral se dan varias de las siguientes condiciones: buen liderazgo, motivación, reconocimiento, soporte y capacitación, entre muchas otras. Entendemos que no siempre las condiciones del entorno son las óptimas...

Asesoramiento, soporte y atención a clientes

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a la "Atención al Cliente" y su capacidad de prestar servicios a través de un estilo amable, atento y consistente.

Menos
refuerzo



Más
refuerzo

Atención y escucha

Esta competencia mide las habilidades de "escucha y receptividad" de la persona y tiempo para dedicarle a otros. Paciencia y tolerancia.

Menos
refuerzo

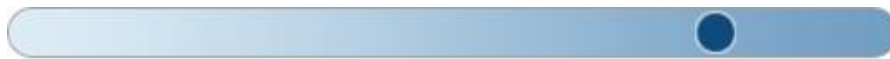


Más
refuerzo

Dinamismo y sentido de urgencia

Esta competencia mide las habilidades de la persona a responder a desafíos que requieren diversidad cambio y variedad, cuando los tiempos aprietan y la urgencia es importante.

Menos
refuerzo



Más
refuerzo

Implementación

Esta competencia mide la orientación a las tareas. Habilidad de la persona para administrar y gestionar tareas respondiendo acorde a las normas y procedimientos correctos.

Menos
refuerzo



Más
refuerzo

Orientación competitiva a resultados



Esta competencia mide las habilidades de la persona a Orientarse a los Resultados a través de un estilo directo y competitivo, asumiendo ciertos riesgos y confrontando si fuera necesario.



Orientación estratégica a resultados

Esta competencia mide las habilidades de la persona a Orientarse a los Resultados a través de un estilo concreto y consistente elaborando estrategias minimizando los riesgos y evitando la confrontación



Persuasión y extroversión

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a "relaciones Interpersonales" y su Capacidad de Relacionamiento a través de un estilo extrovertido, sociable y persuasivo



Precisión - Calidad

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a tareas que requieren de precisión, calidad y detalle. Dar seguimiento a los temas hasta su definición



Proactividad e independencia

Esta competencia mide la "proactividad" tanto hacia tareas como hacia personas. Las habilidades de persuasión y capacidad de motivar a otros en nos de desafíos que requieren creatividad e independencia



Seguimiento de normas y políticas

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente al cumplimiento de políticas y control, respondiendo acorde a las normas y procedimientos correctos

Mayor
esfuerzo



Menor
esfuerzo

La importancia de identificar y conocer el Perfil Natural de comportamiento de las personas nos es sumamente útil para poder predecir que tanto "esfuerzo" le pueden requerir y exigir estas competencias, es decir si la persona las podrá desplegar naturalmente, espontáneamente y "sin esfuerzo" o si requerirá para desplegar estas competencias un "mayor esfuerzo", por no ser ésta una competencia "natural" de esta persona. Por ejemplo: A una persona de "naturaleza impaciente e inquieta" le va a requerir un esfuerzo mayor la competencia "Capacidad de Análisis", mientras que la competencia "Sentido de Urgencia" va a ser una habilidad natural para él, por lo cual le requerirá "menor esfuerzo".

Siete ayudas para la acción

1. Recuerde los beneficios que Ud. recibirá al alcanzar sus metas.

Identifique los beneficios que Ud. recibirá: mayor efectividad en el trabajo, mejorar su satisfacción laboral, incrementar sus habilidades interpersonales, etc. , ¿Cuáles serán los beneficios?

2. Recuerde su disponibilidad de tiempo.

Hay 525.600 minutos en un año. Si Ud. utiliza 15 minutos todos los días para desarrollarse, aplicará un total de 5.475 minutos por año. Esto da como resultado un 0,0104 de sus minutos anuales disponibles. ¿Puede Ud. ahorrar 0,0104 de sus minutos para desarrollarse?

3. Haga las cosas de a una por vez.

La gran tarea de autodesarrollarse está compuesta de pequeñas tareas. Divida y conquiste: divida la gran tarea en varias y pequeñas subtareas. Entonces concéntrese en una subtaska por vez y finalícela.

4. Practique, practique, practique.

La práctica conduce al aprendizaje. Mientras más práctica, más aprende. Un poco de práctica todos los días es mejor que una gran sesión de práctica cada semana.

5. La perseverancia conquista.

Aférrese a su Plan de Acción. La perseverancia es la conducta crítica necesaria para que Ud. logre sus metas. Las personas a menudo se detienen al acercarse al triunfo. Siga adelante... no pare. Si Ud. para, nunca logrará sus metas.

6. Responda eficazmente ante sus errores.

Todos cometemos errores. Ud. los cometerá al llevar a cabo su Plan de Acción y al trabajar en el logro de sus metas. Responda eficazmente. Acepte la responsabilidad por sus errores, siéntase seguro a pesar de cometerlos, y aprenda de ellos. No piense que Ud. nunca debe cometer errores, no se preocupe y obsesione con ellos, y nunca se desanime por cometerlos.

7. Evoque sus "recuerdos de éxitos".

Cuando se sienta presionado/a o frustrado/a o cuando se sienta que no está progresando en su Plan de Acción, evoque una "memoria de éxito". Recuerde uno de sus éxitos o logros pasados. Inunde su mente con esa memoria y permita que la misma cree pensamientos, emociones e imágenes positivas. Ud. se sentirá bien, su confianza aumentará, y podrá continuar con su plan de acción y trabajar en el logro de sus metas.

Reporte de Perfil Conductual de E3

2022

Este Reporte es un producto de PDA International.

PDA International es líder en la provisión de evaluaciones conductuales aplicadas para reclutar, retener, motivar y desarrollar talentos.

PDA International ®
Teléfono +1 (888) 485-4385
salesar@pdainternational.net
www.pdainternational.net

INTRODUCCIÓN

El PDA Assessment es un instrumento confiable, científicamente validado, que ha sido desarrollado puntualmente para entender y describir el comportamiento de las personas.

Partiendo de la base de que usted mismo ha completado el formulario siguiendo y respetando las instrucciones y las consignas, en el presente reporte encontrará una descripción acertada de cómo usted generalmente responde a diferentes situaciones, desafíos, compromisos que se le presentan en el día a día.

Así es que esta evaluación describe cómo se comportará usted y por qué. Hay que tener en cuenta también que en oportunidades podemos adaptarnos y modificar nuestros comportamientos, potenciando o inhibiendo nuestras tendencias naturales.

En este reporte encontrará información sumamente valiosa, por ejemplo, cuáles son aquellos comportamientos más propios y característicos de su estilo y que surgen espontáneamente, y cuáles son sus principales motivadores.

Lo invitamos a dedicar tiempo y leer en detalle este Reporte PDA, esforzándose por identificar cuáles son aquellos rasgos de su estilo conductual que han tenido una incidencia positiva y lo han favorecido en su camino al éxito, como así también las características que, en diferentes oportunidades, han complicado y afectado negativamente su camino al éxito.

INDICADOR DE CONSISTENCIA



La información del reporte es "coherente y consistente" por lo cual es válida para interpretar y de base sólida para tomar decisiones.

GRÁFICO PDA

Eje del Riesgo R



Es una persona amable, afable y no confrontativa. Prefiere no asumir riesgos. Motivada principalmente por un ambiente libre de tensiones y confrontaciones. Suele asumir una conducta reservada. Está abierta y bien predispuesta a recibir instrucciones. Raramente confronta por lo cual prefiere no dirigir a otros o dominar situaciones.

Eje de la Extroversión E



Es una persona sociable y extrovertida, agradable y persuasiva. Se esfuerza por transmitir una buena impresión y por lograr que los demás se sientan cómodos. Atractiva, persuasiva, convincente.

Eje de la Paciencia

P

Intenso / Intenso

Intenso / Intenso



Es una persona que generalmente está alerta. Puede responder positivamente a los cambios así como también tolerar cierta rutina. Si bien le gusta la variedad y el cambio estos deberán ser planificados.

Eje de las Normas

N

Intenso / Intenso

Intenso / Intenso



Es una persona que, de acuerdo a cada situación, se ajustará o no a las normas y los procedimientos preestablecidos. En algunas oportunidades se sentirá más segura consultando, relevando información y ajustándose a los procedimientos y en otras situaciones, preferirá conducirse en base a su intuición y actuar con seguridad de forma más autónoma e independiente.

Eje del Autocontrol

A

Intenso / Intenso

Intenso / Intenso



Es una persona que tiende a ser emotiva emocional. En oportunidades incluye sus sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones. En oportunidades las emociones son fuertes, podrá llegar a demostrar su irritación, su alegría, tristeza, etc.

NOTA: Es importante comprender que no todas las características descriptas en este reporte serán puestas de manifiesto simultáneamente y en la misma intensidad. Es más probable que Ud. vea solo algunas de estas características. Cuanto más 'alto' puntúe cada eje más manifiesta será la conducta y más característica será en el Perfil Laboral de la Persona.

PALABRAS DESCRIPTIVAS

Basado en las respuestas, este informe ha identificado aquellas palabras que describen el comportamiento personal. A continuación figura un listado de estas palabras que, claramente podrían ser utilizadas para describir el estilo natural de comportamiento de esta persona.

Empático

Persuasivo

Carismático

Diplomático

Paciente

Amable

Entretenido

Preciso

Meticuloso

Compasivo

Tranquilo

No agresivo

Extrovertido

Entusiasta

Organizado

Disciplinado

Pregunta quien, cómo, por qué

DESCRIPTIVO DEL PERFIL NATURAL

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión acerca del estilo natural de comportamiento de esta persona. Esta descripción identifica la forma natural y espontánea en que responderá a las demandas del trabajo. Utilice esta descripción para tener una comprensión más profunda acerca de cómo esta persona responde ante la necesidad de resolver problemas y enfrentar desafíos, influenciar a personas, responder al ritmo del ambiente y cómo responde a las reglas y procedimientos impuestos por otros, así como también su capacidad de 'autocontrolar' sus impulsos y emociones

E3 E3 es un individuo afable, atractivo, alegre y agradable. Disfruta estar con las personas. Es más interactivo y extrovertido cuando está en ambientes cómodos y conocidos. Es amable y diplomático en su aproximación. E3 E3 tiende a ser indirecto al tratar con la gente. Puede ser encantador e incluso divertido cuando se siente cómodo en una situación. E3 E3 se esforzará por gustar y ser aceptado por la gente.

E3 E3 tiene facilidad para relacionarse con la gente. Es locuaz, convincente y se esmera por caer simpático.

E3 E3 es cauteloso y conservador al tomar decisiones. Hará lo posible por disminuir el riesgo, para lo cual recolectará muchos datos e información antes de proceder con su decisión. No tendrá problemas en adaptarse a la autoridad y puede hacerse cargo de los detalles cuando esto sea necesario.

E3 E3 es bueno para comunicarse. Posee habilidades para asimilar e impartir información y se esmera por disminuir la tensión en los demás. Tiende a hablar de manera positiva, pero no le gustan el antagonismo ni las confrontaciones cara a cara, y a veces cederá para evitar “perder imagen”, ya que se toma a pecho las críticas. Generalmente suele disgustarle tener que disciplinar a los demás.

Se sentirá más motivado en un ambiente amistoso y seguro que le proporcione seguridad y protección. Le gusta el reconocimiento social. E3 E3 necesita espacio para expresarse sin que se lo desafíe. Preferentemente, debería existir poca necesidad de confrontar e impartir disciplina a los demás o de tomar decisiones severas o impopulares, ya que prefiere evitar las situaciones antagónicas.

Tiene habilidades para influir en los demás, pero preferentemente dentro de ambientes no agresivos. Se ganará la autoridad por su experiencia más que por su dogmatismo natural. Logrará alcanzar importantes metas principalmente mediante el uso de la persuasión.

E3 E3 suele interesarse por las personas. Presenta una imagen no amenazante y normalmente ve el lado positivo de la mayoría de las situaciones. Es sociable y extrovertido, la aproximación de E3 E3 es discreta. Utilizará el

tacto, la diplomacia y otros métodos indirectos al tratar con la gente. E3 E3 se preocupará auténticamente por las opiniones , ideas y sentimientos de otros.

Mostrará una fuerte necesidad de armonía al trabajar en un grupo o equipo. En general, será renuente a decir o hacer algo que podría herir los sentimientos de alguien. E3 E3 también puede intentar satisfacer las necesidades de cada persona, de manera positiva, para lograr la

armonía de grupo.

Le gusta ser tenido en cuenta por los demás y se incomoda al ser excluido, ignorado o desaprobado. En caso de sentirse excluido o ignorado, podría responder adoptando una postura reactiva, tomando distancia y hasta en algunas oportunidades de forma emocional y explosiva.

Cuando se lo presiona demasiado o ante situaciones de confrontación/discusión, puede sentirse estresado. Frente a este tipo de situaciones, E3 E3 puede ceder a pesar de no estar realmente de acuerdo. En base a esto, E3 E3 podría preferir evitar a alguna persona o situación, cuando quizás debiera confrontar.

E3 E3 se sentirá a gusto en ambientes socialmente amigables. Tiende a desenvolverse de forma extrovertida y sociable. Se esfuerza por mostrarse alegre, amable y a congraciarse con los demás y ser aceptado por otras personas. Orienta su estilo con el propósito de transmitir una imagen positiva, educada y servicial. Se preocupa por servir/satisfacer a los demás y por ser complaciente, abierto y permeable a los intereses de otros.

ESTILO GERENCIAL

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión sobre el estilo gerencial de esta persona. Describe la forma en que naturalmente se desenvuelve ante la necesidad o responsabilidad de tener que gerenciar a otros. En los siguientes capítulos: Liderazgo, Toma de Decisiones y Comunicación, se describe el estilo gerencial de esta persona.

Liderazgo

- E3 E3 posee excelentes habilidades para influir, persuadir y motivar a los miembros de su equipo.
- Está atento a los intereses y necesidades de sus subordinados y le gusta premiar y felicitar a su gente.
- Se esfuerza por generar un clima laboral positivo y armonioso.
- Podría tener complicaciones para disciplinar, ya que tiende a evitar los conflictos y las confrontaciones.
- Prefiere mantener un ambiente ameno y promueve la interacción y participación.
- Generalmente confía demasiado en las personas, lo que podría llevarlo a perder objetividad al evaluar su rendimiento.

Toma de Decisiones

- E3 E3 será cauteloso y conservador al tomar decisiones, y se sentirá más cómodo recolectando información que le asegure que está tomando la decisión correcta.
- Antes de avanzar con una decisión se abrirá a las opiniones de los miembros de su equipo.
- No se caracteriza por ser rápido y expeditivo en su estilo de toma de decisiones.
- Siempre tendrá en cuenta y considerará las consecuencias de cualquier acción a tomar.
- Se involucrará con otros en la toma de decisiones.

Comunicación

- E3 E3 es ingenioso y persuasivo en su estilo de comunicación.

- Tiene buenas habilidades para comunicarse con la gente.
- Utiliza un estilo amigable y comúnmente basa sus explicaciones en ejemplos prácticos.
- Es consciente de la importancia de motivar a su equipo y promueve buenas relaciones comunicativas.
- En oportunidades podría llegar a entusiasmarse con algún tema y pecar de indiscreto en la comunicación.

ESTILO VENTAS

Esta sección le permitirá tener una amplia visión y comprensión sobre el estilo de venta de esta persona. En los siguientes capítulos: Apertura, Cierre y Servicio al Cliente tenemos una descripción del estilo que despliega en las distintas etapas del proceso de ventas y podremos identificar sus habilidades en referencia a las presentaciones, en cómo afronta las objeciones así como el seguimiento y mantenimiento de clientes.

Apertura

- Al ser abierto y persuasivo, E3 E3 tiene buenas habilidades para generar nuevos contactos y relaciones.
- Puede relacionarse bien con personas al poco tiempo de conocerlas o al trabajar con contactos a largo plazo.
- Suele involucrarse con su empresa/producto y ser muy positivo al presentar su producto o servicio.
- Podría llegar a prometer demasiado en su afán de convencer y ganar popularidad.
- Es muy fluido al expresarse y en algunas oportunidades podría manifestarse excesivamente amistoso.

Cierre

- E3 E3 utilizará su persuasión y seducción para obtener pedidos.
- Su cierre de ventas estará principalmente teñido de diplomacia más que presión y confrontación, ya que prefiere evitar las situaciones antagónicas.
- Podría llegar a postergar la instancia de cierre por temor a perder popularidad con sus interlocutores.
- Difícilmente insista y persista para que le den un pedido o para cerrar la venta.

Servicio al Cliente

- Valora mucho las relaciones, por lo cual lo motiva estar cerca y dar servicio a sus clientes.
- Preferirá atender a los clientes con los que ya tiene una relación.

- Tenderá a evitar a los clientes potenciales y a los muy conflictivos.

COMO LIDERAR A E3 EFECTIVAMENTE

En esta sección se describen aspectos de importancia a tener en cuenta para 'coachearlo efectivamente'. Los puntos descritos a continuación se apoyan sobre el estilo natural de comportamiento y son fundamentales para ser tenidos en cuenta por toda persona que espera liderarlo para conseguir el máximo de eficacia y toda su capacidad.

- Esta persona se sentirá motivada en un ambiente de trabajo favorable que promueva la participación y colaboración, donde haya pautas claras y bien definidas.
- Prefiere asumir un rol consultivo y de apoyo.
- E3 E3 trabajará mejor con un jefe que mantenga una relación cercana con él, no solo en lo laboral sino también en lo personal.
- Necesitará sentir que más que un jefe es un guía con el que puede consultar ante cualquier duda.
- A esta persona lo motiva trabajar en equipo y sentirse parte del mismo, ser aceptado por sus pares y reconocido por los mismos. Necesita que el reconocimiento sea sincero y busca la estabilidad y seguridad en su trabajo.
- Para que esta persona se sienta considerada en su trabajo necesitará un feedback frecuente de parte de su superior.
- La comunicación más efectiva con E3 E3 es la verbal, más que la escrita. Deberá abarcar lo estrictamente necesario para explicar bien lo que se quiere comunicar, sin necesidad de entrar en detalles profundos.
- La comunicación escrita debería utilizarse únicamente para registrar información sobre temas puntuales.
- Por su fuerte tendencia a sociabilizar, por momentos puede dejar de lado la tarea y dedicarse a las relaciones interpersonales. Aun así, no necesita supervisión permanente, solo deberá tener claro qué es lo que tiene que hacer, a quién deberá reportar y el tiempo en que deberá realizarlo.
- E3 E3 necesita agrandar y ser aceptado por la gente, evitando ir en contra de la mayoría, aun cuando en momentos deba hacerlo

- Es importante que sienta el apoyo de su superior en aquellas situaciones en las que tenga que tomar decisiones que impliquen riesgo o simplemente sean impopulares.
- El supervisor de E3 E3 deberá ayudarlo a transitar los cambios. Por momentos podrá resistirse y necesitará que se le den los fundamentos sólidos para realizarlos.
- Esta persona sabrá identificar y respetar las normas pautadas. Cualquier tipo de conducta que la persona haya cometido deberá ser notificada a la persona. También habrá que explicarle la conducta y darle espacio para que pueda presentar sus argumentos o explicaciones.

Es importante tener siempre en cuenta que el potencial de esta persona reside en su habilidad para las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y su capacidad administrativa.

PUNTOS FUERTES QUE PODRÍAN CONVERTIRSE EN LIMITACIONES

En esta sección se describen algunas tendencias propias del estilo de comportamiento que eventualmente podrían convertirse en debilidades. Son aspectos claramente positivos del estilo de comportamiento de esta persona pero que, si no se moderan o atienden oportunamente, podrían jugarle en contra.

- Siendo tan emocional y entusiasta, puede vender un plan o una propuesta en exceso.
- En su deseo de agradar puede ceder ante otros cuando debe tomar una posición firme.
- Su estilo basado más en sus intuiciones, puede llevarlo a hacer una mínima utilización de abordajes analíticos y de investigación para la solución de problemas.
- Siendo tan optimista, puede no ver todos los obstáculos potenciales y problemas en un proyecto o programa.
- En su esfuerzo por ser el centro de atención, puede no escuchar cuidadosamente.
- Cierta inclinación a ser cauteloso puede conducirlo a la falta de toma de riesgos y de conductas proactivas.

CLAVES PARA MOTIVAR EFECTIVAMENTE A E3

En esta sección se describen aspectos de importancia a tener en cuenta para lograr y mantener un alto grado de motivación en esta persona. Los puntos descritos a continuación se basan en su estilo de comportamiento y son fundamentales para ser tenidos en cuenta por toda persona que le asigna tareas, responsabilidades o bien trabaja junto a esta persona como parte de un equipo.

- Exigirle el mínimo posible de labores altamente analíticas.
- Promover el uso de sus habilidades personales para lograr los objetivos.
- Minimizar su exposición a riesgos a enfrentar y manejar.
- Informar cambios en el ambiente de trabajo con anticipación.
- Reconocer su habilidad de ayudar a otros de forma positiva.
- Ofrecer reconocimiento y elogios a sus esfuerzos y logros.
- Permitir que trabaje en un clima cómodo y no amenazante, donde pueda trabajar con otros en la consecución de las metas.
- Proporcionar suficiente dirección y guía en las tareas asignadas.
- Proporcionar una necesidad mínima de ser competitivo o confrontador con otros.
- Brindar suficiente tiempo para tomar decisiones; sobre todo al operar en circunstancias poco familiares.

SITUACIÓN ACTUAL

Esta sección le permitirá tener una clara perspectiva de los cambios que se están dando en el estilo de comportamiento de esta persona. Describe qué aspectos de su estilo natural están siendo modificados en su esfuerzo a adaptarse a los requerimientos de su trabajo actual.

E3 E3 siente que debe volverse algo más calmado, más paciente, bajar un poco el ritmo. Ser un poco más metódico y consistente, que tiene que escuchar un poco más y tomarse más tiempo para hacer las cosas.

Toma de Decisiones

Este análisis indica que en su estilo natural E3 E3 es mas bien cauteloso al tomar decisiones. Se esmera en tomar las decisiones correctas recolectando toda la información disponible, consultando, valiéndose de más y mejor información. En su intención de tomar las decisiones correctas prefiere no avanzar en una decisión a menos que tenga toda la información a mano. Actualmente E3 E3 percibe que su situación actual no le exige mayores cambios a su estilo de “Toma de Decisiones”. Siente que su situación actual las decisiones son importantes, por lo tanto es importante consultar y relevar. E3 E3 entiende que definitivamente es preferible no avanzar en una decisión a menos que se tenga toda la información a mano.

Equilibrio de Energía

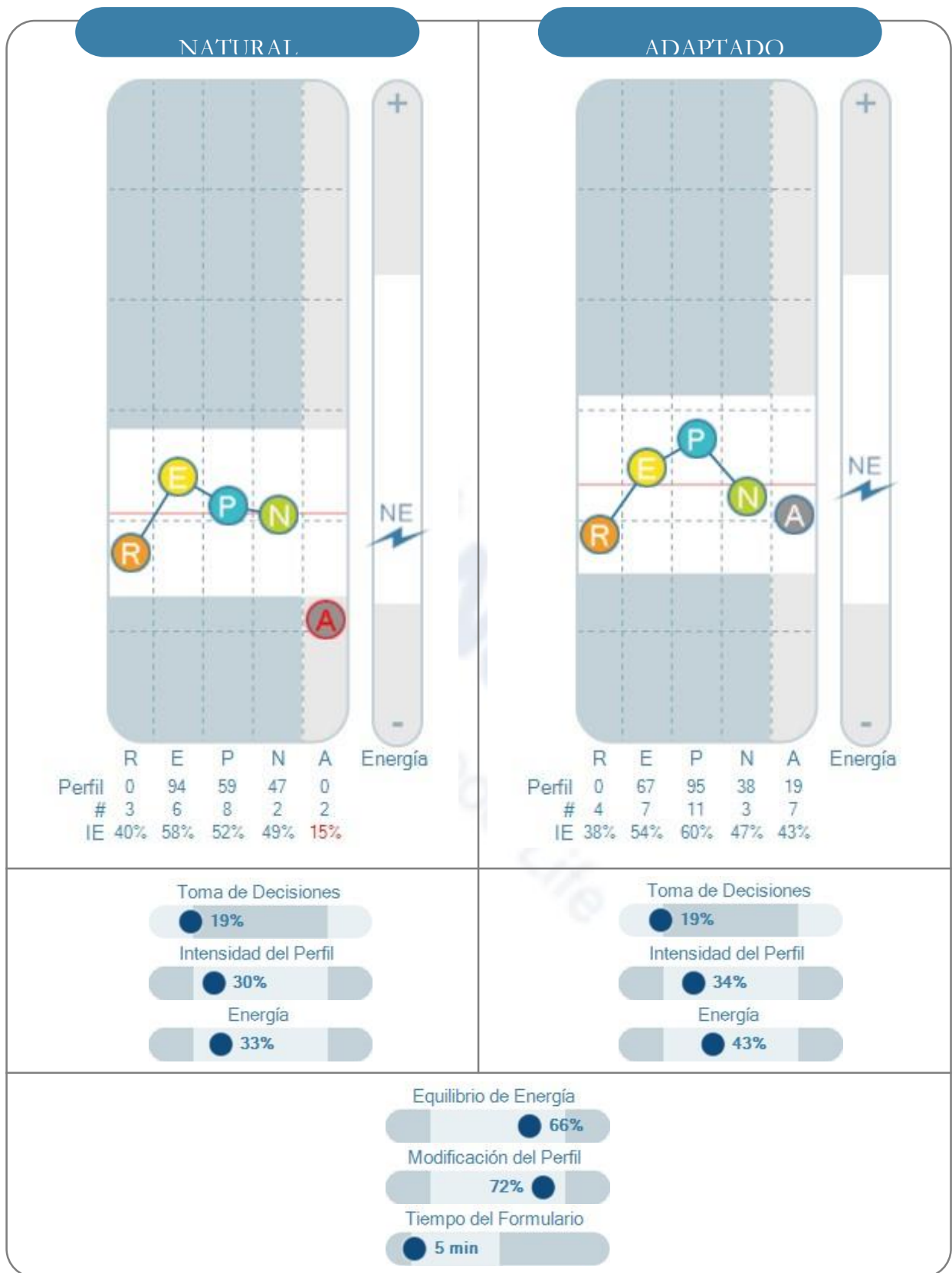
Este análisis sugiere una percepción por parte de E3 E3 que la situación actual le requiere una mayor inversión de energía de la que él puede ofrecer. Este cambio es sensible y podemos inferir que podría sentirse un poco estresado y moderadamente exigido.

Modificación del Perfil

Este análisis sugiere que E3 E3 puede adaptarse, es algo flexible. No tendrá problemas en adaptarse si bien en ciertas ocasiones puede mostrar algo de resistencia para cambiar su estilo y adaptarse a lo que exige su puesto.

Este reporte está relacionado únicamente con características del comportamiento. El éxito en cualquier puesto específico dependerá de que el candidato tenga la inteligencia, capacidad y experiencia apropiadas.

GRÁFICO PERFIL CONDUCTUAL



Palabras

Palabras Adaptado:

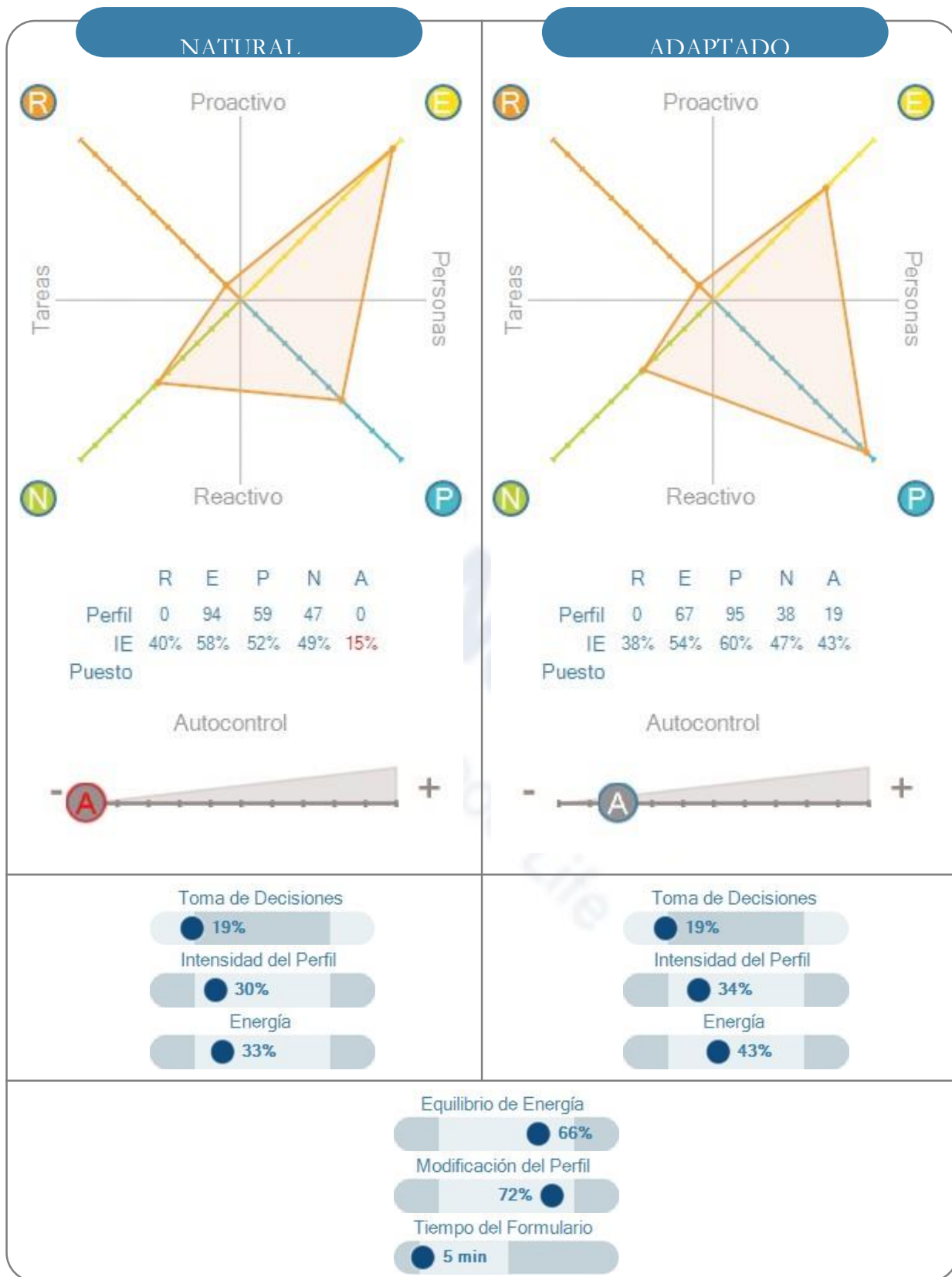
1 2 5 7 8 9 10 11 13 14 17 18 20 21 23 29 34 37 46 48 52 53 58 64 69 72 73 76 81 83 85 86

Palabras Natural:

1 5 7 10 13 18 21 23 32 37 46 47 48 52 55 69 73 76 81 85 86

AUTODESCRIPCIÓN

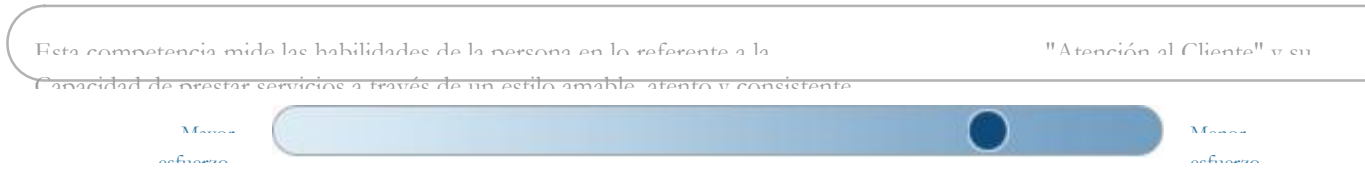
Soy una persona tranquila, gracioso, me considero buena persona, lógico, analítico, inteligente.



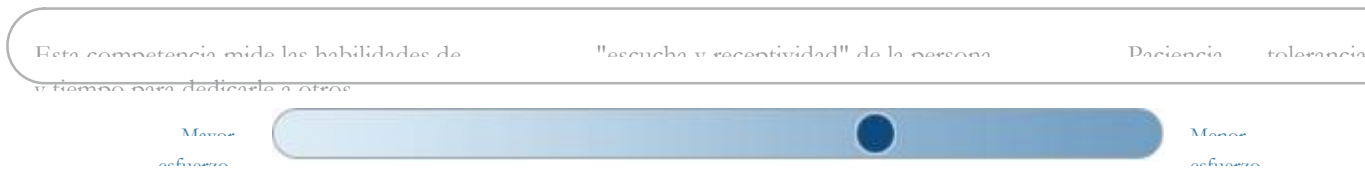
TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

IMPORTANTE: Bajo óptimas condiciones del entorno la gran mayoría de las personas pueden tener la capacidad de desempeñarse adecuadamente en cualquiera de las siguientes competencias. Nos referimos a "óptimas condiciones" cuando en el entorno laboral se dan varias de las siguientes condiciones: buen liderazgo, motivación, reconocimiento, soporte y capacitación, entre muchas otras. Entendemos que no siempre las condiciones del entorno son las óptimas...

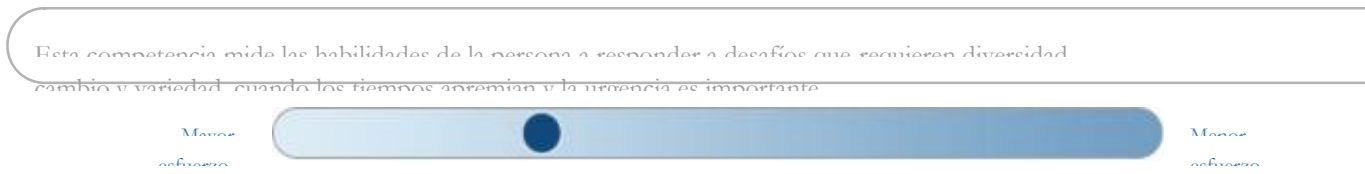
Asesoramiento, soporte y atención a clientes



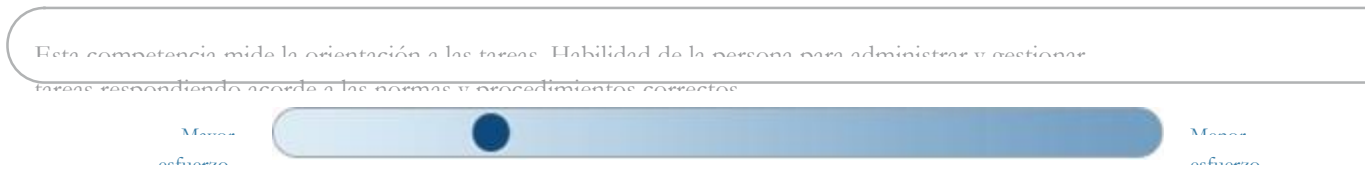
Atención y escucha



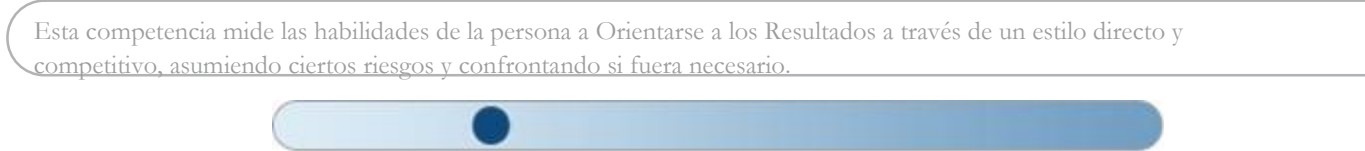
Dinamismo y sentido de urgencia



Implementación



Orientación competitiva a resultados



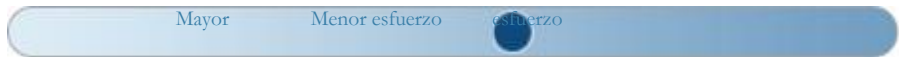
Orientación estratégica a resultados

Esta competencia mide las habilidades de la persona a Orientarse a los Resultados a través de un estilo concreto y consistente elaborando estrategias minimizando los riesgos y evitando la confrontación



Persuasión y extroversión

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a "relaciones Interpersonales" y su Capacidad de Relacionamiento a través de un estilo extrovertido, sociable y persuasivo



Precisión - Calidad

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente a tareas que requieren de precisión, calidad y detalle. Dar cumplimiento a los temas hasta su definición



Proactividad e independencia

Esta competencia mide la "proactividad" tanto hacia tareas como hacia personas. Las habilidades de persuasión y capacidad de motivar a otros en nos de desafíos que requieren creatividad e independencia



Seguimiento de normas y políticas

Esta competencia mide las habilidades de la persona en lo referente al cumplimiento de políticas y control respondiendo acorde a las normas y procedimientos correctos



La importancia de identificar y conocer el Perfil Natural de comportamiento de las personas nos es sumamente útil para poder predecir que tanto "esfuerzo" le pueden requerir y exigir estas competencias, es decir si la persona las podrá desplegar naturalmente, espontáneamente y "sin esfuerzo" o si requerirá para desplegar estas competencias un "mayor esfuerzo", por no ser ésta una competencia "natural" de esta persona. Por ejemplo: A una persona de "naturaleza impaciente e inquieta" le va a requerir un esfuerzo mayor la competencia "Capacidad de Análisis", mientras que la competencia "Sentido de Urgencia" va a ser una habilidad natural para él, por lo cual le requerirá "menor esfuerzo".

ANEXO 5