

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría Profesional en Gestión del Talento Humano

**Diseño de un programa de aprendizaje experiencial enfocado en el desarrollo de competencias para la empresa Tim Consulting en la ciudad de Quito**

María Lorena Uría Salvador

Tutor: Camilo Roberto Páez Quevedo

Quito, 2022





## **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, María Lorena Uría Salvador, autora de la tesis intitulada: “Diseño de un programa de aprendizaje experiencial enfocado en el desarrollo de competencias para la empresa Tim Consulting, en la ciudad de Quito”, mediante el presente documento, dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister Profesional en Gestión del Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

26 de enero de 2022

Firma: \_\_\_\_\_



## Resumen

El aprendizaje se define como la adquisición de conocimientos, habilidades y conductas, reforzando valores personales y organizacionales que enriquecen la capacidad que tenemos como individuos productivos. La organización puede facilitar a los colaboradores reforzar y ampliar diversas aptitudes a través de la implementación de metodologías y programas experienciales enfocados en el desarrollo del Talento humano. La finalidad de este trabajo consiste en la propuesta de un modelo de aprendizaje experiencial todo esto se enmarca en un concepto de competencias para el desarrollo de habilidades como marco de referencia se tomaron los diccionarios de Lominger y Hay Group, para lo cual se realizó una investigación cualitativa en una consultora de Talento humano en la ciudad de Quito. El programa de aprendizaje experiencial surge como una propuesta para incorporar nuevas herramientas estratégicas, como una guía que forma parte del servicio que brinda la consultora a sus clientes, por la creciente demanda que existe en el mercado, con la finalidad de que las empresas adquieran nuevos enfoques enmarcados en la lúdica, como una forma novedosa de asimilar conocimientos. El presente trabajo académico utilizó el método de investigación descriptiva cualitativa para el análisis, interpretación y recolección de la información, por medio de fuentes bibliográficas, para conceptualizar las teorías, enfoques, técnicas y definición de temas relacionados con el aprendizaje experiencial y el desarrollo de competencias. Los beneficiarios del programa serán los líderes y colaboradores de la organización, quienes a futuro, podrán acceder a mejores herramientas y estrategias de desarrollo, programas innovadores que potencien los talentos y habilidades de sus equipos. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones de la investigación que señalan el impacto y efectos positivos, como un impulso generador para el progreso de la consultora, así como premisas y otras recomendaciones para la implementación de dichos programas para sus clientes externos.

Palabras clave: aprendizaje experiencial, construcción de equipos, actividades participativas experienciales, desarrollo organizacional, ambiente laboral, habilidades blandas



Dedico esta tesis a quienes constituyen un pilar fundamental en mi vida y son un apoyo incondicional: “mi familia”.

De igual manera, a todos los profesionales a los cuales les pueda aportar este estudio para que puedan crear un mundo mejor a través del conocimiento y buenas prácticas.





## **Agradecimientos**

Me gustaría agradecer a mi familia y seres queridos que son incondicionales en mi vida.



## Tabla de contenidos

Figuras y tablas .....	13
Introducción.....	15
Capítulo primero Marco teórico .....	21
1. Fundamentos del Aprendizaje experiencial .....	23
2. Competencias .....	31
3. Andragogía.....	34
4. La gamificación como estrategia pedagógica de aprendizaje experiencial en recursos humanos y capacitación corporativa.....	37
4.1 Beneficios del aprendizaje experiencial .....	38
Capítulo segundo Información institucional y aspectos metodológicos .....	43
1. Información institucional .....	43
1.1. Filosofía organizacional .....	43
2. Metodología de investigación .....	45
2.1. Técnicas de investigación.....	47
3. Diagnóstico de la situación actual.....	48
3.1. Respuestas de la Entrevista de los Clientes de las dos primeras preguntas .....	48
3.2. Respuesta de los Consultores conocedores en el Tema .....	49
3.3. Explicación y respuesta al cuestionario .....	49
3.4. Resultados Cuestionario Competencias y Comportamientos Ejecutivos.....	52
Capítulo tercero Diseño de un programa que proporcione una metodología para la realización y conceptualización de nuevas experiencias de formación .....	57
1. Fases del proceso.....	58
1.1 Modelo de competencias .....	58
Conclusiones y recomendaciones .....	71
Lista de referencias .....	73
Anexos.....	77
Anexo 1: Preguntas entrevista .....	77
Anexo 2: Cuestionario para definir las competencias ejecutivas.....	78



## Figuras y tablas

Figura 1. Resultados cuestionario competencias ejecutivas, fuente, análisis cuestionarios competencias .....	51
Figura 2. Resultados cuestionario competencias ejecutivas, fuente, análisis cuestionarios competencias. ....	51
Figura 3. Lominger International. 2008, cuestionario para definir comportamientos ejecutivos, elaboración María Lorena Uría .....	53
Figura 4. Metodología de aprendizaje y desarrollo, basado en la metodología de David Kolb.....	65
Figura 5. Propuesta de contenidos aprendizaje experiencial, basado en las entrevistas y cuestionario realizado a los clientes.....	66
Figura 6. Estructura de un taller de diseño experiencial, fase diagnóstica .....	68
Figura 7. Pasos del diseño experiencial, definición de área, cargos y competencias .....	68
Figura 8. Estructura del diseño experiencial, propuesta pedagógica y formativa .....	69
Figura 9. Estructura del diseño experiencial, ejecución formativa experiencial (I). .....	69
Figura 10. Estructura del diseño experiencial (programa de desarrollo), ejecución formativa experiencial (II).....	70
Tabla 1. Cuestionario para definir Competencias Ejecutivas.....	50



## Introducción

El propósito de esta investigación es presentar un programa con una metodología basada en el aprendizaje experiencial mediante la aplicación de herramientas de carácter lúdico, que permitan la realización y conceptualización de nuevas experiencias de formación, para captar la atención de los colaboradores mediante una interacción caracterizada por la inclusión, control y afecto. Por otro lado, se establece el presente modelo de aprendizaje experiencial en base al diagnóstico realizado por medio de herramientas de medición cualitativas como entrevistas, cuestionarios, a los clientes de la consultora y expertos en el tema y en base a ello se propone el programa antes mencionado.

El objetivo del programa está enfocado a mejorar la eficiencia de la organización mediante el desempeño efectivo de sus equipos de trabajo, así como la optimización en el cumplimiento de metas, a través de la implementación de herramientas que permitan a los colaboradores, una reflexión consciente acerca de sus experiencias y comportamientos, el programa busca reforzar los mismos en forma positiva. El éxito de las empresas e instituciones con diverso perfil de negocio se determina tanto por la eficiencia del desempeño interno de sus colaboradores, como por la positiva comunicación de cada organización con sus clientes para conocer sus necesidades y requerimientos, y prepararse de manera adecuada y oportuna para satisfacerlos.

Asimismo, esta eficiencia integral se construye por las oportunidades que cada empresa brinda a sus trabajadores mediante planes y estrategias destinados a mejorar y fomentar el desarrollo de sus capacidades personales y profesionales. Estos programas se enfocan hacia el logro de objetivos comunes a corto, mediano y largo plazo, buscando mutuo beneficio para el colaborador y la organización. Alcanzar el éxito a largo plazo requiere implementar un proceso de óptima gestión del talento humano, donde directivos y similares sean capacitados al interior de la empresa. El programa debe desarrollar profesionales con habilidades necesarias para decidir y actuar en cada nivel de mando, es decir, que estén en condiciones de ejercer una línea de liderazgo dentro de sus funciones.

Actualmente, los grupos empresariales están sujetos a exigencias de un mercado altamente competitivo que obliga a transformaciones y cambios continuos en sus modelos y estrategias de desarrollo que deben incluir métodos, programas innovadores

y flexibles, que resulten motivadores para potenciar los talentos y las habilidades de su personal, base importante del crecimiento y productividad de la organización.

Esta visión obliga a la organización de vanguardia asumir dinámicas diferentes de las establecidas en la estructura tradicional del desempeño en el trabajo, diseñando programas creativos, planes de desarrollo personal y profesional con metodologías flexibles, ágiles, de orientación lúdica, imaginativa; elementos y espacios físicos adecuados con suficientes recursos materiales que apoyen y permitan sacar a flote las capacidades y habilidades de los colaboradores. Dentro de estos programas se encuentra el Team Building con un método de aprendizaje experiencial, cuyo ejercicio fortalece las competencias organizacionales para la construcción de equipos de trabajo.

Es así como la metodología del aprendizaje experiencial desarrollada en ambientes controlados bajo una experiencia de simulación, se conecta con la realidad individual y grupal para que, una vez asimiladas, puedan insertarse de manera práctica en la vida real. Es indispensable considerar que los escenarios creados y adaptados a la realidad de la empresa, pueden aportar de manera significativa en cuanto a la toma de decisiones, así como proporcionar invaluable experiencia en este sentido.

La experiencia de aprender haciendo y experimentarlo en escenarios reales o ficticios, representa un ejercicio único de aprendizaje sobre la marcha. Esta actividad permite al participante descubrir sus propios talentos y capacidades para poder afrontar desafíos en su trabajo, con la seguridad de resolverlos con solvencia. Asimismo, puede sentir la motivación necesaria para buscar creatividad en su plan de trabajo individual y en equipo. Dentro de los autores destacados en esta disciplina podemos mencionar a David Kolb, John Dewey, Kurt Hahn.

La planificación y ejecución de estas estrategias son responsabilidad del área de Talento Humano, encauzadas siempre hacia el desempeño eficaz y eficiente del colaborador, que finalmente se verán reflejadas en el crecimiento y progreso de la Empresa. Al constituir una herramienta de desarrollo interno que potencia los talentos de personas y equipos, este programa *Team Building* (construcción de equipos) se identifica como una necesidad actual y permanente para los grupos empresariales que buscan progreso y sostenibilidad.

En cuanto al concepto de competencias, a lo largo del tiempo se ha procurado una forma de clasificación que agrupe sus diversos tipos, los términos más utilizados se refieren a las competencias blandas y duras. Respecto al desarrollo de competencias que constituye el objetivo de todo programa de formación, los autores Geana W., Leane B.,



y Bonnie J. (2010) señalan que las competencias blandas son aquellas que describen los atributos personales como habilidades de trabajo en equipo, habilidades de comunicación, ética, habilidades de gestión del tiempo, y el aprecio por la diversidad. En el siglo XXI, las habilidades blandas son importantes y apreciadas en todos los sectores de la sociedad. El Diccionario Collins (2014) define el término habilidades blandas como “cualidades deseables para ciertas formas de empleo que no dependen de los conocimientos adquiridos: incluyen el sentido común, la capacidad de tratar con la gente, y una actitud positiva y flexible”.

Mientras, Buxarais (2013, 57) explica que si bien “las habilidades blandas se adquieren en diversos contextos, las duras se obtienen a través de la educación formal, tradicionalmente en entornos académicos o profesionales, y están relacionadas con contenidos propios de la educación formal”.

El aprendizaje en general se define como la adquisición de conocimientos, habilidades y conductas, reforzando valores personales y organizacionales que enriquecen nuestra competencia como individuos productivos. La organización debe facilitar a los colaboradores desarrollar este aprendizaje mediante diversas metodologías enfocadas en el desarrollo de competencias y habilidades blandas tales como liderazgo, comunicación asertiva, capacidad de toma de decisiones, sinergia en la interrelación con otras personas, que fomenten un ambiente armónico, visión compartida, en la conformación de equipos de trabajo, fortalecimiento de los valores y de la cultura organizacional. En la medida que este aprendizaje individual sea socializado en el grupo, puede convertirse en un aprendizaje colectivo que fortalece la integración de la comunidad empresarial y su eficacia. En particular, favorecen la conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento con actitud abierta al aprendizaje.

La pregunta central del estudio es: ¿Cómo un programa de aprendizaje experiencial contribuye en la evaluación de competencias en un equipo de trabajo?

**Objetivo general**

Diseñar un modelo de aprendizaje experiencial enfocado en la evaluación de competencias, para la empresa Tim Consulting en la ciudad de Quito.

**Objetivos específicos**

1. Establecer un marco referencial teórico en relación a conceptos y definiciones claves para la investigación, específicamente relacionadas al aprendizaje experiencial y el desarrollo de competencias.
2. Determinar las competencias esenciales de carácter cualitativo, requeridas de acuerdo al giro de negocio de cada empresa.
3. Identificar los comportamientos adecuados que se requieren para desempeñar el rol asignado.

En afán de responder a la pregunta central y a los objetivos planteados para el presente trabajo investigativo, el primer capítulo de la tesis se concentra en el fundamento teórico – conceptual del aprendizaje y particularmente en los enfoques experienciales de formación. Se intenta condensar las principales reflexiones, de manera tal que permitan tener una clara conceptualización, para luego ir a la propuesta de aprendizaje experiencial.

El capítulo segundo se ha enfocado en describir la información de tipo institucional y aspectos metodológicos de la investigación. En ese sentido se ha procurado una caracterización de la organización en la cual se ha planteado este abordaje. También se señalan las premisas metodológicas, técnicas investigativas que se ha considerado relevante. El capítulo también incluye un breve diagnóstico de la situación.

El capítulo tercero consiste en la propuesta de aprendizaje experiencial, en el cual se contemplan las fases de implementación que se han considerado necesarias, desde etapas iniciales como la definición del modelo de competencias, hasta la propuesta de evaluación del programa.

Finalmente se plantean las conclusiones y recomendaciones de manera que permitan reflexiones prácticas sobre el impacto, aportes y efectos de la aplicación del modelo en la organización.

La motivación para realizar este trabajo de investigación es brindar un aporte positivo para mejorar los procesos del desarrollo humano en los colegas de la Consultora, y el enfoque es que esta experiencia pueda replicarse en otras empresas clientes, de manera de proporcionar un servicio adicional de asesoramiento. La motivación personal que me ha impulsado en el tema es ampliar los conocimientos relacionados al aprendizaje experiencial con otras herramientas de gamificación.

La Empresa Tim Consulting posee en su trayectoria importantes logros en la consultoría de procesos de recursos humanos en todos los subsistemas. A través de la experiencia de trabajo y relación con organizaciones clientes, se ha evidenciado en los últimos años la urgencia de fortalecer procesos de formación experiencial en sus colaboradores, para prepararlos de manera y dar respuesta a los múltiples desafíos que enfrentan las organizaciones. Se consideró esta necesidad de la organización, y la relevancia del tema surge debido a que el aprendizaje experiencial es una alternativa actual e interesante para incorporar nuevas herramientas, implementar diversas técnicas e instrumentos relacionados a la manera de reflexionar y aprender en las organizaciones. A través del aprendizaje experiencial los colaboradores adquieren una formación con nuevos enfoques, en este caso, enmarcados en la lúdica como una forma de asimilar conocimientos y de propiciar su sentido creativo, ya que la imaginación es el campo sin límites que es el principal componente del juego. La persona puede idear mundos o circunstancias insospechadas que se convierten en la fuente de soluciones viables cuando se trasladan al contexto real (Díaz 2006, 12).

El aprendizaje experiencial maneja ideas constructivas del individuo a través de vivencias y experiencias de su entorno empresarial, y busca promover el auto-descubrimiento por medio de la experiencia y reflexión que motive la formación, el liderazgo, la toma de decisiones, convirtiéndolos en un elemento sinérgico para las relaciones entre los equipos. A su vez, permite fortalecer las competencias organizacionales que constituyen las raíces de la competitividad y del equipo para el cumplimiento de los objetivos planteados. Una metodología fundamentada en el aprendizaje beneficia a la empresa y a los colaboradores en su interacción.

La búsqueda de nuevas metodologías que superen el aprendizaje tradicional, permiten implementar otras posibilidades en el desarrollo de competencias y habilidades inexploradas, así como al empoderamiento de los participantes, aprovechando la tecnología y recursos multimedia que se ofrecen para transformar la información en conocimiento con una metodología abierta, flexible y conectada con otros. En este

contexto la gamificación constituye un aporte significativo a las estrategias de mejoramiento y desarrollo del talento humano en la organización, que incluye pero no se limita a actividades, experiencias de aprendizaje y juego. La gamificación como metodología de formación puede aplicarse en distintas áreas de la organización, tanto administrativas como recursos humanos, finanzas, contabilidad, marketing y ventas, entre otras, así como en áreas operacionales de las organizaciones. Su función es “adaptar a las personas y a su contexto particular los componentes comunes de los juegos, con la finalidad de motivar la realización de actividades, y no que las personas adapten sus demandas particulares a la visión general de un juego” (Torres-Toukoumidis, 2016, 184).

Respecto a los beneficios del modelo de aprendizaje experiencial propuesto para la Consultora Tim Consulting, pretende ser una guía práctica para el desarrollo y desenvolvimiento de Talleres de Formación Experiencial. Plantea la realización de actividades organizadas en torno a experiencias presentes o pasadas del individuo, encaminadas a la reflexión de cómo actuar en el futuro, a través de nuevas prácticas que generen otros comportamientos y formas de actuar positivos dentro de la organización. Este resultado se consigue a través de la toma de conciencia por medio de procesos andragógicos con el soporte de un facilitador o experto, cuya finalidad es promover habilidades y competencias adecuadas a través de un liderazgo participativo que permita alcanzar objetivos de manera eficaz.

Es necesario señalar que uno de los elementos esenciales para dar continuidad al proceso es el *feedback* o retroalimentación, en base a la observación reflexiva y evaluación del comportamiento y sus consecuencias.

## Capítulo primero

### Marco teórico

De acuerdo con los objetivos planteados, este capítulo desarrolla conceptos y definiciones que constituyen el marco teórico de la tesis, posibilitando una comprensión clara del tema central. Describe definiciones y teorías sobre el aprendizaje experiencial, herramientas, desarrollo de competencias y los beneficios que su ejercicio representa en el campo empresarial.

La enseñanza y aprendizaje en el campo organizacional se fundamenta en la interacción de los colaboradores, a través de diversos programas y actividades encaminadas a obtener la mejor respuesta de cada persona involucrada en el proceso. De esta forma, se logra aprender, reforzar o mejorar sus conocimientos, aptitudes y competencias en el campo laboral. En lo concerniente al proceso de enseñanza-aprendizaje, se trata de una ciencia que concibe la educación como un proceso que se caracteriza por ser consciente, organizado y dialéctico. El mismo absorbe contenidos que se construyen y fundamentan en la experiencia, por lo cual puede tener cambios para adecuarse a la realidad, inclusive modificarla y crecer (Paul Ashwin, *Analysing Teaching-Learning Interactions in Higher Education*).

En cambio, las diversas teorías de gestión para el desarrollo del talento humano han permitido el surgimiento de la metodología Team Building o construcción de grupos organizacionales. Esta metodología se destaca por su inicio luego del poco éxito del enfoque clásico de Taylor, la racionalidad de las organizaciones de Fayol, y la racionalidad burocrática de Max Weber, especialmente en los procesos de productividad y eficacia de los empleados. Por ello, las generaciones siguientes tuvieron que llevar a cabo estudios sobre aspectos de trabajo y el medio ambiente, generando así nuevas perspectivas de gestión. Algunas de las nuevas posturas fueron estudios de las décadas de los veinte a los cincuenta, con la Escuela de las Relaciones Humanas.

Dicha escuela resalta el estudio de Hawthorne en cuatro segmentos destacados: las experiencias de iluminaciones, experiencias de salas de montaje de relés, el programa de entrevistas y la observación de montajes terminales. En esta última fase de este estudio se descubrió que los empleados reaccionan en función de las necesidades de grupo, y no en función de los incentivos.

Posteriormente, en la década de los ochenta y noventa en Estados Unidos surge el concepto de Cultura Organizacional, donde los trabajadores son el centro de atención de las empresas que trataban de potenciar al personal a través de la formación de grupos. El término Team Building o construcción de equipos proviene de la década de los años veinte, con la investigación del tema que inicio el psicólogo social William McDougal, para evidenciar la importancia que tienen los equipos de trabajo productivos para la organización, con el objetivo de potenciar los recursos humanos a través de la influencia de los grupos en las organizaciones (Filipa Homem, Filomena Patricio, Rodrigo Cardoso, y Alfredo Cruz). Por tanto, la construcción de grupos multifuncionales que complementan sus conocimientos y capacidades a un nivel óptimo es la respuesta a la necesidad de enfrentar desafíos empresariales ante un mercado dinámico. Así, el Team Building se desarrolla dentro de un ámbito de aprendizaje y cooperación que, siguiendo una metodología de trabajo, se enfoca en resultados como el logro de un objetivo común: mantener la productividad de la organización.

En lo que a concepto de aprendizaje colaborativo o cooperativo respecta Hernández y Migueláñez este ha sido objeto de investigación, y su estudio comprende metodologías de trabajo en equipo. En particular, estas han sido diseñadas para fomentar que el grupo coopere y logre un mismo objetivo, con dos o más personas involucradas. Así, se las conduce a la elaboración y desarrollo de su conocimiento explorando, negociando y debatiendo. Al considerar el aprendizaje como proceso social, se pueden observar conductas, reacciones, actitudes y aptitudes de las personas. En este sentido, el juego resulta un proceso de aprendizaje sociocultural, donde interviene el participante y otros elementos del contexto que le rodean como lugar, colores, música, conversaciones, actividades. Por esto, se visualizan las posibilidades de este acercamiento lúdico como una posibilidad de análisis de la conducta de los individuos para desarrollarse en forma integral (Squire, 2002).

Por otro lado, el diseño y aplicación de novedosos programas de entrenamiento y aprendizaje experiencial, apoyados con herramientas modernas, permiten conseguir un desarrollo integral, crecimiento a nivel individual y colectivo, con beneficios múltiples para la organización. Así, estos métodos se basan no solamente en herramientas tecnológicas sino también en estrategias dirigidas a desarrollar habilidades mixtas como el aprendizaje y desarrollo personal social. Es importante señalar que en estos métodos cada participante es responsable de su propio aprendizaje y el de los demás integrantes del equipo (Montenegro, 2012).

## **1. Fundamentos del Aprendizaje experiencial**

La empresa se mantiene gracias a la capacidad de trabajo de las personas que constituyen su motor dinámico y base principal, por tanto, es importante mantener su bienestar y preparación integral para un óptimo desempeño. La empresa debe planificar en forma constante, estrategias de aprendizaje que motiven una actitud positiva en sus colaboradores. Peter Senge menciona acerca del aprendizaje organizacional, como aquella donde los individuos amplían su capacidad para obtener los resultados a través de fomentar y expandir modelos mentales con una visión compartida, pensamiento sistémico y dominio personal, en donde se permite un ambiente de continuo aprendizaje.

La organización moderna, como se ha mencionado, debe pensar en capacitar no solo al individuo sino al equipo de colaboradores que deben conjugar y complementar sus conocimientos y habilidades en un trabajo cooperativo, que requiere cohesionar visiones y esfuerzos con actitud positiva para compartir experiencias. Por otro lado, para Cote el aprendizaje colaborativo requiere de responsabilidad, persistencia y sensibilidad, que puede resultar en una comunidad de aprendizaje donde las personas pueden ser libres de integrarse.

Al iniciar el proceso de aprendizaje, la Empresa deberá establecer metas y objetivos enfocados a la mejora permanente de su capital humano, con el propósito de desarrollar al máximo sus habilidades individuales y grupales.

En el modelo de aprendizaje de David Kolb, 2001 plantea acerca de los estilos de aprendizajes individuales y procesos cognitivos asociados al abordaje y el procesamiento de experiencias, que se producen por causa de tres factores, genética, experiencia de vida y exigencias del entorno. Particularmente, las experiencias inmediatas y concretas sirven de fundamento para observar, es decir, el individuo reflexiona sobre las mismas y empieza a elaborar una teoría general que proporcione sentido a la información. Asimismo, el sujeto crea conceptualizaciones abstractas, así como generalizar a partir de hipótesis, y probar las implicaciones de sus conceptos, por ejemplo, en nuevas situaciones, de tal manera que pueda llegar a algo concreto a través de una experimentación que integre tanto la percepción activa como el procesamiento de experiencia.

En este punto es relevante mencionar al psicólogo Mihály Csikszentmihalyi, 1990 y su Teoría del Flujo. Esta teoría posee fundamentos psicológicos de la gamificación, concretamente, del diseño de sistemas, puesto que el flujo es un estado de la mente donde el sujeto centra su atención en la acción que hace en el momento, por lo cual se involucra de forma práctica. Según Mihály, el flujo es una motivación y un estado mental focalizado al sentimiento de disfrute y satisfacción relacionada a la actividad que realiza la persona. Por otra parte, en el estado de flujo significa estar inmerso en las emociones, así como en la ejecución de actividades vinculadas al aprendizaje siempre y cuando requieran reto y a su vez esfuerzo para obtener una recompensa. Estas emociones estarían orientadas en la consecución de objetivos claros y *feedback* (retroalimentación) inmediato.

Existe una relación entre lo que la persona debe conseguir y sus capacidades, a su vez tiene que ver con la naturaleza e intensidad que vivimos a través de una experiencia, cuando la tarea corresponde a la habilidad, el resultado puede ser un flujo en el cual, los elementos del mundo externo se alejan de la consciencia y el estar haciendo la acción.

Es el estado del ser, en cual nos involucramos en alguna actividad o experiencia de una manera que no se parece a ninguna otra, una sensación de alegría espontánea, representa un determinado control de las emociones en beneficio del rendimiento como del aprendizaje basado en la experiencia que estamos viviendo, las emociones no se ven reprimidas ni canalizadas, se ven activas, propositivas, positivas y alineadas con la tarea que estamos llevando a cabo, el rendimiento es óptimo cuando trascendemos los límites de esa posibilidad de sentirnos inmersos en la experiencia.

En la teoría de flujo, como fundamento de los sistemas de gamificación, las actividades lúdicas permiten atenuar las preocupaciones de la vida cotidiana, resaltando la motivación en la tarea misma, lo cual genera placer y eficacia espontánea, el rendimiento y el logro de objetivos es algo natural en estas tareas que bajo la dinámica lúdica se realizan con un mínimo de energía mental.

Por ende, lo que se quiere conseguir con la aplicación de la Teoría de Flujo en el mundo de la Gamificación, está en permanecer en el canal de experiencia óptima, el mayor tiempo posible con la propuesta de retos suficientemente complejos que requieran cierta habilidad, encontrar el equilibrio entre la complejidad y habilidad. Se puede proponer un reto de alta complejidad, donde el jugador tiene poca habilidad lo cual generará ansiedad o, todo lo contrario, propongo una experiencia que requiera



mucha habilidad de parte del jugador quien la tiene, pero la complejidad es baja lo cual produciría aburrimiento, en eso está el desafío en validar y cómo lograr equilibrar la Teoría de Flujos. Para facilitar la aplicación de esta teoría al aprendizaje, existen ocho componentes que posibilitan el flujo:

- Que se trate de una tarea realizable.
- Concentración.
- Objetivos claros.
- Feedback.
- Involucración sin esfuerzo.
- Control sobre las acciones.
- Desaparición de la consciencia de uno mismo.
- Pérdida del sentido del tiempo. (Csikszentmihalyi, 2000)

Es por ello que, la simulación y el juego son un recurso que permite planificar estrategias dentro de la organización, de forma que convierte el aprendizaje en algo significativo, justamente al momento en que el sujeto obtiene un rol y una responsabilidad con objetivos claros. Esta gamificación se apoya por medio de varias herramientas que permiten obtener conocimiento práctico acorde con la psicología del aprendizaje y uno de los factores importantes al implementar la gamificación justamente es lograr atraer a los usuarios y comprender de donde proviene la motivación de los mismos. En cuanto al fenómeno de la motivación, la psicología ha dividido en dos grupos, intrínseca y extrínseca.

La motivación intrínseca se refiere a efectuar acciones por uno mismo, es el empuje interno que se satisface por el simple hecho de realizar actividades que son de su agrado. Este impulso proviene del ser interno de la persona que actúa sin necesidad de recibir una recompensa externa. Este tipo de motivación requiere un auto conocimiento de las capacidades propias así como de cualidades intrínsecas como liderazgo, solidaridad, tolerancia, control, capacidad de respuesta ante dificultades, seguridad y firmeza. Por otro lado, la motivación extrínseca se refiere a realizar actividades o trabajos esperando a cambio una compensación o incentivo externo, que se convierte en el impulso de la voluntad para llevar a cabo una acción.

La motivación extrínseca a diferencia de la anterior, no es espontánea, no nace desde el interior de la persona sino que proviene de un estímulo externo que conduce al

colaborador a actuar esperando una compensación, premio o recompensa por el esfuerzo realizado para lograr resultados en un trabajo encomendado. Es decir, la motivación que activa la voluntad del individuo a cumplir una tarea puntual proviene de la compensación ofrecida por la organización en la que labora, y puede ser un ascenso, mejora en su nivel jerárquico, salarial, una beca o especialidad, un viaje, acceso a otros privilegios que mejoren su status y calidad de vida. Estos premios o recompensas pueden representar una motivación potente para que el colaborador active su voluntad de desplegar todo su entusiasmo, conocimiento y habilidades para alcanzar con éxito, una meta específica. Los incentivos y su manejo inteligente son una herramienta importante a considerar dentro del área de Talento Humano, por ello, es necesario desarrollar constantemente planes y programas de motivación laboral que estén acorde a las expectativas de los niveles jerárquicos y otros, de manera que constituyan un premio o incentivo al buen desempeño de sus colaboradores y cubran sus expectativas.

Es importante guardar un balance entre los dos tipos de motivación, sin embargo, es vital observar y analizar las necesidades de los individuos enfocando las mismas con los objetivos de la organización. Debe considerarse también la calidad del desempeño del colaborador, dependiendo de los retos y desafíos que enfrentan en el trabajo encomendado, tanto para los incentivos como para la propuesta de formación y desarrollo de cada persona. Es decir que se debe identificar el público, objetivos, el perfil y las motivaciones del colaborador, para integrarlo posteriormente al sistema de gamificación. El aprendizaje experiencial es válido para enriquecer tanto la motivación intrínseca como extrínseca, pues sus características, actividades y elementos técnicos, permiten un espacio de reflexión interna para descubrir y valorar las potencialidades propias del individuo, que reforzadas por los estímulos externos, serán el motor para la acción exitosa del colaborador en el proyecto asignado.

Una vez que hemos revisado la importancia de la motivación intrínseca y extrínseca en el proceso de aprendizaje, pasamos a definir acerca del aprendizaje experiencial, lo cual es la actividad o proceso de transformación que se produce mediante un manejo adecuado de condiciones, herramientas y técnicas, en procesos grupales que buscan la manifestación creativa del participante y su desarrollo integral. La enseñanza mediante recursos lúdicos se sitúa entre las técnicas recientes y novedosas que ofrecen una gama de juegos y escenarios simulados, para motivar y captar el interés de los participantes.

El aprendizaje experiencial, entonces, se basa en la importancia de adquirir un conocimiento mediante un proceso de reflexión interno, que otorga sentido a las vivencias y acciones que llevamos a cabo, movidos por nuestra propia conciencia. Lo describe muy bien en su razonamiento fundamental, el biólogo chileno Humberto Maturana, al manifestar que “la mente no está en el cerebro, la mente está en la conducta de las personas” Lo respalda Oriol Ripoll cuando opina que, a través de la mecánica del juego, no se trata de “orientar el comportamiento de las personas” sino más bien de estimular su interés por aprender en la acción lúdica, dando importancia a los resultados, ubicando así la Gamificación dentro de las experiencias de aprendizaje positivo y gratificante. En el proceso de enseñanza- aprendizaje se considera la Gamificación como una estrategia que tiende a motivar comportamientos delineados que promuevan un compromiso y apoyo a las experiencias compartidas, de manera de alcanzar un aprendizaje colectivo de mutuo beneficio.

La Gamificación como herramienta dentro del aprendizaje experiencial tiene que estar complementada con otra serie de instrumentos, tales como procesos de metacognición, seguimiento, monitoreo, validación, sistematización de la experiencia. Es decir, derivar los componentes tanto divertidos como adictivos propios de los juegos mecánicos, adaptados y aplicados en actividades productivas o del mundo real, diseño lúdico enfocado a la inteligencia humana, de manera que promuevan su potencial creativo.

Por otro lado, la educación experiencial es un proceso sistémico mediante el cual una persona construye actitudes, conocimientos y habilidades a partir de una vivencia directa que se constituye en experiencia a través de compromisos intelectuales, emocionales, sociales y físicos.

Hemos tratado anteriormente la noción de aprendizaje experiencial y de gamificación como una de las estrategias formativas. Dentro de este marco, los procesos de facilitación constituyen el mediador necesario para conducir las estrategias educativas. En ese sentido, facilitar es un ejercicio que requiere desarrollar visión del futuro cercano, en vista de los cambios vertiginosos que se producen en todas las áreas de acción social. La asertividad de los líderes y equipos de trabajo es una habilidad en la que se basa la toma de decisiones, ya que adquirir el aprendizaje que permite desarrollar esta seguridad, es un proceso en el cual el individuo o el grupo colectivo, aprende a asumir retos, aceptar responsabilidades y comprometerse con las metas y objetivos

planteados, desplegando todos sus conocimientos, habilidades y capacidad para lograr los mejores resultados en la gestión.

El Facilitador es indispensable en el proceso de enseñanza aprendizaje, ya que es el experto en conectar los sueños de la gente con la energía de la realización, se vuelve un agente de cambio que hace posible una secuencia de acciones conjuntas, armónicas para que el ser humano y el sistema en que interactúan, alcancen un mayor empoderamiento, desarrollo y realización. Este profesional se destaca por su experticia tanto en procesos, técnicas, así como dinámicas de grupo. En concreto, se enfoca particularmente en el diseño, y coordina talleres a la vez que sesiones de trabajo para la ejecución del proceso y organización de las experiencias, a través de apoyos técnicos especializados como el Coaching, la Facilitación o Mentoring. Su finalidad es promover el desarrollo del Talento Humano, fortaleciendo habilidades y capacidades del individuo a favor de la colectividad. Las empresas y Organizaciones se benefician considerablemente con el apoyo de estas disciplinas que promueven, agilitan procesos personales, grupales para lograr cambios y avances positivos en la sociedad.

Dentro de un escenario sujeto a cambios constantes en todos los ámbitos, se hace imprescindible para el sector organizacional contar con el apoyo profesional de estos expertos, quienes deben conducir en forma acertada los programas y estrategias de aprendizaje orientados a una transformación positiva en la formación y actitud de los colaboradores en su desempeño cotidiano.

El ejercicio de facilitación requiere el manejo de habilidades integrales para establecer comunicación con las personas, crear un clima equilibrado que sea propicio a una relación fluida de los integrantes, así como el manejo de programas y actividades lúdicas que permitan su participación, libre expresión, motivación para adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Se fomenta también la modificación de actitudes, valores y creencias, fortaleciendo experiencias propias a través del dominio de herramientas, técnicas y tácticas, así como el desarrollo de competencias a nivel personal y organizacional, por medio de procesos grupales y personales. La facilitación de procesos y su exitosa aplicación demanda el dominio de ciertas características en ámbitos específicos como: arte (diseño, imaginación), ciencia (argumentos, conceptos, teorías, metodologías), y tecnología a través del uso de herramientas de apoyo (recursos, técnicas, dinámicas, retos, desafíos, prácticas)

El aspecto artístico requiere flexibilidad, imaginación creativa, innovación, diseño. Por otro lado, el ámbito de la ciencia demanda bases teóricas, epistemológicas

y evaluativas; en la tecnología se necesitan conocimiento y dominio de habilidades personales, grupales, técnicas y herramientas de última generación.

En el campo de la ciencia se entiende a la Facilitación como una disciplina coadyuvante de las ciencias sociales, en el ejercicio del aprendizaje experiencial, que comparte medios y fines con la consultoría, coaching y la mentoría, cuyo atributo distintivo es el de movilizar rasgos personales, grupales y organizacionales que contribuyan al desarrollo y transformación del sistema, de manera sinérgica y sostenible en el tiempo.

Los talleres y actividades dinámicas, sesiones de trabajo y otros ejercicios del proceso de facilitación contribuyen a descubrir, modelar y fortalecer las cualidades y capacidades propias de los participantes, que muchas veces se encuentran ocultas, sin aprovecharlas debidamente. Por ello, interactuar en forma fluida y espontánea durante los talleres, mediante el uso adecuado de técnicas y programas especiales como Team Building (construcción de equipos) y Gamificación que permiten un descubrimiento importante tanto a nivel personal como grupal. El proceso de facilitación conlleva un aprendizaje integral que incluye cambios y transformaciones en el dominio de actitudes, así como el manejo de técnicas y estrategias que fortalecen competencias. Se entiende la competencia como una característica, cualidad propia o adquirida de la persona, que lo habilita para desarrollar efectivamente una gestión o tarea.

En los talleres de aprendizaje experiencial se utilizan diversos tipos de juegos y escenarios reales o simulados, como un sistema educativo lúdico, con el fin de estimular el auto conocimiento de habilidades propias y la participación con otros para compartirlas, en afán de enriquecimiento mutuo.

El juego en general se utiliza para la diversión y disfrute de las personas, e incluso, como una herramienta educativa en diversas áreas y actividades. En tiempos actuales y en el campo organizacional, concretamente en talento humano, constituye una estrategia importante que gestiona y potencia el desarrollo de las personas. Es más, los diversos modelos de juegos permiten desarrollar acciones formativas concretas como formular preguntas, construir, prototipar, validar, compartir a través de conversaciones y de historias.

El juego permite espacios de reflexión al equipo participante, para construir y crear cosas nuevas a partir de lo jugado, con experiencias aprendidas durante el proceso. Asimismo, Marín afirma que es algo más que un método o técnica aplicada para un fin específico, es un elemento más que contribuye al objetivo. El aspecto lúdico en sí

mismo y la actitud con que lo asumimos, tiene una significación importante, por lo que “cualquier tarea tiene una parte divertida”. En breve, los juegos, son posibilidades nuevas de exploración de la capacidad humana en varios aspectos, ya que generan vínculos y emociones (vínculos emocionales) a partir de la participación activa y cooperación, así como el desafío, la curiosidad, el descubrimiento y control que implican en su técnica, afianzan la autodeterminación en los participantes (Hunicke et al. 2004; Jenkins 2005; Jarvinen, 2009).

Entre los elementos del juego una parte crucial son los jugadores, los cuales que se distinguen por sus diversos intereses y motivaciones, y pueden clasificarse en exploradores, triunfadores, socializadores y asesinos (Bartle, 1996). Por otro lado, sus motivaciones pueden ser la creatividad, dominio, el logro, lo social, la acción, y la inmersión (Quantic Foundry, 2016).

En este punto cabe mencionar la clasificación de los usuarios de la Gamificación y señala sus respectivas motivaciones: Socializadores (relaciones), Espíritus libres (autonomía), Triunfadores (logro y dominio), Filántropos (propósito y significado), Jugadores (recompensas) y Revolucionarios (cambio) (Marczewski, 2001). Un aspecto importante en los procesos lúdicos, es que el participante debe conocer las reglas y mecánica del juego, de manera que pueda desarrollar su propia estrategia y actuar con sus componentes coordinando acciones y recursos propios.

Dentro de los recursos para conseguir un desarrollo integral del talento humano, existe una gama amplia y adaptable de metodologías que se practican en múltiples empresas alrededor del mundo. La tecnología colabora en propuestas diversas como las siguientes Estrategias Formativas:

Dinámicas de grupo, las cuales fueron primeramente concebidas por Kurt Lewin -profesor de Harvard, fundador del centro de investigaciones de dinámicas de grupos en Estados Unidos- las cuales que explicaban los aspectos específicos de tipo particular de dinámicas es una disciplina que estudia e investiga las variantes que afectan la forma de comportarse de los sujetos. “Las investigaciones realizadas en esta disciplina han permitido desarrollar técnicas de grupo que están constituidas por procedimientos, medios e instrumentos utilizados para desarrollar y potenciar la eficacia y rendimiento del grupo” (García Ramírez, 2022).

Los juegos serios se conciben con fines educativos e informativos que, por ser juegos tecnológicos trascienden el entrenamiento, por ejemplo, como un simulador o un juego para crear consciencia. Este tipo de juegos se caracterizan por colocar al jugador

en un contexto determinado para poder desarrollar un conocimiento específico, o una habilidad. Por este motivo, se dificulta integrar un juego serio a una situación de aprendizaje, lo cual difiere de su propósito inicial; en esto radica el desafío, entender cuál es la esencia y la habilidad del o los participantes. El modo de operar este juego serio para poderlo adaptar en el caso que lo asociemos con gamificación.

El aprendizaje basado en juegos, son aquellos que utilizan frecuentemente los facilitadores, entrenadores, *coaches* en los procesos de formación y desarrollo. El aprendizaje basado en juegos, los utiliza como medio de entrenamiento o desarrollo diseñado y adaptado por los facilitadores. Generalmente son juegos existentes, cuya mecánica ya está establecida, aunque se modifican para que haya balance entre la materia a estudiar, competitividad, desafío así como la capacidad del jugador para poder usarlo en el mundo real.

El “Team Building es un método considerado para mejorar la productividad de los colaboradores y organizaciones. Se basa en la realización de algunas actividades para fomentar el sentido de pertenencia, cohesión de equipos, comunicación personal, motivación, detección de habilidades, e incluso, promover actitud positiva en los colaboradores”. Esta metodología desarrolla actividades que fomentan la confianza y sinergia del grupo, creando equipos de trabajo motivados para alcanzar objetivos en común (Consejo de Redacción, 2016). Por otro lado, descubre y fortalece las competencias y rasgos de personalidad de los participantes, verificando el potencial de cada uno y las debilidades que presentan como equipo e individuos.

El *outdoor* o *indoor training* (entrenamiento al aire libre o bajo techo) es una técnica de educación experiencial metodológica la cual consiste que los colaboradores experimenten por medios didácticos y recreativos para poderlos aplicar en la organización.

El café mundial o World Café, es una forma de crear intencionalmente una red viva de conversación acerca de asuntos que revisten importancia. Es un proceso creativo en el que, grupos de diversos tamaños desarrollan un diálogo en colaboración, comparten conocimientos y crean posibilidades para la acción.

## **2. Competencias**

Para comenzar, es preciso establecer los parámetros para el uso del concepto de competencia, debido a su amplio y diverso uso. Al respecto, López proporciona tres elementos para su exanimación, una visión histórica, una referencia etimológica y una

sintética delimitación semántica. Así, en el aspecto histórico, revisando las raíces griegas y latinas, se encuentra que para los griegos, competencia se refería a ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo. Posteriormente, el concepto sufre varias interpretaciones, donde destacan dos estudios pertinentes, el proyecto DeSeCo, que determina una competencia como la capacidad de contestar los requerimientos individuales o sociales para llevar a cabo una tarea determinada; en tanto que el proyecto Tuning establece que las competencias comprenden una mezcla dinámica de conocimientos, valores, habilidades y capacidades (López, 2016).

Por otro lado, Fernández (2005) explica que la implantación del modelo de competencias implica cinco fases, en la cual la fase cero corresponde al diseño del proyecto y lanzamiento es decir “establecer un marco de referencia formal para los trámites operativos y administrativos que soportarán la implementación”, así como “definir el escenario y los actores con sus respectivos roles”. De igual modo, constituir “comités de estudio y aprobación, incorporando especialistas en el tema”. Como parte de la fase uno se encuentra el análisis de la situación actual y el analizar la visión, misión y estrategias de la organización y alinearlas al marco conceptual de competencias, analizar el modelo de gestión de recursos humanos (citado en Rodríguez 2015, 327-8).

Considerando la fase dos está la definición de las bases del modelo de gestión por competencias así como identificar y definir las competencias del negocio de la empresa y que constituyen una propuesta de valor diferencial, definir el catálogo de puestos en los que se vertebra la organización, y describirlos para formular los perfiles de competencias para cada uno. En la fase tres encontramos el desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias: modelos de gestión de personas, lo cual implica darle trazabilidad al modelo en todos los procesos técnicos de recursos humanos (selección, capacitación, desarrollo, líneas de carrera, evaluación de desempeño, compensaciones, etc.). Y finalmente la en la cuarta fase se incluyen la difusión del modelo de gestión por competencias que persigue proporcionar a los responsables de las direcciones, gerencias y jefaturas la capacitación en el modelo, así como también al resto de los trabajadores (Rodríguez 2015, 328).

De lo mencionado anteriormente en resumen, la gestión por competencias son conocimientos (lo que hago y se debe hacer), habilidades (destrezas) y capacidades (naturales del ser humano) que facilita el análisis de la productividad y el desempeño que posee una persona para cumplir una determinada labor. “Las competencias son



características observables y medibles de una persona que incluyen el uso de los conocimientos y habilidades que demuestren 23 comportamientos y habilidades que contribuyen a un buen rendimiento. Una competencia puede ser una habilidad conductual, una habilidad técnica, un atributo como empoderamiento intelectual) o una actitud como la compasión” (Lominger International, 2008).

La literatura sobre competencias también las identifica y conceptualiza como habilidades blandas también conocidas como transversales, que son subjetivas e intangibles a simple vista, pueden ser desarrolladas a lo largo del tiempo al exponerse a un tipo de situación en especial. En esta categoría, se encuentran por ejemplo aquellas como: identificación y comprensión con la organización, iniciativa, orientación al cliente, desarrollo y dirección de personas, pensamiento analítico, orientación al logro, liderazgo, resolución de conflictos, estas habilidades son consideradas por los ejecutivos primordiales para el manejo efectivo a nivel gerencial ya que el desarrollo de las misma permiten aprender de forma autónoma y adaptarse al medio a través de un aprendizaje continuo aprovechando nuestros sentidos para generar conocimiento significativo, transferible y funcional contextualizado, fomentando así lo aprendido y conectando la teoría con la práctica.

Este tipo de destrezas actualmente son evaluadas y consideradas en las organizaciones para la selección de personal, y constituyen motivo relevante para ascensos o promoción en la organización. Por esta razón, las universidades han incorporado en las mallas curriculares, talleres para potenciar estas habilidades, y así dar un plus a sus estudiantes para que sean más competitivos en el mercado laboral (Arroyo, 20).

Dichas competencias desarrolladas por cada individuo, deben cohesionarse y complementarse en forma provechosa, al momento de conformar un grupo o equipo de trabajo, para lo cual, la empresa debe asegurar también una formación adecuada de sus colaboradores en el manejo de relaciones inter personales y comunicación, de modo que se facilite la conectividad entre ellos, puesto que la dinámica de trabajo de un equipo es la cooperación, compartir funciones y procesos.

Para que los integrantes tengan acceso a potenciar sus capacidades, talentos y habilidades, como parte de su proceso de instrucción y autodesarrollo integral, es importante que accedan a una metodología por medio de evaluar sus competencias (comportamientos y actitudes), en forma periódica, lo que conduce a la persona a mantener expectativas de ampliar su horizonte de conocimientos y destrezas, desarrollar

sus capacidad creativa para manejar desafíos y retos, transformando positivamente su vida personal y profesional.

De hecho, la generación de aprendizajes efectivos está ligada a los estilos de aprendizajes y a su vez a la manera como percibimos y procesamos (sintiendo, pensando, observando y haciendo) un modo diferente de generar conocimiento y habilidades. Normalmente quienes prefieren adquirir experiencias concretas se involucran más, de forma que logren aprender mejor gracias a que participan e interactúan con otros individuos con el fin de obtener información. En cambio, los que prefieren pensar aprenden mejor de la información, examinándola racionalmente más intelectual, su aprendizaje es a través de libros. Por otro lado, lo que se refiere a procesar y comprender en cambio, algunos individuos lo procesan observando y reflexionando acerca de lo sucedido y otros lo experimentan para ver que pasa comprender haciendo.

A fin de desarrollar habilidades o conocimientos específicos, se han creado juegos tecnológicos que conllevan un propósito: crear conciencia y buscar soluciones. Los Juegos Serios buscan resolver problemas reales en un escenario simulado, donde se busca un cambio social, desarrollo de habilidades y otros aprendizajes (Wouters, 2013).

Las actividades lúdicas, en el devenir de los tiempos, han mantenido una estrecha relación con el desarrollo humano y psicosocial de las personas, potenciando la adquisición de saberes que han beneficiado innumerables actividades en todos los ámbitos. Se interpreta lo lúdico como toda acción social participativa sana, que por su esencia y contenido, tiene la virtud de producir disfrute a quien lo realice.

### **3. Andragogía**

Como parte del Aprendizaje Experiencial encontramos a la andragogía como una disciplina propulsora de conocimiento en la formación la misma se describe como una filosofía de educación que ayuda a los adultos a formarse a través del contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, es un aprender “en el camino” que ayuda a reflexionar ya que la acumulación de estas experiencias se convierte como parte del entorno educativo, y de esta manera permite a los participantes convertirse en protagonistas de su propio aprendizaje, en escenarios reales o simulados, que activa y permite sacar valor de la experiencia que viven, aceptando la responsabilidad de lo que aprenden para aplicarlo sobre sus comportamientos y acciones futuras.

Es decir, la actividad es multidimensional y enriquecedora, ya que intervienen varios dominios simultáneos: pensar, sentir y actuar. Esta experiencia se produce a través del ejercicio de uno de los elementos vitales que forman parte del aprendizaje: el juego, convertido en dispositivo sustentado en el aspecto lúdico, supone un conector importante entre las personas y el objeto por conocer, es una vivencia real experimentada.

La lúdica tiene múltiples expresiones que determinan sus experiencias y su relación con el entorno, soporte de la pedagogía, andrología, articulando los grupos humanos. Por lo que, a la lúdica se la podría asociar como un estado del alma, una actividad ante la vida, para aprender a vivir con propósito, armonizando sinérgicamente con los entornos.

Esta travesía experiencial no es un espacio en donde se explica cómo son las cosas, sino que es un proceso que lleva su espacio y tiempo para descubrir el potencial a través de sus propias experiencias, el instructor acompaña en el proceso mediante su guía y la facilitación de las herramientas adecuadas para que la experiencia sea memorable, por medio de principios de diseño de juego y heurística, pautas evaluativas para saber cómo afrontar un problema de diseño con juegos duraderos que tengan objetivos claros con una diversidad de estilos. Los modelos de juego que vendrían hacer los componentes del mismo o la experiencia que se adquiere. Y finalmente, los métodos de diseño que son las prácticas.

En cuanto a la definición de andragogía, Fasce menciona que la primera referencia a este término aparece en 1833, donde Kapp plantea que el aprendizaje tiene fuentes combinadas por el profesor, la auto-reflexión, y la experiencia de vida. Fasce agrega que, posteriormente, en 1984 Knowles explica que andragogía es el arte de enseñar a los adultos a aprender, y profundiza que el aprendizaje del adulto se sustenta en dos atributos principales, por una parte, que los aprendices tienen autonomía y la capacidad de dirigir el sentido del aprendizaje; y por otra parte, que el profesor ocupa un rol de facilitador del aprendizaje, es decir, que trasciende el hecho de ser un transmisor de información (Fasce, 2006).

Al profundizar un poco en los principios de la misma, se puede observar que el hecho andragógico se compone de dos actores principales, el participante y el facilitador, que conlleva dos principios fundamentales como son la horizontalidad y la participación. Gracias a esto, la andragogía brinda la oportunidad para que el adulto que quiere aprender tenga una participación activa en su propio aprendizaje. Es más, esta

participación se extiende hacia la planificación, programación, realización y evaluación de las actividades educativas, conjuntamente con sus compañeros participantes y el facilitador (Ulloa Angulo, 2011).

Por otra parte, mientras la pedagogía se enfoca en el maestro, la andragogía se centra en el alumno. Esto se puede observar entre las diferencias de los elementos, por ejemplo, el propósito de aprendizaje que en pedagogía implica recoger la información que entrega el profesor, mientras que la andragogía se orienta hacia objetivos o metas claramente definidas. Asimismo, el rol del docente en la pedagogía es quien conduce el aprendizaje y define los objetivos, mientras que la andragogía cuenta con un facilitador quien guía según las necesidades de los aprendices (Fasce 2006, 70).

Al respecto Ulloa Angulo (2011) explica que en el aprendizaje tradicional, el aprendiz adquiere dependencia, pues es el maestro quien dirige qué, cómo y cuándo ocurre el aprendizaje. Por tanto, se otorga poca importancia a la experiencia del aprendiz, ya que los métodos de enseñanza son didácticos, por lo que las personas aprenden lo que se espera que aprendan. Mientras, la andragogía concibe la independencia del aprendiz, para que tenga una autodirección que el maestro anima y fomenta (Ulloa Angulo 2011, 23).

Cabe apuntar que los métodos y técnicas andragógicas se refieren a los recursos “destinados a la elaboración de mecanismos o métodos que garanticen la efectividad de la acción de la ciencia andragógica”, tales como tecnología social o didáctica andragógica, que “comprende el estudio analítico y comparativo de la captación en los métodos y técnicas andragógicas”. Ulloa Angulo (2011, 25-6) explica que se puede dividir en varias formas:

**Métodos individuales y sociales: auto enseñanza,** estudios de rehabilitación, orientación, técnicas de discusión, trabajo en grupo, organización de la comunidad, trabajo en varios grupos, trabajo de extensión, entre otros.

**Métodos de motivación de los sistemas del cliente:** (descongelación), establecer y concretar las necesidades de prolongación y no detención de las acciones, de calificación y supervisión de programas, de plantear y congelar resultados.

**Métodos y técnicas para propósitos diferentes:** métodos psicoterapéuticos o socio terapéuticos, métodos de capacitación y consulta, métodos educativos e institucionales. A esta tecnología social le corresponde también el análisis de

tipos mas (sic) generales de mecanismos de modificación e intervención de los conceptos tales como estrategias y técnicas.

Una vez revisada el concepto de andragogía y sus métodos, es pertinente mencionar su relación con la estrategia formativa del aprendizaje experiencial que nos compete, es decir, los Métodos del Grupo de Formación o Training. En sus orígenes, Ulloa Angulo (2011) explica que fue creado por Kurt Lewin, y que fue terminado posteriormente por sus discípulos. En particular, el éxito del método fue el hecho de que los participantes de un “grupo son enfrentados con la información de ser sí mismos, cuando llegan a actuar de una forma no defensiva en una reflexión común”. De esta manera, logran mejorar el conocimiento de sí mismos y también cómo es percibido por los demás, así como el comportamiento del grupo y el funcionamiento del mismo (30). Como se observa, el autoconcepto se conforma tanto por cómo uno se percibe a sí mismo, y cómo uno es percibido por otros.

Años después, en 1947, uno de los grupos de Lewin creó la “formación de las técnicas de Bose, donde el grupo de discusión trataba problemas concretos de los servicios de los participantes en su trabajo con la participación de un observador”. Mientras, “el otro grupo estudiaba los modos de comunicación de la información que daba el observador, y este se complementaba por las opiniones de los participantes”. Años después, en 1956 el grupo se centra en las acciones del grupo, disminuyendo así las referencias a los problemas exteriores. Dicha forma de acción del grupo centrado sobre el grupo, lo cual ocurre en el llamado *aquí y ahora*, se conoce como *TGroup* (Ulloa Angulo 2011, 30).

Entonces, la andragogía es perfectamente compatible con los Métodos del Grupo de Formación, pues este se centra, no solamente en el integrante del grupo, sino en su experiencia de aprendizaje, de forma que el conocimiento no se quede solamente en la adquisición de información, sino que resulte pertinente y útil en la cotidianidad.

#### **4. La gamificación como estratégica pedagógica de aprendizaje experiencial en recursos humanos y capacitación corporativa**

La gamificación o ludificación se la considera como una estrategia pedagógica de aprendizaje experiencial, la misma se ha ido consolidando como una de las técnicas más significativas en el ámbito educativo y empresarial usando elementos y dinámicas

de juego en actividades no recreativas. Siendo el objetivo primordial mejorar la productividad de los colaboradores, potenciar el aprendizaje o reforzar conductas, es así que ciertas dinámicas de juego pueden convertir una tarea aburrida en una aventura, incrementando la motivación e implicación de los colaboradores para conseguir resultados más efectivos por medio de un cambio del comportamiento y hábitos sacando lo mejor del individuo. Por ello, muchas empresas multinacionales están utilizando las técnicas de gamificación para mejorar sus procesos de selección, *onboarding* (inducción de personal), *compliance* o formación corporativa. Es por ello que, en los últimos años las empresas están utilizando la gamificación para transformar sus empresas en programas de capacitación formación y desarrollo gracias al avance de nuevas tecnologías y productos gamificados que permiten que los colaboradores desarrollen sus competencias (habilidades blandas), además de las capacidades y conocimientos técnicos.

Sin embargo, para tener éxito en la implementación de la misma, es imprescindible centrarse en los impulsos psicológicos que están detrás de las dinámicas de juego. Esto se refiere a los instintos que tenemos los humanos y que son los que realmente nos enganchan y motivan, entre los impulsos psicológicos de la gamificación que hay que considerar para la aplicación empresarial en los que se encuentran las recompensas; (premios, regalos, monedas virtuales, vidas extra, puntos) que sirven para realizar las labores y que van de la mano conjuntamente con el progreso o avance que se alcanza hacia un objetivo o meta; (niveles, pantallas o más poderes), utilizando la satisfacción humana y administrando la competitividad, que en psicología es uno de los elementos más destacados para obtener un reconocimiento o estatus de los logros alcanzados mostrando las habilidades y compartiendo con los demás participantes de manera recreativa.

#### **4.1 Beneficios del aprendizaje experiencial**

Como parte de los beneficios que otorga el aprendizaje experiencial y los diversos enfoques de aprendizaje como por ejemplo la Gamificación, encontramos el aumento del nivel de motivación y actitud de participación activa, cooperar en las actividades y validar aprendizajes por medio de un *feedback*. A su vez, favorece la

retención del conocimiento en base al nivel de involucramiento, para el autoconocimiento de las competencias y habilidades.

Fomenta el desarrollo del cerebro en áreas cognitivas tales como toma de decisiones, creatividad, la imaginación. Desarrolla el pensamiento crítico, análisis, concentración, descubrimiento, resolución de problemas, fomenta las destrezas sociales, refuerza valores, respeto de normas, responsabilidad, solidaridad. Genera placer, diversión, risas y endorfinas, refuerza confianza, autoestima, independencia, flexibilidad y resistencia.

También se destaca como beneficio principal de la gamificación, favorecer el desarrollo de la creatividad en todos los sentidos, con doble beneficio: para el facilitador y participante. A medida que se desenvuelve la actividad lúdica, surgen oportunidades de aprendizaje vivencial, complementario para las dos partes. El diseño de los juegos debe manejar esta tendencia, buscar respuestas y soluciones distintas a las tradicionales, propiciar la actitud creativa.

El juego debe ir de la mano con la creatividad, como propuesta experiencial que fomente la instrucción con la diversión o el disfrute, garantizando un aprendizaje significativo a través de la experimentación, que conlleve a un mayor compromiso por parte del colaborador o el equipo, en el desempeño de sus funciones en la organización.

Esta estrategia de gamificación se justifica en el mundo empresarial puesto que su fuerza de trabajo y capital humano, cada vez en mayor número, está conformada por generaciones que poseen otra visión y enfoque de la vida. Su formación y desarrollo está encaminado por la tecnología y la dinámica del mundo que cada vez ejerce mayor influencia, va a un ritmo acelerado, muy diferente que en décadas pasadas.

Favorece la cooperación y el trabajo en equipo, permitiendo elegir, explorar, seleccionar, avanzar, con la participación de todos sus integrantes quienes despliegan, descubren, mejoran y desarrollan todas sus aptitudes para avanzar en pos del objetivo.

El descubrimiento y ensayo-error también deben asumirse como fuente de aprendizaje positivo, puesto que les permite asumir sus debilidades y fortalezas, como un ejercicio de autoconocimiento que otorga mayor dominio personal.

Así, la gamificación muestra al área organizacional, su potencial como metodología moderna, aportando la mecánica y estética de los juegos al proceso de enseñanza-aprendizaje, destacando las capacidades y competencias analíticas y reflexivas del ser humano, combinadas con habilidades creativas, orientadas a la producción, en un contexto global en el que no hay lugar para la pasividad ni la espera.

Esta buena disposición e interés se basa en que la actividad cubra algunas necesidades psicológicas de los jugadores, contribuya a satisfacer su necesidad de autonomía, competencia y relación con los demás (Decy y Ryan, 2008).







## Capítulo segundo

### Información institucional y aspectos metodológicos

#### 1. Información institucional

La organización mencionada cuenta con diez años de trayectoria como Consultora y con un equipo de trabajo que cuenta con experiencia en el manejo de los diversos Subsistemas de Talento Humano, así como metodologías y soluciones en cuanto a las estrategias de desarrollo y cultura organizacional.

##### 1.1. Filosofía organizacional

Tim Consulting se fundamentó en algunos aspectos de su filosofía organizacional, así por ejemplo su misión se define como “Ser una Consultora de Talento Humano que brinda soluciones diferenciadoras, y que al tiempo, se ajusta a las demandas de cada organización en temas de Talento Humano, con un equipo calificado y comprometido con sus clientes”. Esta misión hace énfasis en la necesidad de agregar valor de manera consistente a las organizaciones en el ámbito del Talento Humano.

En cuanto a la visión se establece como “Ser la mejor opción en el mercado Ecuatoriano en Consultoría de Talento Humano, reconocida por la calidad de servicio, equipo profesional y aporte a la sociedad”. Tim Consulting se ha propuesto metas importantes de expansión y de servicio.

Por otro lado, en relación con su estructura organizacional está constituida por la Gerente de Consultoría que lidera el equipo, y a su vez, es el front directo con los clientes en aspectos técnicos y comerciales. Por otro lado, cuenta con dos Consultores de Desarrollo Organizacional Senior y un Pasante, quienes se encargan de manejar los procesos y proyectos asignados en las áreas de Selección y Reclutamiento, Desarrollo Organizacional, tales como Desempeño, Plan de Carrera, Cultura y Clima.

A continuación, se detallan los productos y servicios que constituyen el portafolio que oferta la Consultora:

En la selección de personal con el fin de garantizar el cumplimiento y la calidad de los procesos, se aplican herramientas innovadoras que permiten realizar una

búsqueda y evaluación profunda de altos potenciales, en el mercado de interés. La empresa dispone de bases de datos actualizadas, acordes al perfil que busca la empresa, el número de candidatos a referir en la base de datos varía de acuerdo con la posición que busca la empresa.

La técnica de Assessment Center permite detectar y evaluar las competencias que evidencia una persona, a fin de predecir el rendimiento del candidato para un puesto de trabajo determinado, se utiliza un método de evaluación objetivo centrado en realizar casos reales, dinámicas, ejercicios desarrollados en consideración del cargo y las competencias que se requieren evaluar.

Las entrevistas por incidentes críticos es una técnica de evaluación altamente estructurada, que analiza profunda y detalladamente el desempeño laboral de una persona en el pasado, cuyos resultados se convierten en el predictor de las competencias que el candidato pueda demostrar y que son requeridas para un puesto específico. La técnica se centra en el desempeño del entrevistado en relación a las características que aseguran el éxito en el puesto.

En la evaluación de personalidad esta técnica de evaluación permite detectar y evaluar las competencias que evidencia una persona, a fin de predecir el rendimiento del evaluado en un puesto de trabajo determinado, se utiliza un método de evaluación objetivo centrado en técnicas proyectivas.

El *outplacement* (reubicación) es para asesorar a las personas desvinculadas para lograr un proceso armónico de aceptación de su condición actual, reorientando su potencial para viabilizar su reinserción laboral.

En cuanto a la valoración de cargos es un proceso para determinar la importancia relativa de cada cargo o puesto, considerando los niveles profesionales de la empresa, sobre la base de las responsabilidades y al alcance de la gestión en el cual radica en realizar una comparación de los puestos con estructura organizacional coherente.

La medición de clima organizacional se la realiza por medio de un estudio de clima organizacional, consiste en identificar las dimensiones claves que puedan impactar en los distintos aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura.

La gestión del desempeño es un proceso de planificación y evaluación orientado a la mejora permanente del rendimiento de la organización y su talento humano.

La gestión por competencias es una herramienta estratégica permite a la empresa enfrentarse de manera efectiva a los retos de un entorno cambiante. La implementación

de este modelo nos encamina a la excelencia empresarial, partiendo de la alineación de las competencias individuales con los objetivos estratégicos.

## **2. Metodología de investigación**

La presente investigación se lleva a cabo en una consultora de Talento humano en la ciudad de Quito, donde el programa de Aprendizaje Experiencial surge como una propuesta para incorporar nuevas herramientas estratégicas. Esto forma parte del servicio que brinda la consultora para que las empresas adquieran nuevos enfoques enmarcados en la lúdica como una forma de asimilar conocimientos y de propiciar su creación.

La organización Tim Consulting ha evolucionado de manera progresiva en sus años de trayectoria. Hoy en día, entre las características de su personal interno destaca la dedicación y el conocimiento del cliente. Su misión, visión, y sus valores giran en torno a brindar un servicio orientado al negocio y evolución del equipo humano, por lo cual el objetivo de la organización es cubrir las demandas de personal en diferentes períodos.

De esta forma, mediante procesos en base a la planificación del negocio, se lleva a cabo la Gestión de Recursos Humanos.

Con estos antecedentes, se recurre al método de investigación descriptiva cualitativa para el análisis, interpretación y recolección de la información, lo cual abarca fuentes bibliográficas para conceptualizar las teorías. También se emplea técnicas y definiciones de temas relacionados con el aprendizaje experiencial y el desarrollo de competencias. Por otra parte, acorde con la Universidad de Jaén (s.f.), el propósito de la investigación cualitativa también consiste en presentar una metodología de investigación para entender una experiencia, es así que las características de los estudios de tipo cualitativo “se centran en los sujetos, que adoptan la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar” en forma integral. Esto se complementa con un proceso de indagación inductivo donde el investigador interactúa con los participantes y con los datos, para encontrar respuestas centradas en la experiencia social (Universidad de Jaén, s.f.).

Cabe mencionar que la investigación descriptiva se propone definir, clasificar, catalogar o caracterizar el objeto de estudio, misma que puede usar métodos cualitativos. Entre los cuales están aquellos basados en el uso del lenguaje verbal, así como el método observacional, encuestas y estudios de caso único.

Así, el enfoque de investigación seleccionado es de tipo cualitativo, que se enfoca en combinar la descripción junto con la medición de determinadas variables, lo cual considera diversas connotaciones, así como la comprensión del contexto donde ocurre el fenómeno. Es por ello que se escoge este método, ya que el factor humano es una parte fundamental de la investigación, y se puede llevar a cabo un análisis relevante a partir de la selección e interpretación de datos de la muestra seleccionada.

Entre las características de una búsqueda cualitativa está confirmar los hechos para verificar una teoría en particular, precisamente a partir de la observación del objeto material para luego elaborar su propio objeto formal. Por ello, se escoge este tipo de investigación, pues contienen tanto procesos lógicos como inductivos, ya que se originan de lo particular hacia lo general.

Por supuesto, al tratarse del diseño de un programa, no pretende ser algo definitivo sino más bien que queda abierto para poder seguir optimizándolo, e inclusive podría recibir ajustes para adaptarlo hacia otros campos que lo requieran, en el campo del factor humano.

Asimismo, este tipo de investigación entra en los cinco binomios de conocimientos planteados por (Pacheco y Cruz, 80), al analizar los distintos conocimientos que intervienen en el pensamiento lógico de un investigador, en concreto, el binomio cualitativo-cuantitativo. Este binomio de conocimiento se caracteriza por abordar una perspectiva subjetiva a partir de las cuantificaciones necesarias y pertinentes sobre el fenómeno a examinar. Su ventaja es que, por una parte, se acerca a la realidad con un enfoque cualitativo, mismo que conlleva comprensión, descripción e interpretación de diversa índole, como conductas, experiencias, opiniones, y semejantes. Y, por otro lado, también implica medición y cuantificación numérica de diferentes variables, propias del fenómeno a estudiar, para así llevar a cabo un análisis más profundo.

Por otra parte, también se usan entrevistas y encuestas, grupales, individuales según el caso, para recolectar información de diferentes variantes de la realidad. La encuesta verbal es la entrevista, mientras que la encuesta escrita emplea el cuestionario, donde se debe formular preguntas previamente elaboradas. Se puede recurrir al muestreo, que consiste en recurrir a la generalización de los resultados a partir de una o más personas representativas de una población, donde las preguntas más destacadas son las de tipo abiertas, las cuales permiten expresarse libremente al encuestado, por lo que otorga bastante información (Doris Quispe Griselda Sánchez, 11). En cambio, las

preguntas cerradas pueden proporcionar al encuestado varias opciones de respuesta de las cuales solo se elige una.

## **2.1. Técnicas de investigación**

La finalidad de la recolección de datos fue captar la mayor información posible de los actores principales del estudio: (Tim Consulting, clientes internos, líneas de Supervisión), para analizarlos y comprender los motivos y significados acerca del comportamiento humano enfocado al Aprendizaje Experiencial, es por ello que se utilizaron distintos métodos y técnicas.

A continuación, se detallan los pasos que se ejecutaron para la realizar el diagnóstico y las herramientas que se aplicaron.

*Entrevistas:* es un método más personalizado, se genera a través de una reunión para mantener una conversación para intercambiar información con el interlocutor (entrevistado-entrevistador), se lo puede realizar individualmente o en conjunto, a través de preguntas y respuestas por medio de una conversación fluida y la construcción de significados.

La entrevista que se usó fue abierta con una guía general del contenido con preguntas específicas del tema de la investigación. En el transcurso **de esta** se agregaron preguntas adicionales para precisar y abordar ciertos conceptos e información requerida. Esta técnica se utilizó para identificar el conocimiento o práctica que los participantes han tenido respecto al aprendizaje experiencial o procesos formativos en distintos escenarios; fue de mucha utilidad para conocer la apreciación general sobre el tema. Es importante mencionar que las dos primeras preguntas se realizaron a clientes y las demás preguntas a consultores que han manejado esta práctica.

*Cuestionarios:* Se lo utilizó para registrar las respuestas de los clientes, de forma que se pueda, describir los pensamientos, opiniones u sentimientos acerca de las competencias que los clientes consideran fundamentales dentro de la empresa, lo cual sirvió como muestra para diagnosticar cuáles son las competencias, así como los comportamientos ideales a ser considerados, los mismos que servirán de manera referencial para que la consultora considere en sus servicios y procesos.

### **3. Diagnóstico de la situación actual**

Iniciamos la etapa de levantamiento de información a través de la técnica de Entrevista con el objetivo de conocer las visiones y expectativas que tenían los entrevistados respecto a la temática de Aprendizaje experiencial, es importante mencionar que previo a las entrevistas se proporcionó una explicación a los clientes acerca de la temática para que la apreciación tenga un enfoque más objetivo.

Se colocan las dos primeras preguntas realizadas a los clientes y la síntesis analítica que se ha elaborado a través de las respuestas obtenidas.

#### **3.1. Respuestas de la Entrevista de los Clientes de las dos primeras preguntas**

*¿Qué conoce o comprende acerca del Aprendizaje experiencial?*

Referente a las entrevistas realizadas a los participantes con respecto a las respuestas, se puede mencionar que de manera general los mismos mencionaron conocer genéricamente ciertas prácticas relacionadas al aprendizaje experiencial, ya que han participado en talleres de sus empresas que incluían dinámicas relacionadas al manejo de ciertas competencias; sin embargo, no existía una técnica definida o clara acerca de las actividades. Por lo que es importante considerar que para el manejo de cualquier taller se requiere una sensibilización y entender el para qué se lo realizan y que todos los integrantes de un equipo estén involucrados.

*¿Qué beneficios considera que tendría una Organización al tener este tipo de programas?*

Con respecto a que beneficios traería a una empresa este tipo de programas basado en un aprendizaje experiencial sin lugar a duda sería enriquecedor ya que muchas organizaciones actualmente atraviesan por muchos retos y uno de ellos es retener al personal con alto potencial así como la transmisión de los valores institucionales mediante prácticas atractivas e innovadoras que permitan mantener al personal idóneo y la parte empírica deja lecciones en la gente.



### 3.2. Respuesta de los Consultores concedores en el Tema

*¿Cómo se aplica el aprendizaje experiencial, a qué niveles se lo hace, qué etapas, qué metodología?*

Se aplica a todos los niveles jerárquicos de una empresa por equipos y sin lugar a duda por fases en una primera etapa se conoce a los participantes con los cuales se va a trabajar y generar *rapport* (aceptación) para adecuar el ambiente. La metodología se la tiene ya estipulada y definida desde el principio y se les explica a los interesados de la misma de lo que se trata y cómo se la va a usar así como las evaluaciones y cierre. Se realiza un seguimiento y a su vez sesiones individuales y por equipos.

*¿Miden algún tipo de habilidades? ¿Cuáles?*

Las habilidades que usualmente se miden son las que el cliente requiera en base al giro del negocio, sin embargo, generalmente se consideran talleres relacionados al liderazgo, manejo y desarrollo de gente así como la integración de los valores con la compañía mediante comportamientos observables y determinados ejercicios enfocados a ello. Ya que el cliente lo que quiere es que su gente se empodere de los procesos y su gente.

*¿Cuáles son las propuestas de intervención?*

Las propuestas de intervención son variadas están ya programadas justamente para que los participantes se vean envueltos en prácticas referentes a su trabajo diario considerando el mundo volátil en el que vivimos es de suma importancia ser ágiles y cautivar a los participantes con un cambio de creencias o paradigmas así cómo y el manejo de actividades dinámicas que permitan integrarlos.

*¿Qué resultados se han obtenido?*

Referente a los resultados obtenidos, se vislumbra un cambio comportamental y de actitud de los participantes conforme transcurren las actividades, ya que sus respuestas y el desarrollo de las prácticas es diferente conforme avanzan en el programa, y el seguimiento que se realiza es personalizado e individual.

### 3.3. Explicación y respuesta al cuestionario

Se aplicó un cuestionario para definir las competencias y comportamientos relevantes que se puede adquirir o desarrollarlos en una posición ejecutiva. Para lo cuál, se considero a los clientes de mandos medios y altos de Tim Consulting que accedieron a

responder bajo confidencialidad, se les realizó unas preguntas que estaban estipuladas en dos partes.

Tabla 1  
**Matriz de Calificación**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel Ideal</b>
Competencias Organizacionales	Identificación con la Compañía	
	Iniciativa	
	Orientación al Cliente	Experto (4)
	Orientación al Logro	Avanzado (3)
	Desarrollo de Personas	Intermedio (2)
	Dirección de Persona	Básico (1)
	Comprensión de la Organización	
	Pensamiento Analítico	

Fuente y elaboración propias

La primera parte justamente fue para determinar las competencias esenciales de carácter cualitativo: (identificación con la compañía, iniciativa, orientación al cliente y al logro, desarrollo y dirección de personas, comprensión de la organización y pensamiento analítico), que priorizaron los clientes en el cuestionario realizado, en conformidad al segundo objetivo planteado que se soportan en las respuestas expuestas, se realizaron dos preguntas: *¿requiero utilizar esta competencia para cumplir mis funciones y actividades?* en la que la mayoría de respuestas fueron que Sí en base a las opciones propuestas. Y *¿Qué importancia tiene la competencia para el desarrollo de mi trabajo?*, donde se solicita ordenarlas por prioridad.

En la Segunda Parte se determinan y señalan los comportamientos para cada una de las competencias ordenándolas según la importancia con un mínimo de cuatro y un máximo de seis comportamientos por cada competencia. A continuación, se detallan los resultados de las cinco competencias primordiales que los ejecutivos escogieron que son las más adecuadas para practicarlas en la organización, con sus equipos de trabajo.

Tabla 2  
**Cuestionario para definir Competencias Ejecutivas**

<b>Cuestionario</b>		
<b>Tiempo</b>	<b># Cuestionarios</b>	<b>Cargos</b>
30 - 60 minutos	Cinco Clientes	Ejecutivos Cargos Altos y Medios

Fuente y elaboración propias

Para el cuestionario se establecieron las competencias y comportamientos esenciales con sus respectivas definiciones, las cuales fueron priorizadas en el siguiente orden, de acuerdo al criterio de los clientes. Ver (*Anexo 4.1*) en base al diccionario de competencias de Hay Group y Lominger.

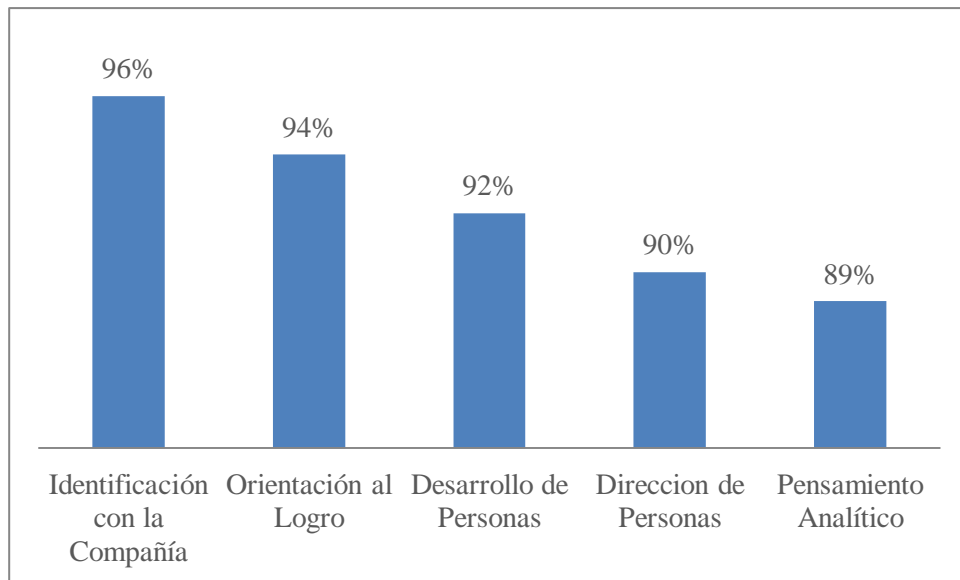


Figura 1. Resultados cuestionario competencias ejecutivas, fuente, análisis cuestionarios competencias  
Fuente y elaboración propias

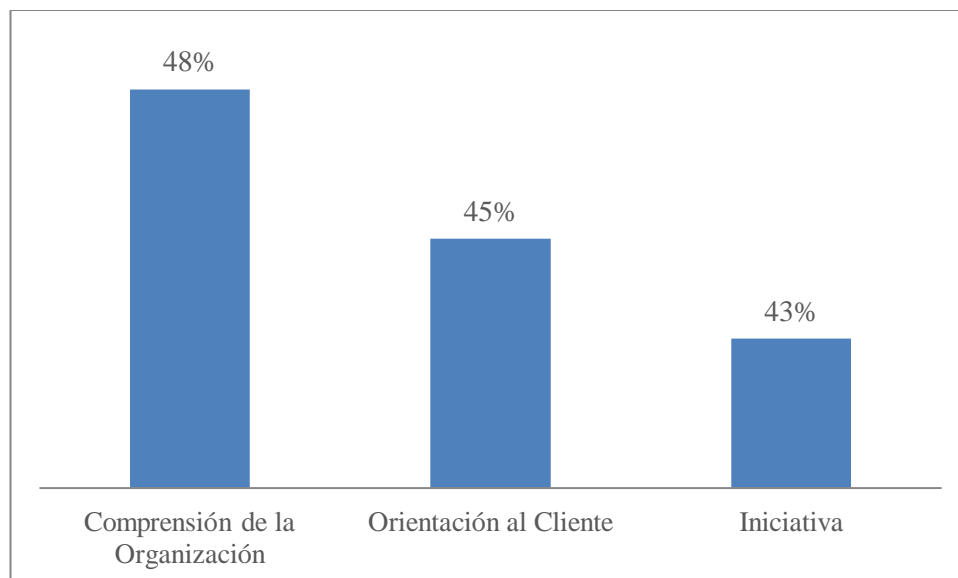


Figura 2. Resultados cuestionario competencias ejecutivas, fuente, análisis cuestionarios competencias.  
Fuente y elaboración propias

Con base en la gráfica antes expuesta se determinaron las competencias esenciales, las cuales sirven como un esquema para considerarlas como parte del modelo de aprendizaje experiencial. Dentro de los resultados de carácter cualitativo la competencia más significativa que tiene mayor puntuación, y que destaca como uno de los aspectos a trabajar, principalmente son temas relacionados con la identidad con la compañía. Esto se relaciona con integrar las metas en conjunto con la misión y valores (principios), y que los referentes sean los clientes internos y externos, así como el apoyo de las decisiones para alcanzar una mayor ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. En cuanto a la orientación al logro, se considera como un desafío para obtener el éxito a nivel gerencial, ya que esta gestión es la manera de centrarse en los objetivos y prioridades para cumplir con las exigencias, así como el desarrollo y dirección de personas que permiten dirigir a la empresa objetivamente.

### 3.4. Resultados Cuestionario Competencias y Comportamientos Ejecutivos

A continuación, se muestran las competencias escogidas por los clientes en el cuestionario, así como los comportamientos relacionados, se detallan las respuestas obtenidas en el orden de importancia proporcionado por los clientes.

Identificación con la Compañía	d. Da soporte a la compañía. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la compañía. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la compañía.
	f. Da soporte a las decisiones que benefician a toda la compañía, aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo.
	b. Intenta encajar en la compañía. Se esfuerza para adaptarse y encajar bien. Respeta la manera en que se hacen las cosas y acepta lo que la autoridad considera importante.
	a. Siente como propios los intereses de la compañía. Se guía por las políticas y procedimientos de la misma.
Orientación al Logro	f. Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio
	d. Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.

	g. Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc.
	b. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
Desarrollo de personas	f. Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por otros.
	c. Identificar las necesidades de formación propias para mejorar su efectividad
	g. Dar retroinformación a los compañeros sobre cómo están realizando su trabajo, destacando lo que hacen.
	h. Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para sí mismo.
Dirección de personas	e. Especificar el rol y las actividades que el cargo debe realizar.
	d. Identificar y gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
	g. Identificar los objetivos planteados con los objetivos alcanzados por parte del personal.
	c. Retroalimentar al personal basándose en el desempeño
Pensamiento analítico	c. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones
	d. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
	e. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos
	f. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas

Figura 3. Lominger International. 2008, cuestionario para definir comportamientos ejecutivos  
Elaboración propia

La información mostrada ha sido recopilada mediante la aplicación de varios instrumentos y herramientas, que constituyen la base para establecer el diagnóstico y la necesidad de proponer un programa relacionado al Aprendizaje Experiencial. Posterior al análisis los datos se organizaron de acuerdo con las necesidades de la Consultora que permitan un amplio desarrollo sostenido en el tiempo para brindar a sus clientes.

Al vivir en un entorno incierto que presenta cambios y desafíos continuos frente a ello, las prácticas que antes funcionaban ya no dan los resultados esperados. En respuesta a este contexto, el aprendizaje experiencial pretende mejorar el ambiente por medio de buenas prácticas que desarrollen actitudes que permitan a los clientes de Tim Consulting desenvolverse en distintas circunstancias a través de una actitud lúdica (no solo jugando, sino haciendo lo que les apasione), activando así distintas áreas cerebrales como el razonamiento lógico, las emociones y recompensas que las reciben con la sensación de logro integrando los distintos tipos de inteligencias múltiples e impulsándolas a la acción, para que los clientes obtengan nuevos recursos y adquieran nuevas prácticas con dinámicas que puedan crear espacios más lúdicos.







## **Capítulo tercero**

### **Diseño de un programa que proporcione una metodología para la realización y conceptualización de nuevas experiencias de formación**

La creación del programa que proporcione una metodología encaja en el ámbito de la Gestión del Talento Humano (GTH), ya que sirve tanto para mantener a los actuales colaboradores de la organización, así como optimizar la gestión del personal interno. De esta forma, se esperan diversos beneficios como aumento en el valor económico, incrementar calidad y valor para su personal externo. En concreto, en América del Sur, países como Argentina, Brasil, Ecuador y Perú, han implementado la GTH en sus organizaciones con estrategias de acompañamiento al personal, en ámbitos de compensación y políticas de retención; generando un efecto positivo hacia la consecución de objetivos (Ramírez, 2018).

#### **Objetivos del programa**

- Proporcionar una metodología que permita la realización y conceptualización de nuevas experiencias de formación.
- Crear nuevas maneras de captar la atención de los líderes mediante una interacción.
- Mejorar la comunicación y desarrollo de habilidades.

#### **Alcance**

Que la Organización Tim Consulting tenga un modelo o guía, en la cual pueda basarse para diseñar talleres o cursos de formación que ayuden a los colaboradores en procesos de innovación, así como de transformación organizacional, con el fin de desarrollar su potencial en busca de mejores resultados, ya que las mejores soluciones son creadas en colaboración con la participación de los clientes para que sean procesos participativos e incluyentes con el aporte conjunto de profesionales especializados, elaborados con metodologías de trabajo que desarrollen sus habilidades comportamentales, creando un estado de conciencia más amplio acerca de sus competencias, así como dinámicas lúdicas que provoquen reflexión y experiencias

simbólicas y significativas dentro del contexto del equipo. Para que cada participante pueda generar un aprendizaje por sí mismo y lo expanda al equipo por medio de las actividades presentadas, combinadas con su propia experiencia de vida.

## **1. Fases del proceso**

### **1.1 Modelo de competencias**

Es necesario utilizar un modelo de competencias para identificar comportamientos o acciones observables y a través de ello, determinar de qué manera se puede realizar una intervención a nivel de desarrollo y de otras prácticas para Talento Humano y que estas a su vez guarden relación a nivel genérico con el aprendizaje organizacional manteniendo un enfoque multidimensional y dinámico.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de nuevas habilidades en una línea de tiempo es necesaria para ejecutar las actividades de manera exitosa acoplándolas y alineándolas con la organización, sobre todo para los líderes que tienen un impacto en sus equipos, ya que son los que guían e inspiran dando un sentido de responsabilidad y compromiso más aún en estos tiempos en el cual el entorno que nos desenvolvemos es cambiante, rápido, flexible y diverso, por ello es importante considerar alinear los valores organizacionales al equipo por medio del establecimiento de políticas éticas y competencias organizacionales.

Es por ello, que como modelo de competencias uno de los escogidos fue el diccionario de Lominger Internacional, (2013) que acoge las características mensurables de una persona mediante comportamientos observables la manera cómo están relacionadas con el éxito laboral que los clasifica en experto e inexperto cuando tiene desarrollada o no la competencia, lo cual sirve para identificar de manera más amplia. En el diccionario de Lominger Internacional, (2013) explica que una competencia puede ser un comportamiento, así como también una habilidad técnica, inclusive un atributo o una actitud. En concreto, las 67 competencias forman parte del Diccionario de Lominger Leadership Architect® y están agrupadas en seis (6) factores y veintiún (21) grupos (Lominger Internacional, 2013).

### Cuadro Resumen Competencias Modelo Lominger 2013

Competencias	Experto	Inexperto
Manejo de Conflictos	Afronta las situaciones conflictivas, las considera como oportunidades; entiende las situaciones rápidamente; escucha a los demás con atención; puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa; puede encontrar los términos medios y obtener cooperación con discreción.	Evita los conflictos con gente y situaciones difíciles; se puede adaptar y quiere armonía entre todos; tiende a molestarse como reacción ante el conflicto, se lo toma personalmente; no sabe operar ante un conflicto lo suficiente como para conseguir un buen negocio; se rinde y dice que sí muy pronto; se mente en conflicto por accidente, no lo ve venir; deja que las cosas se deterioren en vez de enfrentarlas directamente; tratará de esperar lo más que pueda para que se pasen; puede ser una persona excesivamente competitiva y tiene que ganar todas las disputas.
Capacidad para Confrontar colaboradores directos	Se ocupa de los colaboradores conflictivos con firmeza y de forma oportuna; resuelve los problemas antes de que se agraven; constantemente revisa el rendimiento de los demás y examina los problemas en el momento adecuado; puede tomar decisiones drásticas respecto a los colaboradores cuando han fallado las soluciones anteriores; se ocupa eficazmente de las personas problemáticas.	No le es agradable presentar información negativa a sus colaboradores directos; deja todo para más tarde y evita los problemas hasta que tiene que actuar irremediamente; tiende a no comunicar claramente las normas ni proporcionar muchas sugerencias; deja que los problemas pasen por sí solos; acepta muy pronto las excusas; tiende a dar demasiadas oportunidades a la gente; no puede tomar las decisiones difíciles aún cuando todo lo demás ha fracasado; tiene estándares muy bajos o tiene favoritismos.
Desarrollo de colaboradores directos y otros	Entrega tareas y asignaciones que presentan un desafío y que son arriesgadas; mantiene reuniones regulares para analizar el progreso individual de las personas; conoce los objetivos profesionales de cada persona; elabora planes de desarrollo interesantes y los lleva a cabo; alienta a sus colaboradores para que acepten las oportunidades para mejorar; adopta a colaboradores directos que necesitan mejorar su trabajo; coopera con el sistema de desarrollo de personal de la organización; es un formador de personas.	No contribuye al desarrollo y crecimiento de los demás; es una persona orientada a los resultados y táctica, no hay tiempo para el desarrollo a largo plazo; no considera que el desarrollo a largo plazo sea su trabajo; le gustan las cosas seguras; no asigna trabajo que pueda ser complicado (arriesgado); piensa que el desarrollo consiste en asistir a un curso; no sabe cómo ocurre realmente el desarrollo; tiende a no conocer las aspiraciones de la gente, no mantiene conversaciones sobre el desarrollo profesional ni entrega opiniones ni apoyo, no impulsa a las personas a tomar en serio su desarrollo; prefiere seleccionar el talento más que desarrollarlo; no apoya ni coopera con el sistema de desarrollo de personal de la organización.
Astucia en las relaciones interpersonales	Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, fuera y dentro de la organización; crea ambientes apropiados; crea relaciones interpersonales constructivas y efectivas; utiliza la diplomacia y el tacto; puede aliviar con facilidad situaciones muy tensas.	No se relaciona bien con diferentes personas; tiende a no entablar relaciones con facilidad; carece de buenas formas para acercarse a la gente o de buenas habilidades para escuchar; no deja que las personas se acerquen y no se preocupa por crear un ambiente apropiado para la comunicación; puede ser muy directa y "seca" en ocasiones; puede preocuparse mucho de los resultados o es muy intensa; puede impacientarse demasiado para continuar con la agenda, puede ser crítico y arrogante; no entiende bien a las personas; puede paralizarse ante el conflicto, atacar o criticar; puede ser tímido o carecer de confianza frente a otros.

Valentía gerencial	No se guarda nada de lo que debe decir; brinda a los demás información actual, completa, correctiva, positiva y que conduce a la acción; hace saber a los otros cuál es su lugar; confronta de manera rápida y directa los problemas relacionados con cualquier persona o situación (no incluyendo a los colaboradores directos); no teme llevar a cabo acciones correctivas si es necesario.	No es dura con los demás; no dice las cosas en situaciones difíciles; no sabe cómo presentar una posición difícil; lo sabe, pero no lo dice; no se enfrenta a los conflictos; se siente intimidada por las personas en puestos superiores; se queda atrás y deja que otros dirijan; evita los conflictos y se retira en circunstancias difíciles; tiene miedo de cometer errores, de encontrarse en situaciones donde sólo puede ganar o perder o de tomar decisiones drásticas con su personal.
Agudeza estratégica	Ve el futuro con claridad; puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras; posee gran conocimiento y amplia perspectiva; tiene visión de futuro; puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades; es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores.	No piensa ni usa la estrategia; no puede establecer un plan estratégico atractivo; le gusta más el presente táctico; carece de perspectiva para reunir los elementos necesarios para formar una estrategia coherente; no tiene visión de futuro; puede rechazar las ventajas de aplicar una estrategia, considerándolo sin importancia; puede tener limitada experiencia y no tener los suficientes conocimientos del negocio o de los acontecimientos mundiales; puede tratar de simplificar demasiado o ser una persona muy táctica; puede carecer de la disciplina necesaria en los procedimientos para construir una visión estratégica.
Agudeza en los negocios	Sabe cómo funcionan los negocios. Sabe de políticas, metodologías, tendencias y tecnologías presentes y futuras y de la información que afecta su unidad y organización. Conoce la competencia. Sabe cómo funcionan las estrategias y tácticas del mercado.	No entiende el mundo de los negocios; no conoce ni está al día en las políticas, tendencias, tecnología e información, actuales y futuras, que afecta su negocio u organización; no conoce a la competencia; no sabe cómo funcionan las estrategias y las tácticas en el mercado.
Delegación	Delega sin problemas tareas y decisiones importantes y de rutina; comparte plenamente la responsabilidad de tomar decisiones y de afrontar las consecuencias; tiende a creer en la capacidad de los demás; deja que sus colaboradores directos y otros finalicen el trabajo asignado.	No contribuye al desarrollo y crecimiento de los demás; es una persona orientada a los resultados y táctica; no hay tiempo para el desarrollo a largo plazo; no considera que el desarrollo a largo plazo sea su trabajo; le gustan las cosas seguras; no asigna trabajo que pueda ser complicado; piensa que el desarrollo consiste en asistir a un curso; no sabe como ocurre realmente el desarrollo; tiende a no conocer las aspiraciones de la gente; no mantiene conversaciones sobre el desarrollo profesional ni entrega opiniones ni apoyo, no impulsa a las personas a tomar en serio su desarrollo; prefiere seleccionar el talento más que desarrollarlo; no apoya ni coopera con el sistema de desarrollo de personal de la organización

Equidad con colaboradores directos	Trata a sus colaboradores con equidad; actúa de forma justa; lleva a cabo diálogos abiertos y honestos; no tiene una agenda oculta; no da tratamiento preferencial.	No da un trato igual a sus colaboradores directos; no escucha las necesidades y preocupaciones de sus colaboradores directos; no capta las necesidades de la gente y no puede determinar cómo están respondiendo al trato que reciben; oculta cosas que su gente tiene derecho a saber; tiende a ser inconsistente y a tener favoritismos; tiende a no pensar mucho o a estar muy ocupado para prestar atención a la equidad; tiende a poner a las personas en una categoría buena o mala y a tratarlas de acuerdo a ella.
Contratación y dotación de personal	Sabe reconocer a las personas con talento; contrata al mejor personal de dentro o fuera de la organización; no teme contratar personas con carácter fuerte; sabe establecer equipos con talento.	No tiene buena reputación en cuanto a contratar y seleccionar personal; puede que se centre en una o dos características preferidas; puede que busque gente similar a él/ella; puede que no se arriesgue en su selección; no selecciona mucha diversidad; puede ignorar lo que es la competencia, carecer de criterio o simplemente asumir que sabe; puede que no tenga la paciencia para esperar a la persona adecuada.
Perspectiva	Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío; tiene amplios intereses y metas, tanto personales como profesionales; puede anticiparse fácilmente a las condiciones futuras; es capaz de pensar de forma global; puede analizar los diversos aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo.	Sus ideas sobre diferentes temas son limitadas y es una persona poco sofisticada; tiene opiniones limitadas sobre los temas y desafíos; ve los problemas y las oportunidades a través de un solo prisma; no tiene intereses muy variados, no muy versado; su experiencia puede ser limitada; no es bueno ante situaciones inciertas; carece de interés en las posibilidades y en el futuro y en la forma en la que los acontecimientos mundiales afectarán su organización; no será una persona estratégica o con visión de futuro; una persona centrada en "el aquí y en el ahora" que a menudo se ve sorprendida ante cambios inesperados; puede ser una persona de una sola función, profesión o técnica en un campo o área determinada.
Empuje por obtener resultados	Se puede contar en ella para lograr los objetivos con éxito; forma parte del grupo de las personas destacadas constantemente y de manera consistente; mantiene su concentración en los objetivos a alcanzar; pide mucho de sí misma y de los demás para conseguir buenos resultados.	No entrega resultados consistentemente; no hace las cosas en el tiempo asignado; pierde el tiempo y desperdicia los recursos tratando de conseguir lo que no es esencial; siempre hay un obstáculo: desorganización personal, no se determinan las prioridades, se subestiman los plazos, se intenta superar la resistencia; no tiene la suficiente voluntad para confrontar los obstáculos; deja las cosas de lado ante cualquier suceso; no entrega el 100% para terminar las tareas; hace lo que menos puede.

Autoconocimiento	Conoce sus fortalezas, debilidades, oportunidades y limitaciones; busca evaluación; aprende de los errores; acepta las críticas; no actúa a la defensiva; no le molesta hablar de sus defectos; espera con interés una evaluación del rendimiento equilibrada (los aspectos positivos y negativos) y un debate cuerdo sobre su carrera profesional.	No se conoce bien a sí mismo: fortalezas, debilidades o limitaciones; no busca consejo; puede ser arrogante o ponerse a la defensiva; no escucha la información que recibe ni aprende ella; puede estimar de manera incorrecta su rendimiento; o es muy alto o muy bajo; puede apresurarse en lo que no debe, o no moverse cuando debe; se puede sorprender de su propio impacto o no ser consciente de ello; puede reconocer algunos de sus fallos pero no los da a conocer; es una persona que evita las discusiones sobre sí misma; puede pensar que conoce la situación cuando en realidad no es así; puede inventar excusas e inculpar a los demás y poner excusas por sus equivocaciones; no aprende con sus errores o con las discusiones sobre su rendimiento y evaluación personal; se sorprende al recibir información negativa sobre su persona.
Creación de Equipos Efectivos	Agrupa a las personas en equipos de trabajo cuando la situación lo requiere; sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo; comparte los triunfos y logros; promueve el diálogo abierto, franco; permite a las personas terminar y hacerse responsables de su trabajo; define el éxito como producto del trabajo de equipo; hace que todos se sientan parte del equipo.	No forma, desarrolla ni dirige en equipo; dirige a la gente en forma individual; no crea un objetivo o reto común; premia y agradece a los individuos y no al equipo; puede no hacer reuniones de equipo; no crea sinergia en el equipo; todos trabajan en sus propios proyectos; no dirige de forma de crear moral y espíritu de equipo; no tiene las aptitudes o intereses para formar equipos; puede concentrarse demasiado en la acción y en el control y no confía en el rendimiento de un grupo.

Fuente: Lominger Internacional, For your improvement, 2013

Fuente y elaboración propias

## b. Áreas y cargos

Para el presente estudio, los actores principales que se consideraron como referentes que formaron parte de las actividades fueron los ejecutivos de mandos medios y altos de áreas administrativas. La invitación a participar para esta propuesta se realizó a determinados clientes de Tim Consulting, los cuales manifestaron su disposición para colaborar y aportar con sus criterios y conocimientos así como la autorización correspondiente de la Consultora, considerando las actividades en las que se desenvuelven y el tiempo disponible.

## c. Herramientas

Posteriormente, con los datos obtenidos se procede a analizar la información para elaborar la propuesta de diseño, que consiste en proponer una pauta para el desarrollo de talleres que puedan generar un aprendizaje activo por medio de la

reflexión y el darse cuenta. Los mismos se adaptan a las necesidades particulares requeridas por la Consultora y a los clientes que son de distintas industrias o giros de negocio creando una guía genérica.

Como parte de las herramientas que generan un aporte significativo se consideran las siguientes:

Dinámicas de Grupo que son actividades grupales, las cuales se llevan a cabo con el equipo de trabajo de manera cooperativa en donde uno de los objetivos es ser socios en el aprendizaje, verse reflejados en el otro, empatizar para reforzar la confianza en sí mismos conjuntamente con sus colegas en despertar la conciencia colectiva por medio de la convivencia humana. Estas actividades lúdicas se las realiza con el equipo en espacios abiertos al aire libre en la naturaleza, ya que permiten a los participantes entrar en contacto con sus emociones generando reflexión y expansión de conciencia en el desarrollo de competencias.

Por otro lado, se consideran las técnicas participativas World Café, triadas Apreciativas: (cambio de roles líder, colaborador, observador) estas dinámicas permiten mantener un contacto inclusivo y cercano con el equipo, son herramientas que facilitan el diálogo en torno a temas fundamentales para definir compromisos acuerdos e incluso planes de acción en base a los comportamientos observados del equipo.

Las Estructuras Liberadoras desencadenan la innovación y creatividad del equipo para resolver problemas complejos a través de soluciones fuera de lo común. Estos espacios invitan a los participantes a que puedan asumir su responsabilidad y desafiar la problemática planteada al manejo de la ambigüedad.

El pensamiento visual o *visual thinking* es una herramienta que permite transmitir las ideas a través de gráficas o dibujos sencillos, el objetivo de esta técnica es comprender las ideas, definir objetivos, identificar problemas y encontrar soluciones, simular procesos.

El *Team Building* o construcción de equipos es un programa que interviene en la integración y desarrollo de competencias genéricas estipuladas para posiciones de liderazgo a partir de los conceptos y significados de los valores corporativos que sirven de pilar fundamental para la creación de una cultura de cambio a través del ejemplo buscando el autoconocimiento.

Los *workshops* (talleres de trabajo) de liderazgo de equipos son talleres formativos donde se trabaja el relacionamiento transpersonal en el desarrollo de

competencias genéricas como sentido de pertenencia, gestión del tiempo y conflictos, estilos de liderazgo, adaptación al cambio y *feedback* (retroalimentación).

La Facilitación de Reuniones son espacios que fomentan conversaciones simbólicas y significativas que permiten resolver situaciones circunstanciales, usando la inteligencia colectiva como instrumento para generar ideas a través de procesos de innovación como: planificación estratégica, creación o reformulación de valores organizacionales, redes colaborativas la creación de nuevos productos o evaluación de proyectos.

Como parte de las conversaciones que se generan con los líderes tenemos: conversaciones de Orientación y sentido, tienen como objetivo alinear la visión y misión de la empresa con el equipo desde el actuar del día a día. Y por otra parte, conversaciones de experiencia, donde se reúnen los participantes del equipo generando compromisos que estén alineados a las vivencias de los valores corporativos y a su vez el establecimiento de planes de acción. Finalmente, como parte de las herramientas virtuales que se utilizan son *Teams*, *Zoom*, padlet, mural, nearpod, y similares.

#### **d. Propuesta Pedagógica / Formativa**

Cándelo explican que, generalmente, el taller de formación surge para ayudar a la solución de un problema. Asimismo, puede llevarse a cabo de diversas maneras, como una reunión o un evento de varios días, tal como es el propósito de esta investigación. La elección del tipo de evento está determinada por el objetivo de la capacitación, según la necesidad que se quiere atender, el tema a tratar y el perfil de los participantes (Cándelo et al. 2003, 31).

Como parte de la propuesta formativa y pedagógica basada en la andragogía que se enfoca en guiar a los adultos a aprender, se plantean seguir las siguientes fases que se ilustran en la Figura 2, las cuales están consideradas en las diferentes metodologías propuestas por distintos autores que son relevantes dentro del ámbito de aprendizaje experiencial.



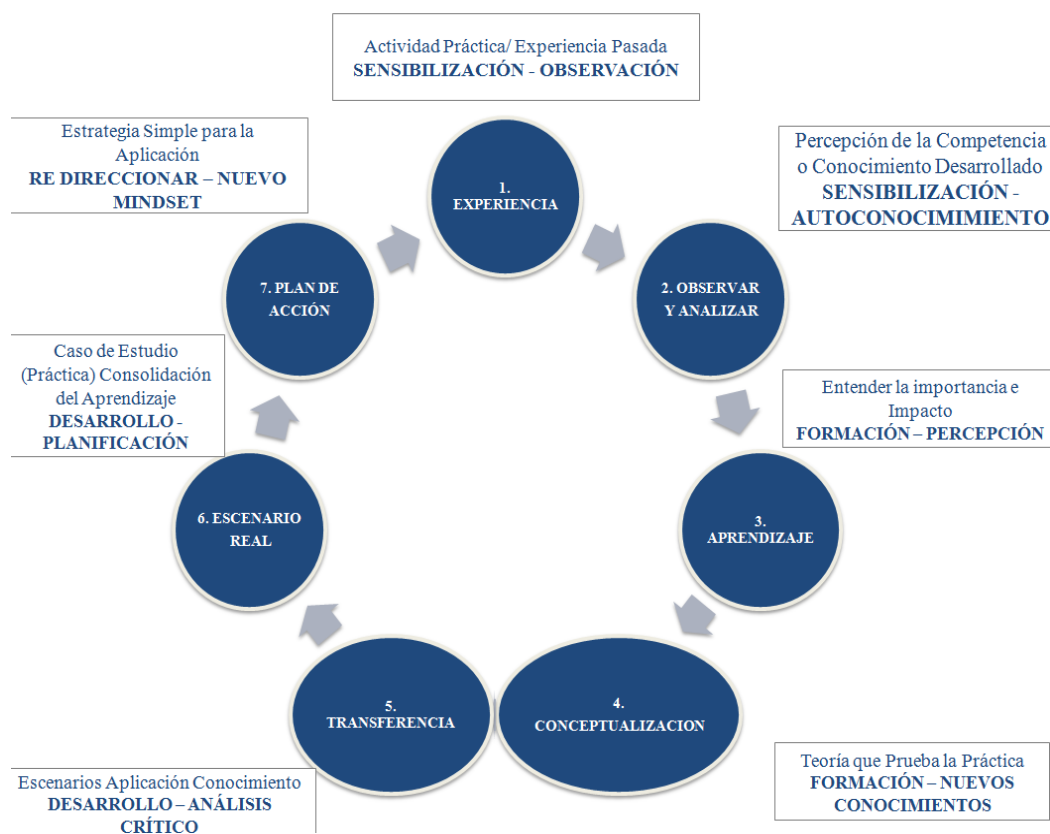


Figura 4. Metodología de aprendizaje y desarrollo, basado en la metodología de David Kolb Fuente y elaboración propias con base en Kolb, 2001

### Propuesta de contenidos:

*Fase I:* Diagnóstico.

Identificación del Ámbito de Aplicación.

Situación Actual y Nivel de Urgencia.

Análisis de Contextos alineados a los Valores Corporativos (Competencias Organizacionales Genéricas).

*Fase II:* Facilitación y Desarrollo.

Diseño y Actividades del Programa: (Dinámicas, Team Building o Construcción de Equipos, Pensamiento Visual, Gamificación de Procesos, Conversaciones Significativas, Desafíos).

Preparación de Herramientas y Materiales.

*Fase III:* Ejecución.

Experiencias de Formación: procesos de reflexión individual y grupal, mejores prácticas.

Consolidación de Aprendizajes.

*Fase IV: Cierre*

Conclusiones del equipo, evaluación y retroalimentación.

A continuación la gráfica respectiva de la propuesta de contenidos:

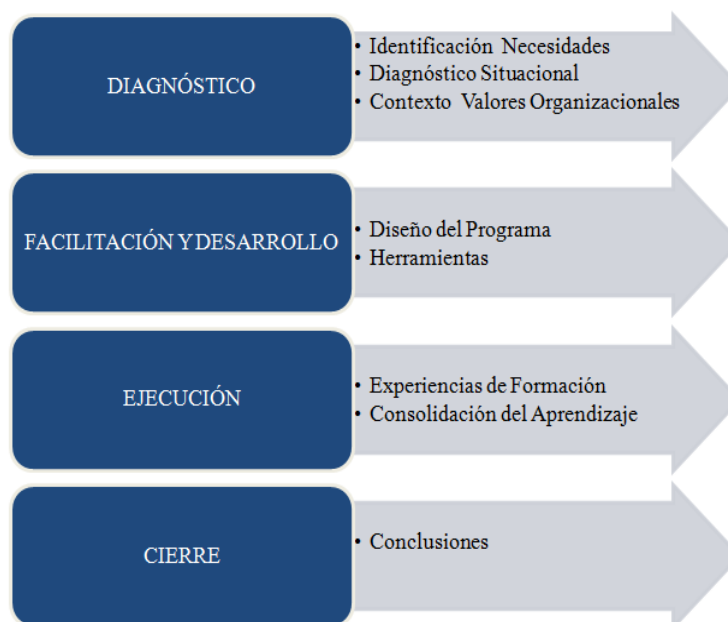


Figura 5. Propuesta de contenidos aprendizaje experiencial, basado en las entrevistas y cuestionario realizado a los clientes

Fuente y elaboración propias

#### **f. Modelo de evaluación cualitativo**

La evaluación se hace para conocer el nivel de satisfacción de los participantes, así como la comprensión de los contenidos teóricos, todo lo cual contribuye a planear actividades que refuercen dichos conocimientos o, de ser el caso, mejorar la forma de comunicarse con los mismos. La evaluación sirve para medir el nivel de satisfacción del taller, qué gustó o no a los participantes, para poder mejorar en los siguientes talleres o cursos.

La manera en la cual se evalúan los diseños experienciales es a través de la observación en tiempo real de la conducta y los comportamientos de los individuos que participan en las distintas actividades (escenarios) y como avanzan en las fases asignadas en el programa tanto a nivel grupal como individual dando importancia al estado de creencias o comportamientos por medio de la conceptualización del conocimiento el para qué del proceso, ya que aprender haciendo es un método muy

utilizado para el desarrollo de competencias. Por lo que, estas actividades permiten alcanzar una comprensión más profunda generando un pensamiento crítico a través del manejo de situaciones complejas y ambiguas.

Por otro lado, también dentro de la evaluación se puede considerar la aplicación de un cuestionario compuesto por preguntas de carácter personal y profesional, junto con ítems relativos a cada fase del aprendizaje experiencial para medir el nivel de comprensión sobre el tema y se va evaluando por fases en base a los avances dentro del proceso por medio de ciertos ejercicios prácticos.

### **g. Plan Comunicación**

El proceso respectivamente se lo puede socializar por medio de distintos canales de difusión a través de las grabaciones de los talleres realizados, compartiendo las buenas prácticas generadas dentro del proceso de reflexión del equipo o la creación de bibliotecas virtuales con los contenidos respectivos y a través de una integración que fomente relaciones armónicas con el equipo de trabajo e impulse un mayor empoderamiento que se traduzca en productividad. Mantener diálogos constantes y el buen manejo de los canales de comunicación.

A su vez se les entrega una carta a los participantes donde se explica la responsabilidad del contratante en la cual deben completar su información con los datos de los participantes según lo solicite el facilitador para la distribución de los materiales y la elaboración del programa final, logística, plataforma y contenidos a trabajar, ejecución de la formación, los costos de los programas del uso durante la capacitación.

### **3.4, Propuesta de Diseño Experiencial**

A continuación se plantea un modelo secuencial para la implementación de una actividad formativa experiencial, tomando en cuenta todas las premisas teóricas de los acápites anteriores.



Figura 6. Estructura de un taller de diseño experiencial, fase diagnóstica  
Fuente y elaboración propias.



Figura 7. Pasos del diseño experiencial, definición de área, cargos y competencias  
Fuente y elaboración propias

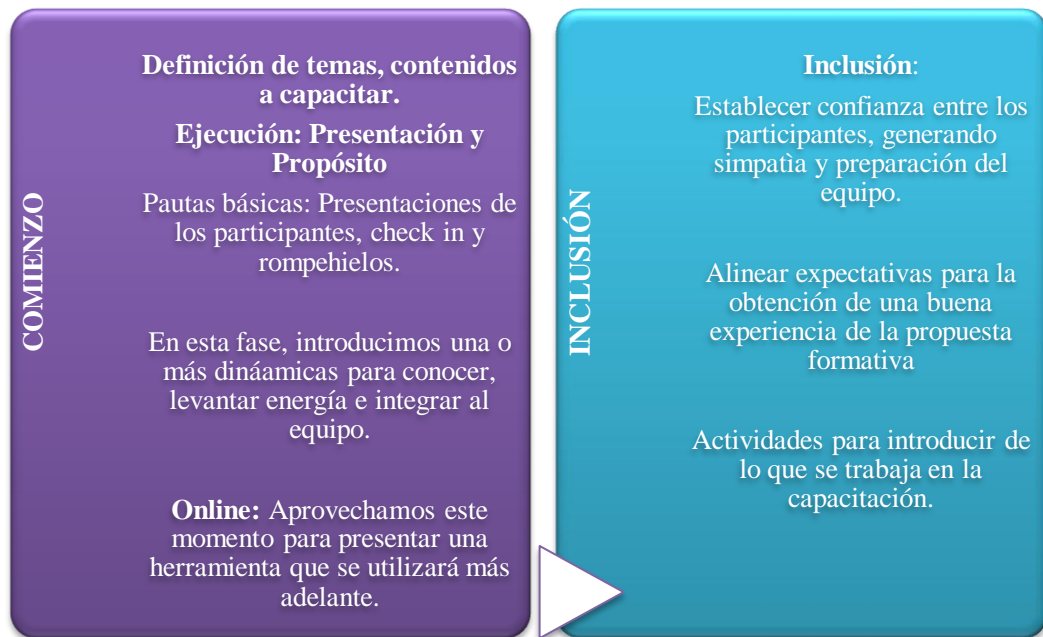


Figura 8. Estructura del diseño experiencial, propuesta pedagógica y formativa  
Fuente y elaboración propias

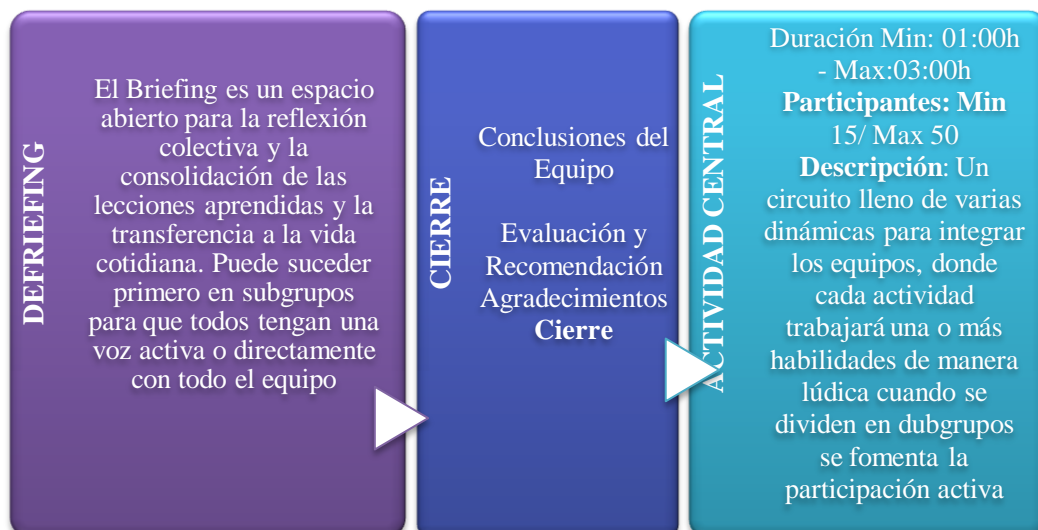


Figura 9. Estructura del diseño experiencial, ejecución formativa experiencial (I).  
Fuente y elaboración propias

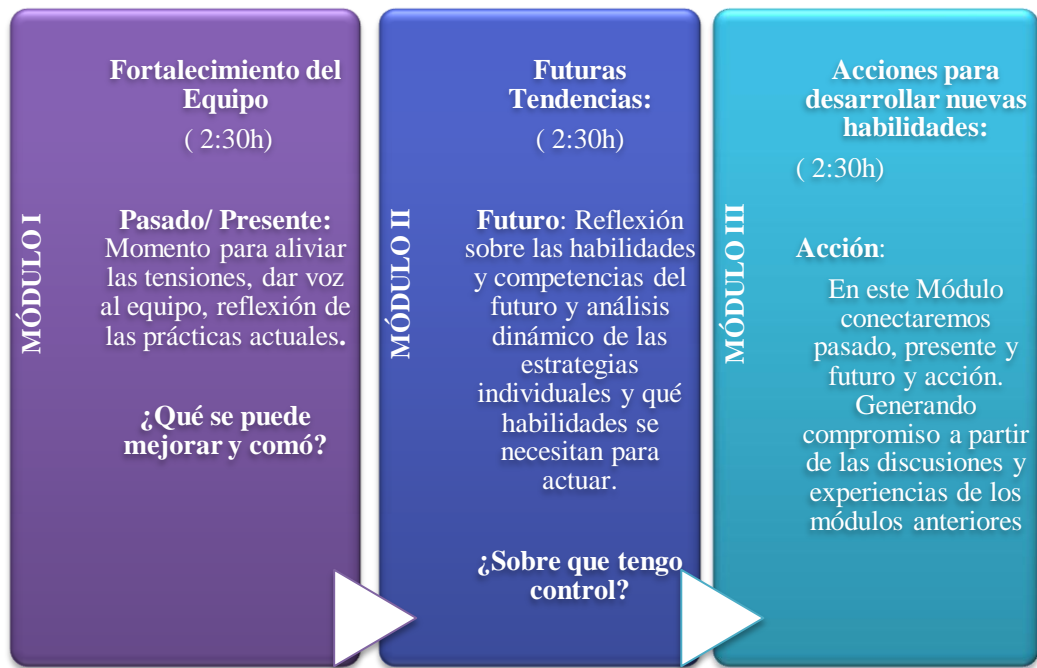


Figura 10. Estructura del diseño experiencial (programa de desarrollo), ejecución formativa experiencial (II)

Fuente y elaboración propias

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

La propuesta parte de un diagnóstico realizado a los actores principales del estudio: (Tim Consulting, clientes internos, líneas de Supervisión), frente a la necesidad de contar con una metodología diferenciadora dentro de la formación y desarrollo del Talento Humano, con el objetivo de propiciar mejoras en el comportamiento y actitud de los colaboradores, que deriven en la toma de decisiones asertivas y de beneficio mutuo.

Con este enfoque, la propuesta incorpora conceptos y herramientas estratégicas de carácter lúdico, identificando los perfiles de los participantes y sus estímulos a partir del aprendizaje experiencial. Inicialmente se los integra en múltiples actividades y situaciones con un propósito y significado orientados a su desarrollo, que constituyen una motivación de mejoramiento personal y profesional para favorecer su aplicación en la organización. En el ejercicio del aprendizaje experiencial, descubren sus capacidades y habilidades, asumen retos y desafíos poniendo a prueba su creatividad, asimilando conocimientos nuevos. Durante el proceso se proporciona seguimiento y monitoreo de los elementos implicados.

## **Recomendaciones**

El programa de aprendizaje experiencial está enfocado hacia el desarrollo de competencias que permitan, por un lado, fortalecer y potenciar las mismas así como mejorar la eficiencia en el desempeño interno de los colaboradores de la empresa Tim Consulting, y a la vez, ofrecer este asesoramiento a sus clientes para facilitar experiencias transformadoras dentro del ambiente y cultura de cada organización.

El enfoque mediante el aprendizaje experiencial y el desarrollo de competencias es que la Consultora y sus clientes, dispongan de componentes (logros, puntos), así como de mecánicas como (retos, competiciones, feedback, recompensas) y estrategias o elementos de desarrollo en su capital humano, aplicables a sus programas y metas institucionales. Los beneficios serán mutuos, pues la motivación permite la participación activa del colaborador, por medio de la validación de aprendizajes, generando cooperación y el autoconocimiento de sus competencias y actitudes.

Esta propuesta de Aprendizaje Experiencial se adapta a las necesidades de cada empresa, ya que es flexible a cambios, ajustes y mejoras que satisfagan a los requerimientos de la empresa que desea implementarlo. Para asegurar el éxito en su aplicación, el modelo debe ser analizado en todo aspecto, la empresa deberá contar con un plan estratégico (misión, visión, valores) que constituyen las bases y marco de acción. La Consultora está capacitada para brindar el asesoramiento correspondiente a sus clientes.



## Lista de referencias

- Arroyo, Ruth. 2012. *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ashwin, Paul. 2012. *Analysing Teaching-Learning Interactions in Higher Education*. Great Britain: A&C Black.
- Bravo, Juan. 2014. *Productividad basada en la Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Bartle, Richard. 1996. Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit MUDs. *Journal of MUD research*, 1(1), 19.
- Buraxais Estrada, María Rosa. 2013. “Nuevos valores para una nueva sociedad: Un cambio de paradigma en educación”. *Edetania* 43: 53-65. [https://documentop.com/nuevos-valores-para-una-nueva-sociedad-un-cambio-de-paradigma-\\_59fbf1661723dda8a1179502.html](https://documentop.com/nuevos-valores-para-una-nueva-sociedad-un-cambio-de-paradigma-_59fbf1661723dda8a1179502.html).
- Cándelo Carmen & Reina, Gracia Ana Ortiz R., Unger Bárbara. *Hacer talleres, una guía práctica para capacitadores*. 2003. Cali, Fondo Mundial para la Naturaleza. 204p.
- Carreras, Carla. 2017. *Del homo ludens a la gamificación*. Girona: Universitat de Girona.
- Consejo de Redacción. 2016. “Team building: Retos y ventajas de su aplicación en el contexto educativo”. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado* 19 (3). <http://revistas.um.es/reifop/article/view/267581>.
- Csikszentmihályi, Mihaly. 1990. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Deci, Edward. L. & Ryan, Richard. M. 2008. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 183-185. doi: 10.1037/a0012801
- Fasce, Eduardo. 2006. “Tendencias y perspectivas: Andragogía”. *Rev. Educ. Cienc. Salud* 3 (2): 69-70.
- García Ramírez, José Miguel. 2022. “Psicología y dinámica de grupos”. *Blogspot*.  
 Accedido 10 de enero.  
<http://josemiguelgarciamirez.blogspot.com/2011/09/aproximacion-al-concepto-de-dinamica-de.html>.

- Garrido, Francisco. 2008. *Comunicación de la Estrategia: La efectividad está en la dirección*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gómez, Francisco, y Antonio Parra. 2008. *Conductas de ciudadanía organizacional y la confianza en la construcción de equipos de trabajo*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/9613/>.
- Hay Group. 1996. *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
- Hernández Azucena y Susana Olmos Migueláñez. 2011. *Metodologías de aprendizaje colaborativo a través de las tecnologías*. Universidad de Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca.
- Homem, Filipa, Maria Filomena Patricio, Rodrigo Cardoso, y Alfredo Lourenço. 2012. "Team Building e a enfermagem". *Revista de Enfermagem Referência* 3 (7): 169-77.
- Huerta Mata, Juan José. 2006. *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.
- Hunicke, Robin., LeBlanc, Marc., y Zubek, Robert. 2004. MDA: *A formal approach to game design and game research*. Memorias en Challenges in Game AI (Vol. 4, p. 1). <http://www.aaai.org/Papers/Workshops/2004/WS-04-04/WS04-04-001.pdf>
- Huizinga, Johan. 2012. *Homo Ludens*. 3.<sup>a</sup> ed. en español. Traducido por Eugenio Imaz (edición original: 1938). Madrid: Alianza Editorial SA.
- IICA, I. I. 1996. Manual: *elementos para programar, ejecutar y evaluar actividades de capacitación*. Coronado, San José, Costa Rica: Bib. Orton IICA / CATIE.
- Järvinen, Aki. 2009. *Games Without Frontiers: Methods for Game Studies and Design*. Tesis doctoral
- Jenkins, Henry. (2009). Fans, blogueros y videojuegos: *La cultura de la colaboración*. Barcelona: Paidós.
- Kolb, David. A. 2001. *Experiential Learning Theory Bibliography 1971-2001*, Boston, Ma. McBer and Co.
- Lombardo, Michael y Eichinger, Robert, 2003. FYI. For Your Improvement. Una guía de desarrollo y formación para principiantes, gerentes, mentores y evaluadores. 5ta Edición. Lominger International: A Korn/Ferry Company. USA

- Lombardo, Michael y Eichinger, Robert, 2013. FYI. For Your Improvement. *Una guía de desarrollo y formación*. 5ta Edición. Lominger International: A Korn/Ferry Company. USA.
- López Gómez, Ernesto. 2016. “En torno al concepto de competencia: Un análisis de fuentes”. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación de Profesorado* 20 (1): 311-22. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>.
- Marczewski, Andrzej. 2013. *Gamification: a simple introduction*.
- Montenegro, Aida. 2012. “Analyzing EFL University Learners”. En Positionings and Participation Structures in a Collaborative Learning Environment, 127-45. *Colombian Applied Linguistics Journal*.
- Nakamura, Jeanne., Csikszentmihalyi, Mihaly. 2001. En *Handbook of Positive Psychology*, editado por C. R. Snyder Erik Wright, y Shane J. Lopez, 195-206. Oxford University Press.
- Olaz, José Ángel. 2016. *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. España. Narcea Ediciones.
- Pacheco Espejel, Arturo, y Ma. Cristina Cruz Estrada. 2006. *Metodología crítica de la investigación: Lógica, procedimiento y técnicas*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Quantic Foundry, 2016. *Gamer Motivation Model*. <http://quanticfoundry.com/2015/12/15/handy-reference/>
- Reinoso Fernández, Miguel. 2007. “Outdoor Training la mejor herramienta para el desarrollo de competencias emocionales en los directivos”. *Capital Humano* (209).
- Rodríguez, Juan C. 2015. “Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana”. *Propósitos y representaciones* 3 (2): 319-301. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/81/176>.
- Robbins Stephen y Timothy Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. 13.<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación.
- Salen, Katie, y Eric Zimmerman. 2004. *Rules of play: Game design fundamentals*. Cambridge: MIT Press.
- Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly. 2000. *Positive Psychology: An Introduction*. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.

- Senge, Peter. 1990. *La quinta disciplina. El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, España.
- Simonetti, Franco. 2007. *Juegos de Comunicación*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Squire, Kurt. 2002. "Cultural framing of computer/video games". *Game Studies* 2 (1): 1-13.
- Teixes Argilés, Ferran. 2014. *Gamificación: Fundamentos y Aplicaciones*. España: Universitat Oberta de Catalunya.
- Tim Consulting. 2020. <http://www.timconsulting.com.ec/>
- Torres-Toukoumidis, Angel, Luis Romero-Rodríguez, M. Amor Pérez-Rodríguez, y Staffan Björk. 2016. "Desarrollo de habilidades de lectura a través de los videojuegos: Estado del arte". *Ocnos: Revista de Estudios sobre Lectura* 15 (2): 37-49. <https://www.redalyc.org/pdf/2591/259149309003.pdf>.
- Ulloa Angulo, María Jacinta. 2011. "La andragogía y sus técnicas de enseñanza: Diseño de una guía metodológica para docentes en carrera de lengua y literatura de la facultad de ciencias y de la educación de la universidad técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas". Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/18750/1/La%20andragog%C3%ADa%20y%20sus%20t%C3%A9nicas%20de%20ense%C3%91anza.pdf>.
- Universidad de Jaén. s.f. *Investiga*. Recuperado de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuali.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html)
- Zicherman, G. y Cunningham, C. 2011. *Gamification by Design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Zubiria, Remy, e Hilda Doris. 2004. *El constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI*, Plaza y Valdes Editores.

## Anexos

### Anexo1: Preguntas entrevista

**Preguntas:**

1. ¿Qué conoce o comprende acerca del Aprendizaje Experiencial?
2. ¿Qué beneficios considera que tendría una Organización al tener este tipo de programas?
3. ¿Cómo se aplica el aprendizaje experiencial, a qué niveles se lo hace, qué etapas, qué metodología?
4. ¿Miden algún tipo de habilidades? ¿Cuáles?
5. ¿Cuáles son las propuestas de intervención?
6. ¿Qué resultados se han obtenido?

**Objetivo:**

Recabar información acerca del tema de investigación con los participantes para conocer la manera como se realizan internamente los talleres así como las reacciones y comportamientos individuales y grupales.

**Tiempo:** 60 m

Fuente y elaboración propias

## **Anexo 2: Cuestionario para definir las competencias ejecutivas**

En el cuestionario, se presenta una serie de preguntas relacionadas con las competencias y los comportamientos correspondientes que de acuerdo a su criterio considera relevantes adquirirlos o desarrollarlos en una posición ejecutiva.

### **Instrucciones:**

#### **Primera parte** (Determinar las competencias):

En este apartado se presentaran las definiciones de ocho (8) competencias que se ha considerado que pueden ser importantes para un ejecutivo o líder de equipo.

Para contestar a esta parte del cuestionario y diferenciar aquellas competencias que considera que son importantes, puede ser útil que se formule, para cada una de ellas, las siguientes preguntas:

**1. ¿Necesito utilizar esta competencia para desarrollar mis funciones y actividades?**

Si la respuesta es Si ponga una cruz (X) en la columna “Si”. Caso contrario, señale la columna “No”, procure marcar en un mínimo de cuatro (4) competencias y un máximo de seis (6).

**2. ¿Qué importancia tiene la competencia para el desarrollo de mi trabajo?**

Para responder a esta pregunta, piense en las funciones y actividades que desarrolla en su puesto y elije de entre aquellas competencias que ha considerado necesariamente, las que cree que son más prioritarias o claves y ordénalas según su importancia en la columna denominada “Orden” dándole un 1 a la más importante, un 2 a la segunda más importante y así sucesivamente.

Si	No	Orden	Competencias
			<b>1. Identificación con la compañía:</b> Es la capacidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades prioridades y objetivos de la organización y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades de la organización.
			<b>2. Iniciativa:</b> Está orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Conlleva buscar activamente nuevas oportunidades para hacer las actividades mejor, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.
			<b>3. Orientación al cliente</b> Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades del cliente.
			<b>4. Desarrollo de personas:</b> Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
			<b>5. Dirección de personas:</b> implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el decir a los demás lo que tienen que hacer.
			<b>6. Comprensión con la organización:</b> es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.
			<b>7. Pensamiento analítico:</b> es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.
			<b>8. Orientación al logro:</b> es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

**Segunda parte (Determinar los comportamientos):**

Para contestar este segmento del cuestionario de igual manera que en el apartado anterior. En primer lugar, señale aquellos comportamientos que considera que son necesarios para cada una de las competencias clave elegidas en el apartado anterior y en, segundo lugar, ordénelos según su importancia. Dándole uno “1” al comportamiento más importante dentro de la competencia “2” al segundo más importante y así sucesivamente. Procure señalar un **mínimo** de cuatro “4” y un **máximo** de seis “6” de comportamientos en cada competencia.

<p><b>1. Identificación de la Compañía:</b> Es la capacidad personal y la buena voluntad de alinear el propio comportamiento con las necesidades prioridades y objetivos de la organización y de actuar de tal manera que se promocionen los objetivos y necesidades de la organización.</p>			
Clave		Orden	Comportamientos
Si	No		
			a. Siente como propios los intereses de la compañía. Se guía por las políticas y procedimientos de la misma.
			b. Intenta encajar en la compañía. Se esfuerza para adaptarse y encajar bien. Respeto la manera en que se hacen las cosas y acepta lo que la autoridad considera importante.
			c. Es leal a la compañía. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeto y considera lo que la autoridad considera importante.
			d. Da soporte a la compañía. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la compañía. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la compañía.
			e. Realiza concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Pone las necesidades de la compañía por delante de las suyas.
			f. Da soporte a las decisiones que benefician a toda la compañía aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo.
<p><b>2. Iniciativa:</b> Está orientada a la acción no prevista o esperada. Tener iniciativa es hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo. Conlleva buscar activamente nuevas oportunidades para hacer las actividades mejor, de otra manera o saber encontrar nuevas oportunidades.</p>			
Clave		Orden	Comportamientos
Si	No		
			a. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes en el menor tiempo posible.
			b. Trabaja sin necesidad de supervisión, cambia constantemente su manera de trabajar y propone nuevas ideas.
			c. Actúa rápida y decididamente en una crisis, tomando decisiones inmediatas.



			d. Realiza esfuerzos extras. Emprende la resolución de nuevos problemas para mejorar o incrementar los resultados en su puesto de trabajo.
			e. Hace más de lo que se le pide, se anticipa a los problemas y gestiona nuevas oportunidades.
			f. Realiza esfuerzos extraordinarios, además de anticiparse a los problemas y gestionar nuevas oportunidades que no son evidentes para los demás.
<p><b>3. Orientación Al Cliente:</b> Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades del cliente.</p>			
Clave		Orden	Comportamientos
Si	No		
			a. Se esfuerza por cumplir las expectativas y satisfacer las necesidades de clientes internos y externos
			b. Obtiene información de los mismos clientes y la utiliza para mejorar los productos y servicios
			c. Habla y toma decisiones pensando en los clientes
			d. Establece y mantiene buenas relaciones con los clientes y logra que ellos brinden su confianza y respeto
			e. Puede esforzarse demasiado en satisfacer las exigencias de los clientes
			f. Puede que haga demasiadas excepciones y no elabore normas, prácticas y procedimientos coherentes que los demás puedan aprender y seguir
<p><b>4. Desarrollo de Personas:</b> Crear un ambiente de trabajo positivo hacia la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.</p>			
Clave		Orden	Comportamientos
Si	No		
			a. Formar y asesorar a otros, en el puesto de trabajo, para mejorar su efectividad.
			b. Diseñar planes y establecer calendarios de formación para otros compañeros
			c. Identificar las necesidades de formación propias para mejorar su efectividad
			d. Identificar las necesidades de formación de los compañeros para mejorar su efectividad.
			e. Manifestar reconocimiento al trabajo bien hecho por otros.
			f. Elogiar y estimular el buen trabajo realizado por otros.
			g. Dar retroinformación a los compañeros sobre cómo están realizando su trabajo, destacando lo que hacen.
			h. Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para sí mismo.
			i. Colaborar en la búsqueda de oportunidades de formación y desarrollo para los compañeros.

**5. Dirección de Personas:** implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el decir a los demás lo que tienen que hacer.

Clave		Orden	Comportamientos
Si	No		
			a. Dar instrucciones y delegar tareas rutinarias al personal.
			b. Realizar un seguimiento individual o grupal de la gestión realizada.
			c. Retroalimentar al personal basándose en el desempeño.
			d. Identificar y gestionar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
			e. Especificar el rol y las actividades que el cargo debe realizar.
			f. Establecer límites y directrices en cuanto a comportamientos del personal.
			g. Identificar los objetivos planteados con los objetivos alcanzados por parte del personal.
			h. Determinar estándares de rendimiento al personal a cargo.

**6. Comprensión con la Organización:** es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Clave		Orden	Comportamientos
Si	No		
			a. Apoyar e instrumentar las directrices que se recibe por parte de mandos superiores.
			b. Entender la estructura organizacional de la institución.
			c. Cumplir con los procedimientos establecidos dentro de la empresa para gestionar una actividad.
			d. Identificar y utilizar las pautas culturales propias de la empresa para el desarrollo de determinada actividad.
			e. Reconocer las causas generales por las que se suscita determinado problema o situación dentro de la empresa.
			f. Identificar a los actores y las situaciones que influyen en la compañía.

**7. Pensamiento Analítico:** es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Clave		Orden	Comportamientos
-------	--	-------	-----------------

Si	No		
			a. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.
			b. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados
			c. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones
			d. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
			e. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos
			f. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas
<p><b>8. Orientación al Logro:</b> es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.</p>			
Clave		Orden	Comportamientos
Si	No		
			a. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la empresa).
			b. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
			c. Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica
			d. Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos
			e. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando “recursos utilizados y resultados obtenidos”.
			f. Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio
			g. Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc.

Fuente: Basado en los Diccionarios de Hay Group y Lominger  
Elaboración propia