

**LA CAPACITACIÓN LÚDICA COMO HERRAMIENTA COMUNICATIVA EN
LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Ana María Escobar Martínez
Juliana Sánchez Trujillo

Trabajo de grado para optar por el título de Comunicador (a) social, organizacional.

Alexander Díaz Gómez

Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Comunicación Social
Bogotá
2009

Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana

Artículo 23

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de grado, solo velará porque no se publique nada contrario al dogma y la moral católicos y porque el trabajo no contenga ataques y polémicas puramente personales, antes bien, se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia”

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA – FACULTAD DE COMUNICACION
Y LENGUAJE**

CARRERA DE COMUNICACION SOCIAL

RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

Este formato tiene por objeto recoger la información pertinente sobre los Trabajos de Grado que se presentan para sustentación, con el fin de contar con un material de consulta para profesores y estudiantes. Es indispensable que el Resumen contemple el mayor número de datos posibles en forma clara y concisa.

I. FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO

Autores: Ana María Escobar Martínez, Juliana Sánchez Trujillo.

Título del Trabajo: La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento

3. Tema central: Capacitación lúdica y su relación con la comunicación organizacional.

4. Subtemas afines: Gestión del conocimiento, capacitación, modelo comunicativo frente al modelo pedagógico, lúdica, interacción comunicativa y educación experiencial.

5. Campo profesional: Organizacional

6. Asesor del Trabajo: Alexander Díaz Gómez

7. Fecha de presentación: Mes: Julio **Año:** 2009 **Páginas:** 265

II. RESEÑA DEL TRABAJO DE GRADO

Objetivo o propósito central del Trabajo:

Proponer la capacitación lúdica como herramienta comunicativa, para generar procesos de aprendizaje organizacional que fortalezcan la competitividad en la era del conocimiento.

Contenido:

1. La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento.
2. . Capacitación lúdica: un análisis de su aplicación en organizaciones colombianas.
3. . Diagnóstico en capacitación y comunicación de la corporación *Ocasa*.
4. Capacitación lúdica: una experiencia práctica en la Corporación *Ocasa*

Autores principales:

Peter Senge: director del centro de aprendizaje del Instituto tecnológico de Massachussetts (MIT), se posicionó como una de las principales figuras del desarrollo organizacional con la publicación del libro *La quinta disciplina*, en donde se desarrolla la noción de la organización como un sistema. Es además el fundador de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional.

Ikujiro Nonaka: reconocido como una de las personas más influyentes en el tema de pensamiento de negocios por el Wall Street Journal en el 2008, es conocido por sus estudios sobre la creación organizacional de conocimiento. Su experiencia ha acercado a occidente el modelo administrativo japonés.

Joseph O'connor: se dedica a la educación musical y las artes escénicas, áreas en las que aplica la Programación Neurolingüística, dictando cursos para profesores de música. Autor de múltiples libros sobre PNL tales como *Introducción a la PNL* y *PNL para formadores*.

John Seymour: obtuvo su máster en Programación Neurolingüística con John Grinder y Richard Bandler en la Universidad de California en Santa Cruz. Actualmente realiza cursos de formación en PNL. También es profesor asociado del *College for Further Education*, que hace sensible la PNL en el Reino Unido

Johan Huizinga: historiador holandés que propuso el juego como un fenómeno cultural y no simplemente en sus aspectos biológicos, psicológicos o etnográficos y lo concibió como

una función humana tan esencial como la reflexión (Homo sapiens) y el trabajo (Homo faber).

Juan Felipe Builes Jaramillo: psicólogo con formación humanista. Incursionó en el área de la educación experiencial al trabajar en campos de verano en Colombia y Costa Rica y está dedicado al manejo de procesos mediante este modelo desde 1998. Es además el creador del “Programa de Prevención Integral” centrado en fortalecer las características psicológicas y sociales de los individuos, haciendo énfasis en el desarrollo de valores tales como la autoestima, la libre expresión de sentimientos, la comunicación efectiva y el liderazgo.

Conceptos clave:

Gestión del conocimiento, capacitación, pedagogía, lúdica, interacción comunicativa y educación experiencial.

Proceso metodológico

Aproximación a un trabajo investigativo, trabajo de grado. Se hizo un trabajo de campo, una investigación dirigida y aplicación de entrevistas semi-dirigidas.

Reseña del Trabajo

A partir de una aproximación de los conceptos de gestión del conocimiento, lúdica, pedagogía, capacitación, interacción comunicativa y educación experiencial en las organizaciones; este trabajo monográfico desea profundizar en el tema de la capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento.

En el transcurso del presente trabajo deseamos argumentar la importancia que tienen las capacitaciones lúdicas en la gestión del conocimiento organizacional. Para lograrlo, se introduce el aprendizaje organizacional, se hace recorrido por la historia de la administración para entender el surgimiento de la capacitación y las formas en que ésta se realiza actualmente. Posteriormente, se analizan las diferentes escuelas pedagógicas a través de la historia y las metodologías que las caracterizan. A partir de esto, se hace una

reflexión del papel de la comunicación en la educación, viéndola fundamentalmente desde el punto de vista de la interacción. Esto prepara el terreno para entender el porqué de la lúdica a nivel psicológico, cognitivo, y vivencial. Finalmente, se estudia la programación neurolingüística como método de la educación experiencial, esta última es la forma en la que se evidencia la lúdica en las capacitaciones. Para sustentarlo se hicieron estudios de casos de diferentes organizaciones, y se aplicó la propuesta teórica en una corporación específica.

Gracias al estudio realizado, se considera que, las capacitaciones lúdicas por su componente vivencial permiten no solamente aprender en el hacer, sino también, generan altos niveles de recordación y facilidad para la aplicación de los nuevos conocimientos en la vida diaria. Debido a la interacción que posibilitan, no se limita a la simple transmisión de información, sino que por el contrario genera una creación de nuevos conocimientos.

Esto permite, mejorar el trabajo en equipo, los niveles de comunicación, el flujo de información, reducir los niveles de estrés, resolver problemas de habilidades, de comportamientos, mejora el clima organizacional y promueve la creatividad. La comunicación organizacional busca optimizar los procesos organizacionales mediante la reducción de la incertidumbre, el fortalecimiento de la cultura organizacional, los flujos de comunicación, respuestas oportunas al cambio, generar mayor flexibilidad y gestionar el conocimiento. De igual modo, la educación experiencial al ser dinámica permite fomentar todas estas características y es por esto que se propone aplicarlo dentro del campo de la comunicación corporativa.

III. PRODUCCIONES TECNICAS O MULTIMEDIALES

Formato: Material escrito

Número de fotografías: 10

1. Número páginas: 265

2. Descripción del contenido: 10 fotografías a color con resolución de 1.3 megapíxeles.



**ALEXANDER DÍAZ GÓMEZ. M. G.
MAGISTER EN COMUNICACIÓN.
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FILÓSOFO, CON OPCIÓN EN LITERATURA Y OPCIÓN EN
HUMANIDADES CLÁSICAS Y MEDIEVALES
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.**

Quien soy.

Mis estudios profesionales en Filosofía de la Universidad de los Andes han brindado a mi andamiaje intelectual herramientas hermenéuticas claras que he desarrollado en mi ejercicio de catedrático universitario. Tengo estudios de Opción en Literatura y humanidades Clásicas y Medievales, que me han dado una visión holística de los problemas humanos; Ejercicio el título de Magíster en Comunicación de la Pontificia Universidad Javeriana. Mi tesis maestra sobre Oralidad y Cultura Mediática tuvo una calificación de 4.50 y con ello reúno mi saber hacer en la “Narración Oral” con la academia, ejercicio que he desempeñado con éxito en prestigiosas instituciones de Educación Superior desde hace 6 años. Concurro como un profesional comprometido con mi país. He construido proyectos encaminados a mejorar la comunicación asertiva en las organizaciones, que son un apoyo en las asignaturas que estoy ofreciendo en este momento en el área de comunicación: “Signos de la Cultura (semiótica) - Teorías de la representación (comunicación cultura y sociedad). Actualmente soy tutor asincrónico y apoyo en procesos de formación de aula virtual. Por último soy escritor, además de investigador y compositor de mis propios montajes de narración oral escénica con los que he representado a la nación en Festivales Internacionales de Oralidad y en Congresos Internacionales de Historia Oral.

Información personal

Estado civil: Soltero.
Nacionalidad: colombiana.
Documento de identidad: 79.710.623 de Bogotá D.C.
Dirección: cra 8va H numero 167 33. Int. 5 Apto 204. Bogotá
Teléfono: 6781937. Bogotá
Celular: 320-2972947
E – mail: mateoaeda@hotmail.com
Blog: www.divagabundo.blogspot.com

Educación

SUPERIOR:

FILÓSOFO CON OPCIÓN EN LITERATURA Y OPCION EN HUMANIDADES CLÁSICAS Y MEDIEVALES.
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES 2001.

MAESTRÍA:

MAGISTER EN COMUNICACIÓN
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA 2007

SEMINARIO INTERNACIONAL DE LA ORALIDAD. Cali. 2001.

FORO DE DERECHOS DE AUTOR. Bogotá. 2001.

TALLER DE STAND UP COMEDY. Bucaramanga 2004

TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA. UniAndinos Bogota 2009.

Otros:

CURSO DE TUTORÍA VIRTUAL. Portal Educativo de las Américas
Organización de Estados Americanos. (O.E.A.) Curso On - Line 2009.

Experiencia

Docente

Directivo Julio de 2007. Cátedras. Cine Cultura y Contraculturas. Cátedra. Problemática de la Modernidad., “Problemática del Mundo Antiguo”. “Problemática del mundo Medieval y el renacimiento”. 2002-2008. Introducción al Teatro y Colombia: Realidad e instituciones políticas” 2009. Elaboración en el nuevo pensum del Departamento de Humanidades. 48 horas.

- ✚ Profesor Instructor. Escuela Colombiana de Ingeniería. Consejo Directivo Resolución No 31. Acta 254 del 8 de Noviembre de 2005.
- ✚ Profesor Catedrático. Pontificia Universidad Javeriana. Seminarios: “Teorías de la Representación”. Facultad de Comunicación 2006; Seminario “Signos de la Cultura”. Director de Tesis de Pregrado en el área de Comunicación: Semiótica, análisis de discurso. 2007-2009
- ✚ Profesor Catedrático, Facilitador: **Politécnico Grancolombiano.** Institución Universitaria cátedras. “Socio Historia”, “literatura cine y pintura” “Taller de Lectura” “Lectoescritura” “Cátedra Grancolombiana” “Procesos de Comunicación” “Ética de la Comunicación” “Tecnologías de la Información y la Comunicación” 2007-2009
- ✚ Profesor Catedrático, Facilitador: Politécnico Grancolombiano. Institución Universitaria Seminario Taller “*Escribir para publicar*” Fase I y Fase II Escuela de Formación Docente. 240 horas 2004-2006.
- ✚ Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Universidad. Cátedra “Literatura Fantástica y juegos de Rol” 2004-02.
- ✚ Fundación Universitaria Manuela Beltrán. Seminario Cátedra Filosofía. Depto de Psicología, Depto Ingeniería Biomédica 2004-02. Seminario Cátedra “Andragogía”. 2004-01 Seminario Cátedra “Antropología Social”. Fisioterapia. Terapia Ocupacional 2003-2004. 01 y 02. Fundación Universitaria Manuela Beltrán. Seminario Cátedra “Ciencia Técnica y Sociedad”. Ingeniería Biomédica. 2003-02.
- ✚ Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”. Cátedra. Narración Oral y Expresión. 2002.2004-02. Cátedra. Oralitura y Estética Presentación 2002.-02
- ✚ Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Universidad. Cátedra “Literatura Fantástica y juegos de Rol”. Primer y Segundo semestre de 2002.
- ✚ Universidad Luis Amigó. Tutor del postgrado de Educación Socio Cultural y Pedagogía Social. 2000
- ✚ Monitor Cátedra Platón. Universidad de los Andes. 1998
- ✚ Monitor Cátedra Cultura y Violencia. Universidad de los Andes. 1999-2001

- ✚ Producción y trabajo en equipo. Elaboración del programa de

Experiencia en	Humanidades. Nuevo pensum CRIP, INTE. 40 horas. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito . Diciembre 2008 enero 2009.
Consultorías	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Consultoría de Narración Oral y Herramientas para la creatividad y la comunicación Efectiva. 65 horas. Colegio San Jorge de Inglaterra. 2007 y 2008. Estudiantes de Primaria y Secundaria ✚ Consultoría “la Flor amarilla”. Making Calls. Fase I. Marzo de 2007. 7 horas ✚ Consultoría “Rumbo a Itaca”. FUPAD COLOMBIA. USAID. 2006 Fase I a III Taller de comunicación efectiva. Bogotá. 32 horas. Agosto de 2006. ✚ Narrador Conferencista Consultoría del proceso “CAMINO A LA META” BELLSOUTH 2004 Fase III. Procesos creativos, libreto y puesta en escena y concepto de: “4ever”, Septiembre-Octubre de 2004. ✚ Seminario Taller Retórica y Exposición Oral EXOR “Eres lo que expones. Fase I Fase II. BELLSOUTH. Septiembre de 2004. Barranquilla, Cali ,Bogotá ,Medellín. ✚ Seminario Taller Retórica y Exposición Oral. BELLSOUTH. Septiembre de 2003. ✚ Seminario Taller “Eres lo que Expones”. BELLSOUTH. Septiembre de 2003. ✚ Seminario Taller “Manejo de Voz”. BELLSOUTH. Octubre de 2003. ✚ Conferencista “Seminario Taller: Cómo Hablar Bien en Público”. BELLSOUTH. Marzo.2003. ✚ Conferencista “Seminario Taller: Cómo Hablar Bien en Público”. SEGUROS BOLIVAR.. Octubre de 2002. ✚ Coordinador del “Seminario Taller: Desarrollo Humano”. SERPRO. S. A. marzo-agosto 2001.
Experiencia	✚ Conferencista “Actividad Taller de unificación”. NATIONS B. & B OF AMERICA . Marzo de 2000.
Oralidad	✚ Narrador Conferencista “ARTE&PARTE”. B. P. Agosto de 2000.
<hr/> Narrador Oral Escénico Universidad de los Andes. 1994-2000.	
Narrador Oral 1994-2009.	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Representante por Colombia al Festival Internacional de la Oralidad. Ciudad de México Agosto de 2008. ✚ Representante por Colombia al Noveno Festival Internacional de Cuentacuentos. Santiago de Chile 2007. Abril ✚ Representante por Colombia al XIV encuentro de la Oralidad. Barquisimeto Venezuela. 2007 Junio- julio ✚ Representante por Colombia al IV encuentro Internacional de narración Oral “Un cerro de cuentos” Quayaqui, Ecuador. 2007. 	

Experiencia	<p>Agosto- Septiembre.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Representante por Colombia a “ENTRE CUENTOS Y FLOREZ” Festival Internacional de Cuenteros Medellín Colombia Agosto 2006. ✚ Representante por Colombia, modalidad “narración Oral Escénica”. Festival Internacional de la Cultura. Tunja Noviembre de 2006.
Oralidad	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Representante por Colombia al UNICUENTO 2006 10 años “para recordar a los mejores”. Universidad Santiago de Cali octubre de 2006. ✚ Representante por Colombia al “CARIBE CUENTA” Festival Internacional de cuenteros. Barranquilla 2006. ✚ Representante por Colombia al “Pura Palabra 2006” Segundo Festival internacional de Cuenteros Ciudad de Bogotá. Agosto de 2006. ✚ Participante a CUENTAUIROS Encuentro Internacional de narradores Orales 2006. Villavicencio ✚ Recomendado como 7mo participante en el Festival de Teatro de Bogotá Fase muestras Noviembre- Diciembre de 2005. presentación Bogota Teatro 1 de Diciembre de 2006. ✚ Representante por Colombia al Abrapalabra 2004- invitado de honor en el 2005. Invitado en 2008 IBEROAMERICANO DE NARRACIÓN ORAL ESCÉNICA. Bucaramanga ✚ Invitado a HUMOR A 15 LENGUAS. Bucaramanga 2005. ✚ Invitado Unicuento 2005. Sembrando Palabras. Cali 2005. ✚ Organizador del FESTIVAL DE CUENTERIA en el marco del FESTIVAL DE VERANO 2004-2006. Instituto Distrital para la recreación y el Deporte. ✚ Participante fundador de “CUENTAGUIARTE DE LA RISA” 2004 Colombia Extrema Parque Bima. Noviembre de 2004. ✚ Invitado Especial al “Empalábrate” 2000 y 2001. ✚ Jurado de Oralidad, poesía y cuento en "Dionisiacas" Usaquén 2002.
Gestión de eventos en Oralidad	<hr/> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Organizador del "Primer Foro Distrital de Nueva Cuenteria".2000. ✚ Organizador de la Muestra de Nueva Cuenteria Universidad SantoTomás. 2001. ✚ Participante en el libro "Abrapalabra 2000". Bucaramanga.. ✚ Organizador del Espacio de narración Oral Escuela Colombiana de Ingeniería. 2002 a 2009 ✚ Organizador del “Cuentalarre” 2002 a 2004 y en 2009 E.C.I. ✚ Seleccionado por Colombia para la noche de ánimas y Espantos.
Gestión de eventos en Oralidad	

Maloka 104.9 2002.

- ✚ Seleccionado por Colombia para la noche 24 horas de narraton . 104.9 2003-2004.
 - ✚ Co fundador del Espacio no formal Usaquen de Narraciòn Oral 1997.
 - ✚ Semana de la palabra. Bucaramanga 2001.
 - ✚ Unicuento 2001. Cali
 - ✚ Ganador Concurso Cátedra UNESCO de nueva cuentería. Universidad Javeriana 1994.
-

Invitaciones
Internacional
es

- ✚ Barcelona. De fábula 2007 Noviembre como Invitado Internacional.
 - ✚ Asunción del Paraguay. Julio 2009.
 - ✚ San José de Costa Rica Noviembre 2009.
-

Publicaciones

- SOMBRA DE NUBES ROJAS Y OTROS ESCRITOS DIVAGANTES. Cuentos y poesía. SIC Editorial Bucaramanga. 2008 140 páginas. ISBN 978-958-708-346-0
 - DIVAGABUNDIA Y OTROS LUGARES PARA ESCAMPAR. Cuentos y poesías. SIC Editorial Bucaramanga. 2005. 140páginas. ISBN 958-708-150-1
 - PUBLICACIÓN REVISTA. DIAZ, Alexander. Jottings about the new dynamics of orality: Listening to “Wang-Fo” in the language of hyperlinks. *Signo pensamiento.*, June/June 2008, no.52, p.195-205. ISSN 0120-4823.
 - Caribe Cuenta. Selección Oficial de cuentos del ENCuentro IBEROAMERICANO DE CUENTEROS UNICUENTO. *La excusa.* Barranquilla. 2006.
 - Abrapalabra 2000. Selección Oficial de cuentos del ENCuentro IBEROAMERICANO DE CUENTEROS ABRAPALABRA. *La maleta Verde.* Editorial Corfescu Bucaramanga. 2000
 - Abrapalabra 2004. Selección Oficial de cuentos del ENCuentro IBEROAMERICANO DE CUENTEROS ABRAPALABRA. *Divagabundo.* Editorial Corfescu Bucaramanga. 2000
 - Memorias Del encuentro Inter-universitario de Talleres de Creación Literaria Politécnico Grancolombiano.
-
- 2008. Hablando el mismo lenguaje. Ponencia en el marco de “ Apuestas a la resolución de conflictos” Coloquio Politécnico Grancolombiano

<p>Ponencias y Conferencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2005. Ponente Foro distrital de pedagogía universitaria. Politécnico Gran colombiano. “Escribiendo como Wang- Fo: provocar para publicar” ▪ 2005. Ponente Encuentro internacional de Oralidad Cali en el marco del UNICUENTO2006 ponencia “ <i>desafíos de la oralidad Postmediática</i>” Octubre. ▪ 2005 Ponente Primer encuentro internacional de Historia Oral “oralidad y Archivos de Memoria”. Ponencia “<i>oralidad Postmediatica</i>”. Mayo 5 a7 de 2005. ▪ 2005. Primer encuentro Inter-universitario de Talleres de Creación Literaria. Organizado por la Corp. Gilberto Alzate A. y el Politécnico grancolombiano. Octubre Noviembre Ponencia: Provocar para publicar Abril. Bogotá. ▪ 2004. Congreso Internacional de la Oralidad Agosto 1 a 7 . Ponencia: “Los Odores el giro de la oralidad como una forma de re-territorialización de la narración oral en Colombia.” En el Marco del ABRAPALBRA 2004. Bucaramanga.
---------------------------------	---

Referencia Laboral:

<p>Maria Teresa Caro PhD.</p>	<p>Departamento de Humanidades de la Escuela Colombiana de Ingeniería. 6683600.</p>
<p>Maria Ignacia Castañeda.</p>	<p>Psicóloga. Directora de Bienestar universitario. Escuela Colombiana de Ingeniería 6683600. Extensión Bienestar universitario.</p>
<p>Pol. Carolina Sachica</p>	<p>Politóloga de La Universidad de los Andes. Celular: 03 310 2041441</p>

Diego Camargo

Comunicador Social y Periodista Director
de la franja juvenil de CityTV. El Tiempo

Teléfono: 6776942

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
- Único Formato aceptado por la Facultad -

Profesor Proyecto Profesional II: Manuel Otálora

Fecha: 6 de octubre de 2008 **Calificación:** 4.8

Asesor Propuesto: Alexander Díaz Gómez

Tel.: 3202972947 **Fecha:** 21-noviembre-2008

Coordinación Trabajos de Grado: Mirla Villadiego Prins

Fecha inscripción del Proyecto: 20 de enero de 2009

I. DATOS GENERALES

Estudiante: Ana María Escobar Martínez y Juliana Sánchez Trujillo

Campo Profesional: Organizacional

Fecha de Presentación del Proyecto: 6 de octubre de 2008

Tipo de Trabajo:

Teórico: _____ **Sistematización de Experiencia:** X **Producción:** _____

Profesor de Proyecto Profesional II: Manuel Otálora

Asesor Propuesto: Alexander Díaz Gómez

Título Propuesto:

La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento.

II. INFORMACIÓN BASICA

A. PROBLEMA

¿Cuál es el problema? ¿Qué aspecto de la realidad considera que merece investigarse?

1.1.Planteamiento

En las empresas existe la necesidad de capacitar a sus empleados para que de esta forma todos tengan las herramientas físicas y mentales para la generación de nuevos proyectos y procesos. “Los gerentes saben que sin empleados competentes, el dinero, la maquinaria y los equipos no servirán para alcanzar las metas de la organización”¹. Es por esto que se consigue una persona experta en el tema que requiera ser capacitado, de esta forma se realizan charlas o talleres magistrales acordes con estas temáticas. Finalizado este proceso, se espera una respuesta oportuna e inmediata. Teniendo en cuenta que el saber es la materia prima en la sociedad del conocimiento, existe la necesidad de gestionar la comunicación desde algo novedoso y creativo para que todos los saberes técnicos, estandarizados y producto de la experiencia personal, circulen libremente en las organizaciones en pro de la innovación. Pues como lo afirma Alpander Guvenc, “El desarrollo de los empleados ayuda a las personas a adquirir habilidades y características que requieren para el futuro y así ayudan tanto al empleado como a la organización a afrontar los cambios”², aquí radica la importancia de la lúdica.

1.2.Formulación

Los modelos tradicionales de aprendizaje en las organizaciones requieren crear métodos de formación en los que el empleado asuma una posición más activa y lúdica frente a los temas, para así lograr mayores niveles de aceptación del mensaje y generar verdaderos procesos de comunicación. Por tanto, surge la necesidad de aplicar nuevas formas de capacitación, ya que las actuales no están alcanzando las metas deseadas. Además, se

¹ Guvenc, G.A, (1985) *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Serie Norma: desarrollo gerencial, Bogotá, Norma, p.6.

² Ibid, p.232.

evidencia el miedo que tienen las organizaciones a innovar, y más, cuando en medio de las nuevas tendencias tienen que invertir una suma considerable de dinero. Es por esto que se busca investigar la influencia de las nuevas formas de capacitación a través del arte y la lúdica en las empresas, y sus efectos en la comunicación organizacional.

2. ¿Por qué es importante investigar ese problema?

- La interacción es vital en los procesos de aprendizaje; pues como lo afirma Mario Kaplun, “el ser humano aprende mucho más construyendo, elaborando personalmente, que repitiendo lo que otros dijeron”³. Además, “puesto que educarse es involucrarse en un proceso de múltiples interacciones comunicativas, un sistema será tanto más educativo cuanto más rica sea la trama de flujos de comunicación que sepa abrir y poner a disposición de los educandos”⁴.
- Según Son Hurwitz, las actividades lúdicas divierten, y cuando la gente se divierte aprende más fácil y rápido⁵. A su vez, es el medio más idóneo para ejercitar y desarrollar la creatividad⁶, por esto deben crearse métodos lúdicos para potenciar la comunicación.
- Las artes son uno de los factores principales de enriquecimiento cerebral, pues como lo afirma Enric Jensen, “una sólida base artística construye la creatividad, concentración, resolución de problemas, autoeficacia, coordinación y desarrolla la atención y autodisciplina. Así mismo, la educación artística facilita el desarrollo del lenguaje, mejora la creatividad, fomenta la disposición para la lectura, ayuda en el desarrollo social, apoya el rendimiento académico y laboral en general y refuerza actitudes positivas hacia el trabajo”⁷.

³ Kaplun, M.(1992), *A la educación por la comunicación. La práctica de la comunicación educativa*. Santiago de Chile, Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC), p. 36.

⁴ Ibid, p.47.

⁵ Hurwitz, S.(2007), *Permiso para improvisar*. Revista Gestión, Volumen 10, Número 1. Páginas 46-51.

⁶ Poveda, D, (1973), *Creatividad y teatro*. Madrid: Narcea, S.A., p.40.

⁷ Enric, J. (2004), *Cerebro y aprendizaje: competencias e implicaciones educativas*. Título original: teaching with the brain in mind. Traducción de Alberto Villalba. Madrid: Narcea S.A., p.60.

- Según Humberto Maturana, “La innovación en las formas de capacitación contribuyen a una mayor aprehensión del mensaje y por tanto a mejorar los procesos internos de la organización”⁸.
- Stephen Robbins, afirma que los procesos de aprendizaje participativos refuerzan la cultura organizacional gracias a que los empleados se sienten como parte activa de la organización⁹.

3. ¿Qué se va investigar específicamente?

Se reconoce la importancia de profundizar en diversas teorías y autores desde diferentes disciplinas.

Desde la Psicología:

- Los estudios sobre programación neurolingüística

Desde la administración:

- Idalberto Chiavenato con su desarrollo sobre los procesos de capacitación.
- Peter Senge con sus planteamientos sobre aprendizaje organizacional.
- La historia de las teorías administrativas para entender el porqué de la capacitación.

Desde la gestión del conocimiento:

- Ikujiro Nonaka y sus estudios sobre la espiral del conocimiento.

Desde la lúdica:

- Johan Huizinga con el texto “Homo Ludens”.

⁸ Maturana, H. (1998), *Formación Humana y capacitación*. Bogotá: Dolmen, p.57.

⁹ Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional. La cultura organizacional*. Capítulo 18. Pearson education, p. 525.

Así mismo, se busca hacer un estudio sobre el caso particular de la compañía teatral Acción Impro, que actualmente desarrolla procesos de capacitación empresarial en la ciudad de Medellín. Además de profundizar en las experiencias empresariales a las que se ha hecho un acercamiento previo.

B. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Proponer la capacitación lúdica como herramienta comunicativa, para generar procesos de aprendizaje organizacional que fortalezcan la competitividad en la era del conocimiento.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar los principales autores y teorías referentes a los temas de aprendizaje organizacional, pedagogía y lúdica que sustenten las nuevas prácticas de capacitación.
- Generar una investigación de experiencias previas de capacitación lúdica en *organizaciones*, a través de entrevistas, para identificar las fortalezas y debilidades de este tipo de prácticas.
- Elaborar un diagnóstico de comunicación que permita identificar las debilidades de una organización y de esta manera reconocer sus necesidades para la generación de procesos de aprendizaje organizacional.
- Demostrar la importancia de la implementación de la capacitación lúdica para la optimización de procesos organizacionales.

FUNDAMENTACION Y METODOLOGIA

A. FUNDAMENTACION TEORICA

1. ¿Qué se ha investigado sobre el tema?

A partir de la investigación de múltiples teorías y recursos bibliográficos, se ha determinado que, hasta el momento, los principales textos que contribuyen con la construcción teórica de la tesis son:

- Nunes de Almeida, Paulo. Educación Lúdica: técnicas y juegos pedagógicos. Título original: Educação Lúdica. Traducción de Justo Pastor Buitrago. Bogotá: San Pablo, 1995.
- Molina, José Luis y Marsa Serra, Monserrat. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Serie: Negocios, empresa y economía. Libros en red.com
- Poveda, D. Creatividad y teatro. Madrid: Narcea, 1975
- Reza, Jesús Carlos. Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones.

Además, se ha tenido un acercamiento a casos empresariales específicos, como la capacitación en temas de pausas activas realizada por Porvenir a partir de sketch teatrales desarrollados por la Fundación Doctora Clown. También, se ha indagado por la formación y metodología que utiliza esta última.

Así mismo, se tienen como base las tesis referentes a temas de capacitación y lúdica, desarrolladas por estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana. Hasta el momento, no se ha encontrado un trabajo de grado que tenga el mismo objeto de estudio. Sin embargo, se listan a continuación los trabajos afines que, de alguna manera, pueden orientar el proceso de investigación e implementación de la misma:

- Alzate de Muñoz, Alba Lucía y otros. Juego y educación. Tesis de Magister en educación. Pontificia Universidad Javeriana, 1996.

- Barrera Triviño, Clara Hicela. Análisis de la efectividad de los procesos de capacitación en las organizaciones. Director: Doctora Martha Pinzón de Schnelder. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana, 1996.
- Clavijo Auza, Adriana, Díaz, Martha y otros. Diseño de un plan de capacitación para el desarrollo del sector microempresarial: perspectiva cognitiva. Director: Servio Caicedo. Facultad de Psicología. . Pontificia Universidad Javeriana, 1993.
- Gómez P., Jael Stella. Hacia una construcción lúdica del teatro. Director: Enrique Velásquez. Facultad de Psicología. . Pontificia Universidad Javeriana, 1991.
- Rincón Urquijo, Óscar Javier. Desarrollo de un modelo de capacitación de personal. Director: Helder Barahona Urbano. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pontificia Universidad Javeriana, 2004.

2. ¿Cuáles son las bases conceptuales con las que trabajará?

Capacitación: son los procesos educativos que se dan al interior de la organización y por medio de los cuales se pretende no sólo alcanzar un mejoramiento de las habilidades del trabajador, sino también actualizar sus conocimientos para que pueda responder de forma satisfactoria a las necesidades del día a día.

Pedagogía: indaga sobre los procesos educativos teniendo en cuenta los aspectos psicológicos, físicos e intelectuales, con relación al contexto personal y cultural del estudiante. Este tema es importante para la tesis, ya que es necesario conocer los métodos de aprendizaje, para comprender las formas de procesamiento de la información, aprehensión del conocimiento y proyección o uso del mismo.

Lúdica: es la forma interactiva en la que se desarrollan procesos de aprendizaje, es también conectar las experiencias personales con el desarrollo de actividades prácticas y basadas en la creatividad. La interacción permite apropiarse más fácilmente del conocimiento, y esto es posible, ya que de esta manera se aprende más que simplemente repitiendo lo que otros han dicho.

Gestión del conocimiento: forma de gestionar la comunicación para que todos los saberes técnicos, estandarizados y producto de la experiencia personal, circulen libremente en las organizaciones en pro de la innovación, teniendo en cuenta que el conocimiento es la materia prima en la sociedad del conocimiento.

Educación experiencial: es un estilo de aprendizaje basado en lo vivencial. Esta se sustenta bajo el supuesto de que, en la medida en que una experiencia sea significativa para una persona ésta aprenderá de forma más rápida y mejor. Gracias a las diferentes vivencias, que se dan a través de actividades lúdica, los participantes son capaces de construir su propio conocimiento a partir de un procesos reflexivo en la interacción con otros.

Interacción en comunicación: es un proceso social y recíproco, donde se produce un encuentro entre dos o más personas, lo que permite compartir vivencias y generar una constante retroalimentación que fortalece la comunicación.

B. FUNDAMENTACION METODOLOGICA

1. ¿Cómo va a realizar la investigación?

La metodología utilizada será explicativa, ya que se busca dar cuenta de factores y variables que intervienen en el fenómeno de la capacitación lúdica, con el fin de interrelacionarlos y así poder explicar el comportamiento de cada una de las variables que se complementan dentro del mismo. Por tal motivo, se usarán técnicas como el estudio de caso, entrevistas a organizaciones que prestan el servicio de capacitación lúdica y aquellas que se han beneficiado de la misma, la fundamentación teórica y el diagnóstico de comunicación.

Así, el método explicativo, busca describir el porqué las organizaciones utilizan el mismo método de capacitación. Para realizar esto, se desarrollan análisis de casos con lo que se busca resolver el “cómo” y el por qué”; métodos comparativos causales, lo que permite comprender y analizar la complejidad del entorno y las razones del rechazo al cambio.

2. ¿Qué actividades desarrollará y en qué secuencia?

Actividad	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09
Entregar anteproyecto									
Buscar asesor de tesis									
Leer bibliografía clave									
Desarrollar el capítulo teórico (1)									
Desarrollar un análisis situacional									
Definir empresa para la aplicación del modelo									
Elaborar diagnóstico de comunicación									
Diseñar formatos para aplicación del modelo									
Elaborar conclusiones de la investigación									
Entregar tesis									

3. Bibliografía básica

- Nunes de Almeida, Paulo. Educación Lúdica: técnicas y juegos pedagógicos. Título original: Educação Lúdica. Traducción de Justo Pastor Buitrago. Bogotá: San Pablo, 1995.
- Molina, José Luis y Marsa Serra, Monserrat. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Serie: Negocios, empresa y economía. Libros en red.com
- Poveda, D. Creatividad y teatro. Madrid: Narcea, 1975
- Reza, Jesús carlos. Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones.

**COMPROMISO
ENTRE ASESOR Y ESTUDIANTE(S)
EN EL PROCESO DE TRABAJO DE GRADO**

¡IMPORTANTE!

El Asesor debe ser, preferentemente, profesor de planta de la Facultad, o de cátedra, debidamente registrado, con su documentación al día, en el Departamento de Comunicación. Para Asesores de fuera de la Facultad o de fuera de la Universidad, se requiere aprobación previa de la Dirección de Departamento.

ESTUDIANTES:

Ana María Escobar Martínez y Juliana Sánchez Trujillo

ASESOR(A) DEL TRABAJO DE GRADO:

Alexander Díaz Gómez. M.G.

PERIODO ACADEMICO: 2009-1

TITULO DEL TRABAJO:

La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento

EL ASESOR DEL TRABAJO DE GRADO

Es el orientador(a) del proceso investigativo, que está a cargo del estudiante, según las modalidades de Trabajo de Grado de la Facultad.

Sus deberes son los siguientes:

- Manifestar por escrito, en el formato establecido para ellos por la Dirección del Departamento respectivo, en coordinación con la Dirección de Carrera, que acepta la asesoría del Trabajo de Grado (18 hrs. durante el semestre académico) y hace constar que conoce la reglamentación de esta asignatura en el programa académico correspondiente. Copia de esta aceptación será enviada a la Dirección de Carrera.
- Los profesores de planta que asuman compromisos bien sea como Asesor o como Jurado de Trabajo de Grado, deberán tener en cuenta la reglamentación vigente sobre los pagos de hora cátedra: Máximo 6 horas semanales para profesores de tiempo completo y 16 horas semanales para profesores de medio tiempo.
- Orientar al estudiante en lo referente a los enfoques conceptuales y las metodologías de investigación y/o procedimientos técnicos y artísticos propios de la modalidad de Trabajo de Grado seleccionada y la calidad del producto o informe correspondiente.
- Orientar al estudiante acerca de la información bibliográfica adecuada para la realización de su Trabajo de Grado.
- Establecer con el estudiante, en la primera sesión de asesoría, el plan de trabajo para el semestre, especificando una justificación, unos objetivos a lograr, una metodología y unas actividades de evaluación. Las fechas y horas de las sesiones de asesoría también

deberán consignarse en este plan. El plan deberá entregarse a la Dirección de Carrera máximo al culminar la segunda semana de clases del semestre.

- Dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en el plan de trabajo elaborado para el semestre.
- Preparar las sesiones de asesoría para que de ellas se obtenga el máximo provecho.
- Entregar en la novena semana del semestre académico un informe escrito, al coordinador del campo profesional correspondiente, sobre el avance del Trabajo de Grado que está dirigiendo.
- Informar a la Dirección de Carrera cuando el estudiante haya cumplido el límite de fallas a asesoría (20% de las sesiones programadas) o cualquier otra irregularidad que afecte el proceso.
- En caso de requerirse una ampliación del plazo de entrega del trabajo final deberá presentar por escrito, en conjunto con el estudiante asesorado, una solicitud a la Dirección de Carrera para tal efecto, en la que se expresen la justificación y los términos de la propuesta de aplazamiento.
- Asistir a la sustentación del Trabajo de Grado que dirige, intervenir en la deliberación con los jurados y acompañar al estudiante en las correcciones que requiera ajustar, si es del caso.
- Si el Asesor es profesor de planta, el eventual incumplimiento de sus compromisos de tutoría incidirá negativamente en la evaluación de su desempeño. Si no es profesor de planta, dicho incumplimiento incidirá negativamente en la remuneración de su trabajo y no será tenido en cuenta en adelante para el desempeño de esta labor en la Facultad de Comunicación y Lenguaje.

EL ESTUDIANTE

Es el autor del Trabajo de Grado y tiene bajo su responsabilidad el proceso de planeación, producción y sustentación del mismo, bajo la orientación del Asesor.

Sus deberes son los siguientes:

Para iniciar el proceso, el estudiante debe tener un anteproyecto aprobado por el Profesor de Proyecto Profesional II, avalado por el Coordinador de Trabajos de Grado y por la Dirección de Carrera.

- Elaborar y firmar conjuntamente con el Asesor de Trabajo de Grado el plan de trabajo correspondiente al período académico respectivo.
- Dar cumplimiento a los compromisos adquiridos en el plan de trabajo elaborado para el semestre.
- Asistir puntualmente a las sesiones de Asesoría de Trabajo de Grado establecidas en el plan semestral. La Asesoría del Trabajo de Grado dejará de proporcionarse en el momento en que, sin causa justificada, el estudiante deje de asistir al 20% de las sesiones programadas
- Hacer entrega puntual de los trabajos parciales o finales, o informes requeridos por el Asesor.

- Informar oportunamente a la Dirección de Carrera, o a la Coordinación de Trabajos de Grado, sobre cualquier anomalía en la relación con el proceso de Asesoría de Trabajo de Grado.
- Desarrollar, presentar y sustentar su Trabajo de Grado dentro de los plazos establecidos y según las normas particulares de la Carrera de Comunicación.
- Si no entrega el Trabajo de Grado dentro de las fechas límite establecidas por la Dirección de Carrera, deberá someterse al pago de créditos extra.

Tanto Asesor(a) como Estudiante (s) se comprometen a cumplir las cláusulas anteriores, dentro del tiempo establecido para el desarrollo del Trabajo de Grado (un semestre académico), para lo cual suscriben sus respectivas firmas.

FECHA: 21-noviembre de 2008

FIRMA DEL ASESOR

FIRMA DEL ESTUDIANTE

cc. _____

Teléfonos: _____

E-mail: _____

FIRMA DEL ESTUDIANTE

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecerle a Dios por iluminarnos en el desarrollo de este trabajo y darnos la paciencia y disciplina necesarias para culminarlo satisfactoriamente.

A nuestras familias por el apoyo físico, emocional y financiero que nos permitió mantener nuestra meta siempre presente.

A Alexander Díaz, porque creyó en éste proyecto desde el principio, y con su orientación y confianza posibilitó un resultado innovador y la conformación de un gran equipo de trabajo.

Manuel Otálora, por dar una base solida que nos permitió arrancar el proyecto con pasos firmes.

Así mismo, agradecemos a la corporación *Ocasa*, de manera especial a Nicolás Hernández, Gina Romero y Raúl Escobar, que estuvieron siempre dispuestos a responder a nuestras inquietudes y nos abrieron las puertas de su organización para la aplicación de la presente investigación.

De igual manera, a Porvenir, la fundación Doctora Clown, Empresas Públicas de Medellín, Acción Impro, Formactiva y Conexiones Estratégicas, por su tiempo y por brindarnos información clave para la realización del proyecto.

Tabla de contenido

INTRODUCCION

1. MARCO TEÓRICO: LA CAPACITACIÓN LÚDICA COMO HERRAMIENTA COMUNICATIVA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	37
1.1 La organización que aprende, el camino más corto hacia la innovación	38
1.2 La capacitación empresarial como proceso fundamental en la generación de conocimiento.....	45
1.2.1 Formas de capacitación	58
1.3 Pedagogía y comunicación	61
1.3.1 Historia de la educación.....	62
1.3.2 El aprendizaje desde la perspectiva científica	69
1.3.3 Estilos de aprendizaje	73
1.3.4 Interacción y comunicación	75
1.3.5 Comunicación educativa.....	78
1.4 La programación neurolingüística: el nuevo modelo Pedagógico.....	80
1.5 La lúdica y sus efectos en la comunicación	86
1.6 Educación experiencial	91
2. CAPACITACIÓN LÚDICA: UN ANÁLISIS DE SU APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES COLOMBIANAS.....	96
2.1 La gestión del conocimiento en la práctica	100
2.2 Vinculación de la lúdica en procesos de entrenamiento corporativo.....	104
2.3 Modelos pedagógicos en capacitación lúdica.....	105
2.4 La interacción en espacios lúdicos de capacitación	108
2.5 La capacitación vista desde la educación experiencial.....	112

3.	DIAGNOSTICO EN CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN	
	DE LA CORPORACIÓN OCASA.....	115
3.1	Contextualización	115
3.1.1	Historia	116
3.2	Focalización estratégica	118
3.2.1	Misión	118
3.2.2	Visión	118
3.2.3	Razón de ser.....	118
3.2.4	Principios	119
3.2.5	Reconocimientos.....	119
3.3	Proyectos.....	120
3.4	Públicos	122
3.5	Análisis del entorno.....	123
3.6	Organización interna.....	124
3.7	Planeación estratégica	126
3.8	Manual de imagen corporativa	126
3.9	Comunicación	129
3.10	Priorización de problemas	130
4.	CAPACITACIÓN LÚDICA: UNA EXPERIENCIA	
	PRÁCTICA EN LA CORPORACIÓN OCASA.....	137
4.1	Planeación	137
4.2	Ejecución	140
4.3	Evaluación.....	153
	CONCLUSIONES.....	156
	BIBLIOGRAFÍA.....	162
	ANEXOS.....	167

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo SECI o espiral de conocimiento.....	44
Gráfica 2. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	51
Gráfica 3. Tipos de interacción en modelos educativos.....	92
Gráfica 4. Función metalingüística del lenguaje.....	111
Gráfica 5. Organigrama Corporación <i>Ocasa</i>	125
Gráfica 6. Resultados priorización de problemas Corporación <i>Ocasa</i>	134
Gráfica 7. Matriz de Vester Corporación <i>Ocasa</i>	135
Gráfica 8. Ruta de capacitación Corporación <i>Ocasa</i>	139
Gráfica 9. Cuestionario sobre conocimiento del capital humano de <i>Ocasa</i>	144
Gráfica 10. Guía para la producción y distribución de mensajes.....	150
Gráfica 11. Red de transporte de mensajes en relaciones públicas.....	151

INTRODUCCIÓN

La revista *Gestión*, realizó en el año 2007 un especial sobre creatividad corporativa, en donde se exponían casos de talleres de improvisación teatral, musical y de danza como solución a problemas de innovación dentro de diferentes tipos de organizaciones. Todos estos elementos, llamaron la atención al punto de generar el deseo de desarrollar un proyecto investigativo, en el que se pudieran justificar dichas prácticas desde diferentes disciplinas. Por tal motivo, se toma como punto de partida la gestión del conocimiento, ya que esta implica múltiples tramas de comunicación que pueden fortalecerse desde procesos educativos empresariales como lo son las capacitaciones, con el fin de llegar hasta las limitaciones y los alcances de la educación experiencial.

El objetivo principal, es el de proponer la capacitación lúdica como herramienta comunicativa, para generar procesos de aprendizaje organizacional que fortalezcan la competitividad en la *era del conocimiento*. Para lograrlo, se presentan los principales autores y teorías referentes a los temas de aprendizaje organizacional, pedagogía, interacción comunicativa y lúdica que sustentan las nuevas prácticas de capacitación.

Se parte entonces de la base del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento para construir unas bases sólidas que permitan una clara comprensión de la educación experiencial. Aquí, se busca ver cómo pueden posibilitarse los procesos de adquisición y creación de nuevos conocimientos mediante el fortalecimiento de la comunicación y los espacios de interacción. A continuación, se hace un análisis del tema de la capacitación desde la mirada de la administración, ya que a partir de ésta surge el entrenamiento corporativo. Así se busca entender qué es, para qué se usa y cómo deben organizarse y desarrollarse este tipo de procesos. Seguido de esto, se habla de pedagogía y comunicación, por lo que se hace un recorrido histórico por los principales modelos pedagógicos, estilos de aprendizaje, así como efectos de la implementación de la comunicación como herramienta educativa y las posibilidades que se abren a partir de la llegada de la programación neurolingüística y su nexo con el área de la comunicación organizacional.

Así mismo, se discuten el tema de la lúdica y la interacción, con el fin de entender el gran avance que se ha tenido en el campo organizacional, en la introducción de la educación experiencial a nivel cognitivo, comunicativo y de interacción.

Por otro lado, se generó una investigación de experiencias previas de capacitación lúdica en diversas organizaciones, a través de entrevistas semi-dirigidas, para identificar las fortalezas y debilidades de este tipo de prácticas. Así, se comienza un proceso de indagación en el que, a través de conversaciones con diferentes personas, se empiezan a reconocer empresas que han utilizado esta nueva metodología lúdica de la capacitación, en muchos lugares simplemente conocida como educación experiencial. La mayoría de ellas se hicieron notar en la ciudad de Medellín, aunque hacia el final de este trabajo se conoció de múltiples experiencias en Bogotá.

El método utilizado fue el de la entrevista semi-dirigida, por lo que se crearon dos cuestionarios: uno para las empresas que prestan el servicio de la capacitación y otro para aquellas que lo reciben. El objetivo era entre otros: identificar las razones que los llevaron a implementar estos modelos, qué estrategias utilizan, cómo lo desarrollan y los resultados que estas prácticas han dejado en comparación con las capacitaciones tradicionales en donde << *el receptor depende de un expositor y unas diapositivas que se proyectan a través de un videobeam*>>.

Una vez conocido el contexto en el que se encuentra la capacitación lúdica, se optó por aplicar lo aprendido en una organización específica. En este caso, es la Corporación *Ocasa*, una organización no gubernamental que busca fortalecer los valores democráticos de la juventud en pro de la transparencia y la verdad. En ésta ya se había tenido un contacto previo, al realizarles un diagnóstico en comunicaciones como producto final de la asignatura que lleva el mismo nombre en el año 2007. Así, al llegar a la organización, se retomó este diagnóstico, pero esta vez enfocado en el tema de capacitación y se descubrió que los principales problemas estaban relacionados con la acumulación de información, el desconocimiento del manual de imagen corporativa, la falta de sinergia al interior de la organización, el desconocimiento de las formas para acercarse a los diferentes públicos,

entre otros. Después de hacer un proceso de priorización de problemas, se llegó a la conclusión de que se debía realizar una capacitación lúdica en manejo de imagen corporativa. Ésta se llevó a cabo en el mes de junio de 2009 y fue muy positiva para el fortalecimiento del trabajo en equipo y la cultura organizacional de *Ocasa*.

Todo este proceso, lleva a un análisis reflexivo en el que puede afirmarse que la capacitación lúdica es una herramienta de comunicación en la medida que posibilita el encuentro, la interacción y el intercambio entre personas. Es además una nueva perspectiva pedagógica que puede resultar muy útil en procesos de aprehensión de habilidades y cambio de actitudes. Sin embargo, esto no quiere decir, como se pensaba al inicio de la investigación, que los métodos tradicionales resulten obsoletos y estáticos, pues su aplicación aún es importante en cuestiones teóricas.

1. La capacitación lúdica como herramienta comunicativa en la gestión del conocimiento

El mundo ya no es hoy el mismo de hace veinte años, no es un misterio que las nuevas tecnologías han permeado todos los ámbitos de la sociedad. Estamos inmersos en una era donde prima la información¹⁰ e internet se proyecta como el centro de la vida social, política, económica y cultural, lo que hace necesario indagar sobre las nuevas formas de interacción y de llevar a la práctica las habilidades adquiridas a través de la educación.

Por otro lado, las fronteras ya no son físicas sino virtuales, se han desdibujado los límites entre lo público y lo privado, y el poder de las organizaciones no se mide en cuanto a su capacidad tecnológica, sino por su habilidad para generar conocimientos y adaptarse rápidamente al cambio (Baglietto Tardío *et al.*, 2001, p. 80). Como consecuencia, el contenido no es ya tan importante como las variaciones que los propios medios introducen en las formas de pensar, de conocer y de actuar de los individuos y los grupos sociales (McLuhan, 1987. Introducción).

Estas tendencias exigen una educación enfocada al cambio y los modelos educativos actuales responden lentamente a este; si las cosas se hacen siempre de la misma manera no se puede pensar en términos de transformación. La lúdica, al ser dinámica en sí misma, permite desarrollar el pensamiento desde perspectivas actuales, mientras que la clase magistral y el pensamiento línea se encuentran en ocasiones un poco desfasadas del entorno que estudian (O'Connor y Seymour, 2003, introducción).

Marshall McLuhan, en su libro *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano* (1996), afirma que los artefactos de la comunicación son prolongaciones de los sentidos del hombre, por lo que su forma tendrá que incidir en las maneras de percibir el mundo y construir el conocimiento. Como consecuencia, para que exista una mayor

¹⁰ Se plantea la idea de una sociedad de la información que más allá de un enfoque *mass mediático*, se comprenda desde la perspectiva de la administración del conocimiento.

eficiencia¹¹ y eficacia¹² en las organizaciones, los empleados deben conocer a fondo sus funciones y contar además con las herramientas tecnológicas y habilidades necesarias para desarrollarlas. Por eso, teniendo en cuenta que el saber es la materia prima en la sociedad del conocimiento, existe la necesidad de gestionar la comunicación desde algo novedoso y creativo para que los saberes individuales puedan circular libremente en las organizaciones en pro de la innovación. Una organización que aprende, es una organización orientada al cambio y para que éste se genere, se deben replantear los planes de capacitación. Para lograrlo, hay que modificar los objetivos, y saber que el aprendizaje organizacional no es un gasto sino una inversión, ya que se busca educar para crear una visión de futuro.

Por tal motivo, se debe generar nuevas formas de capacitación, ya que las actuales o bien no están alcanzando las metas deseadas, o no tienen niveles satisfactorios de recordación y aplicación de conocimientos en el momento oportuno. Para lograrlo, hay que trascender el paradigma educativo en el que el maestro es quien posee la verdad y los estudiantes son como recipientes vacíos ansiosos por ser llenados, por una formación en la que se vea al alumno como protagonista y constructor de su propio conocimiento, ya que la organización actual requiere sujetos dispuestos a aprender y a compartir lo que saben, para hacer del saber hacer, un valor agregado que impulse la competitividad en las nuevas dinámicas del mercado.

1.1.La organización que aprende, el camino más corto hacia la innovación

“Los analfabetas del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y volver a aprender”

- **Alvin y Heidi Tofler**¹³-

¹¹ La real Academia de la lengua Española define la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Es decir, el obtener el mayor número de resultados con la mínima inversión.

¹² La Eficacia es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

¹³ Cfr. Tofler, A. y Tofler H. *La revolución de las riquezas*, Barcelona: Debate, 2006

Para competir con éxito, “hay que unir las fuerzas para garantizar un ritmo de aprendizaje que se acerque lo máximo posible al ritmo de cambio del mercado y, lo supere, mediante la innovación” (Molina y Marsal, s. f., p. 5). Si falta el aprendizaje, las personas estarán inmersas en un círculo vicioso de antiguas prácticas, porque como lo dicta el viejo adagio: quien no conoce su historia está condenada a repetirla, así el cambio seguirá siendo superficial y las mejoras serán fruto de la casualidad o durarán poco. Por tal motivo, no es necesario únicamente generar organizaciones que se preocupen por el conocimiento, si no gente que continuamente aprenda a aprender. El aprendizaje debe ser entonces el centro de la empresa; porque “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” (Senge, 1999, p. 11). Es por esto, que las organizaciones que tendrán mayor relevancia serán aquellas que descubran la mejor manera de aprovechar el entusiasmo y la inteligencia de los empleados en todos sus niveles pues es una realidad que muchas instituciones desperdician la energía y el espíritu con que ingresan los nuevos profesionales. Se ve entonces como pasa el tiempo y éstos van relegando su vida a los fines de semana y sólo se preocupan por su promoción en el trabajo. Como consecuencia, se desmotivan con respecto a sus carreras y sus niveles de compromiso se reducen.

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

Para comprender las implicaciones del aprendizaje en el trabajo, se desarrollará el tema del aprendizaje organizacional, teniendo como principal exponente a Peter Senge, con el libro *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes*. Este texto, sirve como introducción al tema de la gestión del conocimiento, desarrollado principalmente por Ikujiro Nonaka, con el texto *La empresa creadora de conocimiento*. El enfoque anterior, permite vislumbrar las implicaciones que tiene la era del conocimiento en el entorno organizacional y cómo la interacción entre los individuos que componen estas entidades es la respuesta a las demandas actuales por la innovación.

Los seres humanos aprenden mejor mediante experiencias directas, por lo que las organizaciones deben generar espacios grupales de aprendizaje. Aries de Geus de Shell, dice que el aprendizaje organizacional acontece de tres maneras; a través de la enseñanza, a través del cambio de las reglas del juego y a través del juego. “El juego es la más rara y potencialmente la más poderosa”. (Citado en Senge, p 389). Los micromundos, son sitios para el juego que permiten aprender haciendo, ya que comprimen el tiempo y el espacio, de donde resulta posible experimentar y aprender, sin importar la magnitud de las consecuencias. Esto permite explorar aspectos y situaciones complejas, con nuevas estrategias; con políticas, con observar que es lo que ocurre. Además, se disminuye la incertidumbre, el estrés y el riesgo que generan las decisiones reales (Senge. 1999, p. 389). Este tema se profundizará más adelante al hablar de Educación experiencial.

Como consecuencia, para aprender es necesario hacer cosas, perseguir objetivos, equivocarse y reflexionar, pero sobre todo hay que tener la capacidad de desaprender y mirar desde otra perspectiva lo que se cree como seguro. “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge. 1999. p 179).

El verdadero aprendizaje entonces, llega del corazón de lo que significa el ser humano. A través de éste el sujeto se recrea a sí mismo y se capacita para hacer algo que antes no podía hacer, puede percibir de nuevo el mundo y su relación con él. Es por esto que a través del aprendizaje se puede crear, transformar, imaginar y conocer. (Senge, 1999.p 24). Las personas no se pueden sostener con un pensamiento dominado por hechos inmediatos, ya que con esto lo único que logran es intentar predecir lo que va a pasar y reaccionar inmediatamente, pero no se aprende a crear; ya que están acostumbrados a detectar únicamente cambios repentinos y no cambios lentos o graduales, que tal vez serán aquellos que no podrán combatir.

De la misma forma en que ocurre con el individuo una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su

conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos. (Garvin, 2000. p. 56.). Se caracteriza además, por basar su cultura en la gestión del conocimiento. Éste es un término que ha tomado fuerza a partir de la década de los noventa gracias a la aparición de nuevas tecnologías de información y comunicación como la Internet, que transformaron no solo las formas de relación e interacción de las personas, sino también la manera de hacer negocios.

Desde el cambio de mentalidad acerca del trabajo en la evolución de la sociedad industrial, donde la gente lo concebía como medio para un fin, hasta donde la gente busca beneficios intrínsecos a través de él, hemos visto en diferentes medidas los cambios de las organizaciones. La mayor transformación la podemos encontrar en la interdisciplinarietà con que trabajan las nuevas organizaciones, en relación con las tradicionales (Senge. 1999, p. 16).

Por tanto, se pasa de una economía que basaba su producción en aspectos tangibles como el capital y los recursos naturales, a una en donde se reconoce la importancia de bienes intangibles como la información, el conocimiento y la cultura (Baglietto Tardío *et al.*, 2001, cap.1).

Sin embargo, no debe dársele todo el crédito a Internet, pues a pesar de las grandes transformaciones que ésta ha traído en el mundo de hoy, el descubrimiento de que el conocimiento es un arma competitiva no es nuevo. En siglos pasados los alquimistas se esforzaban por proteger sus secretos industriales. No en vano, en Norteamérica se establecieron leyes de patentes en la constitución de 1790 y en el siglo XIX en Inglaterra se prohibió la entrada de artesanos extranjeros como un esfuerzo por proteger los adelantos tecnológicos de la revolución industrial (Nonaka y Konno, 2001, p.1).

La gestión del conocimiento es hoy un nuevo modelo gerencial, a través del cual se busca la creación, transmisión y medición del conocimiento organizacional; para incentivar la innovación y adaptación al cambio, actitud que genera instituciones altamente competitivas y con una percepción de valor muy alta entre sus clientes, pues como dicta el viejo adagio, “quien pega primero pega dos veces”. Por eso, sólo pueden innovar aquellas organizaciones

cuyo ritmo de aprendizaje sea mayor que el exigido por el mercado (Molina y Marsal *s.f.*, p.5), pero para lograrlo se debe incentivar desde el interior una cultura flexible que posibilite el conocimiento tanto grupal como individual. A pesar de que el término viene acuñado del inglés *Knowledge management*¹⁴, el conocimiento no se puede gestionar, pues no puede ser tratado como un objeto, debido a su carácter de intangibilidad, entonces se busca su almacenamiento y reutilización, pero esto es simplemente gestionar la información (Nonaka y Konno 2001, Introducción). Por tanto se hace necesario entender qué es el conocimiento, cuáles son los tipos de conocimiento que existen y las diferentes dinámicas para asegurar la creación e implantación de éste dentro de las empresas.

Ikujiro Nonaka, define el conocimiento como una creencia justificada y verdadera; éste es dinámico y creado a partir de la interacción entre individuos y organizaciones; es específico, porque depende de un contexto, es decir, de unos tiempos y espacios particulares y se encuentra anclado en las creencias y compromisos de los individuos (2001, p.7). Sin estas características, se está hablando simplemente de datos, que al procesarlos se convierten en información.

La creación de conocimiento debe estar centrada en el individuo. En el ámbito organizacional se utiliza el término capital humano, éste se define como “el conocimiento, las cualidades, las capacidades y habilidades y otros atributos que se encuentran en los individuos y que son relevantes para la actividad económica” (Baglietto Tardío *et al.* 2001, p. 26). Poner esos conocimientos a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento (Nonaka, 1999), así se puede afirmar que la comunicación es el centro de esta actividad.

Partiendo de lo anterior, Nonaka (1999, cap. 1), propone la existencia de dos tipos de conocimiento que son la base fundamental de la creación de éste en las organizaciones. Por un lado, se encuentra el conocimiento tácito, que está muy arraigado en la persona, al ser el fruto de sus experiencias, emociones, intuiciones, presentimientos e ideas subjetivas. Al ser tan personal, es muy difícil de comunicar a los demás, pero puede identificarse en la acción,

¹⁴ La traducción al español es Administración del conocimiento.

ya que se evidencia en el saber hacer (know how). Por su parte, el conocimiento explícito es más formal y sistematizado, se puede encontrar como información, manuales, fórmulas científicas, especificaciones, entre otros. Al ser tan visible, es más fácil de manipular, transmitir y almacenar. Ambos tipos de conocimiento son esenciales, porque como lo afirma Vygotsky (citado en Nonaka y Teece 2001, p. 15), “el conocimiento explícito, sin las ideas del tácito, pierde rápidamente su sentido, de la misma manera que el discurso escrito solo es posible luego de que el discurso interno se encuentre bien estructurado”. Reconociendo esta importancia, se hace necesario que las organizaciones trasciendan el paradigma de que todo saber práctico es banal, pues se cree que solo el conocimiento teórico es válido y verdadero.

La interacción entre los dos tipos de conocimiento se llama conversión y ésta puede darse a través de varios procesos que conforman la espiral de conocimiento o modelo SECI (ver gráfica 1), propuesto por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1999, p.16):

- a) **Socialización:** que se da de tácito a tácito, y es posible al compartir tiempo y experiencias con los demás, por eso se da con mayor facilidad en espacios sociales externos al lugar de trabajo, en donde las personas se sienten más desinhibidas gracias a la confianza mutua que se da en el compartir.
- b) **Externalización:** se da cuando el conocimiento tácito se vuelve explícito, esto permite poner en común el saber hacer de cada quien, construyendo así las bases de la creación de conocimiento.
- c) **Combinación:** de explícito a explícito, que implica la comunicación, difusión y sistematización de información que puede darse fácilmente en conversaciones, mesas redondas y reuniones de trabajo.
- d) **Internalización:** de explícito a tácito, que no es otra cosa que el aprender en la práctica; este tipo de saber es propio de programas de capacitación que permiten que la teoría se entienda y aplique en las organizaciones. Este paso es la base de la espiral del conocimiento porque cuando el individuo adquiere uno nuevo, se encuentra preparado para compartirlo en el proceso de socialización.

En cada vuelta del proceso, se acumula conocimiento que puede trascender los límites de la organización. Pero esto no es condición suficiente para la creación de conocimiento, pues se requiere de un contexto para que éste se dé; no tiene que ser necesariamente un espacio físico, pero sí un tiempo y espacios determinados para que se pueda dar la interacción entre individuos y entre éstos y el contexto.

Una cosa es el tipo de interacción (individual o colectiva) y otra son los medios utilizados en la interacción (cara a cara, realidad virtual, libros, memos, teleconferencias, e-mails). Como lo afirma Nonaka (2001, p. 24), la interacción cara a cara es la única forma de capturar la gama completa de sentidos físicos y reacciones psico-emocionales como la facilidad y la inconformidad, que son elementos importantes para compartir el conocimiento tácito¹⁵. Es decir, que la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo a través del diálogo y la discusión.

Gráfica 1: Modelo SECI o espiral del conocimiento. Tomada de Nonaka y Teece (2001, p, 20).



¹⁵ El original cita: “An individual Face to face interaction is the only way to capture the full range of physical senses and psycho-emotional reactions such as ease or discomfort, which are important elements in sharing tacit knowledge”.

Además, es importante reconocer que al tratarse de activos intangibles, es muy difícil medir la capacidad de aprendizaje y el nivel de conocimiento organizacional. Por eso, es preciso que los espacios de conocimiento sean dinámicos y continuos y deben sincronizarse con la visión de la empresa y comunicarse tanto al interior como al exterior de la misma. Como consecuencia, la interacción que producen la lúdica y la práctica del conocimiento adquirido resultan vitales, porque según Nonaka, “el aprendizaje más poderoso proviene de la experiencia física” (1999, p.256).

Las anteriores teorías, permiten concluir que es sólo a través de la interacción que se crean espacios para explicitar los conocimientos tácitos de los que se encuentra cargada cada persona, bajo la premisa de que todos los individuos cuentan con conocimientos previos antes de acceder a una capacitación. Además, estos espacios de aprendizaje son ideales para la implantación de la gestión del conocimiento (Baglietto Tardío *et al.* 2001, p 127) y generar una orientación al cambio organizacional. Sin embargo es importante resaltar que estos deben estar acompañados de políticas de aprendizaje organizacional y fortalecimiento del capital humano, de lo contrario, se convertirán en procesos de mera absorción de información y no de comunicación.

1.2.La capacitación empresarial como proceso fundamental en la generación de conocimiento

La capacitación, es un proceso educativo que se da al interior de la organización y por medio del cual se pretende no sólo alcanzar un mejoramiento de las habilidades del trabajador, sino también actualizar sus conocimientos para que pueda responder de forma satisfactoria a las necesidades del día a día. Además, es un eje fundamental para el buen funcionamiento de la actividad empresarial, pues vivimos en un mundo en constante cambio, que exige profesionales que estén a la orden del día. Se hace necesario entonces, precisar lo que es, o ha sido, éste tema, sus metodologías y el papel que cumple en medio de la era del conocimiento, para poder entender las prácticas actuales entorno a ésta.

En la actualidad, se tiene una división de la educación dependiendo del tipo de institución que la imparte. Para Denis Coon (1999), en una primera instancia, puede hablarse de *educación informal*, que es un proceso que dura toda la vida y se reconoce por la acumulación de conocimientos y habilidades mediante las experiencias del día a día, este aprendizaje es primordial, ya que define la manera como cada cual descubre y aprende a interpretar el mundo que le rodea. A continuación, se encuentra la *educación formal*, que se define como aquella que se da dentro de las instituciones educativas y, por tanto, va desde la escuela primaria hasta los estudios de postgrado. Finalmente, la *educación no-formal*, es aquella que se da fuera de la estructura institucional y que se enfoca en la adquisición de habilidades específicas. Aquí, se puede clasificar desde un curso de pintura hasta uno de expresión oral, la cuestión radica en el tipo de reconocimiento legal que tienen las organizaciones que los imparten.

En cuanto a la capacitación existe una confusión, ya que se están utilizando diferentes términos, a modo de sinónimos, que vale la pena aclarar para evitar confusiones en el presente texto. Jorge Morales Parra, (2002, p, 5) expone seis conceptos a tener en cuenta:

- a) Instrucción: proceso educativo que brinda conocimientos, información, leyes, reglas y procedimientos necesarios para el desempeño de una actividad.
- b) Adiestramiento: desarrollo de habilidades y destrezas a través de una serie de repeticiones, que en ocasiones están acompañadas de un mínimo de análisis.
- c) Entrenamiento: se entiende como la habilidad o destreza física desarrollada en el trabajo.
- d) Formación: conjunto de actividades orientadas al perfeccionamiento de los ámbitos cognoscitivo, afectivo-social y psicomotor.
- e) Desarrollo integral: fin que persigue el proceso educativo considerando las tres modalidades: educación formal, no formal e informal.

Aunque estos términos hablan de educación al igual que la capacitación, ésta se refiere a preparar a las personas para la realización de diversas tareas del puesto de trabajo, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas; cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Alles, 2005, p, 285).

El interés de las organizaciones por la capacitación, no surgió de la noche a la mañana, sino antes bien, hubo múltiples transformaciones, investigaciones y formas de concebir el quehacer organizativo desde el nacimiento mismo de las fábricas hasta la actualidad. Estos estudios, que parten fundamentalmente de la administración, han tenido como objetivo entender el papel que cumplen las empresas a nivel social, político y económico en diferentes momentos históricos y cuáles son los métodos más efectivos para asegurar su prosperidad y sostenimiento en el tiempo. Además, resulta útil a la hora de hablar de aprendizaje organizacional, pues brinda una amplia perspectiva sobre la forma en que se fue creando la necesidad de tener organizaciones que aprenden.

En la revolución industrial, surgieron manufactureras que mediante nuevas tecnologías industriales mecanizaron las líneas de producción, lo que generó una reducción de la mano de obra. Es por tanto un periodo en el que el pensamiento se enfoca básicamente a la generación de capital y la preocupación principal gira en torno a la pregunta: ¿cómo hacer que las personas estén más capacitadas para producir?

La respuesta comenzó a elaborarse con Adam Smith, considerado como el padre del liberalismo, quien en 1776 hace pública su obra “La riqueza de las naciones”, en donde se habla de que los hombres nacen todos iguales, pero el trabajo les proporciona diferentes talentos que unidos producen; por esta razón se hace necesaria una división del trabajo que permita una mayor eficiencia y por ende una mejora en los niveles de producción (Smith 1937, p.15). Desde el punto de vista de la comunicación, ésta metodología puede mejorar la productividad, “la comunicación cumple la función de regular la competencia y permitir así a los individuos compartir una experiencia, unirse a la sociedad” (Mattelard 1997, p.25).

La idea de la división del trabajo, es retomada a principios del siglo XX por el Estadounidense Frederick Taylor, quien con sus planteamientos sobre la administración científica, centra sus esfuerzos en la aplicación del método científico en la eficiencia industrial, haciendo del trabajo una ciencia estructurada por normas, leyes y principios. Por tal motivo, propone la necesidad de formar científicamente al empleado para que conozca el funcionamiento de la fábrica y pueda utilizar mejor su principal activo que es el saber práctico. Aquí comienza a esbozarse la teoría del aprendizaje organizacional e incluso la importancia del saber hacer. En palabras de Ikujiro Nonaka, “la administración científica fue una tentativa para convertir las habilidades tácitas y las experiencias de los trabajadores en conocimiento científico objetivo (...) Sin embargo nunca se pensó en considerar las experiencias y los juicios de los trabajadores como una fuente de nuevo conocimiento” (1999, p.42).

La escuela de las relaciones humanas

Posteriormente, con la llegada de la escuela humanista o de las relaciones humanas, se empieza a volcar la atención sobre las necesidades del individuo, esta corriente fue liderada por el psicólogo australiano Elton Mayo. Quien propuso que al conocer los factores individuales del esfuerzo humano se puede modificar la productividad individual (Mayo, 1972). Para llegar a esta conclusión, se dedicó a investigar la influencia que tenían la monotonía, la fatiga y las condiciones ambientales en los trabajadores y sus efectos sobre la productividad. Estas investigaciones se desarrollaron en los talleres de Hawthorne de la Western Electric Company, en la ciudad de Chicago. A partir de estos estudios, deja de verse al hombre como una máquina de trabajar y entran en consideración sus estados de ánimo, la mejora de las condiciones de trabajo y los procesos psicológicos de los empleados. Aquí, se reconoce que no sólo las bonificaciones y aumentos en el sueldo mantienen a las personas motivadas, sino también el hecho de reconocer las propias acciones como constructoras de la empresa (Mayo 1972, capítulo 3)¹⁶. Además, sostenía que

¹⁶ Mayo concluyó en sus investigaciones que los niveles de productividad aumentaban cuando las personas tenían refrigerios en las horas de descanso, cuando el supervisor se preocupaba por la vida personal del trabajador, al enfrentarse a nuevas condiciones de trabajo y al darle autonomía a cada cual mediante la reducción de la disminución de las supervisiones.

los administradores debían desarrollar habilidades humanas y sociales para facilitar la comunicación interpersonal en los diferentes grupos de la organización (Nonaka y Takeuchi 1999, p, 42). Es aquí donde comienza a esbozarse la importancia de espacios de interacción que permitan que fluya el conocimiento tácito.

La escuela de las relaciones humanas, concluyó que el trabajador no podía verse como una persona aislada, sino como miembro de pequeños grupos. Los experimentos de Hawthorne, fueron un factor importante para entender la importancia de la interacción en la empresa. Pero fue Kurt Lewin, quien en la década de los cuarenta centró sus estudios en el tema de la participación y los tipos de liderazgo. Así mismo, da los primeros pasos en el tema de capacitación organizacional, al proponer programas de diez horas de adiestramiento interno para supervisores, mediante los cuales se les enseñaba a mantener el poder y la autoridad en los puestos de trabajo. Estos programas de formación, se utilizaron en la Segunda Guerra Mundial para preparar a los militares de alto rango en el cumplimiento de sus funciones.

Además, se identificó que cuando los gerentes tienen unos objetivos muy diferentes a los trabajadores, los flujos de comunicación entre los primeros y los segundos no existían, ya que se daban en organizaciones de tipo piramidal. Como consecuencia, el gerente que quería cumplir con los fines de la empresa, debía analizar el objetivo de sus empleados para sincronizarse con ellos y obtener resultados positivos. En las investigaciones realizadas en el tema de liderazgo, el error que encontró Lewin, fue que los gerentes estaban confundiendo los medios con los objetivos, por lo que intentaban llegarles a los empleados de formas diferentes pero sin tener en cuenta las finalidades.

Las teorías de las relaciones humanas evolucionan en los años setenta, centrando su atención en el comportamiento organizacional, siendo uno de sus principales pioneros Douglas McGregor, quien hace énfasis especial en la necesidad del cambio de valores, actitudes y conductas de la gente en el trabajo. Este debe surgir como parte de un plan de desarrollo organizacional administrado por los altos mandos de la organización y que, a través de la dinámica de grupos, utilice agentes de cambio entrenados en temas de comportamiento organizacional. Pero para lograrlo, hay que entender que existen dos tipos

de dirección, denominadas teorías X y Y; en la primera, que parte de una crítica realizada al modelo de Taylor, el gerente ve a sus subordinados como animales mediocres que consideran al trabajo como un castigo y al dinero como única motivación. Como consecuencia, debe hacerse uso de la amenaza como medida de control para lograr los objetivos, Por su parte, la teoría Y, desarrollada como crítica al modelo de Henry Fayol¹⁷, se basa en el principio de que la gente quiere y necesita el trabajo, ya que este representa una fuente de satisfacción, razón por la cual se esforzarán y comprometerán por obtener los mejores resultados siempre y cuando se tengan unas buenas recompensas. Dado que existe un mayor nivel de autonomía, no se hacen necesarios la coerción y el castigo (Dávila 2001, p.65). Entonces, si el trabajo produce satisfacción, es importante generar un ambiente propicio para que cada persona se sienta satisfecha y su productividad sea cada vez mayor.

Este último modelo, se ve influenciado por los postulados de Abraham Maslow sobre la motivación humana, en donde se plantea que las necesidades del ser humano se encuentran inmersas en una jerarquía establecida de la siguiente manera (ver gráfica 2): en el nivel más básico están las necesidades fisiológicas, que se refieren a la alimentación y el refugio; escalando una posición, están las referentes a salud y seguridad; en la siguiente, está la pertenencia social y amor, por la que se establece la necesidad de amistad, afiliación e interacción; luego viene la estima, referente a la autoestima y al aprecio de los demás; y finalmente la autorrealización, donde existe un deseo de satisfacerse aprovechando al máximo las capacidades, habilidades y potencialidades (Ivancevich 2006.).

La teoría supone que en la medida en que la persona satisface sus necesidades más básicas, va escalando en la pirámide, sin embargo, cuando ya se ha trascendido una necesidad, esta deja de funcionar como factor de motivación. Además, aquellos niveles que no se pueden alcanzar, ocasionalmente son la causa de frustración, lo que puede manifestarse como bajo rendimiento en el puesto de trabajo. En este punto, la capacitación juega un rol fundamental, porque permite que, a través del trabajo, la persona pueda aprender sobre

¹⁷ Fayol, reconoce la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales para que la dirección cumpla a cabalidad con las diferentes funciones requeridas para el equilibrio organizacional. Además, habla del proceso de administrar como aquel en el que se realizan las acciones de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

aquellas cosas que quiere y necesita tanto para la vida laboral, como para la personal. Así, se contribuye con sus objetivos de autorrealización personal. Además, al facilitar espacios de interacción, se ayuda al fortalecimiento de las necesidades de pertenencia social, amor y estima, ya que el individuo tiene la posibilidad de desarrollarse en la medida en que comparte con el otro.

Gráfica 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow. Tomada de Ivancevich 2006, p.58.



Paralelamente, Chris Argyris adelantó investigaciones en el campo del cambio y aprendizaje organizacional. Así, define que las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos por alcanzar una mayor eficiencia, pero para lograrlo, deben aprender a resolver sus problemas internos y cambiar sus estructuras organizacionales, ya que las de tipo piramidal son menos flexibles y tienen una menor capacidad para adaptarse a los cambios del entorno. Además, propone instituciones en donde los objetivos sean compartidos y la dirección de la empresa se dé desde todas las áreas y no como tarea exclusiva de la gerencia, razón por la cual, se deben modificar las conductas de la dirección a través de programas de capacitación en conocimientos, habilidades y valores que fortalezcan también el trabajo en equipo y permitan la creación de grupos autónomos (Dávila, 2001). También, se deben fomentar los procesos de autoevaluación y procurar que los sueldos se establezcan según el grado de participación y contribución a la empresa y no tanto por estándares de productividad. Con Argyris, se hace un llamado a crear políticas organizacionales basadas

en la participación, la flexibilidad y el conocimiento. Es decir, organizaciones que apliquen la espiral del conocimiento propuesta por Nonaka, mediante actividades de socialización, externalización, combinación e interiorización.

En cuanto a comunicación, se requiere que esta sea abierta y libre, ya que en medio de una sociedad fluctuante, se necesita contar con la información suficiente para que se puedan tomar decisiones óptimas desde todos los niveles de la organización, es decir, que a través de la comunicación se empodera a los miembros en pro de la innovación.

En la década de los ochenta, William Ouchi, con su obra "*Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*", explica que los individuos no dejan de ser seres humanos por el hecho de ser empleados y que mientras más humanas sean las condiciones de trabajo, mejores serán los niveles de productividad (Ouchi, 1982), todo esto, basado en un estudio que se realizó sobre la industria japonesa, en relación con la empresa norteamericana.

La teoría Z hace hincapié en la participación y ve al trabajador como un ser integral que no puede desligar la vida laboral de la personal, razón por la que la confianza, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la toma de decisiones colectiva resulta vital en el desempeño del trabajador y hace que tenga un alto sentido de pertenencia por su trabajo, ya que éste es el que le proporciona todo aquello que necesita para vivir. Por esto, la cultura organizacional debe enfocarse hacia la consecución de la autorrealización personal. Así, debe incentivarse el desarrollo de carreras organizacionales y se debe formar al empleado no sólo en habilidades para cumplir con sus responsabilidades, sino también en valores y actitudes que le permitan ser una mejor persona en el ámbito empresarial, social y familiar.

Por otro lado, se dio la escuela holística de la administración o neoclásica, que teniendo como su máximo exponente a Peter Drucker, retoma las teorías de Taylor y Fayol y las explicita en el panorama de la organización actual. Aquí, se hace mucho énfasis sobre el papel del administrador y se considera que las organizaciones son sistemas abiertos y flexibles, con disposición al cambio y a la tecnología y que existen para alcanzar objetivos,

pues se cree firmemente que “es más importante hacer las cosas que se deben hacer (eficacia) que hacer bien las cosas (eficiencia)” (Velásquez 2002, p. 37). Plantea entonces la administración por objetivos (APO). Se da además un énfasis especial en los individuos, pues son estos los que planean, dirigen, ejecutan y toman decisiones dentro de un marco legal que representa la empresa. Ésta por sí misma no puede hacer nada; no piensa, no dice, no evalúa, así que el capital humano es el centro de la organización. En esta corriente, resulta vital la interdisciplinariedad, gracias a que tiene marcadas influencias de la psicología, la filosofía, la sociología y la generación de conocimiento. Por tal motivo, es el enfoque más completo que ve al individuo como un ser integral al que no sólo deben suplírsele sus necesidades fisiológicas y sociales, sino también las psicológicas y espirituales.

Drucker fue, además, la primera persona en hablar de una sociedad del conocimiento y en acuñar el término de trabajador del conocimiento. El mismo afirmaba que “estamos entrando en la “sociedad del conocimiento” donde el recurso básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que “es y seguirá siendo el conocimiento” (citado en Nonaka y Takeuchi 1999, p.46). Sin embargo, su teoría habla de la necesidad de transformar los datos en información, pero no llega a ser verdadera comunicación ya que carece de interacción, aún cuando sus propuestas fueron el comienzo para crear organizaciones orientadas al cambio.

Las teorías organizacionales expuestas, evidencian la forma en que se le fue dando importancia al capital humano en el sostenimiento de entidades innovadoras, flexibles y orientadas al cambio, porque no puede olvidarse que el origen de la creación del conocimiento se da en el individuo y en las interacciones que éste tiene con su entorno y sus mismos compañeros de trabajo. Se evidencia también la importancia de tener al individuo motivado, ya que un trabajador feliz cumplirá con sus funciones de una forma eficaz y eficiente. Es de esta manera que surge el departamento de gestión humana o recursos humanos, encargado de suplir las diferentes necesidades del individuo.

La administración de los recursos humanos, es un tema de fundamental importancia en las organizaciones actuales, corresponde a un área interdisciplinaria donde están inmersos conceptos como: psicología industrial, psicología organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, seguridad social, derecho laboral, entre otras áreas que se relacionan con diversos campos de conocimiento, como: tecnología del aprendizaje organizacional e individual, entrevistas, pruebas psicológicas, servicio social, diseño de puestos, cambios organizacionales, entre otros asuntos que comprenden desde temas internos hasta temas externos (Alles 2005, p.48).

Hace algunas décadas, se creía que la administración de los recursos humanos era simplemente aquella área que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Actualmente, este concepto ha evolucionado y se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener, y conservar el número y tipo adecuado de empleados. Gracias a esto podemos decir que la administración de los recursos humanos, es el proceso organizacional donde se intenta integrar y coordinar los recursos de la empresa, tales como: personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, entre otras, para alcanzar los objetivos definidos de una forma eficaz y eficiente, estas técnicas son flexible y adaptables, sujetas a desarrollos dinámicos.

Hay que tener presente que, como cada organización está constituida de forma diferente, puede que exista un departamento de comunicación que apoye muchas de las labores establecidas en el área de recursos humanos o en otros casos ésta última cumple con todas las funciones de comunicación por lo que algunos procesos no alcanzan las metas deseadas o simplemente se generan vacíos dentro de la organización.

Es importante mencionar que éste departamento tiene la responsabilidad de reclutar, integrar, orientar, desarrollar, recompensar, evaluar y auditar, es decir la calidad de los empleados de las organizaciones se debe en gran medida al buen desempeño de éste departamento, cualquier cambio en alguno de los anteriores aspectos cambiará y afectará a los demás. (Alles, 2005, p. 48)

Por ello cuando se realiza el esquema de capacitación puede que éste mismo no le sirva a ninguna otra organización, o tiempo después tampoco le puede servir a la misma institución que lo realizó, ya que las dinámicas del mercado están cambiando constantemente y con ellas las necesidades y el ambiente en las organizaciones. Es por esto que no se puede pensar la capacitación como un fin en sí misma, sino como un medio para alcanzar los objetivos, la eficiencia y la eficacia.

Importancia de la comunicación en la administración de los recursos humanos

Los objetivos de la administración de los recursos humanos, consisten en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño del personal, éstas están desprendidas únicamente de los objetivos organizacionales. Una de las principales funciones del desarrollo de recursos humanos en la actualidad, se centra en la capacitación. Ésta es una herramienta comunicativa, que permite que la gente aplique lo aprendido en el desempeño de sus funciones. Podemos decir entonces que su finalidad no “es que las personas sepan más, sino que lleven a la práctica lo que saben pero que no usan” (Pinto 2000, p. 6).

Los empleados competentes no permanecen por siempre competentes. Las habilidades se van perdiendo y deteriorando, es decir, pueden volverse obsoletas. Esta es una de las razones por las cuales las empresas gastan anualmente mucho dinero en capacitaciones formales.

Es pertinente resaltar que una correcta capacitación podría solucionar problemas en cuanto a conocimiento, actitudes, habilidades y valores, pero cuando los problemas son de tipo administrativo, económico, o tecnológico es necesario un cambio en la estructura de la empresa. Es por esto que la determinación de necesidades de capacitación, es una investigación primordial, flexible y dinámica orientada a conocer las carencias de la institución.

En una primera instancia, se desarrolla un minucioso diagnóstico de capacitación, que busca encontrar las necesidades reales de la empresa, ya que muchas veces los inconvenientes que se ven a simple vista no son los que realmente están ocasionando los problemas. Gracias a esto se realiza una completa planeación y desarrollo de programas que cumplan con los objetivos planteados a nivel personal, empresarial o de las áreas orientadas a las estrategias corporativas. Esta fase es la que Fayol ha denominado de planeación, y es la que le da razón y contenido técnico al proceso mismo, pues ayuda a determinar qué se va a hacer.

En este punto, es fundamental que para que los planes establecidos por la organización lleguen a su fin, los miembros de la empresa trabajen detenidamente en la planeación; en la asignación de tiempo que no vaya a interrumpir de manera fuerte en las actividades diarias de la organización, que se asignen los recursos necesarios para que la actividad pueda desarrollarse de la mejor manera, y estar pendientes de que el plan se cumpla tal y como fue diseñado. Este proceso demanda una exhaustiva escogencia de las personas que van a impartir las capacitaciones con el fin de lograr a cabalidad los objetivos propuestos.

Es necesario tener en cuenta que el capacitador tiene una visión personal, ya que tiene la capacidad de ver la empresa desde un punto de vista externo a las personas que trabajan dentro de ella, gracias a esto sus planteamientos tienden a ser objetivos. Para escogerlo de una manera óptima se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: que tenga un dominio de la materia o tema que se va a tratar, deseos de compartir conocimiento y experiencias, debe transmitir a su público objetivo credibilidad, debe tener una facultad especial para comunicarse y saberle llegar a las diferentes personas a las cuales se va a enfrentar, tener la habilidad para evaluar los resultados individuales y grupales, una disposición para realizar evaluaciones a corto, mediano y largo plazo, y estar en la capacidad de hacer retroalimentaciones.

La siguiente etapa, es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos, y tiempos del personal involucrado, tanto interno como externo, en la realización de los eventos, así como en el diseño de instrumentos y

formas de comunicación para supervisar que aquello que se está haciendo corresponda a lo planeado. A este procedimiento se le denomina de ejecución.

En esta etapa hay que tener en cuenta que la manera en que una persona procesa y asimila la información, no es igual a la de otra. Es por esto que cada sujeto aprende diferente, y el plan de capacitación debe abarcar la mayoría de éstas formas. Algunas personas entienden mejor la información cuando ellos mismos pueden leerla, otras aprenden mejor mediante las observaciones; aquellos que tienen más desarrollado su sentido del oído, absorben de manera más fácil escuchando; y otros, que se les facilita más el aprendizaje cuando ellos mismo son protagonistas, es decir son muy participativos, aprenden mediante la práctica (O'Connor,y Seymour 2003, p, 20).

Después de haber puesto en marcha el plan de capacitación, se necesita de una evaluación que compare lo alcanzado con lo planeado. Comprende la evaluación del sistema, del proceso instrumental, del seguimiento, y análisis de resultados. Existen entonces diversas formas de evaluar la efectividad de las capacitaciones en las empresas. El primero corresponde a la reacción, éste permite medir el nivel de satisfacción de los alumnos con respecto a la formación que acaban de recibir, normalmente se realizan mediante cuestionarios al finalizar el curso, ésta evaluación no es suficiente para medir resultados a largo plazo. El segundo nivel de aprendizaje, intenta medir los conocimientos adquiridos por los alumnos durante el curso, para realizar este tipo de control se realiza una prueba antes y una después de la acción formativa, para poder determinar lo que realmente asimilaron. El tercer nivel, de comportamiento, intenta medir si los alumnos de un curso pueden aplicar en sus trabajos los conocimientos adquiridos. Se debe esperar un periodo de tiempo prudencial para poder hacer una evaluación adecuada. El último nivel, intenta medir si lo planteado en la acción formativa alcanza eficiente y efectivamente los objetivos de las organizaciones (Jiménez y Barchino 2004, p.20).

Los dos primeros niveles, son limitados, a corto plazo y son los más usados ya que su forma de evaluación es inmediata; por el contrario, los dos últimos niveles, necesitan de un

departamento que esté pendiente y establezca un seguimiento, es a mediano plazo y sus resultados son más difíciles de evaluar pero más exactos.

La capacitación surge entonces para resolver problemas de conocimiento, actitudes, habilidades y valores. En esta se busca generar una interacción en pro de lograr una visión compartida de la organización en la que se empoderen a los empleados a través de la comunicación, ya que en la medida en que se tiene el conocimiento adecuado, se pueden alcanzar mayores niveles de productividad. Para lograrlo, el departamento de recursos humanos está llamado a generar programas de desarrollo acordes con las necesidades particulares de cada organización.

1.2.1. Formas de capacitación

Tradicionalmente, existen dos métodos donde se agrupan las diferentes formas de capacitación; la primera se denomina como “métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo” y consiste en todas las acciones que se realizan junto con las tareas cotidianas en la organización; están estrechamente relacionadas con conocimiento y competencias¹⁸. A este grupo se vinculan:

- a) El Coaching; que se observa cuando un jefe cumple la función de coach o entrenador con sus subordinados, así se produce una relación abierta y cercana entre ellos.
- b) La rotación de puestos, consiste en asignaciones temporales de las personas a otros lugares de trabajo con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización y aumentar sus conocimientos sobre todas las áreas que la componen, fortaleciendo así la gestión del conocimiento.

¹⁸ Las competencias son el conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. (Alles 2005, Introducción).

- c) La asignación a task forces o grupos especiales que pueden ser en remplazo o adición de las responsabilidades que generalmente se manejan.
- d) La asignación de comités, se trata de asignar a grupos de personas un propósito específico; estos comités tienen como objetivo fundamental la solución de problemas.
- e) La asignación como asistentes de posiciones de dirección, consiste en nombrar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel.
- f) Los paneles de gerentes para entrenamientos, son grupos de trabajo con un propósito específico.
- g) Benchmarking o estudios de modelos de otras organizaciones, ya que mediante el método de la comparación, se pueden generar cambios en el desarrollo de las empresas.

La segunda, se denomina “métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo”, abarca las actividades dirigidas tanto a la transmisión del conocimiento como al desarrollo por competencias. Algunas de las formas de capacitar son:

- a) Cursos formales de capacitación, estos se refieren desde los cursos clásicos de capacitación hasta posgrados direccionados.
- b) Lecturas guiadas, son lecturas sugeridas por tutores o mentores, que pueden influir favorablemente al conocimiento o las competencias.
- c) Capacitación on-line o e-learning, permite el desarrollo de formaciones virtuales diseñadas a las medidas de las necesidades de cada trabajador, que además posibilitan que éste las aterrice a su ritmo, de manera independiente y que actualice fácilmente los contenidos gracias a que son de manera descentralizada. Además, se puede acceder desde cualquier lugar, generalmente desde las plataformas de Intranet, utilizando soporte tecnológico y proporcionando entretenimiento sin movimiento físico (Alles 2005, p.30).

- d) Métodos de estudios de caso, donde se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral que no poseen una única solución y son adecuados para análisis grupal.
- e) Juegos gerenciales, que tienen un propósito de simulación, es decir, ponen en juego a los participantes en situaciones simuladas para su formación.
- f) El rol playing o juegos de rol, se utiliza para el desarrollo de competencias que en la realidad se dan en entornos difíciles, lo que permite afianzar la confianza del estudiante frente a la nueva habilidad.
- g) Licencias sabáticas, consisten en dar un tiempo libre, aproximadamente de seis meses a un año, donde el empleado es dueño de su tiempo, y puede disponer de él como quiera, sin prescindir de su salario, es poco usada por sus altos costos.
- h) Las actividades outdoors, alejan del trabajo al grupo de participantes que se va a capacitar por un periodo corto de tiempo y es poco usada ya que se tiende a la discriminación al separarlos en grupos por aspectos físicos. Sin embargo, refuerzan la idea de Nonaka de que las personas aprenden mejor en espacios externos al trabajo, como se había mencionado al inicio de este capítulo.
- i) El codesarrollo, son las actividades que se realizan de manera conjunta para el desarrollo de las competencias (Alles 2005, p.36).

Otras formas de capacitación más populares son: mesas redondas, seminarios, conferencias, cursos teórico-prácticos, películas, diapositivas, aulas expositivas, televisión, prácticas dirigidas, discusión en grupo, entre otras.

La capacitación es entonces una herramienta que facilita la comunicación organizacional; en la medida en que posibilita espacios de interacción en donde confluyen los diferentes pasos de la espiral del conocimiento. Es decir, que hay socialización porque los individuos comparten sus experiencias en espacios determinados, lo que permite movilizar el

conocimiento tácito. Hay además externalización, porque al aprender algo nuevo, se está en capacidad de comunicarlo y volverlo conocimiento explícito. Se presenta la combinación al hacer exposiciones y debatir los saberes y finalmente interiorización cuando se está en capacidad de poner en práctica lo aprendido.

Por este motivo hay que generar políticas que se centren en la satisfacción del capital humano, que es el recurso más importante con el que puede contar cualquier entidad para mejorar los procesos internos de la empresa y dar lugar a la innovación. Según Martín Hopenhayn, “los acelerados cambios que impone la sociedad de la información en el ámbito productivo y comunicacional obliga a cambios fuertes y ágiles en la transmisión de conocimientos. Más que contenidos curriculares, lo que se requiere es generar una disposición general al cambio en las formas de aprender, comunicarse y producir” (2003, p, 25).

Se puede concluir, además, que el mejor aprendizaje es aquel que se da a través de la interacción, por lo que hay que enfatizar la participación de los individuos en cada una de las actividades de la empresa y especialmente en procesos de formación como la capacitación. La comunicación debe, por ende, servir de apoyo para la realización de estas actividades y velar por mejorar las necesidades internas de cada organización, pues las debilidades son particulares y así mismo deben ser las estrategias que se apliquen para fortalecerlas.

1.3. Pedagogía y comunicación

“Si ya no se escribe ni se lee como antes es porque tampoco se puede ver ni representar como antes”.¹⁹

-Jesús Martín Barbero

¹⁹ Barbero, J. M. (2003), La educación desde la comunicación, Bogotá: Norma.

La educación es una actividad esencial en la vida de cualquier ser humano. Ella se encarga de preparar a las personas para afrontar los retos del entorno, gracias a que ayuda a desarrollar habilidades y conocimientos en diversas áreas. Además, se ve afectada por la comunicación, ya que a través de ésta, se crean diversas metodologías de aprendizaje y tipos de relación con las personas y el ambiente que las rodea. Según Joan-Carles Mèlich, “La acción educativa se contempla como la convergencia creativa, receptiva y comunicativa de corporeidades. Alguien se educa mediante la acción constitutiva de otra conciencia corpórea” (1994, p, 168). Así, se percibe la importancia del contacto con el otro, es decir, de la interacción.

Por este motivo, es preciso entender qué es la educación, cómo se ha desarrollado a lo largo del tiempo y paralelamente, se revisarán las principales teorías que giran en torno al tema del aprendizaje, los tipos de pensamientos, las formas de aprender, la interacción como proceso comunicativo, las implicaciones de la comunicación educativa y los efectos que la programación neurolingüística puede tener sobre ellos.

Todo esto, con el fin de adentrarse en una nueva modalidad pedagógica conocida como la educación experiencial, que es el punto donde confluyen la educación, la comunicación, la interacción y la lúdica.

1.3.1. Historia de la educación

El hombre, al nacer, es un ser indefenso que depende del cuidado de otras personas para sobrevivir. A medida que crece va desarrollando ciertas habilidades y descubre, a través de la imitación y la exploración de su hábitat, la manera cómo funcionan las cosas y como se relacionan las personas. Pero este descubrir nunca acaba, porque el potencial de aprendizaje del ser humano es infinito, y es por esta razón, que podemos ver a al individuo como un ser inacabado, cargado de facultades “en potencia” que desarrolla a lo largo de su vida. Ese proceso de aprehensión de facultades que inicia desde el nacimiento se conoce como educación (Morales Parra, 2002, p, 1.). La importancia radica en formar al hombre para que

lleve una vida útil y de servicio a la comunidad, es decir, que pueda desenvolverse en una sociedad y cumplir con sus obligaciones y responsabilidades.

Etimológicamente, la palabra educación proviene del latín *educare* que significa criar, nutrir y alimentar y del término *ex-educere*, que quiere decir sacar, llevar y conducir de adentro hacia fuera (Morales Parra, 2002, p, 2). La educación ha sido relevante en la vida de todas las culturas. Es importante entonces, conocer un poco sobre las diferentes concepciones que se tienen del aprendizaje a lo largo de la historia. Según el portal virtual de la comunidad de pedagogos de México (“Historia de la pedagogía” 2009), la historia de la educación comienza en la época primitiva, pasando por las culturas antiguas, las clásicas, edad media, renacimiento y actualidad, que comprende el estudio de la escuela tradicional y la escuela activa.

En un primer momento se tiene a las sociedades primitivas, donde los hombres desarrollaban destrezas de supervivencia grupales y creencias religiosas. Así, los alumnos eran los niños y los profesores los padres y familiares. Sus métodos eran informales, puesto que los niños imitaban los valores y las habilidades de los adultos y se les enseñaba principalmente sobre pesca, cacería, recolección de frutos, historias, mitos, canciones, poemas, danzas, entre otras actividades cotidianas. La transmisión de conocimientos se daba exclusivamente por la oralidad.

En China, lo que se quería conseguir, era una preparación exhaustiva para los futuros funcionarios, en pro del imperio. Según Confucio, los alumnos eran hombres de las clases más altas y los maestros los funcionarios del gobierno, se usaba la memorización y recitación de los textos clásicos. Se comenzaron a usar los exámenes escritos para elegir las personas óptimas para encargarse de los puestos públicos, esta práctica aún se conserva.

En la India, se aprendían sobre rituales y conductas budistas, en los que los maestros eran los sacerdotes y los estudiosos del Brahmanismo. Estos se dirigían especialmente a los hombres y se utilizaba la memorización y recitación de textos sagrados. El punto de partida y eje en esta época era lo espiritual.

En Egipto, se necesitaban sacerdotes y escritores para la administración del imperio, por esta razón, se buscaban los hombres de clase alta, éstos eran instruidos por los sacerdotes y escribanos, quienes utilizaban la memorización y copia de textos principalmente religiosos o técnicos. La educación estaba entonces limitada a las élites. Fue la sede principal de los primeros conocimientos científicos, escritura, ciencias, matemáticas y arquitectura.

En Grecia, principalmente en Atenas, se manejaba la lealtad frente a la ciudad-Estado y por esto se buscaba el desarrollo de individuos íntegros. Ya existían profesores y escuelas privadas, sofistas y filósofos. Entre los conocimientos más usados se pueden encontrar el teatro, la educación física, la literatura, la poesía, la lectura y la aritmética. Mientras tanto, en Esparta se entrenaban a los líderes militares y los soldados eran instruidos por éstos se aprendían los ejercicios militares, tácticas e himnos guerreros. En estos últimos dos Estados, estudiaban solo hombres libres entre los siete y veinte años y lo hacían a través de los métodos de la memorización, recitación, conferencias discusiones y diálogos. Además, el juego ha sido reconocido desde esta época como una de las herramientas principales para el desarrollo motriz y cognitivo de los niños. Platón afirmaba en sus diálogos que los primeros años de vida debían ocuparse con juegos educativos, practicados en común por ambos sexos, bajo vigilancia y en jardines infantiles (citado en Nunes de Almeida, 1995, p.13). Aquí, se comenzó a evidenciar la importancia del juego en los procesos de aprendizaje.

En Roma, se tenían escuelas y profesores privados, estudiaban hombres libres entre los siete y veinte años y se quería generar una responsabilidad cívica para el imperio y la República a través de habilidades administrativas, sin dejar a un lado lo militar. Se utilizaba también la memorización y recitación, declamación y retórica y se impartían conocimientos en la lectura, aritmética, filosofía, y las leyes. Además, los juegos servían como un medio para que los jóvenes aprendieran de sus mayores los valores, conocimientos, normas y patrones de la vida social.

En Arabia, los estudiantes eran hombres y mujeres entre los siete y veinte años de las clases altas, en quienes se quería cultivar el compromiso religioso, las creencias del Islam y la

adquisición de habilidades médicas, científicas y matemáticas. En la primaria se usaba la imitación, y en grados mayores las discusiones. Se enseñaba la lectura, la aritmética, literatura religiosa, estudios científicos, la escritura, los números arábigos, el álgebra, el cálculo, los avances en las ciencias y la medicina.

Por otro lado, en la Edad Media, se querían cultivar los compromisos religiosos para restablecer el orden social y preparar a las personas para diferentes funciones. Los estudiantes eran hombres y mujeres entre los a siete y veinte años de clases altas y los profesores eran párrocos y monjes. Se usaban los ejercicios de memorización, cantos, recitación y se hicieron los primeros análisis de textos gracias a las posibilidades de difusión que se tenía gracias a la imprenta. Se enseñaba la escritura, aritmética, filosofía, teología, caballería y destrezas militares. Es aquí donde surgen las primeras universidades, y el método principal era aquel en el que el profesor se dedicaba a la lectura de un texto para posteriormente comentarlo.

En el Renacimiento, se preparaba a los futuros cortesanos que serían líderes feudales y también a humanistas expertos en los clásicos griegos. Solo tenían acceso a la educación los hombres y mujeres pertenecientes a las clases altas y la aristocracia entre los siete y veinte años de edad. La lúdica toma fuerza en Italia con Vittorino de Feltre, quien fundó su *Casa Gioiosa* (Casa de la Alegría); en Francia con François Rabelais, en su conocida obra *Gargantúa y Pantagruel*, donde resaltaba la importancia del juego, invitando a la comunidad a utilizar estas herramientas añadiendo: “enseñales la afición por la lectura y el dibujo, y hasta ten en cuenta que los juegos de cartas y de fichas sirven para la enseñanza de la geometría y de la aritmética” (citado en Nunes de Almeida, 1995, p. 15). En Inglaterra Tomás Moro planteó la idea de la unión del trabajo con la enseñanza teórica, mostrando de esta forma los primeros indicios de capacitación.

En la Contrarreforma, los protestantes brindaron la alfabetización a ambos géneros, masculino y femenino, entre los siete y doce años. El adelanto más importante de la época fue la división de escuelas públicas para el “pueblo” y escuelas clásicas para las clases más altas. Allí, se buscaba que los estudiantes alcanzaran conocimientos en aritmética, escritura,

catecismo y por supuesto aprender a leer y escribir. Se da un desarrollo de las escuelas profesionales, donde se aprendía un oficio y al mismo tiempo se les impartía una formación cultural similar a la de las elites.

Paralelamente, la educación católica fue liderada por los jesuitas, quienes fundaron en Francia internados con metodologías estrictas, en las que se buscaba tener a los estudiantes inmersos en un mundo pacífico y ejemplar, distante de la realidad. Para lograrlo se exigía el uso del latín en la vida cotidiana, había una vigilancia constante a los alumnos, y se les proponían modelos de perfección para que ellos pudieran imitarlos. Este tipo de metodología, se denomina educación tradicional, y se basa en la sumisión.

Así, se puede definir la educación tradicional como “el camino hacia los modelos de la mano del maestro (...). El maestro simplifica, prepara, organiza, ordena; el niño, asimila mejor una comida pre digerida que el pesado alimento de lo real” (Palacios, 1978, p, 21). En este punto el juego fue perdiendo su valor porque se le consideraba profano, inmoral y desprovisto de todo significado.

No fue sino hasta el siglo XVI, que se identifica el valor educativo del juego y es por esto que éste se adopta dentro de las prácticas educativas de los colegios jesuitas de la época. Esta comunidad editó en latín tratados de gimnasia que ofrecían las reglas de los juegos recomendados y comenzaron a aplicar en sus colegios la danza, la comedia y los juegos de azar, transformados en prácticas educativas para el aprendizaje de la ortografía y la gramática.

En su momento la Escuela Tradicional representó un cambio importante en el estilo y la orientación de la enseñanza, sin embargo, con el tiempo se convirtió en un sistema rígido, poco dinámico y nada propicio para la innovación. Por ello, cuando nuevas corrientes de pensamiento buscaron renovar la práctica educativa, representaron una importante oxigenación para el sistema; aunque su desarrollo no siempre haya sido fácil y homogéneo, sin duda abrieron definitivamente el camino interminable de la renovación pedagógica. (Historia de la pedagogía, 2009)

A finales del siglo XVIII Rousseau, hace una crítica de este sistema y habla de la necesidad de formar un nuevo hombre para la sociedad. Propone entonces una educación que se adapte a las necesidades del niño, por lo que primero hay que conocerlo a profundidad. Su principal crítica es que “toda enseñanza debe partir del interés, debe responder a la curiosidad y las necesidades del niño, debe ser una respuesta a los problemas que a él se le plantean, debe ser deseada y aceptada con gusto” (Palacios, 1978, p, 46). Con él comienza la escuela nueva o la escuela activa. Se da un cambio en el rol del maestro frente al alumno, ya que no se ve como autoridad, sino más en términos de amistad y camaradería. También, promovía la implementación de una escuela que permitiera al estudiante acercarse al saber mediante la exploración a través de los sentidos, pero para lograrlo, era indispensable contar con un cuerpo robusto y sano. Se empieza a esbozar la aquí educación experiencial, tema que se expondrá más adelante.

Posteriormente, a finales del siglo XVIII, Froebel propugna la idea de que la pedagogía, para ser realmente eficaz, debe tener en cuenta las aptitudes creadoras de los niños y por tanto, propiciar espacios y actividades que promuevan las facultades creativas. Así, la mejor forma de llevar al niño a la actividad, la autoexpresión y la socialización es el juego.

En el siglo XX, después de la primera guerra mundial, Ferrière habla de la necesidad de formar ciudadanos desde la escuela. Teniendo en cuenta que “No debemos presionar sobre el alumno, sino estimularle para que actúe. Merece ser dicho y repetido: sin esta base no hay “Escuela Activa” (Palacios, 1978, p, 61).

Por otro lado, Jean Piaget, afirma que los juegos no son actividades exclusivas para derrochar energía y generar sentimientos de recreación, sino que también enriquecen el desarrollo intelectual y les permiten comprender y representar la realidad de la que hacen parte (Nunes de Almeida, 1995, p.21). En la actualidad se conserva este pensamiento y es por esto que en la educación preescolar se hace mucho énfasis sobre la actividad lúdica y por supuesto el juego. Sin embargo, a medida que avanzan los grados de educación, esta tiende a volverse más estructurada y rígida y los procesos educativos caen en el círculo

vicioso de la repetición, dejando un lugar relegado a la lúdica, considerada como actividad exclusiva del ocio.

Es curioso observar que los primeros años de vida escolar, se utiliza la lúdica como herramienta para la construcción de aprendizaje, se generan espacios de interacción, y se alienta la curiosidad por el conocimiento. Pero a medida que se avanza en grados escolares, las metodologías tienden a volverse más tradicionales, donde existe una participación pasiva del alumno en las clases, y no hay una construcción de conocimiento sino una transmisión de información, teniendo en cuenta que “si el esquema de actividades cambia, el esquema de interacción en general también cambiará y viceversa” (Homans, 1968).

Este recorrido histórico, evidencia la importancia de la práctica en el proceso educativo. Pues como lo afirma Rogers: “El aprendizaje significativo será mayor cuando el alumno elige su dirección, ayuda a descubrir sus recursos de aprendizaje, formula sus propios problemas, decide su curso de acción y vive la consecuencia de cada una de sus elecciones” (Palacios, 1978, p, 222). Esto genera que la comunicación sea más fluida y exista una verdadera retroalimentación que fortalezca el ciclo de creación de conocimiento.

Así, se evidencia entonces que la importancia de la educación radica en que ésta prepara al hombre para ser útil en la sociedad. Para lograrlo, han surgido diferentes modelos que abordan la actividad pedagógica desde diferentes perspectivas. La primera es la escuela tradicional, que se caracteriza por reconocer al maestro como autoridad que prepara y organiza el conocimiento para que el alumno pueda asimilarlo con mayor facilidad. La segunda es la escuela activa, que considera la importancia de la participación del alumno en la construcción de su conocimiento, mediante la promoción de la curiosidad y la exploración a través de los sentidos.

1.3.2. El aprendizaje desde la perspectiva científica

Ya se analizó la idea del aprendizaje desde la escuela. Ahora, es importante ver como se plantea este tema desde la perspectiva científica de la modernidad. El aprendizaje, ha sido justificado desde la psicología por tres grandes paradigmas que son: el conductismo, el cognitivismo, y el constructivismo. Estas modalidades demarcan diferentes tipos de interacción y de comunicación en la aprehensión del conocimiento.

Por siglos, han existido dos corrientes teóricas que pretenden indagar por los orígenes del conocimiento y las formas como las personas llegan a aprender: el empirismo y el racionalismo. El primero, según Schunk, ve a la experiencia como la fuente primaria del conocimiento lo que significa que todo aquello que se aprende es producto de interacciones con el ambiente. Su principal defensor fue Aristóteles, quien afirmaba que el conocimiento se deriva de las experiencias sensoriales (citado en Ertmer y Newby, 1993, p, 6). El racionalismo, ve al conocimiento como derivado de la razón, sin la ayuda de los sentidos. El primero en hacer esta separación entre el pensamiento y la materia fue Platón, afirmando que se aprende mediante el recuerdo de ideas que ya existen en la mente (citado en Ertmer y Newby, 1993, p, 6).

El empirismo, fue el marco de referencia para las teorías de aprendizaje que se desarrollaron a principios del siglo XX y el conductismo tuvo un gran protagonismo en este contexto. “El conductismo se focaliza en la importancia de las consecuencias de las conductas y mantiene que las respuestas a las que se les sigue con un refuerzo²⁰ tienen mayor probabilidad de volver a sucederse en el futuro” (Ertmer y Newby 1993, p, 8)

Como consecuencia, no se busca analizar la estructura de conocimiento de cada estudiante ni tampoco determinar cuáles son los procesos mentales que él necesita usar. Esto se debe a que se caracteriza al estudiante como reactivo de las condiciones del ambiente y no como

²⁰ Refuerzo entendido como cualquier evento que hace que aumente o que se repita una respuesta o comportamiento (Coon, 1999, p, 277).

sucede en otras teorías, donde se considera que asume una posición activa en el descubrimiento del mundo.

Así, la planeación de los procesos de aprendizaje se relega a definir el punto de inicio y de finalización y los estímulos que se deben utilizar para lograr dichos objetivos. Se busca entonces, más allá que estimular la memoria, crear hábitos que permitan generar una respuesta adecuada a ciertos estímulos, defendiendo que todo aquello que se olvida, se debe a la falta de uso (Ertmer y Newby 1993, p, 8).

Esta teoría, valida los postulados de la escuela tradicional, pues el estudiante es un mero receptor de información que es formado para una mejor sociedad, al estilo de los internados jesuitas que se mencionaron en el recorrido histórico. Además, es un modelo comunicativo propio de la teoría de la aguja hipodérmica, propuesta por Lasswell en la década de los veinte, por medio de la cual “se considera a la audiencia como un blanco amorfo que obedece ciegamente al esquema estímulo-respuesta” (Mattelard, 1997, p, 28).

Sin embargo, los seres humanos no son simplemente máquinas que responden a estímulos externos, pues la parte mental o cognoscitiva tiene una gran influencia en este proceso, debido a que la información, las expectativas y las percepciones logran afectarnos. Así, la corriente del cognitivismo, va más allá del condicionamiento e indaga sobre la memoria, el razonamiento, la solución de problemas y el lenguaje.

Las teorías cognitivas se dedican a la conceptualización de los procesos del aprendizaje del estudiante y se ocupan de como la información es recibida, organizada, almacenada y localizada. El aprendizaje se vincula, no tanto con lo que los estudiantes hacen, sino con que es lo que saben y cómo lo adquieren (citado en Ertmer y Newby, 1993, p, 12). Esto, implica por tanto una participación muy activa por parte del estudiante.

Además, proponen la existencia de mapas mentales, por lo que la atención se centra en cómo la información es recibida, organizada, almacenada y localizada en la mente (Ertmer y Newby, 1993, p, 12). De esta manera, puede decirse que el aprendizaje se da cuando la

persona comprende y racionaliza los nuevos descubrimientos, creando imágenes de esto en su memoria consciente. Como consecuencia, la observación e imitación son vitales en el proceso de comprensión y aprehensión de conocimiento ya que se aprende por experiencia directa. Por eso se proponen las instrucciones, ejemplos, demostraciones y los contrastes para guiar el aprendizaje.

Al igual que el conductismo, enfatiza el papel que juegan las condiciones ambientales en la facilitación del aprendizaje. Sin embargo, “el enfoque cognitivo se concentra en las actividades mentales del estudiante que conducen a una respuesta y reconocen los procesos de planificación mental, la formulación de metas y la organización de estrategias” (citado en Ertmer y Newby, 1993, p, 12). Así, se alienta al estudiante para que cambie con la ayuda de las instrucciones dadas.

Por este motivo, los programas de aprendizaje deben generar las condiciones para que los estudiantes puedan organizar el nuevo conocimiento con el ya existente en su mente. Por tanto el papel del maestro debe ser el de brindar herramientas para dar un orden lógico a la información. Para lograrlo se debe incentivar el uso de matrices, jerarquías, gráficas y secuencias lógicas. Según Simonson Thompson, “un conductista usa la retroalimentación (refuerzo) para modificar la conducta en la dirección deseada, mientras que un cognitivista haría uso de la retroalimentación (conocimiento de los resultados) para guiar y apoyar las conexiones mentales exactas” (citado en Ertmer y Newby, 1993, p, 14).

El punto de encuentro entre el racionalismo y el empirismo, se encuentra en el constructivismo, que busca generar significaciones en el aprendizaje a través de la experiencia (Ertmer y Newby, 1993, p, 17). Sin embargo, al igual que el cognitivismo, considera al aprendizaje como una actividad mental, pero difieren en que para los cognitivistas, la mente es una herramienta para referenciar el mundo real, mientras que el constructivismo considera que cada persona toma información del ambiente para construir su propia realidad, es decir, que lo que conocemos es producto de la interpretación que hacemos de la experiencia.

Los constructivistas difieren de las teorías anteriores, en la creencia de que el conocimiento se encuentra separado de la mente, porque se cree que lo que se conoce y aprende, surge de la interpretación y representación de la propia experiencia. Afirman entonces que “los humanos crean significados, no los adquieren” (Ertmer y Newby, 1993, p, 17).

Pero para que haya un verdadero conocimiento que sea significativo y duradero, Bednar afirma que se requieren tres factores: una actividad o ejercicio, un conocimiento manifestado a modo de concepto y un contexto (citado en Ertmer y Newby, 1993, p, 19). Como conclusión, puede afirmarse que el papel del constructivismo es aprender en el hacer, ésta está sustentada por las prácticas universitarias, en las que se lleva a estudiantes a lugares de trabajo para que pongan en la práctica lo aprendido a lo largo de su carrera y terminen de construir los conocimientos de su quehacer viviéndolo.

Así, no existe un significado correcto o único, pues los estudiantes no transfieren el conocimiento del mundo externo hacia su memoria; antes bien crean interpretaciones personales del mundo basados en sus experiencias e interacciones individuales. Esto hace, además, que exista una apertura al cambio, pues la experiencia puede diferir de un estudiante a otro. Además, el papel del aprendizaje no es generar conocimientos de memoria, sino enseñar a interpretar y elaborar la información.

De los tres paradigmas, quizá el que más se acerca a los propósitos de esta investigación es el modelo constructivista, puesto que enfatiza la interacción y la exploración de los sentidos a través de la práctica. Así mismo, en la medida en que las personas aprenden a interpretar la información que reciben, podrán aplicar lo aprendido en diferentes contextos y estarán más abiertos al cambio, cuestión que contribuirá con facilitar los medios para crear una verdadera organización que aprende.

1.3.3. Estilos de aprendizaje

Las teorías anteriores proponen desde la psicología, explicaciones del proceso necesario que se da para que haya un verdadero conocimiento en la persona. Pero dado que no todos piensan, sienten, ni tienen personalidades iguales, existen preferencias o estilos de pensamiento que varían en cada quien y que determinan la forma en que se facilita el aprendizaje en cada persona. A continuación, se expone el modelo visual- auditivo- kinestésico, propuesto por la programación neurolingüística (PNL).

Existen tres modelos de representación; el visual, el auditivo y el kinestésico. Estos marcan las preferencias a la hora de aprender, aún cuando todas las personas tienen la posibilidad de llegar al conocimiento por los tres, pero se tendrá mayor facilidad al hacerlo a través de aquel que sea de su preferencia. Aún así, es importante saber que entre más se utilizan estos modelos, más llegan a fortalecerse. De esta manera, el modelo visual es aquel que nos permite recordar imágenes y números, el auditivo el que se da a través de la habilidad de la escucha y el kinestésico, cuando se recuerdan sentimientos, sabores, olores (Cazau, 2009). Se estima que un 40% de las personas es visual, un 30% auditiva y un 30% kinestésica (citado en Cazau, 2009). Por esto, vale la pena profundizar en cada uno de ellos para que puedan ser aplicados en los procesos de capacitación y aprendizaje en general.

Las personas que se orientan por el sistema de representación visual, aprenden más al leer o cuando tienen la posibilidad de ver la información. Así, son personas que se sirven continuamente de las ayudas audiovisuales, más allá del discurso a la hora de escuchar una exposición, e incluso tomando notas. Este tipo de individuos tiene la capacidad de absorber rápidamente mayores cantidades de información, además de relacionar fácilmente ideas y conceptos. (Cazau 2009). Así mismo, son buenos para la abstracción y la planificación.

La personalidad de las personas visuales es ordenada, son tranquilos y observadores, se preocupan por su aspecto y se puede dar cuenta de sus emociones por sus expresiones faciales. Sin embargo, tienen dificultades para recordar lo que oyen, les gustan las descripciones y cuenta con una excelente ortografía. Como recuerdan lo que ven, es común

que al conocer a alguien recuerden la cara pero no el nombre. Además, tienden a distraerse con facilidad cuando hay mucho movimiento o desorden visual, aunque el ruido no le molesta.

Aquellos que prefieren el estilo auditivo, se caracterizan por la recordación secuencial y ordenada. Eso quiere decir que aprenden más cuando se les explica oralmente y tienen la posibilidad de exponer esta información a otra persona. Sin embargo, deben aprenderse todas las palabras al pie de la letra o pierden el contexto de lo que estudian. Aún así, es un estilo muy útil en el aprendizaje de la música y los idiomas.

Su conducta se caracteriza por ser un poco descuidados con su aspecto, hablan solos, se distraen fácilmente, mueven los labios al leer, buscan expresar sus sentimientos verbalmente, son amantes de la música y modulan constantemente el tono y timbre de su voz. Al ser auditivos, su mejor manera de aprender está en repetir en voz alta y en pasos ordenados. Les gusta leer diálogos y obras de teatro, pero pierden interés con las descripciones y con el ruido. Al contrario de las personas visuales, al conocer a alguien recuerdan el nombre pero no la cara. Su comunicación se basa en la escucha, pero se impacientan por hablar de inmediato.

Los kinestésicos, por su parte, aprenden relacionando las ideas a las sensaciones y el movimiento de su cuerpo. Los deportes son un ejemplo de esto, e incluso la mecanografía. El problema radica en que es un tipo de aprendizaje que se da de forma lenta, pero el conocimiento es profundo, gracias a que la memoria muscular permanece por periodos largos de tiempo (Cazau, 2009). Estas personas, entonces, aprenden haciendo experimentos o proyectos que vayan, preferiblemente acompañados de movimiento.

Su conducta se caracteriza por querer tocarlo todo, por responder con facilidad a las muestras de cariño y por ser inquietos y gesticular mucho. Sus emociones se expresan con movimientos y siempre necesitan estar involucrados en una actividad para aprender. No son buenos lectores pero disfrutan las historias de acción. Siempre se distraen si no está en movimiento y pierden el interés con facilidad si no hacen parte de la actividad.

Estos estilos de aprendizaje son importantes a la hora de planear la formación, ya que se deben buscar actividades que estén enfocadas a cada uno de ellos. De lo contrario, algunos participantes no podrán lograr los objetivos propuestos en términos de aprendizaje. Además, en cuanto a interacción resultan vitales, ya que cada cual tendrá formas diferentes de relacionarse, involucrarse y comunicarse según su estilo de preferencia.

1.3.4. Interacción y comunicación

Después de realizar un recorrido histórico por la educación y analizar los principales paradigmas que se dan en la práctica actual, es necesario entender las influencias que tiene la comunicación en estos procesos. Todo con el fin de crear un terreno sólido que posibilite la comprensión de la comunicación educativa. Para comenzar, hay que entender que la interacción es en sí comunicación, razón por la que a continuación se verá qué es la interacción, las formas de interacción vistas desde la perspectiva de las teorías de comunicación y cómo se evidencia todo esto en el aula de clase.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la interacción es una “acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc” (Real Academia Española (2001). Partiendo de este punto, se puede analizar que la interacción es comunicación, pues todo proceso social implica reciprocidad. En palabras de Jesús Martín Barbero, “hay comunicación cuando el lenguaje da forma a la conflictiva experiencia de convivir, cuando se constituye en horizonte de reciprocidad de cada hombre con los otros en el mundo” (2003, p, 31). Es por esto que, para poder entender la interacción, es necesario abordar algunas de las principales teorías de comunicación, que darán un panorama sobre las implicaciones de éste término.

Desde la mirada técnica, el modelo más simple de comunicación implica la existencia de un emisor, un receptor, un mensaje, una canal y un código. Este modelo fue propuesto en 1949 por los ingenieros Shannon y Weaver, y se limita la comunicación a los procesos de codificación y decodificación. Sin embargo, esta teoría no posibilita el conocimiento y

limita la interacción al tratarse exclusivamente de transmisión de información, porque para que haya gestión del conocimiento, hay que centrarse en el significado. Es necesario entonces ir más allá, dado que la información es solo el primer paso del proceso de aprendizaje. En palabras de Nonaka, “la información es un flujo de mensajes y el conocimiento es creado por ese flujo de información, anclado en las creencias y compromisos de su poseedor” (1999, p.64).

Como respuesta a esta falta de interacción entre emisor y receptor, Norbert Wiener, con sus estudios sobre la cibernética, aporta al modelo anterior el término de feedback, cuya función es mantener la estabilidad del proceso, al asegurarse de que el mensaje ha sido entendido de la forma correcta y generar un ciclo en el que se envíe información constante sobre los efectos que tiene cada mensaje. “El feedback es el paso fundamental para entender la interacción como comunicación” (Picard, 1992, p, 22).

Posteriormente, se le da a éstas teorías un enfoque lingüístico, por el que se sitúa la comunicación en un contexto social y se le reconoce como cargada de significaciones. Así, se afirma que existe un emisor que envía un mensaje a un destinatario, pero que el mensaje requiere un contexto y un código común para ser entendido. Además, necesita un contacto, un canal físico y una conexión psicológica entre emisor y destinatario para mantener la comunicación. Este modelo fue propuesto por Roman Jakobson y habla de seis funciones lingüísticas esenciales para tener un buen proceso comunicativo (Picard, 1992, p, 24):

- a) Función emotiva: se refiere a la actitud que tiene el emisor frente a lo que dice.
- b) Función Conativa: orientada al destinatario y que devuelve la acción que el emisor quiere ejercer sobre él por medio de la comunicación.
- c) Función metalingüística: es cuando tanto emisor como receptor se aseguran de estar usando el código en el mismo sentido.

- d) Función denotativa o referencial: indica que la comunicación depende del contexto para tener un significado determinado.
- e) Función poética: expresa la necesidad de tener un género o una forma específica en que se desarrolla y que transforma la manera en que es entendido el mensaje.

Por su parte, la etnografía de la comunicación, o modelo *speaking*²¹ (Picard, 19992, p 26), desarrollado por Hymes y Gumperz, expone ciertos elementos que se derivan de cada una de las letras del nombre del modelo en inglés. Así, se muestra que para que haya una comunicación efectiva, debe haber una situación o contexto determinado, unos participantes que han definido previamente unos objetivos comunicativos, razón por la que abordan ciertos temas y le dan al mensaje cierta forma, unas intenciones que se identifican gracias a los tonos de voz; unos instrumentos o canales por los que se transmite ese mensaje; unas normas que regulan la asignación de turnos para hablar, los tiempos, las interrupciones, entre otros, y un género que puede ser el poema, el mito, el cuento y demás.

En cuanto a las actividades de aprendizaje, la forma de interacción es básicamente aquella que se da entre maestro y alumno, bien puede ser de carácter pasivo o activo por que “todo comportamiento puede tener un valor comunicativo en una situación de interacción (callarse puede ser también una forma de comunicarse)” (Picard, 1992, p, 32).

Las teorías expuestas dejan al descubierto la necesidad de la existencia de otro para que haya comunicación y la importancia de una constante retroalimentación para asegurarse de que el mensaje es comprendido de la manera deseada. Además, puede afirmarse que la comunicación, al partir de la interacción, es un proceso netamente social porque “el grupo es la célula básica de aprendizaje, por eso hay que propiciar espacios de comunicación e interacción” (Kaplún, 1992, p, 38). Por este motivo, es una actividad esencial en la educación, ya que los procesos pedagógicos se dan en el compartir con otro, a menos que se esté hablando de autoaprendizaje, pero por ser el tema central de esta investigación la

²¹ El modelo SPEAKING posee las siguientes características para tener una actividad comunicativa: Situations, Ends, Acts, Keys Instruments, Norms and Gender.

capacitación empresarial, ese tipo de aprendizaje no será abordado. Entonces, si la comunicación es parte de la educación, ¿qué es la comunicación educativa?

1.3.5. Comunicación Educativa

La comunicación educativa, es en otras palabras, la interacción que se da en el aula de clase. Como se analizó anteriormente, esta no puede limitarse a la transmisión de información, sino que debe darse una interacción que permita elaborar significados y conocimientos entre los participantes. La mayoría de autores que hablan de la función de la comunicación en la educación, lo hacen desde un punto de vista instrumental, es decir, focalizando el papel que cumplen los medios masivos de comunicación en el aprendizaje como ventana de la realidad y de acercamiento a contextos globales que de lo contrario resultarían ajenos y desconocidos. Sin embargo, es necesario entender que la educación hoy, tiene el reto de encontrar alternativas que transformen el rol tradicional del maestro, en el cual éste se reconoce como la única fuente de conocimiento y la participación de los alumnos se limita a hacer preguntas, y pueda apuntársele a un aprendizaje participativo en donde los estudiantes sean constructores de su conocimiento (Kaplun, 1992, p, 19). Es decir, pasar de la escuela tradicional a la escuela activa.

El argumento anterior, es la razón por la que en la década de los veinte, un maestro francés llamado Freinet, preocupado por sus constantes enfermedades de los pulmones y la garganta, decidió implementar un proyecto de imprenta escolar, con el fin de tener un instrumento que le restara protagonismo en el aula y que obligara a los estudiantes a realizar procesos de investigación. Posteriormente, debían escribir artículos que se reunían en las páginas de un periódico que luego era distribuido entre los colegios locales, incentivando, además, la lectura en otros alumnos que no pertenecían a la clase de Freinet, ya que ésta actividad generó motivación y los volvió partícipes en la construcción de su conocimiento. Todo esto, lo realizaba apoyado en la consigna de que “el ser humano aprende mucho más construyendo, elaborando personalmente, que repitiendo lo que otros dijeron” (Kaplún, 1992).

Así como Freinet generó un modelo participativo a través del periódico, pueden usarse muchos medios para lograr el autoaprendizaje, porque como lo expresa Mario Kaplún en el libro *A la educación por la comunicación .La práctica de la comunicación educativa:*

Lo sustancial no reside en el medio elegido, sino en la función que este cumple: la de abrir a los educandos canales de comunicación a través de los cuales socializar los productos de su propio aprendizaje (a la vez que recibir y aprender de los otros). Esto es crear una caja de resonancia que transforme al educando en comunicador y le permita descubrir y celebrar, al comunicarla, la proyección social de su propia palabra (1992, p, 35).

Freinet propone una pedagogía en la que el saber sea entendido como un acto social, ya que es un producto que se pone en común y se intercambia, es decir, que se comunica. Una vez más, se reitera la importancia de la interacción, pues la educación no puede limitarse a una mera transmisión de información, sino que debe generar espacios de participación y de trabajo en equipo en los que el alumno pueda explorar por sí mismo, aprender y desaprender al nutrirse de nuevas ideas en el contacto con el otro.

Hasta el momento se ha privilegiado una comunicación, propia de la escuela tradicional, en la que los educandos son meros receptores, esto impide la interacción y dificulta los procesos de aprendizaje al ser modelos estáticos que se dirigen a todos los alumnos de la misma manera. Por esta razón surge la escuela activa, pues se busca potenciar las habilidades de éstos para que se conviertan no solo en emisores, sino también en partícipes de la construcción del conocimiento. “Puesto que educarse es involucrarse en un proceso de múltiples interacciones comunicativas, un sistema será tanto más educativo cuanto más rica sea la trama de flujos de comunicación que sepa abrir y poner a disposición de los educandos” (Kaplún, 1992, p, 47), es decir que, sin interacción no puede haber educación, pues el estudiante deja de ser constructor de su conocimiento.

1.4. La Programación Neurolingüística: el nuevo modelo pedagógico

Entender los procesos psicológicos y comunicativos que se manifiestan en la educación y que se explicaron anteriormente, son de vital importancia, pero dado que la preocupación central es la capacitación lúdica en las empresas, es necesario abordar un nuevo modelo pedagógico que vaya un paso más allá de la escuela activa y que muestre nuevas alternativas para la comprensión del vínculo entre la lúdica y el aprendizaje: la educación experiencial. Para tal efecto, se busca acercarse a un nuevo modelo, conocido como la Programación Neurolingüística (PNL), que es en sí, la base de la metodología vivencial.

La PNL es una habilidad práctica, utilizada para conseguir de manera eficaz y eficiente, todos aquellos objetivos que nos proponemos de una forma consciente. Ésta proporciona un marco de trabajo unificado y poderosas habilidades de comunicación que pueden aumentar la eficacia de la formación; es necesaria para actualizar las habilidades existentes, y más importante aún, para aprender otras nuevas, puesto que han impactado en las estructuras laborales existentes (O'Connor y Seymour, 2003, p, 26).

Sea como sea el mundo exterior, se usan los sentidos para explorarlo y delimitarlo. (O'Connor y Seymour, 1995, p. 31). Ya que el mundo es grande y es necesario simplificarlo para entenderlo, se deben realizar mapas que permiten recibir información constante. Es por esto que cada quien, mediante su experiencia, su cultura, sus creencias y su lenguaje, crea una concepción propia de éste. Según la PNL cambiando estos filtros se puede cambiar el mundo personal. Gracias a la constante interacción con las demás personas se tiene la posibilidad de transformar estos filtros, ya que se intercambia conocimiento y experiencias.

Para Joseph O'Connor, algunos de estos filtros básicos, suelen llamarse marcos de conducta. Estos consisten en formas de pensar acerca de cómo actuamos. El primero nos habla de una orientación hacia los objetivos y no a los problemas, ayuda a saber qué es lo que se quiere, qué herramientas se tienen para lograrlo y cómo usar lo que se tiene para conseguir las metas. El segundo marco, consiste en preguntarse ¿cómo? para poder

comprender la estructura de los problemas y no el ¿por qué?, ya que éste último proporciona justificaciones y razones sin producir cambio. El tercer marco, es la interacción o feedback, frente al fracaso. Se maneja la concepción de que el fracaso no existe, simplemente se llegan a resultados diferentes, y la persona se da cuenta lo que se pudo haber hecho mejor. La interacción mantiene el objetivo que se quiere a la vista. El cuarto marco, consiste en considerar posibilidades más que necesidades, esto quiere decir, fijarse en lo que se puede hacer, en las diferentes opciones más que en las limitaciones de la situación. Por último, se adopta una actitud de curiosidad y fascinación más que de hacer suposiciones. Gracias a esto, todos pueden crear los recursos internos necesarios para alcanzar las metas, si existe una disposición adecuada al éxito.

Aunque solo se pueda ser capaz de tomar una pequeña parte de lo que el mundo ofrece, se es apto para responder a una mayor cantidad de manera inconsciente. La parte consciente es muy limitada y se cree que se puede seguir un máximo de siete variables o trozos de información al mismo tiempo (O'Connor y Seymour, 1995, p. 34). Una forma de aprender entonces es el dominio consciente de estos trozos, para después convertirlos en habituales inconscientes. Es por esto que el inconsciente es más inteligente que el consciente, y está dotado de todas las experiencias pasadas, de los procesos vitales del cuerpo, en general, de todo lo que se ha aprendido. En la PNL una cosa es consciente cuando se da cuenta de ella en el momento presente y una cosa sería inconsciente cuando no puedo identificarse en el presente. A pesar de que la mayoría de las personas cree que la mayoría de las cosas que hacen son de forma consciente, se debe tener en cuenta que lo que se hace mejor es de forma inconsciente. Por esto, la labor del capacitador, debe estar orientada a lograr que el conocimiento explícito se vuelva inconsciente, para que de esta forma se genere un verdadero aprendizaje.

Según el punto de vista tradicional, para que una cosa pase de consciente a inconsciente, debe atravesar cuatro etapas, estas serán ejemplificadas en un caso de inducción a un nuevo empleado:

- a) La incompetencia inconsciente, consiste en no saber algo, pero tampoco saber que no se sabe. Así, cuando una persona ingresa a una organización, desconoce las funciones de su cargo y los procesos internos de la empresa, por esta razón acude a una capacitación que lo oriente sobre sus responsabilidades.
- b) La incompetencia consciente: cuando se comienza a aprender, se descubren las limitaciones, y se intenta conocer todo lo que se debe aprender. En el ejemplo, esta sería todo el proceso de inducción, en el que la persona se debe esforzar por entender y hacer preguntas sobre aquello que no tiene claro.
- c) La competencia consciente: ya se aprendió la habilidad pero todavía no se domina. Consiste en los primeros días de trabajo, tiempo en el cual se está acostumbrando a sus labores y todavía necesita una orientación constante de su jefe o compañeros.
- d) La competencia inconsciente: donde todos los patrones que se aprendieron de forma consciente se armonizan. La parte consciente entonces fija el objetivo y lo deja al inconsciente para que lo lleve a cabo. Cuando el empleado interioriza sus responsabilidades y puede llevarlas a cabo pues las realiza de una forma mecánica.

En muchas ocasiones, los filtros pueden generar algún tipo de pérdida de información importante en el camino hasta la última etapa, debido a esto se cometen errores inconscientes. Lo que se debe hacer entonces, es retroceder en el proceso anterior hasta la incompetencia consciente y se tendrá que desaprender antes de aprender de nuevo. En el aprendizaje de la PNL, se sabe que cada persona ya tiene unas habilidades comunicativas y de aprendizaje o tácitas, lo que ofrece ésta es depurarlas dando más opción y flexibilidad para usarlas.

Lo primero que se debe tener en cuenta, es un objetivo claro, después de esto, la PNL ayuda al adiestramiento sensorial para poder enfocar la atención y poder cambiar los filtros. Así se identifican las cosas que se pasaron por alto; es tomar consciencia del presente. La comunicación con otros es crucial en esta etapa, ya que mediante las cosas pequeñas se da

cuenta de las respuestas del otro y del pensamiento, que es la comunicación con uno mismo. Se crean vínculos y se está en constante interacción con el mundo exterior, lo que permite tener una visión más amplia de las cosas para poder sacar conclusiones.

Se necesita agudeza y destreza para saber si lo que se está haciendo conduce a lo que se quiere, la PNL busca dar más opciones a lo que se haga, es decir, tener una mayor flexibilidad al cambio, porque como lo afirman Joseph O'Connor y John Seymour, "si usted siempre hace lo que ha hecho siempre, siempre obtendrá lo que siempre ha obtenido. Si lo que está haciendo no funciona, haga otra cosa" (1995, p. 38). Porque cuantas más opciones de cambio existan, más oportunidades de éxito. Es por esto que la lúdica se muestra eficiente en procesos de entrenamiento corporativo, pues el juego permite tener una mayor flexibilidad al cambio, ayuda a crear lazos de confianza, genera interacción, fija reglas, y se pueden realizar cambios de esquema a medida que se va realizando, es por esto que, la lúdica puede considerarse como una nueva opción flexible al cambio.

Algunos consejos que da la programación neurolingüística para conseguir los objetivos propuestos, se basan principalmente en pensar lo que se quiere y no en lo que no se quiere, es decir, las organizaciones deben tener claro cuáles son los objetivos que quieren alcanzar; pensar que lo que se quiere activamente está bajo control, saber cuáles son los pasos que se deben seguir, quiénes son los responsables e imaginarse el objetivo de la manera más específica posible para poder lograr el objetivo. Las organizaciones deben saber cuáles son aquellas cosas micro que se deben cambiar para conseguir algo macro; pensar en la evidencia de base sensorial que permita saber si se ha logrado lo que se quería, conocer cuáles serán los métodos de evaluación, las personas que están encargadas de estas medidas y que cosas deberán cambiar para saber si se obtiene el objetivo. Así mismo se deben buscar los recursos que se necesitan para alcanzarlo, ya sean tangibles como los recursos físicos, o intangibles como el conocimiento. Finalmente hay que pensar si éste tiene el tamaño indicado, si es muy grande hay que dividirlo en pequeñas metas; se sabe que en las organizaciones se deben cambiar pequeñas cosas para poder conseguir algo más grande.

La comunicación por su parte, juega aquí un papel fundamental, ya que se define como una herramienta que cubre casi toda relación con otros: la conversación corriente, la persuasión, la enseñanza o la negociación. La comunicación entonces, es un ciclo que se realiza entre dos personas al menos, en donde se espera la respuesta del otro para poder reaccionar con los propios pensamientos y sentimientos. No solo existe comunicación con las palabras, también se debe tener en cuenta, la tonalidad de la voz y las diferentes posturas. El lenguaje corporal corresponde al 55% de la comunicación, el tono de voz al 38% y el 7% corresponde a las palabras (O'Connor y Seymour, 1995, p. 45). Es por esto que lo importante no es tanto lo que se diga, sino que cómo se diga, cómo se comunica a las demás personas para que no se quede en simple información, si no que se genere conocimiento.

En el proceso de comunicación es importante la interacción que existe entre las dos partes, ya que de este modo la comunicación puede fluir. Esto, se ve reflejado en el momento en que las posturas, palabras y expresiones se complementan. La gente de éxito se asegura de que se mensaje sea entendido de la forma correcta, y esto a su vez crea credibilidad, ésta última es fundamental para todos los procesos de comunicación.

Además, se utilizan las diferentes habilidades comunicativas para influir en la gente; es en este momento donde la PNL juega un papel importante en la comunicación, ya que es la capacidad de responder de forma efectiva a los demás, comprender y respetar el modelo del mundo. Lo que alguien hace, influye en otras personas y viceversa; por este motivo, cada cual es responsable entonces de la parte personal del círculo. De la misma manera, en los procesos de capacitación, es necesario que exista una interacción constante entre el capacitador y los participantes, ya que si no existe sintonía, es imposible alcanzar los objetivos propuestos. Tenemos, pues, que la sintonía es el contexto total que rodea el mensaje verbal. Si el significado de la comunicación es la respuesta que se provoca, conseguir la sintonía es la habilidad para provocar esa respuesta. (O'Connor y Seymour, 1995, p. 52).

Cuando se logra entonces pensar en lo que se siente, se crean imágenes mentales, se reexperimenta la información en la forma sensorial en la que fue percibida, muchas veces se hace de forma consciente y otras de forma inconsciente, es por esto que en diferentes ocasiones se tiende a creer que las demás personas piensan de la misma manera que uno. A través del lenguaje se pueden crear variaciones en las experiencias sensoriales sin experimentarlas de manera real. Gracias al juego, que proporciona espacio irreal se puede recrear y experimentar situaciones reales sin consecuencias en la vida cotidiana.

El pensamiento, por su parte, tiene efectos físicos directos, la mente y el cuerpo son un sistema. Así, se utilizan los sentidos externos para percibir el mundo e internamente para representarlo. En la PNL la manera como se recoge, se almacena y se codifica la información en la mente – ver, sentir, oír, gustar y oler- se conoce con el nombre de sistemas representativos (O’Connor y Seymour, 1995, p. 60). Estos corresponden a los estilos de pensamiento mencionados anteriormente.

La PNL, tiene una perspectiva funcionalista de la comunicación, por lo que al igual que lo plantean Shannon y Weaver, ésta puede ser simplificada como causa y efecto. La interacción, entonces, se debe tratar como una causa y analizar el efecto que tiene sin considerar posteriores influencias. Las relaciones humanas son complejas ya que son muchas las cosas que suceden simultáneamente; no se puede predecir lo que sucederá por que la reacción de una persona generalmente influye en la comunicación con otras. El contenido y el contexto de una comunicación se combinan para dar el significado. El contexto es el escenario en conjunto, el sistema completo que lo envuelve. La mayor parte de la educación es así, solo se accede a un conocimiento unidimensional, pero el conocimiento en profundidad necesita otro punto de vista; la relación con el contexto. El mundo interior de convicciones, pensamientos, sistemas representativos y submodalidades también forma un sistema. Cambiar uno de los elementos puede tener grandes efectos, y generar nuevos cambios. Unas cuantas palabras bien escogidas, y en el momento oportuno pueden transformar la vida de una persona.

La comunicación es una relación, no una vía de información en una sola dirección. Entonces el equilibrio y relación que tenemos con la mente, será un espejo del equilibrio y relación que se tenga con el exterior. El pensamiento de la PNL se basa en sistemas. Es por esto que la mejor manera de cambiar a los demás, es cambiar uno mismo, ya que si se cambia la relación, los demás deberán cambiar también. Por esta razón, es que desde esta perspectiva se considera al maestro o capacitador como un igual que también es transformado en el proceso de aprendizaje, y no sólo como la única fuente de verdad. Esto es acorde con las preocupaciones de Freinet por la existencia de una educación participativa, en otras palabras, la educación experiencial juega un papel fundamental en la capacitación, ya que permite crear conocimiento mediante la experiencia, el capacitador no es la fuente del conocimiento, solo es la persona que proporciona los espacios de interacción, donde el flujo de información ayudará a la construcción personal y colectiva del saber.

Cada persona tiene conocimientos previos, que se vienen reconociendo como saberes implícitos, pero para que se pueda aprender, se necesita desaprender y aprender de nuevo. La programación neurolingüística, brinda espacios para hacer esto posible, cambiando la forma de ver el mundo a través de la interacción, pues busca que todo aquello que se ha aprendido se pueda utilizar en el momento preciso, dado que el objetivo de la actividad educativa es volver el conocimiento inconsciente.

1.5.La lúdica y sus efectos en la comunicación

Pensar en la comunicación, abarca una multitud de sentidos y de formas de relacionarse tanto con el entorno como con el otro. Por este motivo, puede afirmarse que el comunicar implica en sí mismo la interacción, pero ésta se transforma según las actividades y el espacio en el que se desarrolla. Ya se ha analizado qué es la capacitación, cuáles son las formas de aprendizaje y los modelos que las sustentan y se ha expuesto a la programación neurolingüística como una nueva salida para pasar de un sistema educativo tradicional a una escuela activa. Pero dado que en el presente trabajo se propone el término de

capacitación lúdica, se hace necesario comprender, además, qué es la lúdica, las implicaciones que ésta ha tenido en relación con los modelos educativos y las transformaciones que se generan en las interacciones dentro de los procesos de capacitación empresarial.

El principal exponente sobre la lúdica y sus efectos sobre la cultura es Johan Huizinga, un historiador holandés que investigó y reconstruyó las formas de vida y las pautas culturales del pasado a partir de las manifestaciones lúdicas y en especial el juego. Este es considerado como fenómeno cultural cargado de significaciones y de función social. La cultura brota del juego, pero este no puede ser concebido como una de las tantas manifestaciones de ésta, pues el juego existió antes de toda cultura y por tanto, esta actividad no puede vincularse a ninguna forma de concepción del mundo (Huizinga, 1968, p.17).

Huizinga (1968), explica que el juego, como cualquier otra actividad cultural, cuenta con un número de características.

- a) El juego es una actividad libre, por lo que no puede ser fruto de la imposición, sino que debe brotar del placer; el niño y el animal juegan por el simple gusto que este produce. Así, un componente esencial del juego es la alegría, el placer de la entrega absoluta.
- b) El juego no es la vida propiamente dicha. Por esta razón, la actividad lúdica, permite escapar de la propia vida, para trasladarse a una realidad prestada que permite a la persona jugar a ser otra.
- c) El juego tiene sus propios límites de tiempo y espacio. Por este motivo, puede repetirse en cualquier momento.
- d) En el juego exige un orden y por eso está cargado de belleza, ritmo y armonía, lo que lo define, además, como una actividad estética.
- e) El juego debe tener sus propias reglas.

El juego, lejos de la concepción social que se tiene de él como algo trivial o no serio; es una de las manifestaciones más significativas de la raza humana, pues de éste surgen actos tan

importantes como el culto y el rito. Es importante resaltar la importancia del juego en las diferentes etapas de la historia, ya que en cada una de ellas podemos ver los beneficios que éste ha traído a la educación experiencial. Las culturas antiguas se valían del mito para explicar lo terreno, mediante su conexión con lo divino. Estos no son más que bromas y los rituales son puro juego. En el mito y en el culto es donde tienen su origen las grandes fuerzas impulsivas de la vida cultural: derecho, orden, tráfico, ganancia, artesanía, arte, poesía, erudición y ciencia. Todas estas actividades tienen su origen en la actividad lúdica, sin perder su carácter de actividades sagradas. Además, aún cuando la risa se vincula al juego, este no pierde su seriedad debido al compromiso que asumen los participantes (Huizinga, 1968, p, 75).

Por otro lado, el juego no es más que representación y es por esto que a partir del siglo XVII, cuando surge el teatro secular, el arte dramático domina al arte poético. Desde Shakespeare hasta Calderón, todos los poetas comparan al mundo con un escenario donde cada uno desempeña o juega su papel. Así se reconoce el carácter lúdico de la vida cultural, pues siempre se juega a asumir una máscara o un papel que permita adaptarse a las diferentes exigencias de la vida social (Huizinga, 1968, p.17). Además demuestra la carga lúdica con que cuentan las manifestaciones artísticas. Desde el principio de los tiempos, el hombre las ha utilizado para dar cuenta del mundo que lo rodea. La cultura entonces, desde la perspectiva de Huizinga, surge en forma de juego, sin que éste sea necesariamente cultura. Sin embargo, lo lúdico subyace en los fenómenos culturales, una posición que alcanza a medida que la cultura evoluciona y se hace más compleja, pero siempre se encuentra presente, como aspecto ineludible de la dimensión simbólica del ser humano.

Sin embargo, Max Weber afirma que “existe una acción educativa cuando el agente es capaz de dar razón educativa a la acción” (citado en Mélich, 1994, p.111). Pero si como se vio anteriormente los niveles de recordación y de atención son limitados, ¿quién puede realmente dar cuenta de la acción educativa? Es por esto que se hace necesario enriquecer la educación con los beneficios de la lúdica, pues como ya se ha mencionado, las personas aprenden más haciendo e interactuando que repitiendo lo que otros han dicho.

El arte, haciendo parte del conglomerado de la lúdica, es fuente de interacción y de creatividad pues como lo expresa Eric Jensen en su libro *Cerebro y aprendizaje: competencias e implicaciones educativas*:

Las artes son uno de los factores principales de enriquecimiento cerebral. Una sólida base artística construye la creatividad, concentración, resolución de problemas, autoeficacia, coordinación y desarrolla la atención y autodisciplina. La música activa las vías neuronales del cerebro, controla los estados de ánimo y actúa como transportador de palabras, lo que contribuye a la memoria. Así mismo, la educación artística facilita el desarrollo del lenguaje, mejora la creatividad, fomenta la disposición para la lectura, ayuda en el desarrollo social, apoya el rendimiento académico general y refuerza actitudes positivas hacia la escuela (2004,p.60).

El arte, establece, nuevas formas de comunicación gracias a su potencial creativo y catártico²², siendo el teatro una de las manifestaciones artísticas más completas. Este brinda un acercamiento a la vida cotidiana y se combinan otras corrientes como la danza, la educación física, la expresión corporal, el lenguaje verbal, la música y la plástica. Además integra todos los aspectos de la persona, dando la oportunidad de desarrollar el sentido artístico, el espíritu de observación, el espíritu social y el cuerpo. Por tal motivo, educa y dirige todos los medios de expresión hacia la creación.

El teatro se considera como catártico, en la medida en que tiene la capacidad de perturbar, de transformar, “porque el espectador se entrega a la escena y a través de la percepción de dos sentidos básicos, la vista y el oído, acepta como una realidad momentánea la magia del escenario. Esta capacidad del arte de sustituir la verdad por la ficción hasta conducirnos a estados catárticos de risa o de llanto está íntimamente relacionada con la forma de operar de

²² La Real Academia de la Lengua Española, define la catarsis como “purificación, liberación o transformación interior suscitados por una experiencia vital profunda (Real Academia Española, 2002).

la percepción humana” (Vincent, N., 2003, p. 127). Así mismo, el teatro transmite ideas directamente a la emoción, lo que lleva a la reflexión. La risa y el humor “son benéficos, catárticos, curativos; válvula de escape para la violencia y el descontento de los pueblos; ejercicio inteligente y audaz de la crítica; mero entretenimiento que se frecuenta desde la infancia; eficaz recurso para la distracción y satisfacción de las masas”. (Vincent, N., 2003, p. 132).

Un estudio realizado por la Sociedad Americana del Humor Terapéutico, ha ayudado a identificar los beneficios psicosomáticos de la risa (Vincent, N., 2003, p. 133). Con la risa, se aflojan los músculos de la cara y se activan los músculos del cuello y abdomen. Pero cuando la risa es mayor y llega al estado de carcajada, también participan las piernas, el corazón se acelera aumentando la circulación, se activan además órganos como el páncreas, el hígado, los intestinos gracias al movimiento de los músculos que los rodean. Esto hace que se pierda el control del llanto o incluso de los esfínteres. Así mismo, aumenta la capacidad pulmonar y se liberan en el cerebro endorfinas que producen una sensación de bienestar, lo que hace que se acreciente la creatividad, la concentración y la producción de anticuerpos, al tiempo que se disminuyen los niveles de estrés.

Al igual que la lúdica, la acción pedagógica se caracteriza por la interacción dual, que no es más que el encuentro natural cara a cara, en el que el otro se presenta a mí sin intermediación. Esta interacción es la que posibilita la construcción social (Mélích, 1994, p. 121). Es decir, que la interacción permite a los individuos hacer parte de una sociedad, a través de la regulación de la competición y el compartir de experiencias, que son funciones propias de la comunicación (Mattelard, 1997, p.25).

El punto de encuentro entre la interacción, la lúdica y la actividad pedagógica, se da en la educación experiencial, puesto que ésta está basada en la convicción de que todo conocimiento debe empezar con la interacción y relación directa del individuo con el ambiente. La oportuna y permanente construcción de alternativas de formación y capacitación hacia la gestión del conocimiento y trabajo grupal, que estén en pro del

mejoramiento de la calidad de vida y la efectividad de las organizaciones, es hoy una de las metas de las diferentes instituciones y organizaciones empresariales.

La actividad lúdica, al no ser la vida misma, permite crear espacios de representación, lo que posibilita la creatividad, la catarsis, y la interacción. Además es importante resaltar, que lejana a la concepción que se tiene del juego como algo banal, este es serio dado el grado de compromiso que asumen los participantes así como las reglas que éste contiene.

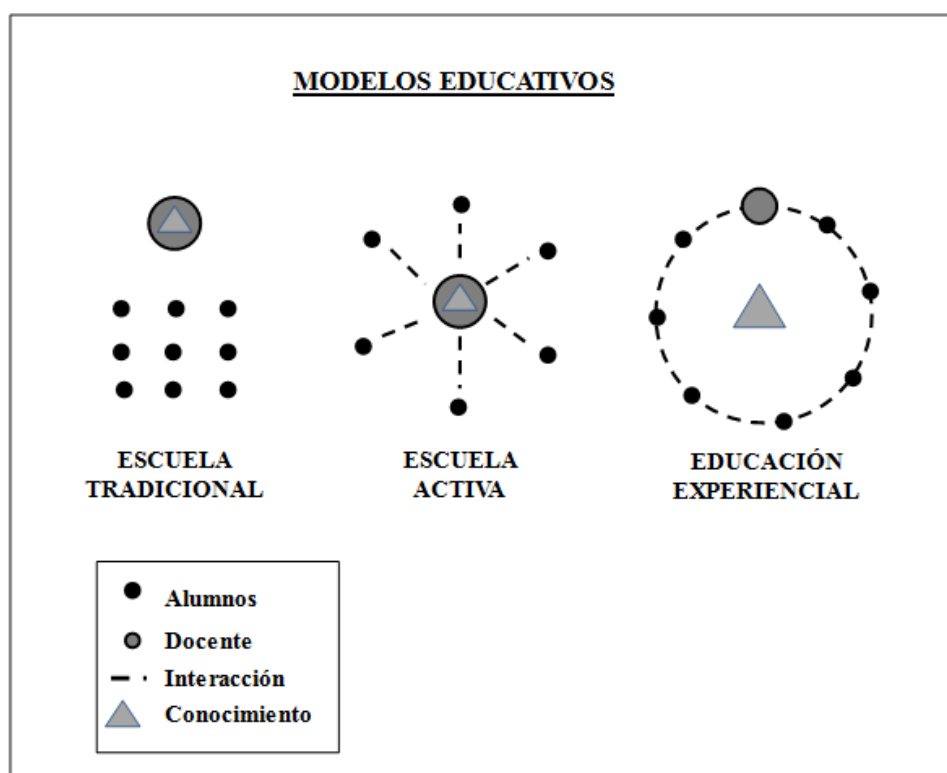
1.6. Educación experiencial

Para la educación experiencial, el proceso de aprendizaje es vivencial: cuando las personas se involucran en experiencias directas, reflexionan críticamente sobre éstas, derivan descubrimientos útiles de este análisis e incorporan los resultados a través de un cambio en el entendimiento y/o en el comportamiento. (Citado en Builes Jaramillo, 2003, p, 25). Es decir que responde al modelo pedagógico del constructivismo, en donde cada persona construye su propio conocimiento mediante la interacción con otros y su entorno. Sin embargo, la educación experiencial va un paso más allá de la escuela activa, pues en ésta se proponía una educación participativa, en la que el maestro seguía siendo el eje que dirigía el proceso. Este nuevo modelo pedagógico propone al conocimiento como centro de la interacción, ya que el maestro se convierte en un participante más de la construcción de dicho saber (ver gráfica 3). Para lograrlo, se vale de actividades lúdicas como el juego, el teatro, las salidas de campo, programas de aventura, competencias, entre otros, seguido de un espacio de retroalimentación o reflexión. Es por esto, que representa el punto de encuentro perfecto entre la pedagogía y la lúdica, teniendo en cuenta que son actividades cargadas de mucha interacción, tanto del maestro con el alumno, como de éste con sus compañeros de grupo.

Los seres humanos aprenden mejor mediante experiencias directas, se aprende a caminar, andar en bicicleta, a conducir y a tocar piano ensayando y equivocándose. Se actúa

entonces observando las consecuencias de las diferentes acciones. Solo se aprende cuando la retroalimentación de los propios actos es rápida e inequívoca (Senge, 1999: 387).

Gráfica 3. Tipos de interacción en modelos educativos



Las consecuencias de los actos muchas veces no son inmediatas, a menudo están alejadas del tiempo y del espacio. En consecuencia a esto, se creó el termino *micromundo*, los cuales permiten a los capacitadores y a los equipos aprender haciendo. Éstos comprimen el tiempo y el espacio de manera que resulta fácil experimentar y aprender aunque las consecuencias de las decisiones no se verán, ya que serán situaciones imaginarias. Un ejemplo de esta forma de aprendizaje se ve en la vida cotidiana, cuando los niños juegan con muñecas, se ensaya la manera de interactuar con las personas; cuando juega con bloques, aprenden principios básicos de geometría espacial; se aprende a cerca del péndulo con el columpio, (Senge, 1999: 388).

Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina*, dice: “creo que los micromundos constituirán una tecnología decisiva para implementar las disciplinas de la organización inteligente. Y lo conseguirán ayudándonos a redescubrir el poder del aprendizaje mediante el juego.” Los micromundos, son espacios para juegos relevantes, permiten explorar aspectos y dinámicas empresariales, experimentar nuevas reglas, y políticas y esperar que ocurran. Los resultados no deseados, no traerán consecuencias relevantes. No existirán sanciones, pero se necesita de una retroalimentación que aclare las diferentes dudas y ayude a que no se comentan los mismos errores en ámbitos reales. Entonces se intenta facilitar el aprendizaje introduciendo sus nuevos conocimientos en la vida cotidiana, y mejorándola considerablemente.

En el contexto mundial, desde el punto de vista de la pedagogía, las ciencias de la educación y la modernización metodológica, la capacitación se viene posicionando como una emergente profesión social y formativa, dedicada a la cualificación de los procesos mediante los cuales, cualquier tipo de sistema humano (barrios, grupos, empresas, comunidades, familias, etc.), puede encontrar sus propios recursos para transformarse, modificar sus actitudes y buscar permanentemente opciones de desarrollo, generalmente se utiliza la interacción en los procesos de capacitación lúdica, introduciendo al individuo a la educación experiencial, siendo este último el creador y constructor de su propio conocimiento mediante la experiencia, grupal y propia.

En un programa de Educación Experiencial es posible recibir mucha información acerca de las personas de una forma rápida y espontánea, ya que se evidencia cómo las acciones influyen sobre cada uno de los individuos y sobre el grupo en general. El tipo de información que arrojan las personas en la medida que se van ejecutando las experiencias, es la que en un contexto normal podría tardar horas o incluso días en salir, ya que ésta es personal, como la forma de dirigirse a otros, la espontaneidad, la colaboración, la creatividad, la tolerancia, el buen o mal humor, etc. (Builes Jaramillo, 2003: 194).

De esta forma, el rol del capacitador, consiste en acompañar éste ejercicio, creando escenarios coherentes con la realidad del sistema y deja que sean ellos quienes busquen su propio conocimiento. La necesidad de tener educadores menos transmisivos, con mejor

actitud para posibilitar la participación y que sean menos dueños de la verdad absoluta, coloca al capacitador y a la educación experiencial en la vanguardia de las pedagogías constructivistas y las conducen hacia el camino del liderazgo centrado en el talento de las personas y no en la impermeabilidad de quien cree saber lo que otros necesitan (Senge 1999, p, 245).

Durante los últimos tiempos y según un estudio realizado por la Universidad Libre en el 2005, se ve cómo se multiplica aceleradamente el número de personas y entidades que trabajan con base en la capacitación y la educación experiencial, aplicándola creativamente en diferentes campos del desarrollo: educación, salud, recreación y deportes, desarrollo comunitario y empresarial. Es por esto que muchas organizaciones, sienten la necesidad de considerar importante generar un proceso de formación del talento humano que les permita cualificar e intercambiar experiencias, revisar fundamentos y establecer unos criterios mínimos que garanticen la calidad de la capacitación y la educación experiencial (Brenson-Lanzan, 2005).

Rousseau, advirtió que sólo se aprende a pensar cuando se ejercitan los sentidos, instrumentos de la inteligencia, es por esto que cuando las personas descubren que la mejor escuela es la que llevan dentro, no necesitan que nadie se los diga, nadie más tendrá que decirles lo que tienen que hacer. La misma persona es la encargada de buscar y construir sus propios conocimientos mediante la experiencia.

El juego por su parte, es una herramienta creadora de conocimiento que busca experimentar situaciones de la vida cotidiana produciendo desde los propios conocimientos y vivencias nuevas formas de ver y pensar la realidad. Es por esto que surge la educación experiencial como nueva alternativa en la gestión y producción del conocimiento.

Se puede concluir entonces que para que exista un aprendizaje organizacional, se debe fortalecer el aprendizaje individual, pues el capital humano es la base de la gestión del conocimiento de toda organización y sin él es imposible tener procesos de innovación. Así mismo, para que los procesos educativos que se desarrollan sean efectivos, deben estar

acompañados de políticas a largo plazo, porque la inmediatez no permite que haya una interiorización del saber y sin ésta, el conocimiento se pierde al dejar de usarse. Además, es deber de las empresas crear al interior espacios de interacción, con un contexto y tiempos determinados, en los que confluyan tanto el conocimiento tácito como el explícito, de lo contrario no habrá una verdadera comunicación, sino simplemente una transmisión de información.

La capacitación al ser lúdica y vincular a la interacción genera una mayor facilidad de aprendizaje, proporcionando espacios creativos donde los participantes inconscientemente compartirán vivencias, experiencias y conocimientos, llegando a un mismo punto de saber. Lo que en términos organizacionales se traduce en mejores procesos y más altos rendimientos, mejores flujos de comunicación, y esto se da ya que gracias a la educación lúdica se genera mayor interacción entre los miembros de una organización. Con esto podemos ver que los modelos de aprendizaje han cambiado, es por esto que la pedagogía lúdica se impone como un modelo educativo innovador que permite aprender de una forma más rápida y agradable.

2. Capacitación lúdica: un análisis de su aplicación en organizaciones colombianas

En el capítulo anterior, se evaluó la importancia que tiene la capacitación como herramienta comunicativa que fortalece los procesos de gestión del conocimiento. Además, se realizó un recorrido por las diferentes doctrinas de la educación. Se expuso entonces a la escuela tradicional como un modelo que consideraba el conocimiento del maestro como único saber válido, por lo que este debía ser visto como modelo a seguir. Posteriormente, surge la escuela activa que pretende hacer al estudiante participante en la construcción de su conocimiento y por ende, se generan nuevas dinámicas de interacción, en las que el maestro es el centro que guía el proceso de aprendizaje. Finalmente, se presenta la escuela experiencial, en donde ya no sólo el estudiante participa en su conocimiento, sino que se tiene en cuenta el valor que tiene el conocimiento tácito que cada uno aporta al aprendizaje. Por eso el maestro o capacitador no es más que un guía, así, la interacción gira alrededor del conocimiento. Desde aquí no sólo se propone el aprendizaje de nuevas cosas sino el re aprender. No se pretende, entonces, borrar lo que ya se sabe, sino descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, de reutilizar el conocimiento. La educación experiencial, es un tema poco estudiado, pero altamente efectivo, sobre todo en procesos de aprendizaje organizacional; en donde las capacitaciones se caracterizan por ser monótonas, carentes de interacción y en ocasiones insuficientes para que el empleado pueda obtener los conocimientos, las habilidades y actitudes que demanda su puesto de trabajo.

Toda capacitación o proceso formativo es efectivo en la medida en que se convierte en algo significativo para quien lo recibe. Muchas empresas, optan por el modelo de la escuela tradicional porque lo consideran significativo. Por ese motivo se hace mucho uso de las tecnologías de información y comunicación como el video beem o las capacitaciones virtuales. Tal vez no todas resulten monótonas, pues la información que brindan es importante, pero se quedan en ello y ponen una barrera a la lúdica por considerarla como algo poco serio y por ende no trascendente. Es aquí en donde surge la necesidad de implementar nuevas metodologías que permitan aprender y conocer a través de la experiencia, la lúdica y el arte que, como se analizó en el capítulo anterior generan mayores

niveles de recordación y permiten que haya una mejor transferencia de lo aprendido en el aula, al trabajo del día a día.

Sin embargo, para estudiar la efectividad de estas prácticas, es preciso indagar sobre la forma en que este tipo de capacitaciones se desarrolla en Colombia, los beneficios y retos que plantea su aplicación, además de sus límites. Por tal motivo, se realizaron entrevistas en seis organizaciones; algunas que se dedican a desarrollar procesos de formación bajo el modelo de subcontratación y otras que se benefician de dichas actividades. Todo esto con el fin de conocer las razones por las que se escoge la lúdica para potenciar el conocimiento, la forma en que se desarrollan estos procesos, los modelos pedagógicos a los que se adhieren, las maneras de interacción que posibilitan y las ventajas que todo esto puede traer para el mejoramiento de los procesos organizacionales, incluida la comunicación que, como se vio con anterioridad, se fortalece al mejorar los niveles de interacción.

La fundación Doctora Clown, fue el primer caso que se estudió. Esta nace hace diez años con el fin de desarrollar la terapia de la risa con los niños y niñas de 0 a 100 años hospitalizados en Bogotá. Esta es la razón por la que se crea la empresa, pues Luz Adriana Neira, su directora, tuvo la oportunidad de viajar a Suiza y allí conoce al payaso hospitalario o payaso clínico y los beneficios que la risa tiene en los procesos de curación de las personas, al suavizar el sufrimiento y mejorar las condiciones psicosociales que experimentar mientras están hospitalizadas. Para lograrlo, desarrollan sketches²³ teatrales de clown en hospitales mediante el entendimiento del poder curativo de la risa.

Posteriormente se diversifican hacia el área empresarial y comienzan a crear trabajos artísticos a partir de temas gerenciales. Uno de esos fue el montaje realizado en Porvenir S.A. Allí se desarrolló un sketch teatral de veinte minutos de duración en donde se enfatizaba la importancia de las pausas activas²⁴. Este se les presentó a todos los miembros de la organización pertenecientes a la sucursal de Bogotá, en diferentes momentos de un

²³ Sketch teatral: escena cómica que dura entre uno y diez minutos aproximadamente. En ella participan actores o comediantes.

²⁴ Las pausas activas son pequeñas interrupciones de una actividad laboral dentro de la jornada de trabajo para realizar diferentes técnicas y ejercicios que ayudan a reducir la fatiga laboral, el estrés y prevenir trastornos osteomusculares.

mismo día. La ventaja de este proceso, fue que ya se habían desarrollado al interior de la organización un gran número de actividades que pretendían informar y educar sobre el tema, pero se descubrió que no había buenos niveles de recordación, razón por la que ese conocimiento no se llevaba a la práctica.

El sketch teatral se caracteriza por ser corto y que generalmente se encuentra cargado de humor. El éxito que este tiene a nivel empresarial, es que comunica desde la emoción, lo que permite ilustrar de una forma dinámica, los temas que cada organización desea utilizar bien sea para el cambio de actitudes, el desarrollo de habilidades o la adquisición de nuevos conocimientos ya que se vuelven significativos para sus receptores. El sketch generalmente surge de una improvisación, que muchas veces se escribe para convertirla en libreto. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones, se le da la oportunidad al público de hacer una propuesta para que los actores interpreten, aunque esto se utiliza más a modo recreativo que con fines formativos.

En Medellín, por su parte, se investigaron varias organizaciones orientadas hacia la lúdica. La más antigua en el oficio es Formactiva, quienes se enfocan en la lúdica y didáctica empresarial desde hace nueve años, partiendo de pilares de la educación experiencial como lo son el pensar, el hacer, el observar y el sentir. Así, trabajan con talleres personalizados hechos a la medida de las necesidades de cada organización. Los temas más recurrentes son aquellos relacionados con gestión del talento humano y el desarrollo de competencias en cuanto al trabajo en equipo, comunicación asertiva, negociación, servicio al cliente, manejo de objeciones, posibilidad de hacer unas ventas más efectivas y crecimiento personal. Su portafolio de clientes es amplio, pero en esta ocasión se busca ver su trabajo en relación con Empresas Públicas de Medellín.

Así mismo, el grupo de teatro Acción Impro ha realizado sketches teatrales para esta empresa prestadora de servicios públicos. Ellos llevan trabajando con temas empresariales desde hace cinco años y utilizan tres técnicas diferentes: la primera es hacer sketches teatrales con temas gerenciales en donde cada empresa expresa su necesidad y se escribe un libreto que cumpla con dichos objetivos o un show que introduzcan los temas de la

capacitación que la gente recibe después del espectáculo. Esto funciona entonces a modo de rompe hielo, pues el carácter cómico de las interpretaciones disminuye la resistencia al cambio. La segunda técnica, es la realización de talleres de improvisación para ejecutivos, esto fortalece la comunicación, el trabajo en equipo, la espontaneidad y la apertura al cambio.

Finalmente se encuentra Conexiones Estratégicas, una empresa de la ciudad de Medellín dedicada al fortalecimiento de las capacidades profesionales desde hace cinco años. Bajo la marca Mentores, trabajan sobre todo la formación de competencias en servicio al cliente, liderazgo, expresión oral, negociación, creatividad e innovación, emprendimiento, trabajo en equipo y formación de formadores. Estos los fundamentan desde tres pilares que son: el constructivismo, la andragogía y la educación experiencial. Para lograrlo, crean talleres de capacitación lúdica hechos a la medida de cada organización y se valen de las dinámicas rompe hielo, juegos de rol y la práctica para aumentar los niveles de interacción y participación de los asistentes. Pero no se quedan simplemente en el juego, *sino que se centra en el aprendizaje de vivir una experiencia para llevarlo al conocimiento. Por eso el fondo de la educación experiencial es construir conocimiento.*

A todas ellas se les aplicó un cuestionario previamente estructurado, de acuerdo al conocimiento que se tenía de cada una. Para las organizaciones que se dedican a capacitar, se realizaron preguntas enfocadas al método, la planeación y las razones por las que han hecho de la lúdica el centro de su *quehacer*. Las empresas que se benefician de esto, por su parte, tuvieron dos tipos de cuestionario: uno para el área de recursos humanos, con el fin de indagar sobre los procesos de aprendizaje organizacional y la influencia que estos tienen en el desempeño de la compañía. De esta manera se pudo investigar sobre los procesos de aprendizaje organizacional y las implicaciones que tiene el introducir la lúdica en la vida de cada trabajador. El otro, se hizo para el área de comunicaciones, con el fin de evaluar los efectos que tienen estas nuevas formas de interacción en la comunicación organizacional, lo que permite visualizar de una forma más clara el papel que ésta tiene en la gestión y generación de nuevos conocimientos. Además, porque la receptividad aumenta en la misma

proporción que lo hace la recordación del mensaje, al convertirse en algo significativo para quien lo recibe.

A continuación se propone hacer un paralelo que evidencie la presencia de las teorías vistas en el capítulo anterior, con las prácticas existentes actualmente en el tema de capacitación lúdica. Así, podrá tenerse un panorama del contexto en el que se mueve esta práctica en Colombia en general y en las ciudades de Bogotá y Medellín específicamente. De esta manera, se enfatiza la importancia de ver a estas actividades como herramientas de comunicación efectivas en los procesos de innovación y crecimiento corporativo.

2.1. La gestión del conocimiento en la práctica

En el capítulo anterior, se analizó el concepto de gestión del conocimiento como un modelo administrativo que pretende acercar a las organizaciones a un ritmo de aprendizaje acorde con los cambios que se presentan en el mercado. Esta forma de hacer las cosas se basa en las personas y en el conocimiento que han obtenido a lo largo de su vida tanto por vías informales como formales. La gestión del conocimiento, conduce necesariamente a la innovación y para lograr que ésta se dé, deben existir espacios de interacción en los que se encuentren el conocimiento tácito con el explícito y se generen así procesos de aprendizaje que favorezcan el rendimiento de la empresa.

Empresas públicas de Medellín (EPM), es la organización en donde más se evidencia este estilo administrativo, pues en su planeación estratégica se ve un marcado interés por alcanzar la innovación. Puesto que como lo afirma María Inés Acosta Gómez, encargada de la unidad de comunicación interna, *“la falta de innovación genera una pasividad que va dejando a la organización lenta”*²⁵. Esto reafirma los postulados de Peter Senge, mencionados anteriormente, que sólo podrán ser competitivas las organizaciones cuyo

²⁵ Cfr., anexos.

ritmo de aprendizaje supere el de sus competidores²⁶, lo que necesariamente conduce a la optimización de procesos y la idea de la calidad.

Por su parte, Carlos Mario Montoya, jefe de la unidad de aprendizaje organizacional de EPM, reconoce que *el tema del aprendizaje organizacional es fundamental en la medida que los retos, los proyectos y las nuevas tecnologías, son cosas que hay que implementar, aprender, divulgar y multiplicar*. Esto complementa desde la práctica, el postulado de Garvin en el que se expresa que *la organización que aprende, al igual que los individuos, debe ser experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, además de enfocar su cultura organizacional hacia el tema del aprendizaje*²⁷.

El reto que enfrentan las organizaciones actuales frente al tema de la gestión del conocimiento, radica en la comunicación, pues puede que exista mucha información, pero si no se logra utilizarla de la manera adecuada, no se alcanzan los objetivos propuestos. Por eso es importante generar espacios de interacción que permitan procesos de externalización o conversión del conocimiento de tácito a explícito²⁸. Nini Johana Téllez, coordinadora del voluntariado de la Fundación Doctora Clown, afirma que sus talleres se encuentran basados en el Clown, *pues es a través de la risa que se genera una interacción que permite llevar el conocimiento a la acción*. Esto va de la mano de los planteamientos de Johan Huizinga en donde se expresa que con la risa no se pierde el carácter de seriedad, pues los participantes asumen un compromiso con el juego en el que se involucran²⁹.

Por su parte, en EPM se maneja el tema de la *comunicación formativa*. Lo que se pretende es fortalecer, desde el área de comunicaciones, los conocimientos que adquiere un empleado en las diferentes capacitaciones. Esto se hace desde el momento mismo del taller formativo, apoyando el desarrollo del mismo y posteriormente ampliando la información, resolviendo dudas y aclarando conceptos desde los medios de comunicación interna como

²⁶ Cfr., p.39.

²⁷ Cfr., p.40.

²⁸ Cfr., p.43.

²⁹ Cfr., p.88.

el boletín, las carteleras y la Intranet. De esta manera se asegura que el conocimiento haya sido aprehendido y que pueda llevarse a la práctica

El punto de partida de la creación de conocimiento, se da, dentro de la espiral del conocimiento propuesta por Ikujiro Nonaka³⁰. Para lograrlo, especialmente en EPM, se parte de la pregunta: ¿ésta empresa qué conocimiento necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos? A partir de esto se desarrollan unas estrategias y se evalúa si ese conocimiento se tiene o no. Si la respuesta es afirmativa, se organizan espacios para compartir esos conocimientos (externalización), que puede ser mediante conferencias, foros, reuniones o mesas redondas. Si en cambio se descubre que no se posee dicho saber, se busca el lugar del mundo en donde pueda encontrarse y se envía a una comisión para que se prepare en el tema (externalización e interiorización) y que pueda traer experiencias de nuevas prácticas. A su regreso, se producen espacios de difusión de lo aprendido (combinación), para asegurarse de que muchas personas puedan apropiarse de ese conocimiento y se hace reflexión sobre el mismo (socialización), que en muchas ocasiones puede darse a través de la publicación de artículos (externalización). De esta manera, se cubren cada uno de los pasos del ciclo de creación del conocimiento.

En cuanto al tema de innovación, este es un poco más complicado, pues las entrevistas dejan claro que el impacto que genera una capacitación en la innovación no se puede medir. Pero sí se está generando una constante retroalimentación sobre el avance que van teniendo procesos específicos ligados al tema del aprendizaje. Sin embargo, si esta medición se hace de forma intuitiva, se puede reconocer que la proyección y posicionamiento que tiene cada empresa en el mercado, habla de que tan actualizada y conocedora es. Así, el nivel de conocimiento influye mucho en la trayectoria que tiene cada organización. Puesto que, como se afirma en EPM, se puede observar que *hay una relación entre el crecimiento, los ingresos, la capacidad tecnológica, el rigor de los proyectos y la necesidad permanente que la empresa tiene de conocimiento.*

³⁰ Cfr., p.43.

No obstante, el concepto de innovación, no se ve sólo como la oportunidad de desarrollo o mejoramiento de productos y servicios, sino también en términos del impacto que tiene un mensaje cuando se comunica por nuevas vías, ya que esto genera una expectativa alta y hace que el empleado se encuentre muy atento a todo lo que pasa a su alrededor. Así, se generan los procesos de socialización y externalización de la espiral del conocimiento. Un ejemplo concreto lo plantea Andrea Foronda desde el área de comunicaciones de EPM, donde se afirma que *cuando se lleva a la empresa obras de teatro como las del grupo Acción Impro, el funcionario se encuentra deseoso de comentar lo visto con sus compañeros debido al impacto que puede tener el humor en su vida cotidiana. De esta manera se posibilita un flujo comunicativo mucho más fuerte que si simplemente se da información o se trata de instruir a través del tradicional boletín;* porque el conocimiento no solo se queda en la persona, sino que también se generan dinámicas para que éste pueda compartirse.

En EPM se prefiere este tipo de capacitaciones para los directivos, razón por la que muchas personas dentro de la organización no tienen idea de lo que significa ser parte de un proceso lúdico de aprendizaje. Esto se debe, además, a que la empresa prefiere realizar este tipo de talleres exclusivamente para el cambio de actitudes o la adquisición de habilidades mediante la práctica. Así, no todas las personas cumplirían con el perfil para participar en dichas actividades.

Se puede ver entonces que la importancia de la capacitación lúdica en la organización que aprende, se reconoce en el hecho de facilitar cada uno de los pasos de la espiral del conocimiento y el fortalecimiento de la comunicación que permite el fluir de dichos conocimientos. Esto conduce necesariamente a la innovación pues siempre se están buscando nuevas maneras de hacer las cosas.

2.2. Vinculación de la lúdica en procesos de entrenamiento corporativo

Una de las principales herramientas que facilita la comunicación en las organizaciones es la capacitación, ya que posibilita espacios de interacción donde confluye la espiral del conocimiento; gracias a que existe socialización, externalización, interiorización y combinación.

Nini Johana Téllez de la fundación Doctora Clown dice que *lo primero que se debe hacer es tener un acercamiento con la institución mediante un diagnóstico, que busca encontrar las necesidades reales de la empresa.*³¹ De esta manera, también se conoce un poco más acerca de las personas que trabajan allí, el sitio de trabajo y el ambiente organizacional. Después de esto se realiza una completa planeación y desarrollo del programa por que como se cree en Formactiva ningún diseño es igual al otro, cada uno presenta un perfil de población diferente, unas necesidades distintas y un recurso diferente.³²

La siguiente etapa es la puesta en marcha del plan de capacitación, en donde los diferentes actores que participan en ésta, capacitador y capacitados, se ven involucrados y unen sus esfuerzos para conseguir los intereses de la organización. La lúdica juega un papel fundamental en este proceso. Es uno de los factores principales de enriquecimiento cerebral, como se entiende en EPM, cuando se tiene otro mensaje distinto al que se usa normalmente, la gente ahí mismo ve una innovación en la comunicación, y le pone más interés, ya que llega de una forma más fácil. Por su parte, en la fundación Doctora Clown se concibe la lúdica como una herramienta que ayuda a fijar la información, puesto que lleva una carga emocional que hace que la memoria genere un mejor proceso de recordación en el momento de la acción, la educación lúdica llega de forma casi inmediata. Porque *una solida base artística genera creatividad, mejora la concentración, ayuda a resolver conflictos, facilita el desarrollo del lenguaje, fomenta la disposición para el trabajo en equipo y apoya el rendimiento académico*³³.

³¹ Cfr., anexos.

³² Cfr., anexos.

³³ Cfr., p.89.

Hay que tener en cuenta, que las personas asimilan la información de manera diferente, y el plan de capacitación debe abarcar la mayoría de estas formas. La lúdica como dicen en EPM, *se sustenta y se fundamenta en el arte, entonces ésta vale tanto como la teoría, todo depende de la manera como sea convertida la teoría en la obra o en la lúdica. Los que se busca entonces es que las personas les guste, se diviertan, pero que también se genere conocimiento.*

Después de realizada la capacitación, debe existir una evaluación de la misma para que se genere retroalimentación y de este modo se gestione el conocimiento. Algunas de las empresas capacitadoras como la fundación Doctora Clown y Acción Impro, dejan esta labor de realizar la evaluación a las empresas que contratan sus servicios. En cambio, existen otras organizaciones capacitadoras como Formactiva Y Conexiones Estratégicas que completan todo el proceso de capacitación hasta esta última fase, se realizan encuestas antes, durante y un tiempo después para poder medir el impacto generado en la empresa y poder realizar el proceso de retroalimentación.³⁴ Es importante que las empresas capacitadoras, y aquellas que buscan el servicio, creen un hábito de terminar de forma adecuada todo lo que empiezan, por lo que todos los procesos de aprendizaje deben concluir con unas evaluaciones respectivas que indiquen el nivel de aceptación por parte de los empleados, y si de verdad son necesarias o fueron útiles para mejorar los procesos o alcanzar las metas propuestas en la planeación.

2.3. Modelos pedagógicos en capacitación lúdica

Los modelos pedagógicos fueron analizados desde dos puntos de vista: la escuela tradicional y la escuela activa. La primera, considera que el centro del conocimiento se encuentra en el maestro, por lo que las clases y las actividades realizadas dentro de la misma lo ponen como modelo de aprendizaje. Por su parte, la escuela activa promueve la participación del alumno en la construcción de su conocimiento, como en el caso de la imprenta en el aula, desarrollada por Freinet en Francia, a principios del siglo XX.

³⁴ Cfr., p.57

Ahora bien, es importante tener en cuenta que cuando los esquemas de actividad cambian, la interacción también se transforma gracias a los tipos de relación que posibilita. Es por esta razón que en la capacitación lúdica se busca trabajar desde la escuela activa, porque como lo expresa Adriana González Cuervo de Formactiva, *la educación tradicional ya no logra movilizar a las personas hoy, como lo hacía hace unos años*. Además, este estilo impide la interacción ya que se da a través de la imposición.

Para transformar esta rigidez en la educación, Acción Impro ha propuesto talleres de improvisación para ejecutivos, en donde se promueve la creatividad, la escucha y la apertura al cambio. El fundamento de éstos se da desde la teoría propuesta por el inglés Keith Johnston, quien propuso la improvisación como un modelo de educación para niños. En sus postulados, todo el tiempo se habla del tema como una técnica de no bloqueo, de comunicación y aceptación de la propuesta del otro.

A medida que los sujetos cambian, las formas de enseñanza deben también transformarse, y ahora se ven individuos más activos que no esperan solamente recibir información sino que están cargados de vivencias personales. A través de esas experiencias es que se aprende y es por eso que hay que generar espacios para compartirlas. El reto de la educación activa, entonces, radica en reconocer que el saber individual es muy valioso y en diseñar estrategias para encaminarlo, que en términos corporativos no es más que gestionar el conocimiento tácito.

Al inicio de esta investigación, se creía que la educación tradicional era obsoleta y poco efectiva. Sin embargo, el acercamiento a las diferentes organizaciones demostró que ninguno de las metodologías, tradicional o lúdica, prevalece sobre la otra, puesto que cada uno tiene su especificidad. El método tradicional, entendido como conferencias o clases magistrales, es muy importante a la hora de obtener conocimientos de tipo teórico. Mientras que el método activo es muy efectivo cuando lo que se busca es cambiar actitudes u obtener habilidades. De hecho, hubo un acuerdo en que un proceso educativo exitoso debe contar con ambas técnicas, pues siempre debe haber un primer momento en que haya una persona

explicando los temas, y un segundo espacio en el que se posibilite la interacción; que haya preguntas y respuestas y actividades que permitan vivenciar lo aprendido.

Como consecuencia, Formactiva y Conexiones Estratégicas, proponen la metodología constructivista como el punto de partida de la capacitación lúdica, puesto que promueve un aprendizaje significativo a través de la experiencia directa. Porque, como lo expresan en Formactiva, *se ha verificado en muchas experiencias que sólo cuando el socio del aprendizaje se relaciona directamente con el conocimiento lo hace más suyo lo aprende mejor, y eso finalmente hace que luego se pueda llevar a la vida cotidiana.*

Así, en EPM, se le habla al empleado desde su realidad laboral, se le muestra cuál es la meta en el aprendizaje y cómo va a lograrse que eso cobre sentido dentro de su propia vida. Lo más importante en el constructivismo es el aprender haciendo, porque cuando se relaciona la experiencia con el conocimiento es cuando realmente se aprende y puede llevarse más fácilmente a la vida cotidiana, pues se genera un proceso constante de interiorización. El constructivismo va a permitir un cambio en la actitud del participante. Esa es la razón por la que permite desarrollar competencias.

Para que esto sea entendido con mayor facilidad, Conexiones Estratégicas propone pensar en la metáfora de un trotamundos que a medida que recorre el mundo va llenando su equipaje de recuerdos. Ese morral en donde guarda los *souvenirs* se puede comparar con el conocimiento. Cada persona lo va llenando con sus experiencias y es el constructivismo el que va a permitir que cada cosa se pueda sacar en el momento apropiado. Así, cuando una persona se enfrenta a dificultades en su trabajo, recurre a ese conocimiento, habilidades y actitudes que tiene guardadas y las usa en el momento apropiado. Sin embargo, todo lo que se lleva en el morral no pesa, porque ya se tiene de manera inconsciente en el cerebro.

Para que esto se cumpla, es necesario que la actividad educativa se estructure de tal forma que apele a los diferentes estilos de aprendizaje: visual, auditivo y kinestésico. Por eso, en Formactiva y en Conexiones Estratégicas planean las capacitaciones de tal manera que los

formadores puedan identificar las preferencias de los participantes y se busca que cada programa se enfoque a los tres tipos para que así nadie se quede excluido.

La base pedagógica de la capacitación lúdica se centra en el constructivismo, que parte necesariamente de la educación experiencial por el gran énfasis que se hace en el individuo como portador de conocimiento, dispuesto a desaprender a través de la práctica. Así, solo se aprende aquel conocimiento que resulta significativo y que puede conectarse con la vida cotidiana. Esto permite entonces que haya un cambio en la actitud, que se convierte en últimas en el primer paso para el desarrollo de competencias.

2.4. La interacción en espacios lúdicos de capacitación

La comunicación es en sí misma un tramado de interacciones. Esto quedó establecido al realizar un recorrido por las principales teorías de la comunicación y se concluyó que el paso fundamental para entender el enunciado es la retroalimentación, pues sin ésta no hay interacción y mucho menos comunicación.

En términos de capacitación, se ve que actividades propias de la escuela tradicional como lo son las conferencias, permiten sacar grandes conclusiones e instruir sobre saberes teóricos, pero no dan espacio para la interacción, al tratarse de una escucha pasiva por parte de los receptores. Sin embargo, como afirma María Inés Acosta de EPM, *cuando se introduce el juego o el arte, se puede medir con mayor facilidad, a través de encuestas, la forma en que ha sido recibido el mensaje.*

En los casos estudiados, se evidencia una necesidad por el fortalecimiento de la comunicación entre colaboradores, pues si ésta no existe, el trabajo en equipo no logra su cometido. Para mejorar este aspecto, Gabriel Zapata de Acción Impro, se vale de los talleres de improvisación en los que se enfatiza la escucha del otro y el trabajo en conjunto para lograr un resultado específico. Pues como se vio en el capítulo anterior, *el grupo es la*

*célula básica del aprendizaje*³⁵ y es esa la razón por la que se deben propiciar espacios de interacción que fortalezcan el aprendizaje organizacional.

Por su parte, Carlos Mario Montoya, opina que *la mejor forma para que un grupo interactúe, es haciendo que éste se reconozca como tal a través de la lúdica*. El juego debe ser, por tanto, una actividad significativa, que responda a un currículo previamente definido orientado a la consecución de habilidades o al cambio de actitudes. Porque es a través de esa posibilidad que se le da al grupo a través de la risa, la palabra y el gesto que se facilita no solo la interacción sino también el aprendizaje. *La razón es que estas actividades hacen que surja de cada persona sus mejores conductas y comportamientos, ya que se basan en la espontaneidad. Además, cuando el grupo es consciente de ello, la participación se vuelve más amplia y se da lugar a la construcción del conocimiento que emanan del grupo.*

Además, Conexiones estratégicas, dice que es importante crear espacios de juego, donde se pueda aprender o afianzar determinado tema, sin que tenga consecuencias reales. Pues con el juego, como lo expresa Johan Huizinga, se comprime el tiempo y el espacio; de esta forma se puede experimentar, crear e innovar. Estos son, además, los micromundos mencionados por Senge; espacios propicios para el juego que disminuyen las consecuencias en el futuro, ya que no generan ningún tipo de resultado fuera de ese espacio y tiempo.

Desde el punto de vista lingüístico, se habló de la interacción en términos de significaciones, acordando que existe un emisor que envía un mensaje a un destinatario, pero que este mensaje requiere de un contexto y un código común para ser entendido. Para efectos de análisis de la práctica de la capacitación lúdica, se tomará el caso de los montajes teatrales de la Fundación Doctora Clown sobre pausas activas, que se llevaron a cabo en Porvenir en el año 2007.

La necesidad de traer elementos lúdicos como el clown a la organización, surge al notar la baja efectividad que habían tenido las capacitaciones y talleres de formación que se habían realizado con anterioridad frente al tema de las pausas activas. Así, Porvenir identificó que

³⁵ Cfr., p.77.

las capacitaciones tradicionales no les estaban funcionando y es por esto que se arriesgaron a realizar un taller con la Doctora Clown. Los resultados fueron muy positivos, al punto que ahora cuando la gente se siente cansada, la principal opción a la que recurren es a los estiramientos y movimiento de articulaciones. A continuación, se proponen seis funciones lingüísticas esenciales para el proceso comunicativo.

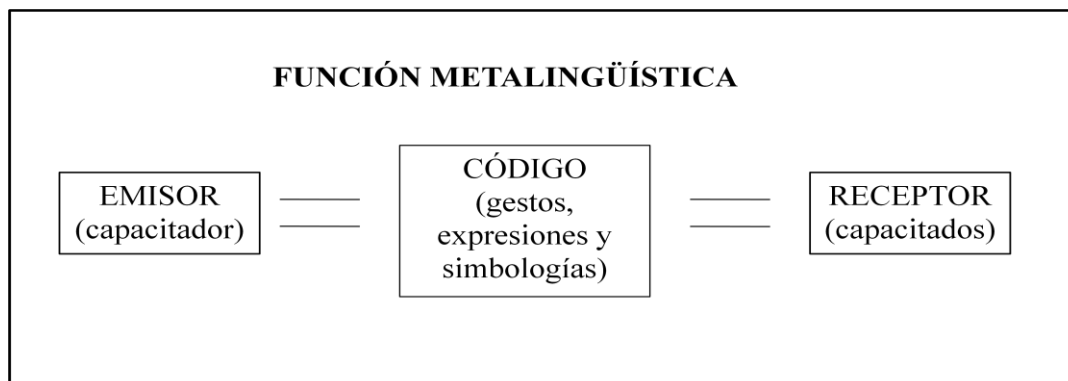
La primera de estas funciones es la emotiva, que se refiere a la actitud que tiene el emisor frente a lo que dice, en este caso, la fundación Doctora Clown tiene como objetivo generar una interacción e identificación de los empleados con el montaje teatral. Porque el público es el que alimenta al clown y entre más cercana sea la relación que tiene éste con el montaje, mayor será el grado de identificación con el mismo.

La función conativa, se refiere a la retroalimentación y a la intención de generar una reacción en el receptor. En el montaje teatral, este se evidenciaría con la risa, el llanto, el silencio o el cambio de actitud que se dio después de su socialización, pues ya se habían generado estrategias que no dieron resultado frente a este tema de pausas activas, pero una vez se realizó la intervención del clown, la gente empezó a hacer de las pausas parte de su rutina de trabajo.

La función metalingüística, que es cuando tanto emisor como receptor se aseguran de estar usando el código en el mismo sentido, se evidencia cuando para los montajes teatrales, se utilizan los ritos de la empresa. Es decir, se emplean, los dichos, expresiones y simbologías de la organización, así como los uniformes y colores de la misma, para que haya una plena identificación del sujeto con lo que ve. Esto se ve representado en la gráfica 4.

La función denotativa o referencial, indica que la comunicación depende de un contexto para tener un significado determinado. Por eso, los montajes se realizan en horas de trabajo, dentro de las instalaciones de la empresa y representando situaciones de la vida cotidiana, pues en la medida en que todos entiendan que se habla sobre el quehacer de la organización, se tendrá mayor claridad sobre el contexto. Sin embargo, en otros casos la dinámica de contextualización puede ser diferente.

Gráfica 4. Función Metalingüística



Finalmente, la función poética es el género por el que se transmite el mensaje. En el caso particular, es el clown, que evoca la comedia a través de la exageración de acciones y elementos de la vida cotidiana. “Esta escuela basa su metodología en la dinámica de la vida, es decir, sus montajes se basan en hechos reales. El punto de apoyo del clown es el vacío, sigue su impulso estando atento a lo que le sucede a él y a su público. Todo esto lo realiza mediante el juego, al mostrar su vulnerabilidad, el clown produce en los asistentes una cierta identificación complicitad y sobre todo risa.” (Clown, 2008), esto abre un espacio para la comunicación y el humor y existe un proceso de retroalimentación entre él y el público.³⁶

El caso anterior, reafirma una vez más que la interacción es comunicación. Ahora bien, cuando ésta se da de forma lúdica, cumple en las organizaciones un papel fundamental, porque como lo afirma Andrea Foronda Román, de EPM, ayuda a aclarar conceptos que muchas veces pueden resultar complicados. Además, por su alto grado de innovación, permite acercar a los empleados a aquello que tienen que hacer y comprender fácilmente la estrategia de la empresa, al valerse de nuevos recursos y formas de representación.

En Formactiva, agregan que la comunicación lúdica tiene muchas oportunidades de crecimiento en cuanto a temas de *marketing*, pues el objetivo siempre es comunicar de una forma distinta. Aquí no solo se está haciendo uso de métodos presenciales para llegarle al

³⁶ Cfr., p.90.

sujeto de conocimiento, sino que también resulta clave la manera en que se conoce o se acerca al otro para que este evolucione en su proceso de formación.

En otras palabras, la lúdica genera interacción en la medida en que permite la participación, la identificación y que brinda herramientas creativas para descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Una vez teniendo esto claro, vale la pena analizar las prácticas expuestas en relación con el tema de la educación experiencial, para evidenciar que tan efectivo o no puede este resultar en cuanto al tema de capacitación lúdica.

2.5. La capacitación vista desde la educación experiencial

El constructivismo genera una nueva metodología educativa conocida como educación experiencial, que como su nombre lo indica busca crear conocimiento mediante la participación activa y experiencial. Esto se puede evidenciar, en Acción Impro, ya que lo que ellos quieren es llevarle a la gente cosas de teatro que son muy vivenciales, recreando sus problemas cotidianos. Para lograrlo, se les demuestra de una forma lúdica, lo que está pasando dentro de la organización y las consecuencias que esto podría traer. Este método tiene mucha efectividad, ya que permite a la gente sentirse ajena o identificada con lo que sucede en la escena y así puede reconocer sus propios errores en otras personas.

Por otro lado, la fundación Doctora Clown, en la realización de sus montajes teatrales, busca hacer una parodia de las fallencias que necesita mejorar la organización. Por tanto, la escenografía y vestuario que utilizan es idéntica a los puestos de trabajo y uniformes que se utilizan dentro de la empresa. La razón para que esto se dé es que se cree que a través del juego y de la risa hay un proceso de identificación, ya sea por afinidad o por oposición. Por afinidad, porque se pueden identificar plenamente con los personajes que presenta el cuadro teatral, y se comienza a hacerse conscientes las fallas que se cometen, pero en el sketch también se muestra la solución o las posibles soluciones a estas dificultades. Nini Johana Téllez afirma que *muy posiblemente se va a dejar de hacer la conducta que estaba haciendo porque me vi reflejado en el payaso, entonces el payaso tiene un contenido de*

*ridículo y de dejar de hacer el comportamiento que estaba haciendo y empiezo a adoptar nuevas posibilidades*³⁷.

Se dice entonces, que los seres humanos aprenden mejor mediante experiencias directas; se aprende a caminar, a andar en bicicleta, a conducir y a tocar piano ensayando y equivocándose. Pero también es importante tener en cuenta que como lo expresa Peter Senge, sólo puede aprenderse cuando se hace una retroalimentación de estas acciones. En EPM se puede ver entonces, que el aprendizaje se encuentra de una manera real cuando después de la experiencia existe una completa retroalimentación, así, se tiene claro desde el principio cual es el objetivo de la capacitación, como se va a alcanzar, y explicar el porqué se debe experimentar y vivir la situación.³⁸

Los outdoors³⁹ por ejemplo, son una manera como los funcionarios de EPM han aprendido de forma participativa a trabajar en equipo y mejorar el liderazgo. El punto está en saber trasladar los temas de la empresa a actividades vivenciales. *Porque cuando un directivo tiene la oportunidad de arrastrarse, de colgarse y de hacer reflexión sobre eso, partiendo de la realidad de su equipo de trabajo, mejora su liderazgo y sus lazos de confianza con sus compañeros.*

Las actividades que se hacen agradables y participativas, son las que perduran en la mente de los asistentes, ya que tienen mayor nivel de recordación. Porque cuando se enfrentan a la realidad del trabajo se realiza una conexión directa con el juego. La concepción que tiene Formactiva es similar, ya que todos los seres humanos son lúdicos (homo ludens), por lo que son buscadores de nuevas posibilidades de disfrutar la lúdica, de entenderla como una alternativa para acceder de forma diferente al conocimiento, esto es innovación; cambiar la rutina, la forma de ver las cosas y de vivirlas. Puesto que en la medida en que se entiende la utilidad del aprendizaje se va a ser parte de él. Es por esto que Carlos Ignacio Gallego, de

³⁷ Cfr., anexos.

³⁸ Cfr., anexos.

³⁹ Cfr., p.60.

Conexiones Estratégicas, *ratifica que el fondo de la educación experiencial es construir conocimiento*⁴⁰.

Cuando se habla de PNL directamente, Conexiones Estratégicas refuerza lo expuesto en el marco teórico, en donde se afirma que, *hay cuatro características para obtener la competencias, la primera es cuando no tienes la competencias pero tampoco sabes que la necesitas; después viene el saber que se necesita pero que no se sabe, de esta forma se genera la necesidad de aprender sobre determinado tema u oficio; de esta forma empiezas a desarrollar y se convierte en competente consciente ya que se tienen los mecanismos para desarrollar las cosas bien, pero no se han mecanizado; y por último, se convierten en competente inconsciente, donde ya se interiorizo la habilidad y pertenece a las características de las personas*⁴¹.

Como consecuencia, se puede ver que los modelos de aprendizaje han cambiado, es por esto que la pedagogía lúdica se impone como un modelo educativo innovador que permite aprender de una forma más rápida y agradable. Lo que en términos organizacionales se traduce en mejores procesos, más altos rendimientos y mejores flujos de comunicación. Esto se da ya que gracias a la educación lúdica se genera mayor interacción entre los miembros de una organización.

Se puede afirmar, entonces, que el modelo de capacitación lúdica comienza a imponerse en el sector empresarial, sobre todo para aquellas capacitaciones que buscan el cambio de actitudes, el desarrollo de competencias y la adquisición de nuevas habilidades. Por tanto, parte de la metodología constructivista que permite no solo aprender en la práctica, sino convertir el nuevo conocimiento en un saber inconsciente que pueda traerse a colación en el momento indicado, una vez sea requerido. Es además un medio de comunicación efectivo gracias al factor sorpresa que genera y la posibilidad que brinda al participante de conectarse con lo que ve o hace ya sea por identificación o por oposición.

⁴⁰ Cfr., anexos.

⁴¹ Cfr., p.82.

3. Diagnostico en capacitación y comunicación de la corporación *Ocasa*

La capacitación en todas las organizaciones, como se vio en el primer capítulo, debe estar orientada a mejorar, aprender, potenciar, o reaprender diferentes habilidades en las cuales se tiene deficiencia o se necesita mejorar. Es por esto que para ejecutar una excelente programa de capacitación es fundamental realizar un diagnóstico, ya que cada organización posee dificultades diferentes, que permita identificar de forma real la o las diferentes necesidades de la empresa y así poder planear un programa acorde con sus necesidades.

Para esto es necesario conocer la organización, desde su historia, misión, visión, razón de ser, principios, reconocimientos, proyectos, públicos, análisis del entorno, análisis de la competencia, organización interna, organigrama, planeación estratégica, manual de imagen, y las formas de comunicación, entre otros aspectos que permitan construir una idea sobre lo que hacen y cómo lo hacen. Después de esto, se realizará el análisis de las necesidades, para poder conocer cuáles son los problemas más relevantes y finalmente se aplicará la Matriz de Vester que permite, de forma matemática, identificar el mayor problema que será el tema central de la capacitación.

3.1.Contextualización

La Corporación *Ocasa* es una organización sin ánimo de lucro, no partidista y autónoma, formada por jóvenes con amplia conciencia social, de diferentes regiones del país y con diversas trayectorias académicas y laborales. *Ocasa* cuenta con un amplio grupo de jóvenes altamente cualificados que dedican tiempo y conocimiento a las labores de la organización, contribuyendo a la construcción de la Red nacional de jóvenes contra la corrupción.

Ocasa nace con el propósito de fortalecer la democracia en Colombia, y sobre la base de que los jóvenes son actores sociales, protagonistas del cambio y no una generación apática e indiferente por los asuntos públicos. A diferencia de otras iniciativas existentes, *Ocasa* no

se enfrenta a la corrupción con un enfoque reactivo; que usualmente se concentra en la denuncia, la investigación y la sanción, sino que, por el contrario, le apuesta a la prevención, canalizando su acción a través de herramientas que contribuyen a que la ciudadanía de comunidades específicas, bajo el liderazgo de los jóvenes, adquiera una cultura del cuidado de lo público capaz de reducir los riesgos de corrupción. Debido a que ésta es un obstáculo para el desarrollo de la juventud.

3.1.1. Historia

Ocasa inicia en el 2003, luego de la participación de uno de los actuales miembros de la corporación en el Foro de *Jóvenes Contra la Corrupción*, en el marco de la XI Conferencia Internacional Anticorrupción, realizada en Seúl, Corea del Sur, en Mayo del mismo año. Entre junio y agosto, varios jóvenes empezaron a reunirse periódica e informalmente con el objeto de presentar la idea a otras personas interesadas e identificar temas sobre los cuales desarrollar un trabajo concreto.

Entre septiembre de 2003 y febrero de 2004, el grupo desarrolló una primera aproximación al ejercicio del control social en Bogotá y en marzo participó en la Feria *Jóvenes, desarrollo y paz*, promovida por el Banco Mundial en Colombia, con el proyecto de la *Red colombiana de jóvenes contra la corrupción*. Estas dos experiencias condujeron al grupo inicial a tomar la decisión de dar origen a una entidad sin ánimo de lucro en el mes de abril de 2004.

En el mismo año, los miembros de *Ocasa* enfocaron sus esfuerzos en la organización del Foro *Jóvenes contra la corrupción: Abramos el debate*, que se realizó el 3 de Noviembre de 2004 en la Universidad de los Andes, con el apoyo del programa de pregrado de administración de la misma institución académica, Transparencia por Colombia, el Instituto de Ciencia Política, la Fundación Konrad Adenauer, y OPE Publicidad. Con este evento, la Corporación inició una discusión abierta sobre el rol de la juventud frente a la problemática de la corrupción y promovió el debate a través de distintos medios de comunicación.

En el siguiente año, se consolidó la alianza con el portal *avanza* lo cual le permitió a *Ocasa* lanzar en Marzo del 2005 su página web www.ocasa.avanza.org.co con el apoyo de ésta última organización. Así mismo, en el 2005 la Corporación desarrolló tres proyectos.

Por un lado, el taller *Participación ciudadana y valores democráticos* y el seminario *Transparencia en la gestión pública* cuyo propósito fue sensibilizar y empoderar a nuestros futuros líderes de distintos municipios del país en temas como el cuidado de lo público, los derechos y deberes ciudadanos, el control social y la integridad en la gestión pública y privada. Esto se realizó en los municipios de Montenegro Quindío, con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer y en Montelíbano Córdoba, con el apoyo de la escuela de liderazgo de la fundación San Isidro y Cerromatoso. S.A. Estos proyectos contaron con la participación de varios jóvenes y en éste último, se logró la primera licitación pública de la historia del municipio, relacionada con la pavimentación de la carretera que va desde el casco urbano de Montelíbano hasta la 'ye'. *Ocasa* fue llamada para adelantar un proceso de acompañamiento mediante el cual se involucró a 15 jóvenes líderes del municipio en todas las actividades relacionadas con la licitación.

En el 2006, gracias al apoyo de la Konrad Adenauer, *Ocasa* desarrolló dos cursos virtuales de transparencia y control social, en los que los jóvenes identificaban una problemática de su comunidad y formulaban un proyecto de control social para hacer frente a ésta.

En el segundo semestre del 2006, la iniciativa 'Yo rindo cuentas, yo exijo cuentas' fue seleccionada por el fondo de Pequeñas donaciones del Banco Mundial, quien financió su ejecución. El proyecto, pretendía promover a través de espacios innovadores de deliberación y aprendizaje del conocimiento y la práctica de la Rendición de Cuentas como forma de participación al alcance de los jóvenes líderes y de los representantes locales. En el mismo año, Nicolás Hernández, Director Ejecutivo de la corporación, recibió la insignia de "Fellow" de Ashoka por presentar la iniciativa de trabajo social de *Ocasa*. En el 2007, se realizaron dos foros, *El papel de los medios de comunicación en la lucha contra la corrupción* y *Corrupción y medio ambiente en Colombia*. Y se realizó un diagnóstico en comunicación lo que ayudó a la corporación a mejorar temas de carácter interno y externo.

Desde el año pasado, se han venido trabajando el Proyecto *Jóvenes Diciendo y Haciendo* en el Cesar, en las ciudades de Valledupar, Pueblo Bello y el Copey. En Ubaté, se han venido desarrollando diferentes talleres auspiciada por la National Endowment for Democracy NED, con el fin de replicar los talleres en los municipios de Madrid, Mosquera, Funza y Facatativá.

3.2.Focalización Estratégica

3.2.1. Misión

Crear espacios innovadores de participación que involucren a los jóvenes colombianos en la construcción de una democracia transparente.

3.2.2. Visión

Ocasa compromete a los jóvenes colombianos con la defensa de lo público, incide en las políticas públicas, promueve el cambio social a través de su Red Nacional de Jóvenes, y es una institución de referencia a nivel nacional e internacional

3.2.3. Razón de ser

Ocasa está convencida que los jóvenes son el presente de la sociedad y como tales deben ser agentes de cambio, que pueden colaborar en el fortalecimiento de la democracia. La corporación cree que la prevención en temas de corrupción es muchos más valiosa y por ello encamina sus esfuerzos en herramientas que contribuyan a la construcción de una conciencia del cuidado de lo público en las comunidades donde trabaja.

3.2.4. Principios

Los principios que rigen a la Corporación y sus miembros son la independencia, la autonomía, el liderazgo, el respeto, la tolerancia, la equidad, la igualdad y el cumplimiento de la Ley (Artículo 5º, Estatutos Constitutivos).

3.2.5. Reconocimientos

En el año de 2005, la Vicepresidencia de la República y el Programa presidencial de lucha contra la corrupción, destacó en la *propuesta de una Política de Estado para el Control de la Corrupción*, el papel de *Ocasa* como una de las experiencias representativas del trabajo anticorrupción en Colombia.

Posteriormente, el proyecto *Yo rindo cuentas, yo exijo cuentas* de *Ocasa*, fue seleccionado por el Programa de pequeñas donaciones del Banco Mundial en el concurso realizado en el año 2006.

El siguiente año, el programa *Nuevos ciudadanos, instituciones transparentes*, obtuvo el primer puesto en la categoría social del concurso Ventures de planes de negocios. Además, Nicolás Hernández, director ejecutivo de la corporación, fue escogido como Fellow de Ashoka, esta organización identifica las mejores ideas innovadoras, lideradas por los emprendedores sociales más capaces en más de 48 países del mundo.

En el 2008, la comisión de ética del congreso de la república acreditó a *Ocasa* con la entrega de la *Orden Distrital por la transparencia: Luís Carlos Galán Sarmiento*, por el trabajo de la corporación sensibilizando a los jóvenes en los temas de corrupción.

Ocasa, con la experiencia de *Voto Vital* desarrollada en conjunto con la corporación *Visionarios por Colombia*, fue escogida entre las 25 prácticas más innovadoras de participación política y ciudadana, y cuya experiencia fue publicada en el libro

Construyendo Democracia, iniciativa de la Pontificia Universidad Javeriana y el Instituto Republicano Internacional (IRI). Además la corporación *Compartamos*, selecciono a *Ocasa* para hacerle un seguimiento y una asesoría en temas administrativos.

3.3. Proyectos

Para impactar socialmente el entorno en el que *Ocasa* desarrolla su trabajo, utiliza los siguientes ejes estratégicos:

- A) El fortalecimiento y fomento de valores democráticos.
- B) La promoción de la toma de conciencia del papel de los jóvenes en la democracia.
- C) La promoción de las herramientas de participación ciudadana y rendición de cuentas.
- D) La incidencia en políticas públicas.

Para hacerlos efectivos, *Ocasa* trabaja con cuatro frentes diferentes, el primero es la *capacitación y la formación*, como base para una democracia más transparente, desarrollada a través de seminarios, talleres, tertulias, foros, clases en universidades, entre otros.

El segundo frente, *los jóvenes, ¡de la lora a la acción!*, en donde se ha diseñado programas orientados a que grupos de jóvenes conozcan la experiencia real de procesos tales como licitaciones públicas, elecciones, procesos legislativos, discusión y aprobación de leyes locales, entre otros. Actualmente se realiza el proyecto “*jóvenes diciendo y haciendo*” que se lleva a cabo en el departamento del Cesar en los municipios de Pueblo Bello, El Copey y Valledupar. El proyecto está dirigido a jóvenes que viven en los municipios de Pueblo Bello, El Copey o Valledupar, que estén entre las edades de 14 a 22 años y se encuentren estudiando en los últimos años de colegio, sean bachilleres y/ o estudiantes de carreras

técnicas intermedias, además que hagan parte de alguna organización social (formal o informal). Preferiblemente que sean de estratos socio económicos medio o bajo.

El tercer frente, *nuevas tecnologías, nuevos ciudadanos al servicio de la democracia*, se refiere a los cursos virtuales en donde se trabaja de manera participativa con jóvenes de diferentes regiones, temas como: ¿por qué creer en lo público?, ¿cómo hacer control social? y ¿cómo rendir y exigir cuentas? Estos cursos tienen una duración entre cinco y seis semanas. Además, estos no tienen ningún costo, ya que los patrocinadores asumen el valor total de los mismos.

El ciclo de estos talleres funciona de la siguiente manera: una etapa de sensibilización, una de formación, y finalmente la aplicación de conocimientos en la formulación de proyectos. Cuando es posible se hace un acompañamiento a poyo económico para la realización de éstas propuestas y cada año, en un evento público, se hace un reconocimiento al mejor proyecto de control social que haya sido propuesto por algún beneficiario de los cursos virtuales. Así mismo, se cuenta con la existencia de comunidades virtuales en Google, Facebook y blogs.

El cuarto y último frente, son los talleres de capacitación presencial en municipios específicos. Para hacerlo posible, los patrocinadores en conjunto con la corporación, definen la zona en la que se va a trabajar, teniendo en cuenta la seguridad del lugar y la posibilidad de alianzas locales. Posteriormente, el coordinador del proyecto y su asistente viajan a la zona para tener un primer contacto con el público objetivo, conseguir los aliados y presentar los proyectos frente a la administración local. Luego comienza la etapa de convocatoria, en la que se hacen visitas a colegio, universidades, emisoras, y periódicos locales y generalmente, se hace un evento masivo que gira en torno a la música en donde se presenta el proyecto. Allí se distribuyen unos formularios a los interesados, en donde se especifican las problemáticas del sector que más preocupan a los jóvenes. Esto posibilita, no solo escoger a los participantes sino también identificar las temáticas en las que se deben enfocar los talleres. Sin embargo, los temas ya están dados con anterioridad y se refieren generalmente a la participación ciudadana, consciencia social, rendición de cuentas,

repartición de regalías, entre otras. Pero dependiendo de las necesidades del grupo, se adapta la información a la realidad de los participantes, esto se hace a través de ejemplos, juegos y actividades.

Los talleres duran aproximadamente tres horas, y se busca dar componentes teóricos pero de una forma lúdica y dinámica para que los jóvenes se sientan identificados. Se reconoce la necesidad de implementar la capacitación lúdica como herramienta para gestionar el conocimiento, de esta forma los jóvenes aprenden de forma más rápida y los conocimientos adquiridos son fácilmente puestos en marcha. Además, se trabaja la parte de iniciativas, donde se les enseña a formular un proyecto en términos de control social. Al final, se escoge el mejor y se le apoya y en ocasiones se financia para que lo hagan más sólido. Sin embargo, se evidencia la necesidad de generar un acompañamiento en el tiempo, porque muchas veces estas ideas no trascienden el papel.

Para evaluarlos, se hacen al final de cada capacitación encuestas de satisfacción, y de verificación de comprensión de los conceptos. Por otro lado a nivel interno, al final de cada taller, se reúnen el coordinador, el asistente y el tallerista, para evaluar todas las cosas que se pueden ir mejorando durante la marcha. Esta última se realiza para mejorar futuras capacitaciones, pero se evidencia la necesidad de mantener vínculos fuertes después de la capacitación, para poder hacer evaluaciones a través del tiempo y reconocer las debilidades y fortalezas, al igual que dejar las puertas abiertas para futuros talleres.

3.4.Públicos

El público objetivo de los programas de formación son jóvenes entre los 16 y 30 años de edad, pertenecientes a sectores colombianos donde la corrupción puede atacar de forma directa, o jóvenes emprendedores, que buscan prevenir la misma.

Para acceder a ellos, se realizan convocatorias abiertas para los diferentes proyectos, apoyadas por afiches, flyers, invitaciones a eventos por facebook y correos electrónicos.

También se trabaja con colegios públicos, en donde se habla con los rectores o personal encargado y éste brinda un espacio para poder trabajar con grupos de noveno, décimo y undécimo grado en donde cada estudiante decide o no si desea participar en la actividad.

Se tiene, además, una base de datos que sirve para divulgar la información del evento, o muchas veces en los lugares donde se va a trabajar ellos mismos facilitan la información, y, de esta forma, se dan a conocer las actividades.

A pesar de que la mayoría de los miembros de *Ocasa* son jóvenes, se evidencia una necesidad de conocer más a fondo éste tipo de personas para saber cómo llegarles de forma directa.

Por otro lado, se encuentra las empresas que apoyan las labores de la organización como lo son: Ashoka, asociación global de emprendedores sociales; Avanza, portal para el desarrollo colombiano; British Council, con su apoyo en labores educativas y culturales; Cámara de comercio de Bogotá, con el programa ojo con Bogotá y la región; Compartamos con Colombia; que se encuentra realizando un proceso de evaluación administrativa en *Ocasa*; Firma de abogados Gómez-Pinzón Zuleta, que con sus trabajos pro-bono brinda asesoría en cuestiones legales; Fundación Corona, quien ha realizado aportes para el sostenimiento de la pagina web; Fundación Konrad Adenauer, que trabajan por el fortalecimiento de la democracia; el estado de derecho en Colombia; National Endowment for Democracy, que ayuda a fortalecer las instituciones democráticas en el mundo; ONG Por la Transparencia, colectivo de organizaciones de la sociedad civil interesadas en consolidar una cultura de transparencia; Transparencia por Colombia, que lidera desde la sociedad civil esfuerzos por la lucha contra la corrupción.

3.5. Análisis del entorno

En los últimos años, en Colombia, se ha generado un contexto de desconfianza en lo que respecta a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), debido a que bajo esta figura,

se ha promovido el narcotráfico, el lavado de activos y la corrupción. Este hecho, ha sido posible, gracias a que un gran número de figuras políticas, se han valido de estas instituciones para robar al Estado y hacerse ellos mismos beneficiarios de estos hechos mediante la realización de “donaciones” económicas a dichas organizaciones.

En este contexto, *Ocasa* cuenta con un gran reto, ya que no solamente trabaja para que se combatan este tipo de acciones, sino que también debe mantener un posicionamiento que contribuya con la disminución de la desconfianza y por tanto el aumento del apoyo de diversas instituciones.

3.6. Organización Interna

Ocasa cuenta con seis miembros fundadores y siete miembros adherentes, ambos con afiliación por tres años renovable, tiempo en el que se comprometen a realizar un aporte económico mensual de \$90.000 pesos y tener un conocimiento amplio de la organización. Estos pertenecen a la Asamblea que es la entidad máxima de gobierno, por este motivo, aparecen registrados en Cámara de Comercio y son los encargados de elegir a la Junta Directiva, quienes a su vez eligen a la persona de la dirección ejecutiva.

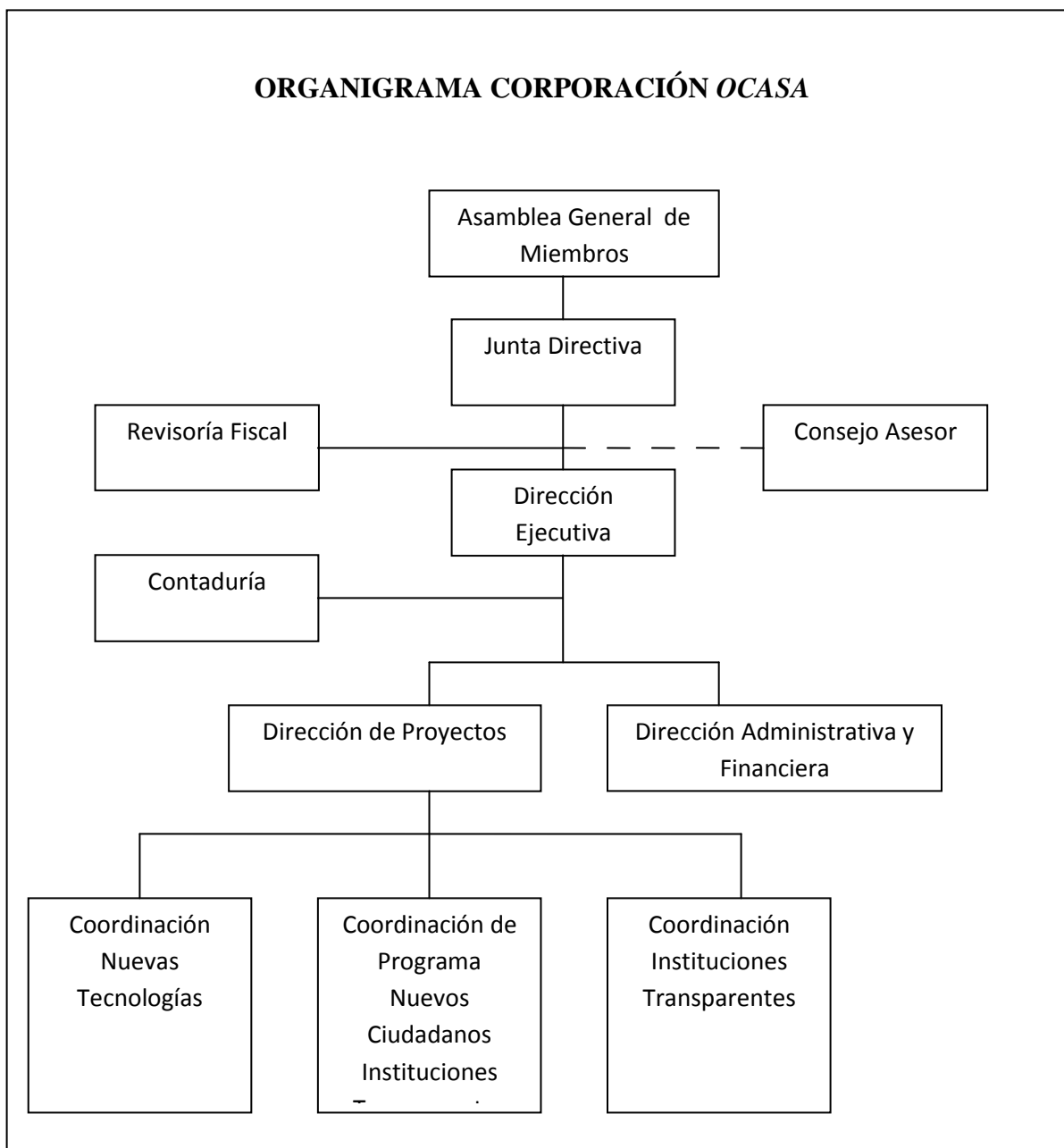
La calidad de miembro de la Corporación es otorgada a aquellas personas interesadas en apoyar el cumplimiento de los propósitos de *Ocasa* y que participan activamente con su funcionamiento e iniciativas. *Ocasa* ha realizado cuatro rondas de promoción de membresías y está abierta permanentemente a recibir el apoyo de cualquier persona interesada en lograr esa posición. Por otro lado, cada tres meses la Junta Directiva realiza una evaluación general de los procesos de *Ocasa*. Adicionalmente, cuenta con el apoyo de dos practicantes y alrededor de diez jóvenes más para temas y proyectos específicos.

Gráficamente la estructura de la organización está clara, sin embargo, en la práctica, aun cuando cada persona entiende las funciones propias de su cargo, éstas no se encuentran sistematizadas y tampoco se entienden bien las líneas de mando. Por este motivo, existe una

gran confusión sobre a quién se le debe reportar la información así como los conductos regulares. Por otro lado, en el organigrama no se evidencia la presencia de los practicantes, y mucho menos del área de comunicaciones que ya existe.

La estructura organización se encuentra definida mediante el siguiente organigrama:

Gráfica 5. Organigrama Corporación Ocasá.



3.7.Planeación Estratégica

La totalidad de los miembros de la corporación se reúne cada 6 meses para realizar una evaluación de los programas de capacitación, eventos y demás actividades desarrolladas. De cada una de ellas, se analizan fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas.

En la reunión de evaluación que se realiza en el segundo semestre del año, se hace además un análisis general de la organización y de cómo las actividades realizadas cumplen con los propósitos de la focalización estratégica.

Las evaluaciones se realizan con la metodología de lluvia de ideas, en la que a cada integrante se le reparten pedazos de cartulina para que escriba sus ideas y posteriormente se pegan en un tablero para que todos puedan visualizarlas y discutirlos. Así, se descartan las malas ideas y se fortalecen las mejores, haciendo que la planeación no sólo contribuya con el mejoramiento de la organización, sino también hace que cada uno de los integrantes desarrolle un mayor sentido de pertenencia por la organización al contribuir con la planeación de la misma. Así mismo, se realiza una planeación estratégica anual, que guía el camino de los proyectos en el año siguiente.

Aún así, se están empezando a desarrollar gestiones para contar también con una planeación a largo plazo que le permita a la organización crecer cada vez más.

3.8.Manual de Imagen Corporativa

La fuente que se debe utilizar en la totalidad de las presentaciones, documentos y demás escritos es MyriadPro. A continuación se muestran los correctos usos de la imagen corporativa en sus diferentes versiones:

- Logo símbolo en versión positiva (el de mayor difusión)



- Logo símbolo versión invertida



- Versión positiva a una tinta



- Versión positiva en blanco y negro



- Usos sobre fondos de color



- Uso sobre policromías



- Colores corporativos



- Usos incorrectos



A pesar de que la imagen se encuentra estructurada y definida, los miembros de *Ocasa* no hacen un correcto uso de ella, por lo que cada cual crea diferentes mensajes de la organización. Se necesita entonces, que los miembros de *Ocasa* conozcan el adecuado manejo de la imagen para los diferentes públicos, para que siempre se comunique de la misma manera. En términos de gestión del conocimiento, hace falta desarrollar estrategias para la socialización e interiorización de este conocimiento, que aún estando explícito, sigue siendo desconocido para muchos miembros de la organización.

3.9.Comunicación

En cuanto a comunicación interna:

La comunicación al ser una organización pequeña, básicamente se maneja cara a cara. También se utilizan los correos electrónicos y las reuniones semanales, que en ocasiones al no estar estandarizadas no resultan tan productivas como se quisiera. De igual forma, se tiene una cartelera en la cocina en donde se informa sobre las personas que se encuentran ausentes y la planeación de aquellos que se encuentran próximos a viajar.

A demás la información tiende a acumularse en la coordinación ya que ésta sólo se da a conocer en las reuniones con los miembros, reuniones de planeación o de manera informal con algunos de los subalternos.

Con los públicos objetivos, la comunicación se centra en la página Web, el boletín virtual, flyers, plegables, el grupo de facebook, y para los grupos virtuales existe el grupo de chat que proporciona una retroalimentación continua.

3.10. Priorización de problemas corporación *Ocasa*

Teniendo en cuenta la información recogida a través de observaciones de campo, el conocimiento del funcionamiento de la organización, las entrevistas realizadas a sus miembros y el conocimiento previo que se tenía gracias a un diagnóstico en comunicaciones realizado, así como el seguimiento que se le hizo a la organización tiempo después de éste análisis, se exponen algunas debilidades que la organización debe fortalecer:

En cuanto a desarrollo de habilidades:

No saben expresarse en público:

Esto afecta el desarrollo de los talleres de capacitación a los jóvenes, pues se desconocen las formas en que se pueden controlar los nervios y las maneras correctas de dirigirse a un público para así tener mayores niveles de persuasión y de credibilidad. Esto se evidencia en los momentos que se debe dirigir a públicos diferentes, como jóvenes, gobiernos, empresas, miembros y demás personas con las que la organización tiene contacto. No se conoce los diferentes tonos y medios por cuales se deben dirigir. En otras palabras, se deben fortalecer las habilidades de oratoria.

No hay buenas habilidades de expresión escrita:

Los miembros afirman tener problemas para redactar y dificultades respecto a la ortografía. Es importante fortalecer esta debilidad, teniendo en cuenta que la mayoría de las formas de comunicación que existen con los diferentes públicos, tienen que ver con medios escritos. Si no se fortalece el conocimiento de la organización a partir de lo escritural, no podrán ser dinamizadores de conocimiento, sino simples repetidores. Para suplir esta necesidad, se propone un taller para el desarrollo de habilidades escritas.

No existen procesos de formación:

Esto resulta paradójico, ya que su labor se centra en la capacitación hacia el exterior, pero no se han realizado procesos para indagar sobre las habilidades que necesita desarrollar la organización para que todo lo que hacen sea cada vez mejor. Se genera la necesidad de tener una calidad pedagógica al interior de la organización para tener excelentes resultados en los talleres que dictan. La organización tiene entonces un llamado a generar calidad de aprendizaje para sí misma, de lo contrario se generan deficiencias en los procesos tanto internos como externos. Hay además que generar una línea general de conocimiento para que sea posible la gestión del mismo y se le de mayor importancia al saber hacer del otro.

No hay buen uso del manual de imagen corporativa:

El manual se encuentra bien desarrollado, pero no se ha instruido a los empleados sobre la forma en que éste debe usarse. Por tal motivo, cada quien crea imágenes y discursos diferentes sobre la empresa según el contexto. Esto genera, ruido comunicativo y cambia la imagen que se quiere dar. Como no se ha interiorizado el manual, cada uno explicita el conocimiento a su manera.

En cuanto a las comunicaciones:**No hay comunicación entre el staff y los miembros:**

La estructura organizacional está dada para que los miembros se enteren de lo que sucede en la corporación, a través de reuniones con el director ejecutivo, sin embargo mucha información tiende a acumularse. Por ese motivo, valdría la pena pensar en nuevas formas de acercamiento, ya que los miembros son la imagen de *Ocasa* y como tal deberían estar bien informados de lo que ocurre al interior. No debería existir un proceso jerárquico en la organización, ya que la dirección se está quedando con la información, y por lo mismo no llega de forma completa a los demás miembros. Es importante resaltar que el Director Ejecutivo es la persona que está obstruyendo la comunicación en red que debería existir en *Ocasa*, y esta persona se va a ir de la organización por lo que se corre el riesgo que se lleve información importante y primordial para el buen funcionamiento de la organización.

Se desconocen las formas en que se deben acercarse a cada uno de los públicos:

Existe un discurso diferente para cada público, pero se evidencia el deseo de tener pautas para comunicarse con mayor facilidad con cada uno de ellos. Esto se puede mejorar desarrollando talleres de comunicación efectiva a todos los miembros de la organización.

No hay una buena administración de la página web:

A pesar que se cambió el diseño del sitio, éste es poco usable, tiene información desactualizada y errores de redacción y ortografía en casi todos los artículos que se exponen.

La dirección no está bien informada sobre la forma en que se realizan los proyectos:

Esto se evidencia en el hecho de que la dirección reconoce ciertas necesidades que hay que mejorar, en las que ya están trabajando las personas del staff en las reuniones semanales.

No hay unidad comunicativa entre las piezas que se les presentan a los diferentes públicos:

Cada persona crea sus propias presentaciones y sus discursos dependiendo de las necesidades individuales, por eso no existe mucha relación entre la página web y las presentaciones o demás formas existentes para comunicar sobre la organización. De este modo, pueden mostrarse diferentes imágenes de la misma y los públicos pueden llegar a confundirse.

Falta de sinergia⁴² al interior de la organización:

Las labores se encuentran medianamente definidas, sin embargo debería existir más apoyo a los proyectos entre los mismos colaboradores para que así la comunicación fluya libremente y cada cual pueda aprender de las experiencias de los demás. Esta limitante, apunta directamente a la gestión del conocimiento.

⁴² La real academia de la lengua Española define sinergia como: acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

Matriz de Vester

Después de tener claro los problemas a los que se enfrenta la organización, se realiza la Matriz de Vester. Ésta facilita la identificación del problema y la relación de las causas (eje vertical) y consecuencias (eje horizontal) de dicha situación. Se debe, entonces, enumerar cada uno de los problemas (P1, P2, P3 (...)). Después de esto, se realiza un cuadro de doble entrada (X – Y) en donde se pondrán los problemas anteriormente mencionados y se calificarán de 0 a 3 siendo 0 no es causa, 1 causa indirecta, 2 causa medianamente directa, y 3 causa muy directa. Después de realizar esta puntuación, se suma los puntajes horizontales de cada problema y los puntajes verticales. En el caso particular, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Problema 1: No saben expresarse en público.

Problema 2: No hay comunicación entre el staff y los miembros.

Problema 3: No hay buenas habilidades de expresión escrita.

Problema 4: Se desconocen las formas en que se deben acercarse a cada uno de los públicos.

Problema 5: No hay una buena administración de la página web.

Problema 6: No existen procesos de formación.

Problema 7: La dirección no está bien informada sobre la forma en que se realizan los proyectos.

Problema 8: No hay unidad comunicativa entre las piezas que se le presentan a los diferentes públicos.

Problema 9: Falta de sinergia al interior de la organización.

Problema 10: No hay buen uso del manual de imagen corporativa.

Gráfica 6. Matriz de Vester Corporación Ocasá.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	TOTAL X
P1	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P2	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P3	3	2	X	0	3	0	1	2	1	0	12
P4	2	2	0	X	2	0	0	3	0	1	10
P5	0	0	0	0	X		0	1	0	0	1
P6	1	1	0	2	2	X	0	3	1	3	15
P7	0	3	2	0	0	2	X	0	0	0	5
P8	1	0	0	3	1	0	0	X	0	0	5
P9	0	3	0	2	3	2	3	3	X	0	16
P10	0	0	0	0	0	0	0	3	0	X	3
TOTAL Y	7	11	2	7	11	4	4	15	2	4	X

Ya realizada la suma se realiza la siguiente operación para sacar el punto medio de cada uno de los ejes en la gráfica de priorización:

$$X = \text{Valor Mayor} + \text{Valor Menor} / 2$$

$$Y = \text{Valor Mayor} + \text{Valor Menor} / 2$$

Esto permite definir los espacios de cada uno de los cuadrantes de la gráfica que se dividen de la siguiente manera:

a. Cuadrante de poder: aquí se ubican los problemas que tienen una causalidad alta, que se caracterizan por su dinamismo, movilidad y potencia, razón por la que al influir en ellos pueden resolverse los problemas que aparecen en los otros cuadrantes. Aquí se ubican los problemas P2 (la falta de comunicación entre miembros y staff), P5 (la deficiencia en la administración de la página web) y el P8 (la falta de unidad comunicativa entre las piezas que se le presentan a los diferentes).

b. Cuadrante de conflicto: se ubican los problemas que tiene una relación directa con las causas y por ende dependen de los descritos en el cuadrante de poder, razón por la que

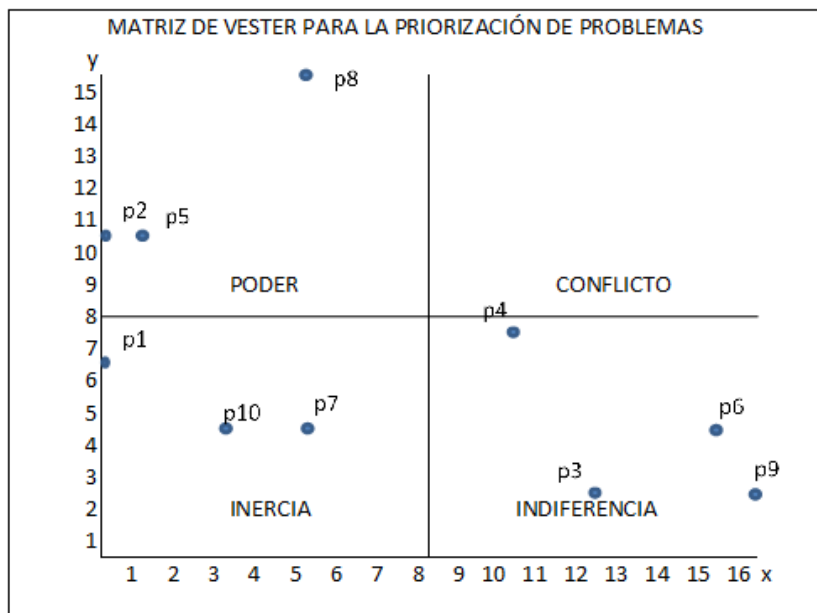
puede llamársele también cuadrante dependiente. Aquí no se encuentra ningún problema en el caso específico de *Ocasa*.

c. Cuadrante de indiferencia: Se encuentran aquellos problemas que no influyen en la causalidad y que generan impactos menores para la generación de alternativas de solución en la organización. Por este motivo es un cuadrante neutral. Aquí están los problemas P3 (falta de habilidades para la expresión escrita), P4 (el desconocimiento de formas en que se deben acercarse a cada uno de los públicos), P6 (la carencia de procesos de formación) y P9 (La falta de sinergia al interior de la organización).

d. Cuadrante de inercia: Aquí se encuentran aquellos problemas poco significativos ya que su transformación no tendrá un mayor impacto en la estructura organizacional. Aquí, se ubican algunos problemas sobre todo técnicos como lo son el P1 (no saben expresarse en público), P7 (el hecho de que la dirección no está bien informada sobre la forma en que se realizan los proyectos) y P10 (el mal uso del manual de imagen corporativa).

La gráfica obtenida en el caso de *Ocasa* fue la siguiente:

Gráfica 7. Resultados Matriz de Vester Corporación *Ocasa*.



Después de analizar de forma objetiva a la Corporación *Ocasa*, realizar la contextualización, analizar los problemas y realizar la Matriz de Vester se concluye que, según los resultados obtenidos el problema central de la investigación es el P8: **la falta de unidad comunicativa entre las piezas que se le presentan a los diferentes públicos**, por esta razón, se propone el desarrollo de un taller de capacitación lúdica que fortalezca ésta debilidad.

4. Capacitación lúdica: una experiencia práctica en la Corporación *Ocasa*

El aprendizaje organizacional implica llevar los conocimientos adquiridos a la práctica, perseguir objetivos, equivocarse, reflexionar y tener la capacidad de desaprender aquello que se sabe para identificar nuevas maneras de hacer las cosas. Estas actividades, son todas necesarias para poder aprender. Por tal motivo, se realizó un taller de capacitación en manejo de imagen y unidad comunicativa a todos los miembros de la organización, para que de esta manera puedan posicionarse e imponer su imagen en el mercado hacia el mundo.

Recordando las bases teóricas que se trataron en el capítulo uno, luego de realizar el diagnóstico previamente expuesto, se desarrollo un proceso de planeación, que partió de la siguiente base: la capacitación es una herramienta que debe fortalecer la comunicación organizacional, a través de espacios de interacción que den lugar a los diferentes pasos de la espiral de conocimiento⁴³. Es decir que debe haber socialización, cuando se le da a los individuos la oportunidad de compartir sus experiencias; externalización, porque al aprender algo nuevo se está en capacidad de comunicarlo y volverlo conocimiento explícito; combinación, al debatir sobre los saberes e interiorización cuando se está en capacidad de poner en práctica lo aprendido en el momento oportuno.

4.1. La planeación

Para lograrlo, como primera medida se definió que las autoras del presente trabajo serían las encargadas de capacitar a los colaboradores de la organización, ya que debido al conocimiento que se tenía de la misma, gracias al diagnóstico realizado visto en el capítulo tres, se podía fácilmente acercar los nuevos conocimientos a la realidad de *Ocasa*. Además, se contaba con el deseo de no solo compartir conocimientos, sino también, ganar experiencia en el desarrollo de una capacitación, dado que esta actividad es una propuesta

⁴³Cfr. “Espiral del conocimiento” p.43.

que se busca desarrollar a futuro. Sin embargo, se necesitaba tener un amplio conocimiento del tema. Así, se dedicaron tres semanas para documentarse en contenidos como manejo y creación de la imagen corporativa, metodologías de identificación organizacional y proyección de la imagen e identidad corporativa.

Una vez reconocida la base teórica de la imagen corporativa, se definieron los siguientes objetivos para orientar el proceso de la capacitación:

- Desarrollar un taller de capacitación que permita poner en práctica los principios de la educación experiencial.
- Dotar a la corporación *Ocasa* con los conocimientos básicos para el manejo y proyección de su imagen corporativa.
- Posibilitar espacios de interacción que fortalezcan la comunicación organizacional de *Ocasa*.
- Evidenciar la importancia de la lúdica en el desarrollo de la capacitación, para la optimización de procesos organizacionales.

Partiendo de lo anterior, se contactó a la dirección de *Ocasa* para coordinar los tiempos, participantes e intereses del taller. En este punto una pequeña dificultad, ya que meses atrás se había hecho un acuerdo con el director ejecutivo, pero a la hora de buscar una fecha precisa para hacerlo, se notificó que éste había renunciado, razón por la cual se tuvo que exponer nuevamente todo el proyecto frente a la persona encargada de la dirección, a pesar que el Director seguía trabajando en la Corporación. Aún así, se contó con una gran receptividad por parte de la *Ocasa*.

Como se definió en la teoría, el siguiente paso correspondía a la puesta en marcha del plan. Así, se estableció que el taller se realizaría el jueves 4 de junio de 2009, de 2:00pm a 6:00pm con un total de doce asistentes. Además, *Ocasa* se ofreció a conseguir todos los materiales para el desarrollo del mismo, ya que no se contaba con los recursos necesarios para remunerar el desarrollo de dichas actividades.

De esta manera, se dispuso el desarrollo de una ruta o plan de trabajo, que se desarrolló con la ayuda de la persona encargada del departamento de comunicaciones de la entidad. En esta se expusieron y definieron cada una de las actividades a desarrollar en el taller, los tiempos que cada actividad y los materiales necesarios para llevarlos a cabo, la cual fue enviada a la encargada de tomar las decisiones de la organización, la cual aprobó la ruta. La jornada quedó entonces definida de la siguiente manera:

Grafica 8. Ruta de Capacitación Corporación Ocasá.

Hora	Objetivo	Actividad	Material
2:00-2:30pm	Disminuir la resistencia frente al capacitador.	Actividad manillas: se le entrega a cada persona una manilla en la que escribe su mayor cualidad como capacitador. Luego simbólicamente se deja a un lado dejando claro que este es un espacio para desaprender y re aprender.	20 manillas azul 4 marcadores Caja para las manillas
02:30 – 3:15 pm	Romper el hielo. Enfatizar la importancia de compartir la información. Adaptarse a diferentes públicos. No acumular la información en la dirección.	Trabajo en equipo. Se divide el grupo de la siguiente manera: un líder, ciegos, mancos y mudos. Se le da a la grupo varias hojas de papel en las que tienen que elaborar una copia de una figura de origami que solo el líder tiene oportunidad de ver y tocar. Éste debe comunicarle al grupo la forma de hacerlo en 30 minutos. Se le da a cada persona un billete, y se les cobra por el papel que consuman y el número de veces que el líder vaya a observar la figura original.	Figura origami. Papeles de colores, vendas. billetes didácticos.
03:20 – 5:30 pm	Aprender cómo se gestiona la imagen, cómo se trasmite la identidad al interior y al exterior de la organización y cómo se controla la imagen proyectada.	Responder el cuestionario. Explicar la teoría. Construcción colectiva de la imagen. Reflexión sobre manejo de imagen en la organización.	Tablero y marcadores. Muestras físicas de comunicados, cartas, afiches, boletines, pendones, apariciones en medio de comunicación. Cuestionarios y respuestas de los mismos.
5:30 – 6:00 pm	cierre	Sacar conclusiones de forma grupal y participativa. Cerrar dando una nueva manilla y escribiendo, ¿yo como integrante de la organización que puedo aportar al cambio?	Manillas naranjadas.

Al hablar de *escuela activa*, se mencionó que existían diferentes estilos de aprendizaje, pues que cada persona procesa y asimila la información de manera diferente. Por tanto, el plan de capacitación debía enfocarse a cada una de estas formas, recordando que algunas personas entienden mejor la información cuando ellos mismos pueden leerla, otras aprenden mejor mediante las observaciones; aquellos que tienen más desarrollado su sentido del oído, absorben de manera más fácil escuchando; y otros, que se les facilita más el aprendizaje cuando ellos mismo son protagonistas, es decir son muy participativos, aprenden mediante la práctica⁴⁴. Así, se propuso la toma de notas de las ideas principales en un tablero que dispuso la organización para las personas visuales, el desarrollo de juegos que permitieran la interacción y participación para aquellos kinestésicos y la búsqueda de reflexiones constantes de la teoría en la realidad de *Ocasa* para los auditivos.

4.2.La ejecución

El taller se realizó dentro de las instalaciones de la corporación y aunque el espacio era reducido, pudo acondicionarse gracias a que los asistentes no eran numerosos. Así, se dispuso de las sillas en forma de media luna, para permitir la visibilidad de los participantes entre ellos y hacia el tablero, que se colocó encima de una mesa, ubicada al frente de las sillas. Los participantes que asistieron fueron Nicolás Hernández, Gina Romero, Carolina Bahamón, Carolina Villanueva, Esteban Rueda, Juan David Villamarín, Juan Raúl Escobar, Clara Lucy Farías, Xiomara Trujillo, María Claudia Bossio, Laura Vizcaíno, e Iván Huerta.

Teniendo en cuenta que uno de los frentes de acción de la corporación *Ocasa*, es el desarrollo de actividades de formación enfocadas al fortalecimiento y fomento de valores democráticos, la promoción de la toma de conciencia del papel de los jóvenes en la democracia, la promoción de las herramientas de participación ciudadana y rendición de cuentas y la incidencia en políticas públicas. Esto quiere decir que sus miembros son en sí mismos líderes que trabajan en diferentes comunidades con el fin de movilizar a los jóvenes

⁴⁴ Cfr., p.74.

en torno al tema de la transparencia y la lucha anticorrupción⁴⁵. Sin embargo, debido a su experiencia se necesitaba contar con una herramienta o actividad que permitiera reducir la resistencia de los participantes frente a la obtención de nuevos conocimientos y que dejara claro el pilar de la escuela activa. Como consecuencia, se establece que la creación de conocimiento se da en un espacio de participación en el que todos tienen algo que aportar debido al conocimiento tácito que han obtenido gracias a las diferentes actividades que realizan en su trabajo.

Para esto, se desarrolló una actividad en la que cada uno de los miembros recibía una manilla con el logo de la corporación y se les entregaba un marcador. Con éste, debían escribir en la parte posterior de la cinta la cualidad que consideraban sobresalía más a la hora de capacitar un grupo de personas o de ejercer liderazgo. Luego debían poner en común lo que habían escrito y se coincidió en varios puntos: la organización, la habilidad para comunicarse, el trabajo en equipo, tenacidad, manejo de grupo, carisma, la confianza, empatía, pasión por el tema que se expone, iniciativa, creatividad y manejar un lenguaje común. A continuación se hizo una reflexión acerca de las diferentes cualidades expuestas, así como la explicación del porqué de la capacitación, se enfatizó en que cada uno iba a dejar su cualidad a un lado ya que era el momento de desaprender y aprender de nuevo, que entre todos se iba a construir un nuevo conocimiento y generar metas organizacionales. Con esto se quería romper el hielo, dejar a un lado los prejuicios con los que entran los capacitados e intentar formar un ambiente estable, y de participación activa.

Una vez teniendo a la gente dispuesta y abierta para recibir los temas de la capacitación, se realizó un juego de roles o rol playing⁴⁶ que permitiera romper el hielo, fortalecer el desarrollo de competencias que pueden darse en entornos difíciles, en este caso, el objetivo era enfrentarlos con la necesidad de adaptar la comunicación para diferentes tipos de públicos, lo que les permite fortalecer la confianza en la adquisición de dicha habilidad y enfatizar la importancia de contar con una comunicación fluida que impida la acumulación de información.

⁴⁵ Cfr., *Estatutos Ocasá*, Anexos.

⁴⁶ Cfr., p.60

Para lograrlo, el grupo se dividió en 2 equipos de seis personas cada uno, A Y B, los cuales elegían un líder y los demás participantes escogían una discapacidad, entre ciegos, a quienes se les vendaban los ojos; mudos que debían cubrir sus bocas con cinta y mancos, que escondían uno de sus brazos entre su ropa. Después de tener los roles, se le explicó a cada participante que el juego consistía en armar una figura en origami, que sólo podía ver el líder, más no desarmarlo. Éste debía comunicar a su grupo, dependiendo de la discapacidad, como hacer la figura. Para esto cada participante tenía una determinada cantidad de dinero, \$ 19.000 pesos por grupo; así, si querían una hoja para realizar un ensayo de la figura debía comprarla y su valor era de \$2.000 pesos, si el grupo estaba interesado en tener una hoja en donde se habían marcado los pliegues de la figura le costaba \$5.000 pesos y cada vez que el líder quería ver la flor debía pagar \$2.000 pesos. Se les entregó además una hoja en que debían entregar la figura definitiva, que en realidad era una flor de loto, y se les dio media hora para armar. Al final, el grupo que se acercará más a la flor original era el ganador. En el transcurso de este tiempo, se les incentivó a los participantes el gasto del dinero, y se les presiona un poco con la cuestión del tiempo. Curiosamente, ambos equipos escogieron como líder a una mujer.

El grupo A se configuró de la siguiente manera: dos ciegos (hombre y mujer), dos mudos (hombre y mujer) y un manco. Se optó por que las mujeres realizaran la figura y los hombres intentaban aportar ideas, el problema era que la poca motricidad de éstos les dificultaba intervenir. El equipo decidió gastar su dinero en la compra de una hoja para practicar y luego de mucho presionarlos, se decidieron por obtener la hoja de los pliegues que aceleró su trabajo, además, la líder estuvo en capacidad de transmitir las ideas precisas. Por esta razón, este equipo tuvo una flor muy parecida a la original y resultó vencedor.

El grupo B, por su parte, se organizó así: dos mudas, una ciega y dos mancos. Las mudas se dedicaron a doblar la hoja original, mientras que los mancos lograron hacer muestras en otro papel de una forma creativa, ya que siendo uno de ellos zurdo y el otro diestro, decidieron trabajar juntos cada uno con la mano que tenían. Sin embargo, contaron con varios problemas, ya que la líder no supo explicar bien sus ideas y la persona que encargaron de administrar el dinero no dejaba que este se gastara. No fue sino hasta el final

que la administradora del dinero, permitió al líder ir a ver la figura varias veces, comprar una nueva hoja y la hoja de los pliegues. Finalmente, su figura no fue cercana a la original ya que cada integrante se dedicó a hacer su propia figura y no hubo un consenso sobre lo que se debía hacer.

El punto en común entre los dos equipos fue la “discriminación” a los ciegos, ya que no sabían cómo explicarles lo que debían hacer con el papel y fue una constante que ambos equipos los dejaran relegados. Una vez terminado el tiempo, se reunió a ambos equipos, y se puso en común el trabajo de ambos. Sin embargo, cada equipo tenía sus dudas sobre cómo hacer la flor, así que se le entregó una hoja de papel a la totalidad de los participantes y se les dieron instrucciones paso a paso de cómo construir la figura, de esta forma se redujo la incertidumbre frente al origami, y se dieron cuenta de los pliegues que habían realizado correctamente, y las ideas que no tuvieron en cuenta pero que hubieran podido servir.

Seguido de esto, se le preguntó a cada grupo cual fue su experiencia en la actividad. Hubo un acuerdo en que existía una dificultad para comunicarse con las diferentes personas, se reconoció la importancia del trabajo en equipo, de conocer las habilidades de los demás integrantes y el aprender a potenciarlas. Se habló también de la necesidad que tiene la organización de aprender a dirigirse a diferentes públicos, y la necesidad de conocer de forma acertada a las personas con las que se trabajan. En un momento, el equipo B sacó la conclusión de que lo que pasaba era que ellos no tenían ningún conocimiento en discapacitados por lo que no sabían cómo dirigirse a ellos, a lo que el grupo A les contestó que el objetivo de la actividad no era aprender a dirigirse a la gente con algún tipo de discapacidad sino observar la necesidad de saber comunicarse correctamente con los diferentes grupos a los que se enfrenta la organización diariamente. El grupo se comprometió a intentar definir las características de los diferentes grupos objetivos antes de dirigirse a ellos, para que puedan hacerlo de la forma correcta.

Al terminar la actividad anterior, y ya un poco más calmados y menos dispersos, se procedió a entregar un cuestionario, ya que como se dijo anteriormente la capacitación

debía abarcar toda clase de personas, las que aprenden mejor escuchando, leyendo o en la práctica. Ya se había tenido una actividad kinestésica y por este motivo se continuó con una más visual. El cuestionario comprendía 14 preguntas y se tenía diez minutos para contestarlas. Al terminar el tiempo, se procedió a contestar las preguntas grupalmente y realizar la retroalimentación debida. El formato que se les entregó fue el siguiente:

Gráfica 9. Cuestionario sobre conocimiento del capital humano de *Ocasa*

CUESTIONARIO

1. Indique si el siguiente enunciado es la misión o la visión de *Ocasa*.

Crear espacios innovadores de participación que involucren a los jóvenes colombianos en la construcción de una democracia transparente.

2. ¿Cuál de los siguientes ejemplos representa un correcto uso de la imagen corporativa?

A.



B.



C.



3. ¿Cuándo es el cumpleaños de Gina Romero?

4. ¿Dónde nació Xiomara Trujillo?

5. ¿Cómo evalúa Carolina Bahamón sus proyectos?

6. ¿Cuál es la profesión de Raúl Escobar?

7. ¿Qué funciones desempeña Laura Vizcaíno?

8. ¿Cuál es el correo electrónico de Esteban Rueda?

9. Nombre 4 miembros fundadores de *Ocasa*

10. Nombre 6 miembros adherentes de *Ocasa*.

11. ¿Quiénes conforman la Junta Directiva?

12. ¿Quién es la revisora fiscal?

13. ¿Cuál fue el último premio que se ganó *Ocasa*?

14. ¿Cuándo fue la última vez que *Ocasa* salió en un medio de comunicación? ¿Por qué?

La primera pregunta consistía en identificar si el enunciado dado era la visión o la misión de la organización. La totalidad de los participantes contestaron acertadamente por lo que dedujeron que conocían perfectamente la misión y la visión de su lugar de trabajo.

En la segunda pregunta se dieron tres ejemplos de usos de la imagen corporativa y debían escoger cual de los tres era el uso correcto. La mayoría de los integrantes contestaron de forma acertada, y algunos aprendieron cuales son los diferentes usos de la imagen, de igual forma los participantes analizaron los otros dos ejemplos dando los errores correspondientes. Se aprovechó también la oportunidad para hacer un repaso del manual de imagen corporativa, al preguntarle a cada miembro que explicara uno de los usos incorrectos del logo planteados en el manual. Esto permitió, además, evidenciar la forma en que se acumula la información en *Ocasa*, pues el antiguo director ejecutivo intervino explicando la forma en que había surgido la imagen, lo que esta significaba y comentó tener una caja con papeles membreteados y se hizo visible que ninguno de los asistentes conocía nada al respecto.

Las preguntas de la 3 a la 8, eran de conocimiento de los algunos miembros de la organización con los que trabajan diariamente, como fechas de cumpleaños, funciones, cómo realizan algún tipo de trabajo, profesión, correo electrónico. Esto con el fin de conocer un poco más a las personas con las que conviven a diario. Al ser una corporación relativamente pequeña, se daba por entendido que se conocían, pero al realizar estas preguntas, se dieron cuenta que cosas tan mínimas o básicas estaban pasando por alto. Por lo que se acordó en que se necesitan espacios como la capacitación para interactuar con los compañeros y poder así conocerlos cada vez más.

Una gran sorpresa para los integrantes de la capacitación, fue darse cuenta de que no conocían a sus compañeros como ellos pensaban; se confundían en el mes del cumpleaños, pensaban que habían nacido en otra ciudad por el acento, no conocían el correo electrónico porque nunca habían tenido la necesidad de aprendérselo, se sabían el cargo pero no las funciones que realizaban. Ellos mismo dijeron haber deducido las cosas por simple lógica, por qué son una organización pequeña y era obvio que se conocían entre ellos, pero que

después de esta actividad sabían que era importante fortalecer los vínculos al anterior, con actividades de integración u otro tipo de eventos que pudieran reforzar los vínculos.

De las preguntas 9 a la 12, se analizó un poco acerca del conocimiento que tenían de la corporación, como el nombre de algunos fundadores, miembros de la junta directiva, revisora fiscal, miembros adherentes. La mayoría de los miembros sabían algunos nombres y adivinaron otros, pero no sabían con certeza cuál era la respuesta acertada. Se tenía la respuesta según la página de internet la cual estaba desactualizada y faltaban miembros en algunas y estaban equivocadas otras. Se llegó al consenso que los miembros de la organización debían conocer estas respuestas ya que parte de los errores que se están dando provienen de la falta de comunicación con ellos y si no se conoce quienes son el problema no se puede solucionar. De la misma manera, la asistente en comunicaciones encargada de la página Web, se comprometió a actualizar y revisar la información.

Las preguntas 13 y 14, consistían en saber cuál fue el último premio que se ganó *Ocasa* y cuándo fue la última vez que salió en un medio de comunicación, a lo que se tuvieron diferentes respuestas. Al tener poca comunicación entre los miembros cada uno tenía un punto de vista diferente, y se acordaban del premio si habían asistido o tenido contacto directo con el medio de comunicación. Los colaboradores acordaron publicar en la página Web todas las entrevistas, artículos o cualquier otra cosa que salga en un medio de comunicación, pues se han logrado grandes avances pero como no se dan a conocer no han tenido resonancia. De la misma forma que tener actualizada la página con los premios y reconocimientos., se dieron cuenta que existe poca comunicación entre los integrantes de la organización y que es importante tener y manejar la misma información para la buena imagen de la corporación.

Después de conocer un poco acerca de cómo estaba la organización en los temas de identidad e imagen, se procedió a realizar la explicación teórica necesaria en toda capacitación. Pero para que esto fuera más claro y aplicable a la realidad de *Ocasa*, se elaboró en el tablero una lista de las cosas que ellos buscan transmitir con su imagen.

Además, se les pidió a los participantes que llevaran muestras físicas de la imagen de la organización tales como mails, pendones, cartas, folletos, libretas de regalo, presentaciones de Power Point, entre otros. Así, se hizo un análisis colectivo de la forma en que cada uno de esos objetos comunicaba cada uno de los ítems establecidos con anterioridad.

A continuación, se hizo una comparación de la imagen de una organización, con un hombre elegante que cuando se viste en la mañana trata de elegir su ropa de forma que los colores y estilos combinen entre sí. Por eso escoge determinado tipo de zapatos, corbata, abrigo y demás accesorios que estén acordes con su manera de vestir. Es decir que cada detalle de su vestimenta ha sido elegido en estrecha relación con la imagen que ese hombre quiere dar de sí mismo. Además, se agregó que tener una imagen sin identidad o personalidad, es como un persona que busca resolver sus complejos de identidad recurriendo a un buen sastre. El vestido puede ser costoso y hasta elegante, pero la persona siempre se le notara que carece de una pauta de comportamiento acorde con la calidad de su vestido.

Posteriormente, se hizo un recorrido por la teoría básica de la imagen, planteándola no solamente como una cuestión visual, sino también cultural, pues la empresa debe estar en capacidad de controlar incluso aquellos mensajes inconscientes y significados que transmite constantemente a sus públicos. Si no se tiene una cultura orientada a la imagen que se quiere dar, habrá disonancia entre lo que se hace y lo que se dice (Tejada Palacios, 1987, p.3).

Para que estuvieran en capacidad de hacer consciente el tipo de mensajes que se transmiten, se escogió un modelo que parte de la teoría de la comunicación de Shannon. A partir de la cual se debe analizar cada uno de los componentes de la comunicación que la empresa utiliza para emitir mensajes tanto al interior como al exterior de la misma. De esta manera, se propone que la empresa sea vista como el emisor, sin embargo, son múltiples las personas que pueden generar mensajes al interior de la misma de acuerdo con el rol que desempeña cada uno. Para que se pueda transmitir la identidad de forma correcta, hay que asegurarse de que cada persona tenga en cuenta el carácter corporativo de la emisión (Tejada, Palacios, 1987, p.89). También, se debe analizar en qué casos se debe hablar como

organización y en que otros como colaborador. La intención del mensaje puede ser transmitir la identidad informándole algo al receptor, sugiriéndole ese algo, o finalmente a través de un proceso de exhortación o invitación psicológica. Por eso, es preciso normalizar o sistematizar los procesos de comunicaciones, con el fin de asegurarse de que la imagen transmitida sea siempre la misma.

Por otro lado, el código se ve como la forma en que se construye el mensaje para asegurar que se transmita lo que se busca comunicar. En cuanto al mensaje, este debe ser entendido como el portador de la cultura corporativa interna, no solo de forma lingüística, sino también visual por lo que debe construirse de forma detallada para que transmita la identidad adecuada. El mensaje se compone de tres dimensiones básicas que se deben evaluar: la primera es el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir. La forma, es la elaboración final del contenido de la identidad, es la estructura gramatical que identifica un sujeto, un predicado y una intención. Finalmente, la materia es la parte física del mensaje; la imagen en un afiche, el impreso de un boletín, el audio en un trabajo audiovisual o el cara a cara de una conversación (Tejada, Palacios, 1987, p.103).

El medio o red de transporte, corresponde a los sistemas de circulación de los mensajes, así implica definir un contexto, una forma y unos receptores. El mensaje puede darse en forma de boletines, afiches, piezas audiovisuales, conferencias, conversaciones, entre otros.

Finalmente, el receptor debe ser visto como uno solo, pero que se encuentra estratificado según el rol que cumple dentro de la jerarquía organizacional (cuando se habla de comunicación interna) o de su papel en la sociedad (para las comunicaciones externas). Por eso se divide entre departamento, sector u otros, según sea el caso de la emisión.

Para hacer el tema más visual, se les repartieron fotocopias con el siguiente cuadro y se pidió que se hiciera el ejercicio de llenarlo con las actividades enfocadas a los ítems propuestos en el tablero:

Gráfica 10. Guía para la producción y distribución de mensajes.

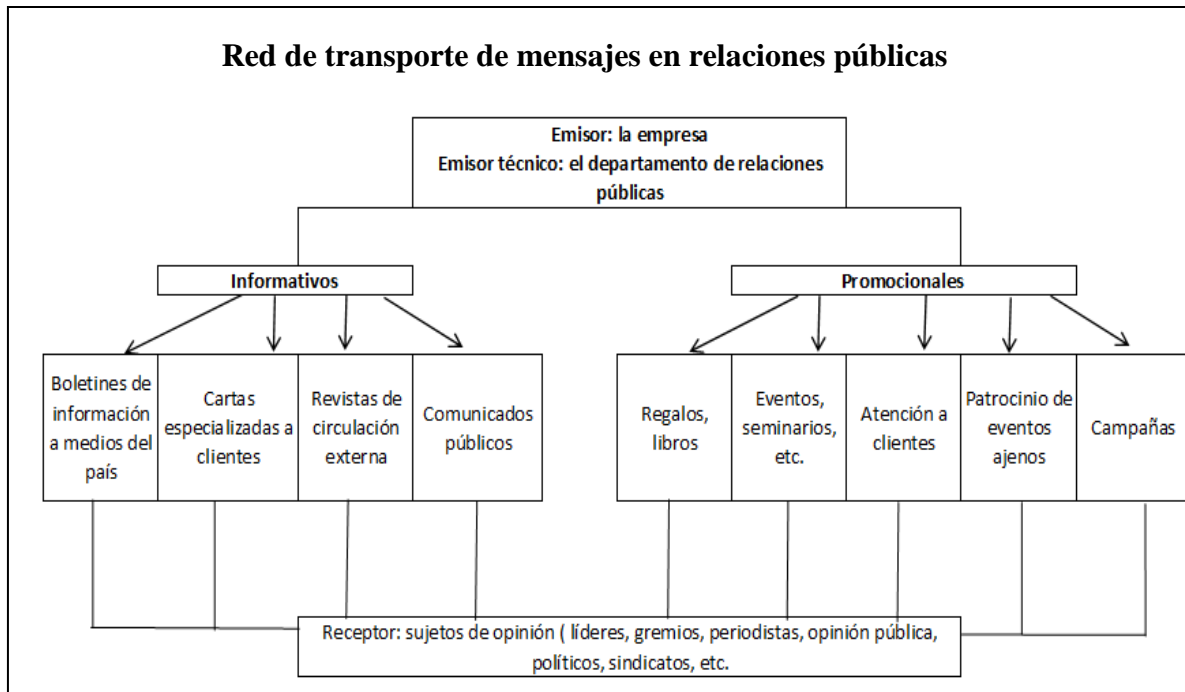
Guía para la producción y distribución de mensajes														
EMISOR					Código	Mensaje			Medio			Receptor		
Condición Psicológica		Condición Topológica				Forma	Contenido	Materia	Afiche	Boletín	Audiovisual	Verbal	Departamento	Sector
Informar	Sugerir	exhortar	Personal	Apersonal										

Fuente: Tejada, Palacios, L. (1987) Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa, Bogotá: Norma, p. 115.

Una vez teniendo el cuadro, se explicó con detalle cada uno de los aspectos expuestos en el mismo y se trató de relacionar constantemente la teoría con las representaciones que los integrantes habían llevado a la capacitación. Se enfatizó sobre la importancia que tiene la comunicación para la reducción de la incertidumbre, eliminación del ruido físico, psicológico y del lenguaje. Además de la necesidad de que todos, en nombre de la empresa se conviertan en emisores, razón por la que debe existir una estandarización de las formas de comunicar. Se propuso la elaboración de un manual de redacción para asegurar que todos comuniquen la misma imagen, aun respetando sus estilos para escribir.

Además, para hacer más claro el tema de los canales disponibles para transmitir la imagen y todos aquellos detalles que se deben tener en cuenta para que estos funcionen para la organización de la manera deseada, se les repartió otra fotocopia con un resumen de las formas tradicionales para comunicar la imagen. El cuadro entregado fue el siguiente:

Gráfica 11. Red de transporte de mensajes en relaciones públicas



Fuente: Tejada, Palacios, L. (1987) Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa, Bogotá: Norma, p. 153.

Con él, se busca profundizar en el tema de las relaciones públicas, cuando lo que se busca hacer es proyectar una imagen al exterior. Para tal efecto, deben considerarse las relaciones públicas como la diplomacia de la empresa y fundamento de su política exterior (Tejada, Palacios, 1987, p.137). Esto permite que una empresa lleve su imagen a contextos determinados según sus necesidades. Para que esto pueda llevarse a cabo, existen muchos mecanismos, pero solo se expusieron los más conocidos.

En cuanto a medio informativos, se tiene los boletines o comunicados a medios masivos de comunicación, generalmente se utilizan para comunicar sobre temas relacionados con la razón de ser de la organización y no como forma de propaganda. Se aconsejó que se realizara un esquema técnico de construcción de mensajes para que siempre se transmita la misma imagen. Las cartas especializadas a los clientes, implican mucha creatividad pues son necesarias pero no deben usarse en exceso. Estas sirven para mantener contacto con los clientes mediante el agradecimiento, solicitudes de información, entre otras.

En *Ocasa*, se propuso que se enviaran este tipo de mensajes a las personas que facilitaban el desarrollo de los cursos de formación, pues generalmente se pierde todo contacto una vez terminado el proyecto. Las revistas de circulación externa, por su parte, pueden darse dependiendo del tipo de producto o servicio que ofrece una organización. Pero para ser eficaces, se requiere que su calidad editorial sea excelente y estar en tónica con lo que la empresa es, sin publicitarla abiertamente. Este tipo de medios son importantes para *Ocasa* ya que les permiten opinar sobre los temas que concierne su acción en la sociedad. Finalmente, se cuenta con los comunicados públicos que deben hacerse para manifestarse públicamente en situaciones especiales. Esto requiere que la empresa genere un manual de crisis, para definir en qué casos se hace un comunicado, quien lo emite y a qué medios se hace. En cuanto a acciones promocionales, se cuenta con objetos de regalo, libros, eventos, seminarios, congresos y patrocinios, entre otros.

Para finalizar, se hizo una reflexión colectiva en la que los miembros de *Ocasa* expresaron la necesidad de contar con espacios de encuentro como el que estaban teniendo, sobre lo orgullosos que se sentían por los grandes logros alcanzados y sobre todo sobre la necesidad de estandarizar los procesos para poder tener mayor claridad en el desempeño de sus labores y por supuesto un mayor posicionamiento en su entorno. Se hizo entonces una mesa redonda en donde cada uno debía decir una de las cosas que había aprendido o que deseaba cambiar a partir de lo visto en la jornada.

Después de realizada la retroalimentación de la teoría, se le entregó a cada integrante una manilla azul con el logo de la corporación y un marcador, como al principio de la capacitación. Cada integrante debía escribir en la parte posterior, pero en esta ocasión debían responder a qué se comprometían después de finalizado el taller para que las cosas habladas no se quedaran simplemente en palabras. Después de unos minutos se socializó la actividad, poniendo en común los compromisos escritos para que el resto de la organización tuviera claro lo que habían expresado los demás. Éstos iban desde conocer la normativa de la organización, aprender a manejar el logo, hacerle cambios a la página Web, tener un acercamiento más profundo a los demás miembros de la organización, no tener la

información unificada sino compartirla hasta realizar una capacitación en expresión oral y escrita.

Al culminar todos los compromisos los miembros de la organización estaban satisfechos con lo que habían escuchado y a la expectativa de las cosas que se iban a cumplir, por lo que se terminó con éxito la jornada de capacitación.

Los miembros de la organización, generaron la necesidad de realizar capacitación, donde la interacción sea el mayor componente de la misma, de esta manera, fomentar espacios propicios para gestionar el conocimiento y mejorar mediante algo flexible como la educación experiencial aspectos de la organización que se han visto por años como algo rígido y poco atractivo.

Así mismo, realizaron todos los talleres propuestos por las capacitadoras, de una forma dinámica y agradable, dejando a un lado conocimientos previos que tenían de ésta actividad, y decidieron desaprender para poder aprender de nuevo, saberes que podrán como ellos mismo lo dijeron, aplicar en el momento oportuno en pro de la corporación.

4.3. Evaluación

Después de haber puesto en marcha el plan de capacitación, se necesita de una evaluación que compare lo alcanzado con lo planeado, y comprende la evaluación del sistema, del proceso instrumental, del seguimiento, y evaluación de resultados. Existen entonces diversas formas de evaluar la efectividad de las capacitaciones en la organización como se vio en el marco teórico, pero se escogió un cuestionario que mediría la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acababan de recibir. Además de esto los capacitados agradecieron el espacio y dieron sus opiniones sobre la jornada. Se puede concluir que gracias a que se tiene cercanía con la organización al estar realizando un diagnóstico profundo en comunicaciones, más adelante se podrá evaluar a mediano y largo plazo los resultados de la capacitación.

Los resultados arrojados por las encuestas fueron satisfactorios⁴⁷ Sin embargo, se hicieron algunas recomendaciones como:

- Tener más claridad en las explicaciones que se hacen de la teoría.
- Revisar la ortografía de los materiales entregados.
- Dar ejemplos que no solo contemple la organización en cuestión, sino también otras entidades.
- Informarse más sobre la forma en que busca ser tratada la organización, pues en un momento se hizo una referencia a ellos como empresa y eso hirió susceptibilidades.

Aún así, este ejercicio de capacitación permitió evaluar la utilidad de la capacitación lúdica y los principios de la educación experiencial. Como resultado puede decirse que es altamente efectiva, pues las personas se divirtieron, participaron en su totalidad aun cuando al principio fue un poco difícil que todos se integraran con las actividades. Además, se observó que este tipo de actividades fortalecen el trabajo en equipo, la comunicación y el sentido de pertenencia. Esto se evidenció porque los miembros hablaban de la necesidad de tener una jornada de inducción para todos aquellos que ingresan por primera vez, pero que este espacio les había permitido acercarse a sus compañeros de trabajo y conocer más a fondo la organización para la que trabajan. Una de las cosas más importante fue la construcción de conocimiento en grupo; esto les ayudó a reflexionar en sus errores y conocer herramientas necesarias para la solución de los mismos.

Para próximas capacitaciones es necesario tener en cuenta que aún cuando se haya preparado mucho material teórico, el tiempo puede jugar en contra y hacer que no haya suficiente información. Además, se deben tener ejemplos visuales claros, preferiblemente de otros casos para que se vean las diferencias.

Esta fue una gran oportunidad de aprendizaje que contribuirá con el desarrollo de futuras capacitaciones lúdicas. Pues siguiendo los principios de la escuela activa, no sólo los miembros de *Ocasa* recibieron información y reflexionaron sobre su desempeño en el tema

⁴⁷ Cfr., anexos.

de imagen corporativa, sino que para las capacitadoras también fue un profundo aprendizaje sobre manejo de grupos, planeación de actividades de formación, desarrollo y evaluación de las mismas. Fue un espacio propicio para conocer la opinión de aquellas personas que les daba miedo dar sugerencias, o contar problemas; se escucharon opiniones diversas y se pudo llegar a consejos. Se tuvo la oportunidad, como se quería, de hacer construcción de conocimiento, siendo éste el eje central de la educación experiencial.

CONCLUSIONES

La capacitación lúdica es una herramienta comunicativa que contribuye con los procesos de aprendizaje organizacional, lo que permite aumentar la competitividad en una era en la que se le da mucha importancia a la obtención y creación de nuevos conocimientos.

Lo anterior es posible, gracias a que la gestión del conocimiento busca *creación, transmisión y medición* del conocimiento organizacional, incentivando la innovación y adaptación al cambio. Es por esto que si existe un manejo adecuado del conocimiento éste será capaz de potenciar y canalizar la energía para poder resolver los retos a los cuales se enfrenta la organización en el día a día. Para que esto sea posible, hay que reconocer en el capital humano la base del conocimiento, pues en la medida en que haya aprendizaje individual, podrá generarse conocimiento organizacional, pero no a la inversa. Esto implica, además, trascender el paradigma de que todo conocimiento tácito es banal, porque es vital entender que el aprendizaje parte de la experiencia individual.

La capacitación, es un proceso de formación organizacional en el que se busca reducir problemas de conocimiento, actitudes, habilidades y valores. Sin embargo, esta no resulta efectiva cuando lo que se requiere es un cambio en la estructura organizacional. La importancia de la capacitación lúdica en la organización que aprende, se reconoce en el hecho de facilitar cada uno de los pasos de la espiral del conocimiento y el fortalecimiento de la comunicación y espacios de interacción en los que fluyen dichos conocimientos. Esto conduce necesariamente a la *innovación* ya que siempre se están buscando nuevas maneras de hacer las cosas. Pues de lo contrario solo habrá procesos de transmisión de información que impiden la comunicación.

Las organizaciones actuales requieren sujetos dispuestos a aprender, que se preocupen no solamente por el conocimiento, si no gente que continuamente *aprenda a aprender* y comparta lo que sabe, haciendo del saber hacer un valor agregado que impulse la competitividad en las nuevas dinámicas del mercado. Es por esto que el mejor aprendizaje

organizacional es aquel que se da a través de la interacción. La comunicación, entonces, debe servir de apoyo para la realización de las diferentes actividades y velar por mejorar las necesidades internas de cada organización. Por lo anterior, se puede decir que la capacitación es una herramienta que facilita la comunicación organizacional, en la medida que posibilita espacios de interacción en donde confluyen los diferentes pasos de la espiral del conocimiento.

Por otro lado, se observa que la gestión del conocimiento propone la implementación de una cultura organizacional flexible y dinámica en la que haya una constante interacción entre la organización y el individuo. Al igual que el juego, según el concepto de Johan Huizinga, este modelo administrativo debe desarrollarse en un contexto y tiempo específico, pues esto es lo que marca la diferencia entre la transmisión de datos y la generación de nuevo conocimiento, es decir que sin comunicación, no puede haber gestión del conocimiento.

Para profundizar en lo anterior, es necesario ver a la comunicación como una relación o interacción entre las partes, no sólo como una vía de información en una sola dirección, sino como un proceso constante de retroalimentación. Es necesario entender que la comunicación interpersonal genera productividad y que para lograr los objetivos de interacción, se debe promulgar el desarrollo de una visión compartida, lo que implica espacios de participación de los empleados en la construcción de la organización en donde trabajan. Sin embargo, esta no puede analizarse exclusivamente desde el punto de vista organizacional, ya que al ser la capacitación una actividad propia de aprendizaje, es necesario evaluar las escuelas o corrientes pedagógicas que se han dado a través de la historia.

De ahí salen dos escuelas; la tradicional, que pone al maestro como modelo y centro del conocimiento, y la activa, que genera un conocimiento a través de la participación conjunta tanto de educandos como docente. En el caso particular de las capacitaciones, se estigmatizó la escuela tradicional en un comienzo, debido a que la comunicación que se da dentro de esta es unidireccional, cerrada y con poco espacio para la retroalimentación.

Mientras que se consideraba a la escuela activa como respuesta a todos los problemas de la educación y sinónimo de educación experiencial. Sin embargo, después de realizar la investigación de los diferentes casos empresariales de la mano de la teoría, se resalta la importancia de trabajar con ambos modelos de manera conjunta para contar con capacitaciones exitosas, pues cada uno de ellos tiene sus ventajas y límites. Así, se recomienda siempre tener un primer momento lúdico que sirve como espacio de reflexión, en el que se transforman las actitudes y se fortalece el saber práctico, seguido de un segundo espacio donde se refuerce lo realizado con conocimiento teórico de base y en clases magistrales propias de la escuela tradicional. Solo así pueden llegar a desarrollarse verdaderos procesos de educación experiencial, pues se permite una participación total y una constante retroalimentación que integra cada uno de los pasos de la espiral que hemos mencionado anteriormente.

Todo este punto de encuentro entre la interacción, la lúdica y la actividad pedagógica, se da en la educación experiencial, ya que está basada en la convicción de que todo conocimiento debe empezar en la interacción y en la relación directa del individuo con el ambiente. Se puede decir entonces que la educación experiencial va un paso más allá de la escuela activa, al reconocer que la dinámica de interacción gira en torno al conocimiento, de donde el docente se convierte en un participante más que guía los procesos de reflexión frente a la práctica que se realiza.

Como consecuencia, la pedagogía lúdica se impone como un modelo educativo innovador que permite aprender de una forma más rápida y agradable, lo que en términos organizacionales se traduce como mejores procesos, más altos rendimientos y mejores flujos de comunicación. La razón es que tanto el arte como la lúdica, posibilitan la *catarsis*, que hace que se puedan transmitir ideas desde la emoción, que necesariamente conduce a la reflexión, aumenta el bienestar y disminuye los niveles de estrés. Garantizando no sólo el aprendizaje organizacional, sino el fortalecimiento del capital humano.

Por otro lado, la lúdica, al ser parte de la naturaleza del ser humano, es dinámica y permite desarrollar el pensamiento desde las perspectivas actuales. Sin embargo, ésta no se aplica

en todo tipo de capacitaciones, pues teniendo en cuenta las reglas propuestas por Huizinga; sólo se considerará lúdica aquella actividad que cuente con un tiempo y espacio determinado, que tenga sus propias reglas, que surja del placer y la iniciativa del individuo, pero que sobretodo le permita a éste trasladarse a otra realidad diferente a su propia vida. Además, se evidencia que aún cuando se menosprecia un poco el juego en el contexto empresarial, debido a la risa, el esparcimiento y lo imaginario, muchas organizaciones reconocen que el grado de compromiso con la actividad es la que le brinda a la lúdica el carácter de seriedad y es por esto que han osado incluirlo en sus prácticas.

En otras palabras, se observa una contradicción, pues la lúdica es dinámica por naturaleza, pero al involucrarla en procesos de capacitación organizacional, esta no se adapta a todos los contextos, razón por la cual se prefiere para fortalecer temas como la comunicación, el trabajo en equipo, servicio al cliente, negociación, crecimiento personal, gestión del cambio, toma de decisiones, responsabilidad social, entre otros.

Los contextos en los que se da esta lúdica, se definen desde el aprendizaje organizacional como micromundos; espacios de juego que permiten seguir con la nueva dinámica del *aprender haciendo*, ya que al comprimir el espacio y el tiempo, se hace posible experimentar sin importar la magnitud de las consecuencias, permite explorar aspectos y situaciones complejas con nuevas estrategias, observando lo que ocurre, disminuyendo de este modo la incertidumbre, el estrés y el riesgo que generan las decisiones reales. Son espacios propicios para interactuar y de ésta forma explicitar los conocimientos tácitos de los que se encuentran cargadas las personas.

Es importante resaltar, además, que cada organización tiene necesidades diferentes, por lo que se debe realizar un exhaustivo diagnóstico en capacitación a cada empresa, para así conocer las dificultades y comenzar a realizar todo el proceso de planeación con las personas que van a realizar la capacitación y con el departamento de comunicación y/o de recursos humanos. Es por esto que ninguna capacitación puede ser implementada de la misma manera a otra organización, porque todas tienen problemas diferentes y el clima organizacional, así como su cultura, varían en todas las instituciones. Se debe entonces

implementar la capacitación, realizar un proceso de evaluación a corto, mediano y largo plazo, para poder hacer un proceso de retroalimentación.

En el caso particular de *Ocasa*, se puede concluir que la corporación realiza capacitaciones en torno a la lúdica, lo que les permite gestionar el conocimiento, de ésta manera los jóvenes aprenden más rápido y aplican lo aprendido en el momento adecuado. Es por esto que, después de la capacitación evidencian la necesidad de realizar capacitaciones internas de forma vivencial, ya que pudieron acercarse un poco más a los beneficios de la educación experiencial, y no verlo únicamente como una forma externa de enseñanza.

Después de realizada la capacitación lúdica en manejo de imagen, la organización implementó lo aprendido en la capacitación, en pro de mejorar las debilidades planteadas en el diagnóstico, y ahora están más abiertos al cambio. De igual forma, siguen evidenciando la importancia de la comunicación en todos los procesos internos y externos de la corporación y sienten la necesidad de ampliar el Departamento de Comunicaciones. Así mismo, se ve la importancia de seguir con el acercamiento que se tiene con la organización desde el diagnóstico en comunicaciones realizado hace dos años, para seguir implementando los saberes de la carrera, en el mejoramiento organizacional, y realizar retroalimentaciones constantemente.

A lo largo de la investigación, se presentaron algunas dificultades. Una de ellas, fue el reto de conectar una monografía enfocada totalmente a la pedagogía, con el quehacer comunicativo. Por tanto, se decidió poner a la comunicación, vista desde el punto de la interacción, como eje transversal de la investigación para conectarlo así con los conocimientos aprehendidos a lo largo de la carrera.

En cuanto al análisis de casos, en un principio fue muy difícil conocer sobre empresas que implementaran la capacitación lúdica y que además, estuvieran dispuestas a brindar información. Finalmente, se conocieron algunos casos gracias a conversaciones casuales y debido a los contactos que nos informaron sobre estos, fue posible recolectar toda la información necesaria.

Por otro lado, se reconoce que la labor del capacitador es ardua. En nuestro caso particular con *Ocasa*, hubo mucha preparación de los temas y las actividades. Sin embargo, a la hora de enfrentarse a un público real es difícil saber cómo transmitir correctamente los conocimientos. Aquí la lúdica jugó un papel fundamental pues se optó por la reflexión como mejor camino para acercarse al aprendizaje. Así, nos dedicamos a hacer una retroalimentación desde lo que ya sabíamos, pero fueron los miembros de la corporación los que crearon el entramado de nuevos conocimientos.

La capacitación lúdica es entonces una actividad educativa que fortalece los procesos de comunicación al interior de las organizaciones, razón por la que su práctica se encuentra en aumento. Sin embargo, es importante que esta (capacitación) esté siempre enfocada a la empresa particular que se beneficia de ella; que vaya acompañada de un proceso de reflexión constante y de una teoría de base. Todo con el fin de lograr procesos educativos más efectivos, flexibles y aptos para la realidad que buscan transformar en el interior de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta Gómez, M. I. (2009, 23 de enero), entrevistado por Sánchez Trujillo, J., Medellín.
- Alles, M. (2005), *Desarrollo del Talento Humano basado en competencia*, Buenos Aires, Ediciones Gránica S.A.
- Baglietto Tardío, A. et al. (2001), *Hacia una economía del conocimiento*, Madrid, ESIC-EDITORIAL-PriceWaterhouseCoopers.
- Bances Gómez, A. (2007), *Diagnóstico empresarial en las organizaciones, una estrategia en la gestión de la comunicación y el conocimiento*. Cátedra Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación Social.
- Barbero, J. M. (2003), *La educación desde la comunicación*, Bogotá, Norma.
- Builes Jaramillo, J. F. (2003), *El abordaje de la educación experiencial*, Bogotá, El autor.
- Cazau, P. (2009), *Estilos de aprendizaje: el modelo de la programación neurolingüística*, disponible en:
<http://es.geocities.com/liacarolmg/gc/II/CanalesPercepcion4.html>,
recuperado: 18 abril de 2009.
- Chaves, N. (1994), *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, México, Editorial Gustavo Gili.
- Chiavenato, I. (1998) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000), *Administración de recursos humanos*, quinta edición, México, McGraw-Hill.
- “Clown” (2008) [en línea], disponible en:
http://clavelmoreno-yajaira.blogspot.com/2008_09_01_archive.html,
recuperado: 15 de junio de 2009.
- Guvenc, G.A, (1985) *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*, Serie Norma: desarrollo gerencial, Bogotá, Norma.
- Coon, D. (1999), *Psicología Explicación y Aplicaciones*, México, International Thompson.
- Dávila de Guevara, L. (2001), *Teorías organizacionales y administración*. Enfoque crítico, segunda edición, Bogotá: McGraw-Hill.

- Ertmer, P.A. y Newby, T.J. (1993), *Conductismo, cognitivismo y constructivismo: una comparación de los aspectos críticos desde la perspectiva del diseño de instrucción*, Caracas, s.e.
- Fernández, Collado C. (1997) *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Editorial Trillas.
- Foronda Román, A. (2009, 23 de enero), entrevistado por Sánchez Trujillo, J., Medellín.
- Gallego Soto, C. I. (2009, 23 de enero), entrevistado por Sánchez Trujillo, J., Medellín.
- Garbett, T.F. (1991), *Imagen corporativa como crearla y proyectarla*, Bogotá, Legis.
- Garvin, D. (2000), "Crear una organización que aprende Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Barcelona: Deusto.
- González Cuervo, A. (2009, 22 de enero), entrevistado por Sánchez Trujillo, J., Medellín.
- "Historia de la pedagogía" (2009) [en línea], disponible en: <http://www.comunidad.pedagogia.com.mx/content/Nosotros>, recuperado: 17 de abril de 2009.
- Homans, G. (1968), *El grupo humano*, Buenos Aires: Eudeba.
- Hopenhayn, M. (2003), *Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información: una perspectiva latinoamericana*, Santiago de Chile, Naciones Unidas.
- Huizinga, J. (1968), *Homo Ludens*, Buenos Aires, Emecé editores.
- Hurwitz,(2007) *Son. Permiso para improvisar*. Revista Gestión, Volumen 10, Número 1. Páginas 46-51.
- Ivancevich, J., et al. (2006), *Comportamiento organizacional*, séptima edición, Bogotá, McGraw-Hill.
- Jensen, E. (2004), *Cerebro y aprendizaje: competencias e implicaciones educativas*, Madrid, Narcea.
- Jiménez, M. L., y Barchino, R. (2004), *Evaluación e implementación de un modelo de evaluación de acciones formativas*, Universidad de Alcalá, departamento de ciencias de la computación.
- Kaplún, M. (1992), *A la educación por la comunicación. La práctica de la comunicación educativa*, Santiago de Chile, Oficina regional de educación de la Unesco para América Latina y el Caribe (OREALC).

- Mattelard, A. y M. (1997), *Historia de las teorías de comunicación*, Barcelona, Paidós.
- Maturana, H. (1998), *Formación Humana y capacitación*. Bogotá: Dolmen.
- Marti, C. *Clown*, (2009), disponible en:
[http://www.luciernaga-clap.com.ar/articulosrevistas/3 teatroclown.htm](http://www.luciernaga-clap.com.ar/articulosrevistas/3_teatroclown.htm), recuperado el 11 de junio de 2009.
- Mayo, E. (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, segunda edición, Buenos Aires, Nueva visión.
- Mcluhan, H.M. (1987), *El medio es el mensaje un inventario de efectos*, Barcelona, Paidós.
 _____ (1996), *Comprender los medios de comunicación: las extensiones del ser humano*, Barcelona, Paidós.
- Mèlich, J. C. (1994), *Del extraño al cómplice. La educación en la vida cotidiana*, Barcelona, Anthropos.
- Molina, J. L. y Marsal, M. (s.f). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*, Colección negocios, empresa y economía, Libros en red.
- Montoya, C. M. (2009, 23 de enero), entrevistado por Sánchez Trujillo, J., Medellín.
- Morales Parra, J. (2002), *Concepto de hombre y educación*, Medellín, Institución Universitaria CEIPA.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México, Oxford.
 _____ (1999), “*La empresa creadora de conocimiento*”. Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Barcelona: Deusto.
- Nonaka, I. y Konno, N. (comps), (2001), “*Knowledge creation and leadership. SECI, Ba and leadership: a Unified model of Dynamic knowledge creation*” Managing industrial knowledge. Creation, transfer and utilization. California: Sage Publications.
- Nonaka, I y Teece, D. (2001), *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization*, London: Thousand Oaks.
- Nunes de Almeida, P. (1995), *Educación lúdica. Técnicas y juegos pedagógicos*, Segunda Edición, Bogotá, San Pablo.

- O'Connor, J. y Seymour, J. (2003), *PNL para Formadores*, cuarta edición, Barcelona, Urano.
- _____ (1995), *Introducción a la PNL. Cómo descubrir y emplear la excelencia para obtener óptimos resultados personales y profesionales*, Urano.
- Ouchi, W. (1982), *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Bogotá, Norma.
- Picard, D. (2002), *Cultura, instituciones y comunicación*, Barcelona, Paidós.
- Pinto Villatoro, R. (2000), *Planeación estratégica de capacitación. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*, Bogotá, McGraw-Hill.
- Portal web Corporación Ocasá, disponible en: <http://www.ocasa.avanza.org.co/>
- Poveda, D. (1973), *Creatividad y teatro*. Madrid: Narcea, S.A.,
- Real Academia Española (2001), *Diccionarios de la lengua española*, 22ª ed., Madrid, Espasa.
- Reza Trocino, Jesús Carlos (1995), *Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones*, México, Panorama.
- Robbins, S. (2004), *Comportamiento Organizacional*, décima edición, México, Pearson education.
- Rowden, M. (2004), *El arte de la identidad creación y manejo de una identidad corporativa exitosa*, México, McGraw Hill.
- Sainz Leyva, Lourdes. (1998) [en línea], *La comunicación en el proceso pedagógico: algunas reflexiones valorativas*, disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol12_1_98/ems04198.htm, recuperado: 18 abril de 2009.
- Senge, P. M. (1999), *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes*, Barcelona, Ediciones Gránica S.A.
- Smith, A. (1937), *An inquiry in to the nature and causes of the wealth nations*, New York, Modern Library.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995), *La organización que aprende*, Buenos Aires, Addison-Wesley Iberoamericana.

- Tejada, Palacios, L. (1987), *Gestión de la imagen corporativa. Creación y transmisión de la identidad de la empresa*, Bogotá, Norma.
- Téllez, N. J. (2008, 22 de abril), entrevistado por Escobar Martínez, A. M. y Sánchez Trujillo, J., Bogotá.
- Tofler, A. y Tofler H. *La revolución de las riquezas*, Barcelona: Debate, 2006
- Velásquez Vásquez, F. (2002), *Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo*, Revista Estudios Gerenciales, Facultad de ciencias administrativas y económicas, Número 083, abril-junio, Cali, Universidad ICESI. P. 31-55.
- Vallejo Ortiz, H. (2008, 11 de abril), entrevistado por Escobar Martínez, A. M. y Sánchez Trujillo, J., Bogotá.
- Vincent, N. (2003), *El cuerpo que ríe: dinámicas de la comicidad teatral*, Revista Acta poética, vol 24.
- Wustemann, L. (2004), *La comunicación a los empleados y su compromiso en el diseño del modelo de competencias*, Tomada de las memorias del programa “Competencias gerenciales”, Medellín, CREAME incubadora de empresas.
- Zapata Zapata, G. (2009, 23 de enero), entrevistado por Sánchez Trujillo, J., Medellín.

ANEXOS

A. FORMATOS ENTREVISTA CAPACITADORES



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Comunicación y Lenguaje
Investigación sobre capacitación lúdica
Formato para capacitadores

LA CAPACITACIÓN LÚDICA COMO HERRAMIENTA COMUNICATIVA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

CAPACITACIÓN TRADICIONAL: La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Chiavenato,, 1998). Las formas de capacitación tradicionales son el curso, el congreso, el foro y el seminario; que se caracterizan por ser unidireccionales y no hermenéuticas.

1. ¿Qué tipo de capacitaciones realizan actualmente?
2. ¿En qué temas capacitan?
3. ¿En qué tipo de organizaciones lo hacen?
4. ¿Hace cuanto tiempo?
5. ¿Qué técnicas utilizan?

CAPACITACIÓN LÚDICA: Forma de entrenamiento empresarial que se fundamenta en herramientas como la danza, la pintura, la escritura, el teatro, el juego, la música, el sentido del humor entre otros; que se caracterizan por la interacción y la retroalimentación constante

6. ¿Por qué capacitan con juego, lúdica o arte?
7. ¿Quién o quiénes los han orientado para realizar este tipo de capacitaciones?
8. ¿Sobre qué autores o experiencias se han basado?
9. ¿Cómo evalúan la efectividad de las capacitaciones?, ¿existe algún indicador para hacerlo?
10. ¿Cuáles han sido sus clientes más importantes?
11. ¿Cuál ha sido la anécdota más importante o relevante?
12. ¿Cuánto cuestan las capacitaciones y en que se basan para poner estos precios?
13. ¿Cuál es su ventaja competitiva frente a las organizaciones que realizan otro tipo de capacitación?

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández Collado, 1997, p. 27).

14. ¿Cuál cree usted que es la influencia de la capacitación sobre la comunicación organizacional?
15. ¿De qué manera la lúdica favorece o afecta la comunicación organizacional?

B. FORMATO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS QUE SE BENEFICIAN DE LA CAPACITACIÓN



Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Investigación sobre capacitación lúdica
Formato para el área de recursos humanos

LA CAPACITACIÓN LÚDICA COMO HERRAMIENTA COMUNICATIVA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández Collado, 1997, p. 27).).

1. ¿De qué manera se relacionan las capacitaciones con la comunicación organizacional?
2. ¿Qué influencia tienen las capacitaciones dentro de los procesos internos de comunicación?
3. ¿Qué importancia tiene el departamento de comunicación frente a los procesos de capacitación?
4. ¿Cree usted que la carencia de innovación genera ruido comunicativo? ¿por qué?

CAPACITACIÓN LÚDICA: Forma de entrenamiento empresarial que se fundamenta en herramientas como la danza, la pintura, la escritura, el teatro, el juego, la música, el sentido del humor entre otros; que se caracterizan por la interacción y la retroalimentación constante.

5. ¿Cuál es la importancia de la lúdica para la comunicación organizacional?

6. ¿Cuáles son los beneficios que trae para la organización el uso de herramientas lúdicas?
7. ¿Existe alguna fundamentación teórica que soporte la idea de la lúdica en los procesos de comunicación organizacional?

CAPACITACIÓN TRADICIONAL: La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Chiavenato,, 1998). Las formas de capacitación tradicionales son el curso, el congreso, el foro y el seminario; que se caracterizan por ser unidireccionales y no hermenéuticas.

8. Teniendo en cuenta las dos formas de capacitación, ¿Cuál considera usted que genera mayor ventaja en los procesos de comunicación?
9. Teniendo en cuenta que la interacción cara a cara es fundamental en la comunicación, ¿cuál cree usted que es la forma de capacitación que incentiva o promueve más este tipo de interacción y por qué?

C. FORMATO PARA EL ÁREA DE COMUNICACIONES DE LAS EMPRESAS QUE SE BENEFICIAN DE LA CAPACITACIÓN



Pontificia Universidad Javeriana
Facultad de Comunicación y Lenguaje
Investigación sobre capacitación lúdica
Formato para el área de recursos humanos

LA CAPACITACIÓN LÚDICA COMO HERRAMIENTA COMUNICATIVA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández Collado, 1997, p. 27).).

10. ¿De qué manera se relacionan las capacitaciones con la comunicación organizacional?
11. ¿Qué influencia tienen las capacitaciones dentro de los procesos internos de comunicación?
12. ¿Qué importancia tiene el departamento de comunicación frente a los procesos de capacitación?
13. ¿Cree usted que la carencia de innovación genera ruido comunicativo? ¿por qué?

CAPACITACIÓN LÚDICA: Forma de entrenamiento empresarial que se fundamenta en herramientas como la danza, la pintura, la escritura, el teatro, el juego, la música, el sentido del humor entre otros; que se caracterizan por la interacción y la retroalimentación constante.

14. ¿Cuál es la importancia de la lúdica para la comunicación organizacional?

15. ¿Cuáles son los beneficios que trae para la organización el uso de herramientas lúdicas?

16. ¿Existe alguna fundamentación teórica que soporte la idea de la lúdica en los procesos de comunicación organizacional?

CAPACITACIÓN TRADICIONAL: La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Chiavenato,, 1998). Las formas de capacitación tradicionales son el curso, el congreso, el foro y el seminario; que se caracterizan por ser unidireccionales y no hermenéuticas.

17. Teniendo en cuenta las dos formas de capacitación, ¿Cuál considera usted que genera mayor ventaja en los procesos de comunicación?

18. Teniendo en cuenta que la interacción cara a cara es fundamental en la comunicación, ¿cuál cree usted que es la forma de capacitación que incentiva o promueve más este tipo de interacción y por qué?

D. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS DE EMPRESAS QUE TRABAJAN CON LA CAPACITACIÓN LÚDICA

Porvenir

Humberto Vallejo Ortiz,

Coordinador de salud ocupacional nacional de porvenir.

Abril 11 de 2008.

Antes se reunía a los empleados de Porvenir y se les explicaba cómo debían hacer los ejercicios de las pausas activas. La idea era que las personas continuaran haciendo los ejercicios por su cuenta, pero el objetivo no se logró. Por tanto, el reto era cómo llegar a la gente si el método anterior no había funcionado. Entonces, la empresa se dio cuenta de que las capacitaciones en el aula, en el salón de capacitación con video beam formal ya no funcionan, ya perdieron el interés, ya la gente quiere experimentar cosas nuevas, entonces viendo un poco eso, por estrategia se trajo a la doctora Clown.

Con la fundación Doctora Clown se hizo una serie de reuniones en las que se les expuso la problemática; qué se quería, cuál era la estrategia a desarrollar y se montó un sketch que se presentó piso por piso con la Doctora Clown. Eso fue la base para traer el clown. El montaje lo hace la fundación, pero la empresa da los lineamientos de lo que se quiere y ellos montan el sketch basándose en esta información.

El acercamiento a la fundación se da por cosas del destino; tras asistir a una función y quedarse hablando con los actores y directores. Entonces supimos que el objetivo de la Fundación Clown es “una sonrisa por la vida”, entonces ellos lo que hacen es ir a divertir niños de 0 a 100 años que se encuentran hospitalizados, porque se dieron cuenta que la risa es una de las mejores terapias y desde este fundamento funciona la fundación. Esta intervención ellos la hacen totalmente gratis, entonces ellos se alimentan de contratos y funciones que tengan que ver con lo que ellos hacen y de ahí sacan los recursos. De ahí se fusionan las dos ideas.

Nosotros logramos un gran impacto y es que anteriormente la gente no se preocupaba por hacer las pausas activas y en este momento logramos que la gente ya cuando se siente cansada, la primera opción es hacer algún tipo de ejercicio o hacer estiramiento en la parte que tiene dolor. Se logró que esta fuera la primera opción que tuviera la gente y esto se ha complementado con fisioterapeutas que se traen a la compañía una o dos veces por semana, con los que se pasa por todos los pisos haciendo pausas activas. Por tanto se logró sensibilizar de una manera lúdica, chistosa, porque era con la misma realidad de ellos, no los sacamos a otro ambiente, sino que en los mismos puestos de trabajo se trabajó sobre la problemática con Clown, entonces eso acerca bastante. Siempre es importante tocarle el corazón a la persona, ver cuál es la realidad y a partir de ella comenzar a capacitarlos.

Traer el grupo le vale a Porvenir \$6'000.000 de pesos, por eso el proyecto sólo se ha desarrollado en las oficinas de Bogotá, además, sólo se ha hecho una vez para que no se pierda el factor sorpresa.

El proceso que se desarrollo fue el siguiente: primero hay una identificación del problema a partir de una lectura del ambiente macro (de toda la compañía) del porqué no funcionan las capacitaciones y en qué se estaba fallando. Por tanto, la guía fue primero sentarse con Clown, establecer y definir el tema que se iba a trabajar y luego ellos montaba el sketch por su lado y la empresa iba mirando en qué orden se iban a presentar estos sketches dentro de la compañía. Se revisó el montaje, se hicieron las correcciones necesarias y luego se le presentó el resultado al público. Para establecer el orden de las presentaciones se tuvo en cuenta el horario fuerte de trabajo de cada área, para que la presentación no interfiriera con el trabajo y todo se realizó en una sola jornada, con una duración de 20 minutos por función, dos en cada piso del edificio.

Nini Johanna Téllez, psicóloga

Cargo: Coordinadora voluntariado

Lugar: Fundación Doctora Clown

Fecha: 22 abril 2008

Queremos que nos cuente un poco sobre los talleres y capacitaciones que ofrece la organización a las diferentes empresas.

La fundación Doctora Clown nace hace 10 años con el fin de desarrollar la terapia de la risa a los niños y niñas hospitalizados en Colombia. Nace por el sueño de Luz Adriana Neira quien es la directora, y es actriz payasa, quien tiene la oportunidad de viajar a Suiza, y conoce al payaso hospitalario, o payaso clínico. Ella descubre que es un trabajo excelente, que funciona y aporta mucho y se devuelve a Colombia con la idea de realizar este proyecto, proyecto que inicia con dos personas más. Ha sido un recorrido bastante difícil, ha requerido de mucho trabajo, de mucha entrega y también de tratar que la gente crea en el payaso, porque en Colombia el payaso no tenía, hasta hace poco valor; se menospreciaba, no tenía valor ni artístico ni social, entonces se hace un trabajo dirigido hacia la niñez colombiana y dirigido a resignificar el valor del payaso en Colombia.

En todo éste recorrido la fundación ha querido que se apoye el trabajo, pero ha sido complicado que lo apoyen en las clínicas, porque o no tiene los recursos o no lo han visto con la necesidad que realmente tiene. Entonces la fundación abre sus espacios y se da cuenta que la risa no solo benefician a los niños que están hospitalizados a los adultos que están hospitalizados, sino también a las mamás, a los doctores y a las enfermeras. Comenzamos a trabajar lo que es humanización hospitalaria, y comenzamos a extender nuestro trabajo a partir del clown, a otros ámbitos como el ámbito empresarial y en otros ámbitos y problemas que van surgiendo en el camino.

En el ámbito empresarial, comenzamos a diseñar, mediante trabajos artísticos, programas que apuntan a la salud ocupacional en las organizaciones, a mejorar el clima organizacional, a apoyar a las empresas en los procesos de certificación, haciendo que por

medio de la risa se fijan más los conocimientos que se deben tener en la organización. La información muy posiblemente todos los empleados la tienen, pero del conocimiento a la acción había un paso; había un abismo allí entonces a través del clown y de la risa empezamos a trabajar eso.

Nosotros hacemos creaciones artísticas donde el primer elemento es un diagnóstico de la institución, nos acercamos a la situación de la institución logrando personajes que se identifiquen a los empleados, en sus oficinas, con vestuario de ellos. Aquí no vamos a ver al doctor clown con bata blanca, sino que vamos a ver al personaje de oficina con algunos rasgos un poco más exagerados, y con su nariz de clown y aquí comienza el trabajo. Entonces si es en una planta se ve al personaje de overol con casco y cosas así. Desde allí comenzamos el trabajo de pedagogía lúdica, porque a través del juego y de la risa hay un proceso de identificación, ya sea por afinidad o por oposición. Por afinidad, porque me puedo identificar plenamente con los personajes que presenta el cuadro teatral, y comienzo a identificar fallas que yo cometo, pero en el sketch también se muestra la solución o las posibles soluciones a las fallas, entonces empiezo a identificarme y a encontrar una afinidad allí, y muy posiblemente voy a dejar de hacer la conducta que estaba haciendo porque me vi reflejado en el payaso entonces el payaso tiene un contenido de ridículo y dejo de hacer el comportamiento que estaba haciendo y empiezo a adoptar nuevas posibilidades.

Por oposición, porque no me siento identificado y no identifico a mis compañeros, no me identifico con nada, lo cual quiere decir que estoy reafirmando mi comportamiento, entonces estoy reforzando positivamente, o sea estoy actuando en coherencia con, entonces reafirmo lo que estoy haciendo. En esa medida nosotros comenzamos nuestro trabajo, nos acercamos a la empresa, se hace un diagnóstico, luego se hace un acercamiento desde la parte corporal, vestuario escenografía, siempre desde el clown y desde allí se empieza el trabajo con lo que requiera la empresa. Eso con relación a algunas situaciones identificadas, también para implementar nuevos procesos, como los de pausas activas, que puede que ya los tengan ellos en su proceso, pero aún no se han interiorizado. Por eso, a partir del juego y de la lúdica y de canciones les vamos enseñando que es importante hacerlas, que es importante parar un momento y desarrollarlas, no desde la cotidianidad sino que hay un

componente nuevo. Y hay una canción que va a quedar allí grabada y esto también tiene un efecto a nivel de que la información se fije más porque todo esto lleva una carga emocional que hace que la memoria tenga un proceso de recordación más fácil en el momento de la acción, la educación llega más inmediata. Este es el proceso que nosotros hacemos en relación con las empresas y es similar con los otros trabajos que desarrollamos a nivel educativo, a nivel hospitalario, dependiendo de las necesidades de las organizaciones. Básicamente es eso.

En esos sketches, ¿cómo es el nivel de interacción con el público?

Esto ha sido un montaje artístico, generalmente no dura más de 15 minutos. Generalmente los hacemos puesto por puesto de trabajo, dependiendo del tiempo que tengan las organizaciones. La idea no es que paren la producción si no que en la medida que están trabajando tengan la posibilidad de interactuar, y en otras ocasiones se tiene pasos más largos se hacen cuadros teatrales más largos, pero en la medida en que nosotros hacemos la creación el clown siempre esta interactuando al público. El público es el que alimenta al clown, aunque haya una puesta en escena ya puntual siempre se está tratando de vincular a las personas que están allí, porque esto va a permitir que haya una relación más cercana y haya un proceso de identificación más fuerte, porque si lo hacemos como una obra de teatro que esta allí muy bonita, hay un proceso de separación del espectador con el actor, entonces la idea es que estemos ahí y por eso se ponen la ropa de ellos, el chaleco, el delantal, los implementos que usen en al empresas para que ellos tengan esa posibilidad.

¿Las personas que ustedes llevan a este tipo de trabajos son de la institución o también hacen parte voluntarios?

No, todos son actores profesionales empleados de la fundación, ellos tienen un salario. Es muy diferente el voluntariado a la fundación como tal y a las personas que trabajan aquí. La gran mayoría son actores, egresados de las escuelas de artes y algunos músicos. Igual hay procesos formativos permanentes para los mismos actores y los que trabajan en la fundación.

¿Ustedes trabajan con cualquier tipo de empresa y cualquier tipo de problema o seleccionan el problema que tengan?

Generalmente cualquier empresa que lo solicite, pues nosotros hacemos un proceso de diagnóstico y según la problemática la vamos adaptando. Hay algunas problemáticas que son más complejas que otras, otras que son más generales, en otros sitios dependiendo el tipo de organización y el tipo de productos que tenga la organización. Es muy distinta una organización que tenga solo productos a otra que trabaje con servicios, con personas, como por ejemplo hospitales, entonces el proceso es distinto. Pero sí nos adaptamos y miramos cuáles son las necesidades de la organización y se hace un proceso creativo donde los actores se reúnen a mirar, según las observaciones que han hecho, qué necesidades tiene la organización y cómo pueden llegar, a partir de la risa que no es fácil, porque no cualquier persona tiene esta capacidad y no cualquier cosa sirve. Porque hay que tener algo muy en cuenta, la ética profesional y el respeto por el otro. Nosotros en la institución tenemos valores institucionales que hacen que nuestro trabajo siempre esté dirigido hacia ello; entonces el clown nunca va a faltarle al respeto al otro de ninguna forma así haya un error evidente nunca se le va a faltar el respeto al otro. Por el contrario, se va a tratar de mostrar la humanidad a partir del niño interior que es el clown, las fallas que pueda tener una persona con su posible solución o también por qué las hace, porque a veces es por ingenuidad o no es consciente que está haciendo un procedimiento que está mal hecho.

Aparte de Porvenir, ¿con qué otras empresas han tenido la oportunidad de desarrollar este tipo de procesos?

Hemos trabajado con Sodexho, Holcim, Johnson & Johnson, Winnie, Colmotores, Genfar; realmente han sido varias empresas, pero las que tengo presentes en este momento son como esas. Con Gas Natural estamos haciendo trabajos en las oficinas. Hemos trabajado también procesos de humanización con la Secretaria de Salud para los funcionarios, las 22 empresas del Estado, con la Cruz Roja. Han sido mucho, la verdad el trabajo ha gustado mucho y ha hecho que se vaya difundiendo la información y que sean varias empresas las que están buscando nuestro trabajo. No solo trabajamos en Bogotá, sino en ciudades donde

nos requieren, si la empresa tiene los recursos para llevarnos a otras ciudades allí estaremos. En este momento hay varias actividades en diferentes ciudades del país, por ejemplo en San Andrés, Cali, Medellín, en diferentes ciudades, porque hubo una empresa que patrocinara estos procesos.

¿Su labor hasta dónde llega en la capacitación?, ¿Ustedes van y la presentan y ya se desprenden de la organización, o con la misma organización hacen un proceso de evaluación para ver si sirvió o no sirvió?

Depende de la propuesta y de lo que requiera la empresa; hay algunas propuestas que son cuadros teatrales y luego de esto se hacen talleres con el psicólogo y el doctor Clown, a partir de la pedagogía lúdica donde se refuerzan algunos de los temas que se trabajaron. Hay organizaciones que requieren hacer simplemente eso y ellos se encargan del proceso de evaluación, o hay organización que el trabajo de los doctores Clown hace parte de un trabajo macro es una partecita de un proceso que ellos llevan más grandes, entonces ellos tiene sus procesos de evaluación y sistematización de la información.

Ustedes como institución, ¿cómo se han dado a conocer para vender sus servicios?

Como les decía desde el principio, ha sido un proceso bastante complejo. Por Internet tenemos la página, hemos estado en algunas ferias, como en el festival de teatro, la feria del libro, o la feria del hogar, en donde haya como un espacio, en universidades donde a veces solicitan nuestro servicio. Cada vez que tengamos la oportunidad, por medios, informativos que hasta hace muy poco han estado más cerca de nosotros, y nos ha favorecido mucho, porque han reconocido la labor y han hecho reportajes y cosas de nosotros, y en esta medida se ha extendido más el trabajo. La otra forma, son redes inter institucionales; nosotros donamos nuestro trabajo a los hospitales, lo otro es que sí buscamos remuneración para poder mantener lo de los hospitales y como el clown es una valla ambulante, entonces siempre que ven a los clown la gente pregunta y se le dan tarjetas y el resto es por referencia.

Pero lo que les decía, han sido 10 años pero podemos decir que los últimos 2 años ha sido más fuerte su reconocimiento, pero ha sido por todo el trabajo que se ha hecho durante los primeros 8 años. Hasta ahora se está reconociendo pues eso nos favorece a nosotros mismos.

¿De casualidad tiene alguna bibliografía que nos pueda recomendar sobre pedagogía lúdica, capacitación, clown?

Hay un libro que trabaja más algunas técnicas de trabajos del clown más teatrales, el autor es Jesús Lara, y el libro es *el clown y sus emociones*. De pronto en algunos libros que Patch Adams ha escrito, entonces puede servirles. Deben busca porque en este momento se puede encontrar bastante bibliografía sobre esto.

FORMACTIVA

Adriana González Cuervo

Directora programas de formación

Enero 22 de 2009

¿Qué tipos de capacitación realizan actualmente?

La metodología Formactiva, está basada en metodología activa, que es una de las líneas que trabaja la metodología experiencial. Para nosotros en todas las formaciones siempre deben estar tres pilares nosotros trabajamos la lúdica, la andragogía, el constructivismo.

Cuando hablamos de lúdica a nosotros nos interesa que las personas se diviertan aprendiendo, no solamente el juego por el juego, aunque el juego en sí es importante, solo el hecho de jugar es algo significativo pero en un proceso de formación si nos interesa que además del juego haya intencionalidad en ese juego por lo tanto quien esté aprendiendo se éste divirtiéndose.

Cuando hablamos de constructivismo nos interesa que quienes este aprendiendo lo haga, esta es la base del aprender haciendo. Porque sí hemos verificado en muchas experiencias que sólo cuando el socio del aprendizaje se relaciona directamente con el conocimiento lo hace más suyo lo aprende mejor, y eso finalmente hace que luego se pueden llevar a la vida cotidiana.

Y por último está la andragogía que tiene que ver con la educación para adultos. Entonces nosotros hemos comprendido y muchos estudios y muchas organizaciones y científicos lo han demostrado que el adulto aprende diferente a como aprende el niño, por esta razón hay que pensar en una forma diferente. Finalmente el adulto es más quisquilloso ya tienen mayores temores entonces tiene que permitirse otras cosas y la formación tiene que permitirse ponerle otras cosas. Eso es lo que nos caracteriza.

¿En qué temas capacitan?

Nosotros tenemos varias, líneas actualmente nos enfocamos mucho a desarrollo de competencias nos enfocamos mucho a temas de servicio habilidades comerciales, habilidades gerenciales, y los temas que están relacionados con el tema de gestión humana, del desarrollar del talento humano. Entonces en muchas oportunidades las organizaciones identifican la necesidad y somos finalmente nosotros quienes les hacemos algunas propuestas ahí es cuando decimos que la formación o el diseño que se hace del proceso de formación es hecho a la medida. Porque ningún diseño es igual al otro cada uno presenta un perfil de población diferente unas necesidades distintas, un recurso diferente. En desarrollo de competencias trabajamos trabajo en equipo, comunicación asertiva, negociación, servicio al cliente, manejo de objeciones, posibilidad de hacer unas ventas más efectivas y crecimiento personal.

¿En qué tipo de organizaciones lo hacen?

Nosotros trabajamos en organizaciones públicas y privadas y mixtas. Cuando hablamos de organizaciones privadas es todo tipo nosotros afortunadamente hemos tenido experiencias en

organizaciones grandes entonces tenemos contacto con mucho sobre de todo aquí en Medellín, con organizaciones que se ocupan y se preocupa por el tema del desarrollo de sus colaboradores, entonces finalmente cuando trabajamos no tenemos un sector, sólo vamos a trabajar con organizaciones que se dediquen a la comercialización no, pueden venir comercializadoras, pueden venir instituciones educativas, pueden venir instituciones públicas como la alcaldía de Medellín la gobernación. Finalmente lo que hacemos es que nos preguntamos si en este momento tenemos el perfil o la capacidad de responder a la necesidad de la organización no importa de qué sectores sea.

Yo te pregunto algo así como curioso, es que he visto que la mayoría de la organizaciones que adoptan este tipo de capacitación son las prestadoras de servicios ¿en las que venden productos también es común?

Incluso hay algunas que se dedican, mejor dicho tiene una línea de producción y entonces uno diría estos que hacen zapatos como para qué, pero como te digo son las organizaciones que aunque su razón de ser es muy diferente a prestar servicios sino que venden algún producto ellos sí se ocupan de que sus empleados o sus colaboradores estén a tono con lo que está pasando en el medio. Entonces obviamente para ellos es mejor tener una vendedora que sea buena gente y no tener una vendedora únicamente que venda sino que además de eso le dé un valor agregado a ese momento de atención.

¿Hace cuánto tiempo que realizan ustedes este tipo capacitaciones?

Formactiva lleva en el mercado nueve años, esta semana cumplimos los nueve años y desde los nueve años ha sido un proceso de aprendizaje también ha ido creciendo, se ha ido fortaleciendo es una empresa que es conocida en el mercado; es una marca que ha tenido posicionamiento y nosotros cada vez tenemos como el reto de estar innovando, no nos quedamos pues ahí, sí que ya nos conocen, entonces listo, sino que todo el tiempo vamos pensando en cómo hacemos esto de manera que sea más efectivo y logremos cumplir con la misión de la organización.

Para nosotros las técnicas finalmente se convierten en medios no en fines. Son utilizadas por muchas organizaciones y de muchas maneras para nosotros lo significativo es la metodología entonces en la metodología es lo que está siempre por encima de, y las técnicas se acomodan a esa metodología. A partir de la formación que estamos dando vamos creando algunas técnicas.

¿Por qué capacitan ustedes con lúdica?

Hay muchas raíces. Formactiva nace de una empresa de recreación y mercadeo, el gerente es una persona que tiene mucha flexibilidad con el tema lúdico, es trabajador social es recreacionista y scout, algunos de aquí también hemos sido scouts, entonces tenemos como muy marcado el tema de la lúdica de poder demostrar y puede crear, ir innovando, ir construyendo conocimiento y no quedarnos quietecitos esperando que se nos vaya llenando como si fuéramos vasijitas. Si no por el contrario que nos motiven a ampliar el aprendizaje entonces Formactiva ha ido teniendo como esa historia. Incluso Formactiva es muy atento a lo que pasa en el mercado y el mercado nos está diciendo que definitivamente hay que hacerlo diferente.

¿Por qué hay que hacerlo diferente?

Porque se agotó el otro. Porque el tradicional se agotó. Porque el tradicional ya no logra movilizar tanto como se quisiera porque las personas o los sujetos que hacen parte de la sociedad son sujetos distintos entonces ya no son sujetos que se quedan quietos ya no es el sujeto pasivo que solamente está ahí para recibir, que el otro es el que tiene que tiene el conocimiento, que tiene muchas vivencias y a partir de esas vivencias aprende y entonces lo que necesita es tener un espacio para compartir esas vivencias y sentir que no están en ceros, que el conocimiento solo lo tiene el que está parado al frente si no que efectivamente ellos mismo con todas las experiencias, con su labor, lo que realizan con su familia, con lo que han ido construyendo y creciendo también tiene mucho que dar entonces es reconocer que ese saber es completamente valioso y que hay que saberlo encaminar.

¿Quién o quiénes los han orientado a ustedes para hacer este tipo de capacitaciones?

Nosotros si tenemos al gerente de la organización que se llama Carlos Echavarría es el pionero el tiene como dice la historia el tiene un sueño y ha ido caminando hacia ese sueño. Yo creo que él es el principal precursor y ha movilizadado a otras personas. Los demás no le hemos ido como pegando, uno dice - sí es por ese lado- y uno va reconociendo como sus habilidades y en esas habilidades encuentra que este es un buen espacio para que esas habilidades se vean mucho, se potencien mejor.

La otra es el mismo aprendizaje que da la labor, como que uno se da cuenta cuando no es por ahí y toca inventarse otra manera y estar atentos para que eso se vaya volviendo aprendizaje, entonces son nueve años que uno tiene ahí consolidado lo que le sirve lo que puede hacer de una manera distinta lo que va dando resultado, así como cuando uno habla y el otro siente está conectado con uno o no está conectado y uno tiene que hacerlo de otra manera.

¿Hay alguna teoría o algún autor especial que les haya servido o sobre el que soporten su forma de capacitar?

Mira nosotros hemos en diferentes momentos hemos discutido frente al tema de la metodología experiencial que finalmente es como la más fuerte la que más se ha movido, y allí pues hay diferentes autores, esta Kunt, si no estoy mal él fue el que empezó con todo el tema de la metodología experiencial. Aquí hay algunos como Brenson, que es uno muy leído y que ha trabajado mucho el tema de la facilitación. Hay otro señor en Colombia que es de apellido Builes y que también incluso se dedico a hacer una búsqueda muy juiciosa; una especie del estado del arte de la metodología experiencial y él desde su misma construcción y desde su mismo ser, porque él se dedica a hacer eso, hizo un libro sobre metodología experiencial en donde cuenta la historia de la metodología experiencial y cómo eso sirve para encaminar diferentes procesos no solamente organizacionales sino educativos y en otros sectores.

¿Cómo evalúan ustedes la efectividad de las capacitaciones? ¿Qué indicadores utilizan para hacerlo o cómo lo hacen?

Para nosotros hay diferentes momentos. Hay un primer momento que nosotros llamamos como de satisfacción que es el más inmediato, entonces el facilitador sabe que cuando llega encuentra un grupo muy distinto al que deja. Cuando se va después de haber pasado el proceso, uno lo nota inmediatamente en la actitud porque uno finalmente ve que el otro empieza a decir cosas verbalmente y no verbalmente que esto fue distinto esto me tocó de una manera diferente. Entonces uno de los primeros niveles de medición es ese momento de satisfacción que nosotros lo hacemos en una evaluación escrita ellos evalúan metodologías la temática y finalmente el facilitador. Hay otros momentos de evaluación de la capacitación, que es en el hacer; hacemos el proceso de formación y luego miramos como es que eso ha tocado la vida cotidiana; que es después, que no es en la presencialidad si no después y en algunos casos hacemos algunos test de entrada que son para evaluar el conocimiento sobre todo porque finalmente la metodología lo que permite es que tanto conocimientos teóricos, altos gruesos difíciles de los que llaman duros puedan acercarse a las personas que no se queden por haya pues en la estratosfera y puedan bajarse para que ellos los comprendan y puedan aplicar. En otro momento aunque nosotros no lo hemos hecho mucho, se evalúan el impacto, volvemos a esa organización a ver cuáles son las cosas en las que se ha ido avanzando con los test de entrada y de salida y en el mismo test conocemos si hubo un avance en ese conocimiento.

¿Cuándo una empresa los contacta como es todo el proceso hasta que se desarrolla?

Primero lo que hacemos es ir a escuchar la necesidad de la organización, ellos nos cuentan a mi me pasa esto y la primera pregunta es usted cuál necesidad ha percibido, porque muchas veces la necesidad que se percibe el que nos llama es la necesidad que efectivamente tiene la población. Entonces ahí hacemos una validación de la necesidad. A partir de la validación le pasamos una oferta, una propuesta que a nuestro parecer, y desde nuestro conocimiento y con nuestra experiencia consideramos que es el que puede o la que puede resolver la necesidad de formación que tiene en la organización. Luego a la

organización, vamos y le presentamos la propuesta, hacemos el detalle de los objetivos, del alcáncela sustentación teórica y posteriormente los clientes lo piensan, se toman su tiempo, toman las decisiones que tengan que tomar porque no siempre el que toma la decisión es el que llama a la organización y nos confirman el servicio, si lo vamos a hacer. Posteriormente, cuando nos confirman el servicio nosotros hacemos un diseño más detallado, hacemos un diseño en el cual explicamos cada uno de los momentos que vamos a tener en la presencialidad y posteriormente hacemos la formación y luego entregamos un informe de todo lo que se vivió en la presencialidad.

¿Cuáles han sido sus clientes más importantes?

Pues han sido muchos, yo no creo pertinente pues mencionarlos porque finalmente ahí hay cierto grado de confidencialidad pero han sido organizaciones grandes en la ciudad. Muchas organizaciones grandes de la ciudad, yo podría decir que las organizaciones más grandes, los grupos empresariales más grandes de la ciudad, hemos tenido con ellos la oportunidad de tener y que ellos se permitan tener la experiencia Formactiva.

¿Cuál ha sido una anécdota importante o relevante?

Mía, yo soy además de ser la directora de proyectos de formación de Formactiva yo soy facilitadora también en algunos casos he facilitado. Hay experiencias que uno no deja de olvidar en algún momento ocurrió que, no había para ese momento, justamente nosotros necesitamos equipos teníamos el videobeen en la grabadora, etc. Y se fue la luz, entonces la grabadora para nosotros es muy importante pues utilizamos mucho las diferentes maneras de cómo el ser humano aprende; él que es auditivo se conecta con la música etcétera, etcétera. Entonces ya no había ni videobeen todo oscuro y bueno entonces que hacemos. Afortunadamente le sirve a uno como facilitador en un momento de quiebre pero en la misma experiencia le hace a uno que aproveche los mismo recursos que había un espacio amplio afuera iluminado entonces cambiamos el programa, pues hicimos algo que era más adelante, lo adelantamos y la gente estuvo bien. Lo importante fue que las personas no dijeron - ¡ay! no se fue la luz-, y después nos decían no cuando se fue la luz nosotros

pensábamos que nos teníamos que ir porque apenas estábamos arrancando. Ellos no sabían que había otras sorpresitas para ellos. Pero cosas por el estilo que hacen que uno tenga que replantearse, volver a pensar y tomar decisiones pero a nosotros nos ha ido súper bien hemos tenido experiencias empresariales bastante agradables muy ricas, ¡qué bueno que nos paguen por eso!

¿Según lo que tú me decías, ustedes cómo apelan a los sentidos, a la parte sensorial?

Mucho, completamente. Incluso porque nosotros dentro del proceso de formación los facilitadores nos ocupamos de identificar algunas pistas para ver quién es más auditivo, quien es más kinestésico, quien es más visual y en los programas de formación tratamos de ponerlas todas, que haya tanto para uno y que los otros no se conecten. Hay algunas personas que, no es que lo tradicional sea malo, algunas personas solo aprenden mediante el video, si yo veo lo que usted me está diciendo yo aprendo mejor. Pero hay otras que eso las duerme entonces por eso hay que equilibrar como mostrar que en un mismo salón, podemos mostrar diferentes formas de aprendizaje y no por eso alguien tiene que salir excluido.

¿Cuánto cuesta una capacitación de ustedes y cómo hacen para ponerles sus precios?

Nosotros hacemos estudio del mercado, nosotros tenemos momentos en que nos encontramos con otros que se llaman competencia con otras organizaciones que hacen algo similar a lo nuestro. Para mirar, para eso para que nos pongamos como en una plaza equitativa seguramente habrá unos que se exceden y otro que no tanto, pero nuestra tarifa oscila entre los \$170 y \$220 mil pesos la hora.

¿Cuál es la ventaja competitiva que siente usted que su organización tiene frente a otro tipo de organizaciones llamadas competencia?

Yo creo que son varias. Una definitivamente es el equipo; el equipo de colaboradores que tiene la organización. Lo otro es la posibilidad de escuchar lo que tiene el mercado y nuestra lema es formación, didáctica empresarial y lúdica. Y ahí lo decimos todo.

¿En qué forma la lúdica fortalece la innovación?

Mucho, porque todos los seres humanos somos lúdicos, *homo ludens*. También cierto, y en este sentido en todo momento vamos teniendo problemas y teniendo también las alternativas para resolverlo. Si nosotros reconocemos en el ser humano ese tema de la lúdica definitivamente tendremos que ser buscadores de nuevas posibilidades de disfrutar la lúdica, de entender que la lúdica es una alternativa para acercarse de una forma diferente al conocimiento y definitivamente eso es la innovación, no es el invento extraordinario que nunca nadie haya visto si no la posibilidad de hacer las cosas distintas, distintas a lo que hicimos ayer, cambiar la rutina. Romperles un poquito como ese proceso de continuidad de que todo es lineal, de que todo está perfecto, no hay que ponerles en algún momento el problemita para que ahí surja la innovación, y definitivamente la lúdica es uno de los elementos que permite que las organizaciones e incluso nosotros quienes diseñamos procesos de formación. Innovamos para que la lúdica disfrute mucho más de los procesos de formación también necesitamos la lúdica para poder hacer la innovación.

¿Cuál crees que es la influencia que tiene este tipo de capacitaciones sobre la comunicación organizacional?

Muchísimas, muchas. Hay muchas cosas que hacer. Nosotros hemos encontrado en la comunicación, sobre todo en el marketing lúdico, en la didáctica en el tema del marketing empresarial, el tema de comunicar de forma distinta. Nosotros definitivamente entendimos que no solamente es lo presencial, que hay muchas otras maneras de llegarle al sujeto de aprendizaje y que en muchas ocasiones las organizaciones no están dispuestas a lo presencial. Entonces hay que hacer otra cosa distinta la comunicación organizacional es clave, la manera en que conocemos el otro con una pieza con un medio con una excusa o pretexto, como es una pieza comunicacional, cómo logramos que él definitivamente se

acerque o evolucione en el proceso de formación. Para mi es básica, eso se va convirtiendo en un matrimonio.

Hay que divertirse tanto como planeando como ejecutando; a nosotros en los scouts decíamos que cuando estábamos planeando un evento y no lo hallábamos en la planeación, en la ejecución iba a ser igual y que si estábamos planeando algo y decíamos que pereza ir a este programa seguro no iba a ser un programa bueno. Entonces es también entender que cuando uno está creando para que otros tengan una experiencia de aprendizaje, ahí también somos lúdicos no solamente el que va y participa si no el que crea y diseña.

Cuando la gente es muy reacia a los juegos y a esas cosas en las capacitaciones, ellos los que hacen es que antes de hacer un capacitación realizan actividades para suavizar como una forma de sensibilizar para que la gente entienda la importancia del tema que van a aprender y así la cosa sea mucho más fácil. Porque en la medida en que yo entiendo la utilidad del aprendizaje, pues voy a ser más parte de él. Ella nos cuenta que a ella le sirve mucho lo que es contar historias hablar de las necesidades hablar de las ganas de estar ahí, entonces ella pregunta como quiénes son los que están aquí porque realmente quieren, quienes quisieran estar resolviendo cosas en la oficina y de esa manera entonces como que la gente se involucra más. También hay que tener en cuenta los prejuicios por ejemplo, hay mucha gente que ha hecho capacitaciones en outdoors, y se lastiman, se aporrean, se ensucian entonces ya están muy prevenidos en la capacitación con el juego, entonces también se les brinda como posibilidad el no participar. El hecho de hacer y ser parte del aprendizaje es constructivismo, pero no hacerlo también genera cierto tipo de experiencia y de esta manera logran que la gente se acerque al juego y a la lúdica sin prejuicios y con plena participación.

Empresas Públicas de Medellín (EPM)

Departamento de comunicación interna

María Inés Acosta Gómez

Enero 23 de 2009

¿De qué manera cree usted que se relaciona la comunicación organizacional con las capacitaciones?

En el sentido de que todo lo que tenga un cambio en la empresa hay que contárselo a la gente, pero nosotros siempre empezamos por el proceso de asimilación; asimilación a un cambio, toda esa asimilación al cambio lo desarrollamos por el departamento de comunicación.

¿Qué influencias tiene las capacitaciones dentro de los procesos internos de comunicación?

En el caso de EPM es una competencia porque tenemos una dependencia que se llama aprendizaje organizacional y la empresa busca mucho dentro de gerenciamiento del talento humano capacitar a la gente para que esté cada vez mas alto y mejorar la empresa, entonces la relación es que apoyamos todos los programas que se hacen de capacitación en comunicación.

¿Crees usted que la carencia de innovación genera ruido comunicativo y porqué?

Si genera, no sé tanto si como ruido pero sí genera una pasividad que va dejando a la organización lenta. Porque aquí, por ejemplo, se inculca mucho la innovación; aquí hay programas de innovación donde se le está diciendo a la gente que cambie, que proponga ideas que sean creativos. Es un aporte más porque aquí hay gente muy especializada en diversos temas que a través de la capacitación ayuda mucho para los clientes, traen cosas nuevas entonces es muy importante dentro de la organización no solo la capacitación si no contar los logros que la gente logra mediante los medios de comunicación.

¿Cuál crees tú que es la importancia de la lúdica en la comunicación organizacional?

La importancia es que el mensaje puede ser más claro por que cuando ustedes tiene otro lenguaje distinto al que uno está enseñado a oír entonces, ahí mismo hay una innovación en la comunicación. Porque ahí nosotros metemos mucho el juego del rompecabezas, depende del público al que va dirigido. Si es para los nuevos trabajadores, o los antiguos trabajadores, porque uno les puede llegar fácil con la lúdica, a través de obras de teatro uno puede dejar un mensaje que quede dentro de la obra, es otra forma de hacer comunicación.

¿Cuáles son para la organización los beneficios del uso de herramientas lúdicas?

Que se puede hacer más entendible el mensaje que se quiere dar, es llegar de una manera más elemental, con un tema muy grueso, se me ocurre que la “Miga” es una meta grande y ambiciosa para el 2009, pero para lograrlo se cuenta con la lúdica ya que se pueden hacer desde diferentes escenarios cada uno de los componentes para lograr esa meta.

¿Existe alguna fundamentación teórica que conozca, que sustente la lúdica dentro de la comunicación organizacional?

No, no la conozco. A nosotros nunca nos enseñaron en la universidad la comunicación a través de la lúdica.

Teniendo en cuenta los dos tipos de capacitación, ¿Cuál considera que genera mayor ventaja en los flujos de comunicación?

Lo que pasa es que la lúdica también está sustentada y fundamentada en el arte, entonces el arte vale tanto como la teoría. Todo depende de la manera como se convierte un marco teórico en una obra de teatro o en juego. Pues cualquiera de las dos, siempre y cuando esté bien elaborada cualquiera de las dos le llega a la gente.

**Teniendo en cuenta que la interacción cara a cara es fundamental en la comunicación
¿Cuál cree que es la forma de capacitación que promueve más esta práctica?**

Lo que pasa es que todo el mundo no es de lastre entonces hay que saber muy bien cómo llegarle a la gente, sigue siendo el tradicional un medio un efectivo para poder llegarle a la gente, pero igual eso es otra cosa nueva que llegará. Pues en la conferencia se sacan conclusiones pero no se interactúa, pero en el arte o en el juego es el momento inmediato para hacer una encuesta o ver como fue el resultado, en cambio las otras son pruebas y en las otras es inmediato el mensaje que les llevo.

Empresas Públicas de Medellín (EPM)

Andrea Foronda Román

Comunicación interna

Enero 23 de 2009

¿De qué manera cree usted que se relaciona la comunicación organizacional con las capacitaciones?

Se relaciona en el momento en que la comunicación lúdica nos ayuda a aclarar muchos conceptos. Que muchas veces en la comunicación organizacional, en proyectos, cuando entran nuevas herramientas informáticas en la empresa, para saber lo que los empleados tienen que hacer, para la misma comprensión de la estrategia de la empresa, muchas veces se necesitan conceptos afines o nuevos, o necesitan verse representados en otras nuevas formas de hacer las cosas, los que vienen para la empresa. Entonces a través de la comunicación lúdica ellos pueden ver eso de una forma muy amena, de una forma muy elemental muy básica, entonces eso nos ayuda a que comprendan más fácil las cosas; tanto los conceptos y las nuevas formas de actuar.

¿Y en general usted cómo cree que se relaciona la comunicación organizacional con la capacitación?

Bueno, nosotros en la empresa, trabajamos mucho algo que se llama comunicación formativa. Por que cuando un funcionario recibe una capacitación X simplemente va a la clase magistral por decirlo así y ya, y la comunicación es un apoyo muy importante en la formación porque puede entrar tanto mientras el usuario recibe la capacitación como después para reforzar todos esos conceptos y aclarar muchas dudas, la comunicación permite eso. Entonces nosotros creamos tips o creamos boletines que por ejemplo vemos que en las capacitaciones surge mucho una duda, entonces el comunicador desarrolla más ese tema, más ampliamente lo comunica de una mejor forma, entonces el funcionario comprende mejor. Entonces es una formación mucho mejor que si solamente va y recibe las clases.

¿Qué influencias tiene las capacitaciones dentro de los procesos internos de comunicación?

Hay no sé. Porque la comunicación apoya la formación y todo eso, pero la formación es como ese primer momento que vive el funcionario. Pues, ya como la parte más técnica.

¿Crees usted que la carencia de innovación genera ruido comunicativo y porqué?

Lo puede generar en el sentido en que los medios tradicionales se vuelven aburridores. Entonces por ejemplo una empresa que siempre use el medio tradicional como el periódico, etcétera, puede pasar que el funcionario no lo lea o se aburra de leer siempre lo mismo, entonces que pereza, tal cosa. En cambio que la innovación llama mucho la atención y crea muchas expectativas en el funcionario entonces el siempre está atento a que es lo que va a pasar. Por ejemplo, acá hemos hecho muchas obras de teatro con *Acción Impro* y el funcionario siempre es súper atento va a la obra de teatro y luego que sale de la obra de teatro comenta lo que le llamo la atención. Esa innovación, entonces la comenta y la comunicación se hace más efectiva, en cambio si se presenta un periódico puede que no lo

lea, le resulte aburridor o lo lea y se guarde el conocimiento para sí mismo, entonces no lo comenta. Entonces es muy importante la innovación por que fortalece mucho la comunicación, el flujo de la información y hace la comunicación sea más efectiva.

¿Cuáles son los beneficios que tiene en la organización el uso herramientas lúdicas?

Si como tú dices, el flujo de la información es mucho mejor por la atención que presta el funcionario, le entran más las cosas, hace totalmente todo más comprensible, nosotros utilizamos también mucho la lotería. Cuando hay una herramienta nueva, un proceso nuevo en la empresa entonces que el rol no se cual tiene que hacer esto y esto nuevo, pero no se conocen estos conceptos, entonces con la lotería, además de que el jefe les explica todo, después juegan y vuelven y hacen prácticos estos conceptos con la imagen, pues la lotería tiene imagen, entonces ven ahí la imagen entonces se hace más comprensible la información, se mejora el flujo de la información.

¿Sabe usted, si existe alguna fundamentación teórica, que soporte la guía de la lúdica en los procesos de capacitación?

No la conozco.

Teniendo en cuenta las dos formas de capacitación, ¿cuál considera usted que genera mayor ventaja en los procesos de comunicación?

Las dos se necesitan. Hacer como una mezcla de las dos. O sea, yo creo que de todas formas siempre debe haber una persona adelante explicando los conceptos, que explique el tema pero siempre debe haber un segundo momento de interacción, que interactué el público con la persona, que no se quede en que yo digo las cosas y ya, si no que haya ese momento de preguntas y respuestas, que exista un momento de práctica. Por ejemplo, lo que nosotros hacemos con la lotería, vendría aquí. Después de que el funcionario practica, y si se puede mucho mejor, después, reforzarlo, si se ven dudas así, reforzarlo con comunicación, es como lo mejor, o por ejemplo comenzar con una comunicación lúdica,

como una obra de teatro porque puede que el funcionario tenga mucha resistencia a recibir eso nuevo entonces esa lúdica le abre algunos, minimiza esa resistencia porque hace más amable la información y lo que el funcionario va a recibir. Entonces puede haber una obra de teatro y luego entra a toda la capacitación magistral, puede haber una mezcla de los dos.

Empresas Públicas de Medellín (EPM)

Carlos Mario Montoya

Jefe Unidad de Aprendizaje Organizacional

Enero 23 de 2008

¿Por qué es importante la capacitación en las organizaciones?

Desde la experiencia de Empresas Públicas de Medellín, es absolutamente fundamental. Desde hace dos o tres años que hicimos la gran transformación de EPM para adaptarse a la nueva legislación que facilitaba la libre competencia, desde ese momento la proyección del aprendizaje, que es el concepto que manejamos aquí mucho más amplio, siempre ha estado alineado con apoyar el logro de la visión estratégica y los objetivos estratégicos de la empresa. Tanto es así que en el transcurso de todos estos años, hoy por hoy la meta que tiene EPM proyectada para el 2015 en su mapa estratégico, tiene en el componente del desarrollo de personas, el componente de aprendizaje y desarrollo de capacidades como elemento fundamental del logro de la meta. Para EPM el tema de aprendizaje organizacional es fundamental en la medida que los retos, los proyectos y las nuevas tecnologías, son cosas que hay que implementar, que hay que aprender, que hay que divulgar, que hay que multiplicar. Por eso es necesario un proceso de aprendizaje en esta organización. Supongo que también lo es para todas las demás, pero desde la experiencia directa de EPM es esencial.

Según su experiencia, ¿es posible que los procesos de capacitación mejoren la capacidad de innovación de la organización? ¿Por qué?

Es una cuestión difícil de medir porque incluso hemos hecho muchos ejercicios de mirar el impacto. A nosotros nos dan información sobre el real avance de los procesos específicos. Obviamente uno intuitivamente lo puede proyectar en la empresa, porque uno diría, pues si esta empresa no estuviera permanentemente actualizada y conocedora, habría salido del mercado hace mucho tiempo. En esa medida hacemos un esfuerzo alrededor de eso. No es fácil de medir, no es fácil de decir -.¡vea! yo hice esto, entonces la empresa es más innovadora por esto- pero sí hay una preocupación constante por saber qué está pasando en el medio, es decir, en esta empresa las personas que tienen capacitación se van a donde se necesite.

Hay como una primera pregunta que nos hacemos: bueno, ¿ésta empresa qué conocimiento necesita para alcanzar sus objetivos estratégicos? nos respondemos la pregunta y después buscamos si ese conocimiento lo tenemos o no lo tenemos. Puede resultar un poco paradójico, pero es que muchos conocimientos que se necesitan lo tiene algún ingeniero, algún experto de la empresa, entonces lo que hacemos es multiplicarlo. Si no lo tenemos, entonces ¿dónde está? donde esté: Suecia, Japón, Inglaterra, Canadá, Francia. Donde esté vamos allá por ese conocimiento. Eso es permanente. Entonces uno dice: hay una relación entre crecimiento e ingresos, entre capacidad tecnológica, entre responsabilidad, entre rigor en el tema de la ejecución de los proyectos y esa necesidad permanente que la empresa tiene de aprendizaje.

Hacemos revisión sobre los eventos que son más importantes; los de más largo alcance, los de más envergadura. Hacemos revisiones y verificamos que la gente aprenda, es decir, que la gente es distinta cuando ingresa y cuando sale. Para eso se hace un proceso de aprendizaje, es decir, tú necesitas un conocimiento nuevo, una habilidad nueva o una actitud que hay que cambiar o modificar. Entonces lo que hacemos es verificar que durante el proceso que se le enseñó para resolver esa necesidad, verdaderamente hubo un cambio y cuando hablamos de aprendizaje, verificar ese cambio. Eso lo hacemos, lo que pasa es que

la persona sale de allí y ya verificamos que tiene el conocimiento, que modificó la actitud o desarrolló la habilidad y se va a aplicar a los puestos de trabajo. A partir de ahí, esto es una espiral de crecimiento constante.

¿Por qué la lúdica puede ser un complemento de la capacitación?

En esta organización, todo el proceso de aprendizaje lo tenemos soportado en un concepto de Universidad Grupo Empresarial. Esa universidad tienen fundamentos conceptuales muy sólidos; tiene un modelo pedagógico, tiene un modelo de aprendizaje y en estos modelos nos dedicamos en su momento a estudiar ésta empresa cómo aprende y sus dinámicas de aprendizaje. Sobre eso, nosotros elegimos cuáles eran las teorías o modelos pedagógicos más adecuados. Dentro de esa elección está el tema del aprendizaje significativo, o sea un aprendizaje donde el adulto (también es una concepción andragógica) encuentre un referente real; es decir que lo que está aprendiendo él pueda llevarlo mañana a su puesto de trabajo. No es hablarle como nebulosa, no hablarle de cosas intangibles, sino decirle – ¡vea! su realidad laboral es esta, su meta de aprendizaje es esta, esto es lo que vamos a hacer y lo vamos a hacer de manera vivencial, de manera significativa, que para usted tenga sentido, que usted lo toque, que usted lo palpe, que usted lo viva, que usted lo presencie, que usted lo sufra-. Porque entendemos que es una de las mejores maneras de lograr que haya transformaciones reales en las personas, uniendo esos elementos conceptuales.

Desde esa base conceptual muchos de los diseños que hace la Universidad Grupo Empresarial para desarrollar el aprendizaje en esta organización se hacen desde lo vivencial, desde la escritura: escribir para publicar. Porque es que como el aprendizaje está tan asociado al tema de gestión de conocimiento en esta organización, queremos que la gente explicita su conocimiento. Entonces cuando lo llevamos a un curso de redacción, no es a adquirir gramática u ortografía, sino que escriba y sobre esa escritura revisamos y damos una retroalimentación sobre el lugar en el que se encuentra la persona. Luego le damos pautas y se le pide que escriba una vez más, hasta que él incorpora esa capacidad desde la vivencia, desde lo que esté haciendo y es capaz de generar un producto que puede ser un artículo publicable que hace conexión con otras situaciones. Este sería un ejemplo

preciso, pero igual al hacer presentaciones en público no es la magistralidad de cómo se hace, es párese y hágalo, véase filmado y dese cuenta que tiene la cabeza así, que mire como tiene las manos, mire dónde está mirando y sobre esa evidencia uno incorpora. Entonces vuélvalo a hacer, entonces ya sacó la cabeza, ya sacó las manos pero todavía falta algo, entonces vuélvalo a hacer; en fin. Es desde esa vivencialidad, desde esa estrategia que para nosotros es fundamental los temas significativos que se sienten en la carne. Los outdoors, por ejemplo han sido las estrategias que más resultado nos han dado para orientar a directivos. Un directivo arrastrándose, colgándose, subiéndose, en fin y sobre eso haciendo reflexión, entonces en su realidad normal del equipo de trabajo, de su liderazgo y de su manejo eso cómo funciona, qué traslado podemos hacer del tema. El componente reflexivo en estas actividades es sumamente esencial porque se puede incorporar en todo lo que hacemos. Para desarrollar la capacidad de esta empresa utilizamos mucho las actividades vivenciales de aprendizaje.

¿Piensa usted que la lúdica influye en el aprendizaje, tanto para la generación como el reforzamiento del conocimiento?

Las cosas que se hacen agradables, las cosas que se hacen participativas, que se hacen con la mediación del juego, yo creo que son cosas que quedan, cosas que tienen mayor nivel de recordación, que cuando uno se enfrenta a la situación en el trabajo, uno rápidamente hace la conexión con la situación del juego. Entonces tanto para generar como para reforzar prácticas es fundamental que esto se haga en ambientes adecuados, en ambientes alegres, en ambientes distensionados, en ambientes lúdicos esencialmente. Yo estoy convencido de eso y uno lo puede medir aquí cuando lo hace. Hay muchas instituciones y organizaciones que se especializan en esos temas y con ellos trabajamos mucho.

¿De qué manera la lúdica favorece la interacción?

En los procesos grupales de aprendizaje una de las cosas que son fundamentales, y te lo digo también por mi experiencia docente, es lograr cohesión de grupo, que haya la referencia docente - grupo, grupo - docente y para lograr como docente esa conexión, unas

de las cosas que uno tiene que establecer fundamentalmente es la interacción del grupo. La mejor forma de hacer interactuar a un grupo, de hacer que se reconozcan como grupo es a través de la lúdica. Del juego como actividad educativa significativa, significativa en la medida en que responde por un diseño curricular específico que tendrá que llevar un concepto o una habilidad manual o una actitud interreferencial que tiene que ser muy establecida y muy directa, pero a través de esa posibilidad que se le da al grupo de participar se da la risa, se da la palabra, se da el gesto y eso facilita tanto la interacción como el aprendizaje. Estas actividades hacen que emerjan de las personas sus mejores cosas, sus mejores conductas, sus mejores comportamientos. Eso es visto por el grupo, la participación se vuelve más amplia, eso ayuda mucho a la construcción de conocimiento emanado del grupo. En fin, es una constante que yo propicio para los eventos que aquí desarrollamos y obviamente en mis actividades como catedrático.

¿Cuál o cuáles cree usted que son los beneficios de la lúdica en la vida de los trabajadores en la organización?

El trabajo es de por sí suficientemente tensionante y factor de estrés, entonces ¿por qué no llevar al trabajo una forma de hacer las cosas distintas?, de manera más desenfadada, de manera más tranquila, sin decir que vamos a descuidar la responsabilidad o el cuidado que tenga que tener con el trabajo, pero mirarlo de una manera distinta. Porque el concepto lúdica es un concepto mucho más amplio que el mero juego. Entonces es mirar esa responsabilidad laboral desde esa posibilidad de conectar distintos elementos, de construir algo que tiene forma como en un *lego*. Algo que tiene forma es el resultado de mi trabajo, entonces lo vería desde esa perspectiva.

¿Cuál es la influencia de la lúdica en el clima laboral?

Esa es fundamental cuando hablamos de un concepto como el de clima porque es esa mirada del ambiente, de lo que se respira, que tiene que ver mucho con la forma de hacer el trabajo. Y no desde un punto de vista individual, sino desde lo grupal. Entonces cuando la interacción del jefe con su grupo es una interacción constructiva desde la relación, y en el

grupo también se genera esa dinámica de construcción y de alegría desde el saludo mismo, desde la respuesta que se da. Es incorporar factores que son propios del juego como la alegría, como la comunicación, como de malicia. Eso indudablemente repercute en el ambiente, repercute en que la gente respire y pueda responder por determinado tipo de clima en la organización. Obviamente cuando esto se da en el clima la gente empieza a responder, sumado a otros factores de una valoración de clima laboral, pero tiene una forma de influir en un buen ambiente de trabajo.

¿Aparte de este tipo de capacitaciones, qué otros espacios lúdicos genera la empresa?

Muchos, la empresa tiene una gran infraestructura en bienestar y beneficio. Desde la posibilidad de ir a un gimnasio en un momento del día: temprano en la mañana, al medio día o al final de la tarde. La posibilidad de que te patrocinen actividades educativas, culturales, recreativas por fuera de la empresa; que puedas hacer un deporte, tener clases de pintura, clases de cocina, que puedas desarrollar habilidad en otro idioma, que puedas estudiar música. En fin las posibilidades son gigantescas. Hay también actividades de celebración, de encuentro, hay foros, hay actividades recreativas organizadas por la empresa internamente, hay campeonatos deportivos, en fin todo eso es una infraestructura muy grande que se tiene en la organización para facilitar desde el juego, desde la recreación, desde lo recreativo que la persona tenga un bienestar y una calidad de vida y eso se hace extensivo a todo su grupo familiar.

¿Cuál cree usted que es la influencia de la capacitación sobre la comunicación organizacional?

Puedo hacer una síntesis de eso en ¿cuál es la influencia de la capacitación y del aprendizaje en la persona, en su factor comunicativo? Nos comunicamos esencialmente a través de la enunciación, de las palabras, obviamente también con elementos no verbales, pero una mejor comunicación desde lo personal, pasa por un mayor nivel de aprendizaje. Mientras más sabes, mejor puedes interpretar al otro, al contexto, al mundo, más puedes decir de ti, de lo que piensas, de tu estructura, tus modelos, tu forma de ser. La gente puede

leer en ti, además de por lo que dices, por lo que haces. Pero la enunciación permite que la comunicación diga mucho, que amplíe mi capacidad de decir, de hacerme entender desde lo individual. Pero obviamente la organización pasa por lo individual, por lo grupal, entonces hagamos una proyección de esto; si el grupo es más formado, tiene más referentes, ha tenido más posibilidades de conocer, tiene más formas de interactuar con otros, eso es un bagaje que se va incorporando en lo que llamamos experiencia, experticia y el grupo dice mucho más como grupo, como lo que es. Y si lo grupal se une en lo organizacional, entonces lo que se refleja como comunicación afuera es una cuestión mucho más amplia, mucho más dicente y evidenciable de lo que la organización es. Yo creo que las organizaciones se miden por lo que saben y lo que se sabe se expresa y se expresa bien expresado. En esa medida hay una imagen que afecta el imaginario del público, del cliente, de lo social en general. Por eso hay empresas que son mucho más conocidas, o son conocidas por su calidad o por lo que dicen que sí mismo. Cuando se invierte en aprendizaje, cuando se invierte en capacitación, lo que se proyecta en los proyectos, en la interacción con el cliente, en la responsabilidad empresarial, en fin, eso pasa porque la empresa conoce.

¿Cuáles son los temas que prefieren capacitar con lúdica?

Sobre todo, los que tienen que ver con elementos de desarrollo de habilidad o actitud. Los conceptuales se manejan de manera más tradicional, porque requiere conceptos. Pero más énfasis en lo que es habilidad, o sea poner a la gente en el simulador para que lo haga, o lo actitudinal, porque es que tiene que haber una referenciación, un ponerse en evidencia con el otro a través del juego, pero es una buena forma de aprender. Porque el discurso uno lo escucha pero a los tres días la recordación es mínima. Se acordará uno del chiste, la parte graciosa, pero más allá de eso no.

Conexiones Estratégicas

Carlos Ignacio Gallego Soto

Gerente

Enero 23 de 2009

¿Qué tipo de capacitaciones realizan actualmente?

Nosotros, como empresa de formación que somos, en primer lugar y cuando comenzamos a salir al mercado, realizamos una investigación de mercados, que nos arrojará que es lo más solicitado a nivel empresarial, directamente en las organizaciones, y por otro lado en programas y seminarios y cosas que se metiera la gente; o sea, cursos y programas abiertos. Con base en esos dos es que nosotros construimos nuestro portafolio, es lo que nosotros ofrecemos en este momento en cuanto a capacitación, programas de formación empresarial. En estos programas de formación, el que está más solicitado y es el que se está viendo más la necesidad en el mercado, es el de servicio al cliente, entonces es el que llamamos en este momento, el programa bandera. Por la experiencia que tenemos nosotros, seguimos manejando otras competencias como son trabajo en equipo y liderazgo, las dos juntas, porque nosotros no concebimos el liderazgo porque sí, aquí lo anclamos de una vez con el trabajo en equipo. Expresión oral y comunicación, no quisimos abrirlo general comunicación por que son muchas cosas, sino que de una vez algo práctico que ayude a las organizaciones a la expresión oral, con presentaciones efectivas, metiéndonos más como en ese tema de la expresión oral. Tenemos otro tema que es una competencia muy importante que es creatividad, la unimos a innovación pero lo principal son los procesos creativos en las organizaciones. Hay otro tema que es muy importante que también es muy solicitado que es el de negociación y resolución de conflictos, como mezcladitos, se está pidiendo mucho como para las ventas, como para el cliente y negociación. Formación de formadores, ese es otro muy importante que es todo el tema ya, de que las nuevas empresas comiencen a llevar sus programas formativos. Y el otro, es un paso visión empresarial y emprendimiento, que es uno con el que empezamos nosotros. E independiente, son programas diseñados a la medida de la organización, nosotros hacemos un diagnóstico y evidenciamos las competencias, porque ojo, pasa mucho que en las empresas dicen a si necesitamos una capacitación en servicio al cliente y realmente lo que necesitaban era trabajo en equipo, porque no trabajaban en equipo, entonces todo el servicio se veía afectado. Por eso la clave de los programas formativos, es el diagnóstico que se haga, y la evaluación del programa; que se genere una evaluación como un programa que no es solo

de mirar como termino todo al final, sino mirar todo el proceso del diagnóstico hasta en el tiempo, para alcanzar a medir el impacto.

¿Qué caracteriza a los programas que ustedes dictan?

Bueno, entonces, los factores que nosotros tenemos claves y que son el fundamento de la compañía son, en primer lugar son las metodologías; nosotros nos basamos en el constructivismo, que es venga aprender a hacerlo juntos, entonces en el constructivismo es crear ese conocimiento pues pasamos no solamente de programas que tienen sus fundamentos desde el cognitivismo y conductismo, porque eso es algo que está en el aprendizaje pero en la tendencia es la construcción de ese conocimiento que se evidencie en la misma practica. Cuando las personas y los participantes están viendo nuestras actividades, son actividades que los involucran a ellos para crear verdaderamente conocimiento y que se logre el aprendizaje construido con ellos, es eso, basándonos obviamente en la andragogía, en esa educación en los adultos, la importancia de reconocer al adulto formado, las características que tiene el adulto y como es ese tipo de personas, como es el perfil de las personas que vamos a tener en nuestros programas, entonces eso también debe ir incluido en ese diagnóstico.

También la metodología basada en la educación experiencial, vivir la experiencia que va mas allá de una simple lúdica o un juego, porque ese es el problema que hay en el medio al entender este concepto, porque muchas veces le pregunta alguien, ¿Qué es la educación experiencial?, a si eso es que aquí jugamos, va mas allá y tiene que ir más allá, no se puede quedar en el simple juego. Pero si se centra en el aprendizaje de vivir una experiencia para llevarlo al conocimiento. Por eso el fondo de la educación experiencial es construir conocimiento, entonces va más allá.

Otras de las características de la organización, es la evaluación, que no se hacen en un solo momento, que no son evaluaciones puntuales de ¿cómo le pareció la capacitación? Pues el programa, que evalúe al conferenciante, que evalúe la logística, que evalúe las presentaciones, toda esa evaluación que es necesaria hacerla, para evidenciar algo hay que

ir más allá, la idea es meternos a una evaluación más práctica desde ese diagnóstico, entonces conoces cómo está la organización cómo fue el desarrollo del programa, con que competencias comenzaron, cómo esa competencia se desarrollo, se fortaleció, mejoró, empeoró, pero es medir cómo quedo después de la intervención y así llegar a medirlo también en el tiempo porque la característica de una competencia es que vos pases por unos pasos. Son cuatro, una es cuando vos no sabes que tienes la competencia entonces está inconsciente, eso no sabes que la tienes y tampoco sabes que la necesitás. El segundo paso, es llegar y decir - yo sí necesito, yo soy incompetente, pero ya soy consciente de que soy incompetente-; luego viene una tercera etapa, donde se empieza a desarrollar, entonces yo soy competente consciente de que la tengo que hacer y que la voy a desarrollar, para que ya en un último es que yo soy competente inconsciente, que quiere decir eso, que yo ya lo hago, que eso ya está interiorizado, ya es subyacente y ya está dentro de la característica a la persona. Entonces para usted poder medir eso, no puede ser inmediatamente de la capacitación tenemos que ir más allá entonces se tiene que evaluar en el tiempo como a meses y la claves es poder enlazar todos estos programas a la evaluación de desempeño de la organización, tratar de meterse en esa evaluación. Entonces al hacer esa evaluación intensiva uno logra como ver como se logra el evento formativo en el tiempo, y si tiene impacto en el tiempo. Por qué no queremos por ningún motivo que las personas digan si estuvo muy chévere jugamos mucho, nos divertimos mucho, y en conocimiento muy flojo y no quedo nada, no. Que se complemente eso.

Otras de las características de los programas que es indispensable es el talento humano, en nuestro equipo nosotros tenemos economistas, comunicadores, administradores, ingenieros, psicólogo, pues eso hay un montón de gente que está buscando la interdisciplinariedad de la organización, para poder ofrecer desde diferentes disciplinas y varias ciencias el programa formativo. Otra de las características es que como estamos formando en competencias y entre estas tres dimensiones hay otra muy importante que es la del ser, entonces nos basamos mucho en centrarnos en el ser. No solo es en las actitudes que queremos que aprendan si no cómo esa actitud, se trata de desarrollar.

¿Hace cuánto tiempo realizan este tiempo de programas?

Mira nosotros, trabajamos hace cinco años, con programas abiertos, y con pruebas piloto estos programas. Entonces lo que arrojó la investigación de mercado nosotros lo montamos. La investigación de mercado arrojó que súper chévere en creatividad, que súper chévere tal, y lo que comenzamos a hacer fue expresión oral que fue uno de los más vendidos, comenzamos a hacer todas esas cosas. Pero hace dos años empezamos a meternos con empresas, entonces conexiones estratégicas creó una marca que se llama Mentores. Mentores son programas de capacitación en la empresa. Y no solo queda en formación, sino que también en programas de intervención con consultoría empresarial. Entonces la empresa nació hace cinco años y hace dos trabajando en empresas; vendiendo en las empresas esos programas a la medida de las organizaciones.

¿Por qué capacitan con constructivismo, o lúdica o con juego?

Bueno mira, el fundamento es, la pregunta esta complicada por lo interesante que es realmente. Porque nosotros elegimos que el constructivismo fuera el centro de la organización, porque creemos que esa es la manera en que las personas van a interiorizar mejor el aprendizaje. Eso que quiere decir, que uno está analizando cómo se ha hecho tradicionalmente. Entonces la capacitación y formación empresarial ha pasado por varias etapas. Entonces antes se centraba en lo que la empresa necesitaba y ya entonces la empresa decía lo que necesitaba, entonces la empresa dirigía su capacitación por ahí. Y empezar a decir las cosas a eso se tiene que aprender así y la gente se volvía casi un robotsito aprendiendo cosas. Y el robot de la persona es si yo lo aprendí a hacer hace poco entonces se quedaban en el hacer ah! y necesito este conocimiento entonces se quedaban ahí.

El constructivismo va a permitir un cambio en la parte actitudinal de las personas y el participante. Entonces es donde logramos desarrollar la competencia. Nosotros la compañía, creemos que la manera para que se interiorice ese aprendizaje es a través de metodologías y herramientas que están puestas a disposición de nosotros desde el fundamento constructivista. Eso nos va a permitir que se dé la participación activa de las personas, que no pasen como ¡ay me toco estar en esta capacitación! sino que empiecen a

reconocer la importancia de eso. Nosotros queremos que el conocimiento es como, yo te lo voy a poner como una metáfora una analogía: *nos vamos de mochileros, nos vamos por Sur América, entonces uno lleva una maleta en donde meten todo; la mochila, la ropa, llevas con que dormir, llevas un montón de cosas, vos pasas por cada pueblo por cada ciudad, y en cada país recogiendo cositas y las vas metiendo en la mochila como recuerdo, entonces en este restaurante me gustó, entonces uno se lleva la servilleta del restaurante, porque está bien bonita, y así se va pasando, la bandera de tal parte y uno va metiéndole cosas.* Yo eso lo comparo con el conocimiento, el conocimiento es como tener esa mochila donde van metiendo todos esos recuerdos y todas esas cosas, el constructivismo va a permitir que vos cuando la necesites saques de manera adecuada todo ese conocimiento que estas metiendo, entonces sacarlo en ese momento, entonces vos cuando estas enfrentando problemas o dificultades en la organización acudís a ese conocimiento que has metido pero entonces no acudís en conocimiento solamente, sino a las habilidades y a las actitudes y a todo lo que tenés vos. Entonces la analogía nos lleva a tener a que todo eso que vamos teniendo no pesa, pues yo llevo un morral que no pesa, eso se va directamente a mi cerebro, y a mis habilidades y actitudes y eso es que me va a llevar a tener un mejoramiento en el desempeño en la organización de determinada manera. Entonces ahí es donde está la clave del porqué se utiliza eso, porque creemos que es el mejor proceso para que se genere eso de enseñanza - aprendizaje que es muy centrado en el estudiante en el participante, porque el facilitador no solo es el que tiene el conocimiento sino es el que pone a participar, si la gente consume conocimiento, el punto está ahí en conocer a cada participante y generar más procesos creativos involucra hacer y procesas más esa información.

Con otra cosa adicional que yo te mencioné ahorita, y es que a veces para que no se quede en el juego, y para que no se quede en lo divertido hay que dar un fundamento teórico de todo lo que se hace. Entonces el constructivismo no quiere decir que yo voy a teorizar sobre servicio al cliente o dar la propia definición, pues si chévere tener la definición para la propia empresa pero con un sustento o un fundamento teórico valido que no se quede en el constructivismo inventando lo que sea si no que vaya más allá. Entonces la pregunta uno la debería voltear y dejarse de preguntar por qué, si no para qué y para quién, es simplemente para llegar a ese desempeño organizacional. E ir paso a paso, es pasar de un cambio de

actitud a ese cambio de cultura organizacional, que ese es un tema muy bueno para debatir, porque será que sí existe la cultura organizacional, o la cultura, porque eso es muy importante, todo eso va a el porqué cambiar cultura, cosas que tiene la organización.

ACCION IMPRO

Enero 23 de2009

Gabriel Zapata Zapata

Director administrativo

¿Qué tipo de capacitación realizan actualmente?

Tenemos dos tipos de cosas, una es que las empresas nos contratan para hacer espectáculos para las empresas y muchas cosas: campañas de ventas, lanzamientos de productos, y capacitaciones. Sobre todo nosotros lanzamos los programas de capacitaciones directamente, nosotros no nos hemos metido como decir cualquier tendencia administrativa que “vamos a implementar el coaching en esta empresa” entonces nos capacitamos en coaching para después hacerlo, no. Lo que nosotros hacemos es hacer un lanzamiento de ese proceso para que la gente lo asimile lo tome un poquito más amablemente y ya después los expertos en eso lo hacen, esa es una de las opciones. Hemos hecho muchas cosas, digamos si empresas quieren darle algún mensaje a la gente como técnicas administrativas de las cosas de mantenimiento no sé un montón de cosas, nosotros montamos un espectáculo que tiene que ver con eso, escribimos un guión particular para este tipo de necesidades, y digamos que como te digo, hacemos un espectáculo que eso no va a ser la gran capacitación, esa es una de las opciones.

La otra es que la técnica nuestra de la improvisación teatral la utilizamos a veces para hacer capacitaciones de cosas que les interesan mucho a las organizaciones. Por ejemplo comunicación, trabajo en equipo, espontaneidad, y un montón de cosas que a veces las empresas quieren sobretodo las empresas de ventas. Entonces lo que hacemos son talleres de improvisación teatral, dirigidos a este tipo de personas. El año pasado tuvimos una muy

larga como de tres meses de toda una empresa de unos talleres de improvisación. Yo realmente tendría que mirar cuál era el objetivo por qué no lo sé muy bien, ellos querían que toda esta gente lograra comunicarse más y trabajar más en equipo, esto los une de una al trabajar al lado. Entonces no montamos una obra pero sí los poníamos a hacer ejercicios de improvisación y cosas de esas, por que a través de eso se pueden lograr muchas cosas. Pero sí tendríamos que mirar ellos particularmente que buscaban, normalmente se busca mejorar la técnica de comunicación, de expresión en público y de negociación.

¿En qué tipo de organizaciones lo hacen?

En todo tipo, pues digamos las últimas que me acuerde, el SENA, pero no para alumnos sino para trabajadores que venían a capacitarse acá Medellín para aplicar el conocimiento allá y dentro de eso hicimos unos talleres de improvisación y después hicimos un espectáculo con esos mismos objetivos.

Hay otras empresas como UNE, Bancolombia. Nosotros normalmente comenzamos a hacer nuestros espectáculos y después nos van pidiendo, “eso nos gusto mucho”, “vamos a enseñarle un poquito a la gente de eso”. Y acá en Medellín, con lo que queramos, con la alcaldía y la gobernación de capacitación directamente no me acuerdo mucho, pero digamos campañas a ciudadanos en seguridad vial lo hemos hecho también a través de espectáculos.

¿Hace cuanto tiempo realizan este tipo de capacitaciones?

Nosotros llevamos trabajando el tema empresarial más o menos cinco años. Sí, yo creo que desde el principio alguna empresa nos llamo para hacer talleres de improvisación.

¿Por qué un grupo teatral empieza a meterse con el lado empresarial de la capacitación?

Pues, mira digamos que nuestro objetivo no es la capacitación empresarial eso no es lo que nosotros hacemos ni lo que buscamos hacer. La circunstancia se dio para que esta técnica

empezara a gustar mucho y nosotros, tenemos dos líneas: una es el tema empresarial de la capacitación, espectáculos, presentaciones de eventos, activaciones de marcas, lo que sea que hagamos con ellos, una cosa que detectamos que las empresas les estaba comenzando a gustar, entonces nos especializamos en hacer productos buenos para eso. Y la otra es lo que hace el grupo, el grupo de teatro nace para hacer teatro, no para hacer cosas empresariales es que es una oportunidad sobretodo, que da una estabilidad económica muy interesante, para que los espectáculos que hacemos propios. Porque a los artistas les nace hacerlos pues los hacemos bien producidos bien hechos con una buena estructura sin depender de que tan buen resultado tenga a nivel de público. Nosotros tenemos buen resultado digamos que es una consecuencia que uno haga las cosas bien, pero finalmente lo que logramos es hacer lo que nos llena, lo que le gusta hacer a los que estudiaron teatro, saben que un artista más que cualquier otro ser humano quiere hacer bastante lo que le da la gana y entonces eso nos da que logremos hacer eso, lo que nos recuerda el alma lo hacemos bien hecho entonces digamos que no es que nosotros formamos un grupo para hacer eso. Cuando yo empecé con el grupo como director administrativo nos empezamos a organizar como una empresa. Es decir, básicamente apostarle a que éramos capaces de vivir de esto, que eso ya era una apuesta bastante loca, pero eso nos ayudo a que tuviéramos un soporte de entrada económica sin dejar de hacer lo que nosotros hacemos que es teatro. Entonces lo que empezó a pasar es que a las empresas les empezó a gustar mucho el producto de nosotros, entonces empezamos a especializarnos en eso, lo otro digamos que hay en teatro convencional.

Lo otro es la técnica de la improvisación teatral que se presta mucho para que la gente lo vea muy accesible, es decir vos le decís “venga haga un taller de teatro” a un gerente, y él va a decir de una “no yo no soy actor”, pero si ven un espectáculo y “venga haga un taller de improvisación teatral que es un cuento de espontaneidad, de creatividad”, lo ven un poco más accesible entonces yo pienso que por eso hemos terminado haciendo estas capacitaciones con la técnica de la improvisación, porque la gente lo ve un poquito más cercano y lo ve un poco más fácil de asimilar y a la gente le sirve para su vida diaria. Y nosotros digamos aquí, en la academia damos talleres de improvisación a empresas, pero

nos damos cuenta de que la mayoría, más de la mitad de la gente no son actores es simplemente gente que le gusto esto y se metió.

¿Cuál es el plus que tiene esto para el aprendizaje?

Pues eso hay una discusión muy interesante, yo por aquí tengo un artículo muy interesante que salió en el Tiempo esta semana, en donde un personaje que se llama Doris Summer, que hizo un trabajo en Bogotá en los Andes, habla mucho sobre el poder transformador del arte y la cultura, particularmente en el teatro. El tema de uno llevar temas que son un poquito complejos al interior de una compañía, llevar teatro a una gente que generalmente no ve teatro, por qué aquí en Medellín el público de teatro es escaso, entonces llevarle a este gente cosas de teatro que son muy vivenciales con sus problemas cotidianos tiene un poder confrontador muy interesante entonces por eso que yo pienso que ha gustado tanto. Por qué cuando una empresa va a lanzar una campaña de cualquier cosa, entonces sale el gerente con una presentación de PowerPoint y se las cuentas, “estas son las metas estas son las cosas”, y es muy diferente que nosotros montemos una obra, que normalmente son muy divertidas y digamos que muy dinámicas para que la gente se entretenga, con eso mismo que él está diciendo, ahí la gente ya, que sus canales de comunicación y su aproximación hacia eso se abre mucho por qué lo coge con gusto, y nosotros hemos tratado temas muy difíciles, y a nosotros nos contratan para regañar a la gente básicamente pero que no lo quieren hacer de la manera convencional entonces la gente lo entiende como un regalo “ve mira, nos trajeron una obra de teatro a la empresa” entonces eso ha tenido un poder transformador a nivel muy chiquito. A nivel mundial, de hecho, se está trabajando en un proyecto, ojalá que lo pueda hacer, que es traer a una persona inglesa que el también cree mucho en el poder transformador pero ya a nivel social y es un poco de lo que habla ella.

Entonces él trabaja con personas en conflicto en todo el mundo y bueno aquí tenemos materia prima de conflicto como ninguno y resulta que es así y la cultura, en la historia la cultura ha transformado los países después de las guerras no queda nada la gente se empieza a unir a través de la cultura, la música, el baile teatro en fin entonces es una cosa que

siempre ha existido pero que apenas se ha venido llevando a cabo, la gente ha entendido que esto le sirve para su empresa, para su vida diaria.

Ahora hablábamos de capacitación, trabajo en equipo, ¿qué otros temas son los que ustedes han trabajado?

No, es que son los que se relacionen con teatro, mejorar la comunicación, la expresión corporal, la expresión verbal. Mira, nosotros tenemos por ejemplo un curso acá que lo llamamos miedo escénico y son cursos que son simplemente para que la gente aprenda a hablar en público, aprenda a comunicarse con los otros y hemos tenido casos súper graves; hay gente que no es capaz de hablar y lo miran y se bloquea, entonces es cómo a través de técnicas de juegos teatrales y eso se pueden lograr muchas cosas pero básicamente los temas siempre están ligados a eso a comunicación, expresión verbal, expresión corporal, trabajo en equipo, a veces hay cosas como estratégicas, pero como montar una situación de la nada necesita que haya alguna estrategia, es decir que alguien haga eso, entonces las empresas, ya los expertos en capacitación y en esos cuentos, lo asimilan mucho los procesos comerciales o lo que sea pero digamos que siempre están ligados a eso.

¿Sobre qué autores o experiencias se han basado ustedes, para desarrollar esto? Me hablabas de Doris Summer.

No, yo digo que eso salió, nosotros lo hacíamos y a mí me llegó este artículo no es que nosotros nos basemos en ella, si no que esto demuestra que sirve y que no somos los únicos. Pues no mira, finalmente hay un gran autor o personaje que influenció esto de la improvisación teatral en el mundo que se llama Keith Johnston, él es un inglés que hoy en día vive en Canadá y que es el padre de la improvisación. Él fue el que se inventó ese cuento de la improvisación, de hecho se lo inventó como un modelo de educación para niños. Los ingleses en algún momento comenzaron a criticar mucho el sistema de educación, como en el caso de Pink Floyd, por ejemplo, muchas de sus canciones hablan de eso y él es como de más o menos esa época, y entonces él dijo “no es que aquí a nosotros no nos están educando nos están maleducando nos está cerrando puertas”. Todo el tiempo él habla de la

improvisación como una técnica de no bloqueo y aceptación de todo es decir nunca decirle a un niño que no, todo esto para que los niños no se les pongan barreras desde el principio entonces, después empezó a mirar que esto se podía volver un tema teatral entonces en la técnica de la improvisación se trata de eso que los actores nunca se pueden bloquear entre sí, se debe dar mucha comunicación entre ellos, tienen que escuchar mucho, y dentro de la improvisación la escucha es fundamental entonces es escuchar al otro, comunicarse muy bien y no bloquearle nada si se dice que es un pájaro tiene que ser un pájaro si dice que es un avión o si dice que yo soy un avión yo tengo que ser un avión si le digo que no la historia se acaba. Entonces no hay trucos ocultos dentro de la empresa, es una improvisación pura nosotros no preparamos nada ni repetimos nada pero hay maneras de llegar a eso entonces él es el autor en que nos hemos basado para nuestro trabajo.

¿Ustedes como evalúan la efectividad de esos cursos, esas capacitaciones?

Nosotros siempre evaluamos en términos de la satisfacción del cliente, más que ponernos a preguntarle a cada persona que asistió que sí le gustó, que sí aprendió, pues es muy difícil para nosotros hacerle seguimiento a tanta gente, entonces el cliente siempre les preguntábamos o nos escriben. En este último del SENA quedaron felices entonces nos escribieron que les había parecido una experiencia muy buena que la gente salió muy contenta, que ojalá lo pudiéramos repetir.

¿Cuáles han sido sus clientes más importantes?

Mira, estamos hablando solo de la parte comercial y empresarial. En esa parte tenemos aquí clientes muy fuertes en Medellín, de hecho son las compañías más fuertes que son EPM, nos contrata muchísimo para muchas cosas; Bancolombia, cada año hacemos más presentaciones con ellos. Pero resulta que hay otro detalle en este mundo en estos espectáculos, y es que normalmente es a través de agencias de publicidad que nos contratan a nosotros. Lo que pasa es que ya nos conocen tanto que normalmente nos exigen, “Fernando yo quiero un evento así pero con ellos”, entonces eso nos da mucha fortaleza frente a otros que puedan estar haciendo lo mismo pero hay agencias de publicidad que

trabajan mucho eventos acá en Medellín. Pero las agencias de publicidad tienen un departamento tienen un BTL, entonces esos departamentos de BTL son los que nos contratan a nosotros. Casi todos los grandes nos conocen, las grandes agencias de publicidad. El grupo Cristal, medios Cristal, Bavaria, la Universidad de Antioquia, la Secretaría de la Salud, la Gobernación y la Alcaldía, también trabajan mucho con nosotros.

¿Cuánto cuesta un montaje de ustedes y cómo hacen para ponerles el precio?

Yo no sé, es que un espectáculo de nosotros como lo hacemos a la medida de lo que cada uno quiere, depende de la estructura que tenga. Cómo le ponemos los precios, eso lo hago yo, esa es mi labor, es una de las labores más complicadas que hay, porque uno ¿cómo le pone valor a la cultura?, ¿cómo le dice a alguien cómo hace un millón con espectáculo?, ¿quién sabe cuánto cuesta un actor en una obra?, eso acá no está organizado sino que está subvalorado. Eso tiene un trabajo muy complicado de valorarnos nosotros, y decir no porque además vivimos en un mundo muy complejo en Medellín todo el mundo quiere negociar, todo el mundo quiere pedir descuento, todo les parece muy caro, entonces ahí hay un trabajo bien interesante pero que la fórmula que utilizamos en Acción Impro, es que ellos no le dicen a los actores rebájeme si no que me dicen a mí, y yo no sé negociar, pues o llego a acuerdos pero si sentarnos en un mismo nivel, no con los actores que no conocen nada del tema, y les pueden decir tres palabras raras y ellos pueden decir que sí.

Entonces yo no sé, no hay algo promedio, nosotros hacemos una presentación donde hayan dos actores, pues eso no vale mucho, pero hay espectáculos que uno solo puede costar 12 millones de pesos, pero normalmente está alrededor de 6 ó 5 millones. Los espectáculos de impro como no tienen un guion ni nada, son un poquito más baratos, y eso equivale a más o menos 5 millones pero no se eso depende del proyecto. Esa pregunta me la hacen todos los días los clientes para hacerme propuestas, pero como nosotros no hacemos un espectáculo que vendemos a todo el mundo sino que le decimos a toda la gente lo que ellos necesitan y montamos y escribimos un guión solo para eso, y compramos vestuarios solo para eso, eso hace que sea muy interesante porque la gente nos ve con los colores de la empresa, con los personajes, de cómo le dicen a quien sabe quien, todo lo relacionado con la empresa. Y

decimos como bueno el tema de que ellos sean improvisadores profesionales hacen que los montajes sean muy rápidos y fluidos. Nosotros teníamos cuatro eventos por semana, entonces éramos montando un montón de cosas a la vez.

¿Quiénes son su competencia directa en este momento?

Más que competencia tenemos amigos, nosotros no competimos mucho, hay un grupo que se llama la Granja en el tema de Impro, no se empresarialmente hasta donde van, pero en el tema de la improvisación para empresas por que han venido acá a hacerlo. Pero nunca nos han quitado un cliente, de hecho entre ellos y nosotros somos los únicos que nos recomendamos, porque hay otros grupos de improvisación en Bogotá hay unos que se llaman Improsac, otro que se llaman las Soluciones, que nos están enfrentando pero yo a los únicos que recomiendo son a ellos en Bogotá. Lo que nosotros hacemos es que nos damos clientes, si usted vive en Bogotá y no tiene plata para llevarnos a nosotros, pues trabajen con ellos.

Aquí en Medellín, ya en ese tema comercial hay un personaje cubano, Joel Sánchez, que se llama Comedia industrial y con él siempre me encuentro, y hay otros pequeños pero que uno no tiene en cuenta. Nosotros hace rato teníamos contrato con él y nos encontrábamos en la sala, es teórico del humor, y es muy interesante conocer las técnicas.

¿Qué influencia tiene el arte sobre la comunicación organizacional?

Yo no sé qué influencia tendrá, yo sé que cuando a nosotros nos contratan para hacer eso, eso cambia mucho, porque la gente no se habla, es una cosa muy extraña dentro de una empresa, y todos los días no se dice que necesitan. Es lo mismo de siempre, de una forma vivencial en vez de decirle usted no se está comunicando sino demostrarle si usted no se comunica que puede pasar. Y la gente pueda que se ría y que le parezca muy bueno pero eso nos pasa también, entonces ahí hayan un corto de la comunicación interesante. En la comunicación externa, digamos ya más va en lanzamientos de productos, como fortalecimiento de marca, como cosas de esas más públicas, y con distribuidores o como

sea, hemos hecho muchas cosas siempre con el propósito de mejorar la posibilidad en la empresa de lo que se compra y al que distribuye, porque ya está cambiando el concepto de dar tanta bonificación, tantas cosas como rudimentarias, entonces lo que les da es un espectáculo, por ejemplo hicimos el lanzamiento de los nuevo productos de Accer y lo hicimos como en ocho ciudades, a los distribuidores les damos con ese espectáculo, para que ellos pasaran bueno un tiempo, lo que termina pasando es que le dan una imagen más alegre a la marca un poco más cercana a la gente.

E. Transcripción entrevistas *Ocasa*

XIOMARA TRUJILLO

Coordinadora de programas de cursos virtuales y asistente del director ejecutivo

Marzo 6 de 2009

¿Cuáles son las funciones de tu cargo?

Elaborarle al director ejecutivo la redacción de cartas, la preparación de las asambleas extraordinarias, asambleas ordinarias, reuniones de junta directiva, preparar los materiales para las reuniones, imprimir las actas en los libros oficiales y como coordinadora, coordinar los cursos, hablar con los invitados del chat, estar metiéndome al curso constantemente, tener un contacto directo con los participantes del curso, presentar los informes trimestrales.

¿Hace cuánto está vinculada con la organización?

Hace un año y dos meses más o menos; empecé con la práctica y me quedé trabajando.

¿En sus palabras, qué hace *Ocasa*?

Ocasa busca sensibilizar y capacitar a los jóvenes de edades entre los 14 y 30 años en el fortalecimiento de los valores democráticos, enseñarles prácticamente que ser ciudadano no empieza desde los 18 años, sino que uno puede ser la calidad de ciudadano que adquiere desde que uno nace.

¿Qué actividades realiza la organización?

Trabajamos de dos formas prácticamente; una formación presencial que son los proyectos que contienen talleres, visitas a instituciones locales o en el caso del proyecto que se está manejando en UNATEC, visitas a instituciones nacionales como el congreso de la

República; y los cursos virtuales que como su nombre lo dice es a través de Internet y también trabajamos a través de foros y charlas de sensibilización.

Desde que entraste, ¿qué cambios has notado en la organización?

Pues desde que yo entré el cambio más radical es de instalaciones físicas; yo entré y eran dos oficinas super chiquitas y pues ya estamos en esta oficina más grande. En cuanto a los programas, desde que yo entré siempre ha habido proyectos grandes; los de talleres presenciales y los de cursos virtuales. Los reconocimientos que tuvimos el año pasado como la Orden a la transparencia distrital y también tuvimos un reconocimiento en el Senado y la Cámara por el día de la transparencia.

¿Cómo identifican las necesidades de la población a la que capacitan?

Eso se hace previamente. El proyecto tiene varias fases y una de ellas es la planeación. En esa fase, el coordinador con el asistente de proyecto van a la zona e identifican aliados, pero también identifican la población objetiva; van a colegios, hablan con los jóvenes y los hacen llenar unos formularios en los que hay una pregunta que dice como cuáles son las problemáticas que más tienen o aquellas que se podrían mejorar. Todos los programas o talleres que manejamos van dirigidos a la formulación de un proyecto de control social o de un proyecto que tenga que ver con la resolución de uno de los problemas que han mostrado. Así es como nos vamos enfocando, además en el primer taller se hace una priorización de problemas y ahí vamos mirando qué problemas tienen o a qué necesidades se debe enfocar el taller.

Una vez identifican las necesidades, ¿cómo realizan los talleres y qué métodos utilizan?

Los talleres son más o menos de tres horas, no son como las cátedras en las que llega el profesor y comienza a dictarles clase. Los talleristas deben mandar a la coordinadora una ruta de las actividades, de los temas que van a tratar, cuánto tiempo se va a durar en cada

actividad y qué materiales necesitan. La coordinadora revisa la ruta, pero la ruta lo que busca hacer es identificar que no solamente se traten cosas teóricas, sino que también se involucren a los jóvenes a través de dinámicas, porque si ellos se sienten en una clase común y corriente no van a ir, por eso nuestros talleres son dinámicos, son juegos, como actividades en donde se les dan un rol para que interactúen con los otros.

¿Cómo evalúan los talleres?

Al final de cada taller se les entrega un formato de evaluación y los jóvenes lo diligencian.

¿Dentro de la organización, ustedes que niveles de formación tienen?

Pues aquí recibimos pasantes o practicantes, ellos siempre son asistentes o ayudan en cosas que son dispendiosas como para uno sentarse a hacerlas, igual también se les pregunta en qué quieren trabajar y se les presenta la organización para que puedan tener una actitud propositiva. También procuramos que los coordinadores y asistentes de proyecto que reciben una remuneración por su trabajo, tengan por lo menos un poco de experiencia.

¿Pero desde que usted entró ha recibido algún tipo de capacitación?

No

¿Qué siente que necesita fortalecer *Ocasa* y por qué?

Yo creo que una de las cosas es las capacitaciones, me refiero a que digamos, yo por ejemplo, no sé redactar. Pues sí, yo redacto pero no es mi fuerte, la ortografía mía es terrible, me salva la corrección de ortografía del computador. Yo creo que se deberían fortalecer las habilidades de las personas de la organización.

¿Y en qué temas?

Hablar en público; yo le temo al público; en redacción, también en la presentación de *Ocasa* a diferentes públicos, porque una cosa es presentarla frente a la sociedad civil y otra cosa es presentarla frente a empresarios que no les gusta que uno eche garreta, sino que hay que ir al grano.

¿Cuáles son los canales de comunicación que se manejan al interior y exterior de la organización?

Nosotros como somos tan poquitos nos estamos comunicando constantemente si necesitamos algo. Igual nosotros hacemos reuniones quincenales en donde comunicamos los resultados de los proyectos, cosas importantes que han hecho los colaboradores, el director ejecutivo o los directivos de proyecto y también los viajes. Las reuniones quincenales es algo que nos ha ayudado mucho a tener comunicación interna. Al exterior, todo es a través de Internet; el grupo de facebook, la página Web, cosas así. Por ejemplo con los cursos virtuales yo cree una cuenta en Hotmail y así estoy constantemente conectada con los participantes del curso virtual para cualquier duda. Con los fundadores, en el modelo de gobierno, como yo soy asistente de Nicolás, yo tengo constante comunicación con las personas de la junta directiva, entonces yo no tengo problema con eso, pero no sé, con las otras personas si es muy distanciado.

CAROLINA BAHAMÓN

Coordinadora del proyecto Instituciones transparentes una propuesta para jóvenes

Marzo 6 de 2009

¿Cuáles son las funciones de tu cargo?

Básicamente, coordinar la ejecución del proyecto, esto implica labores de campo como ir a los municipios, en este caso en Cundinamarca que es el lugar de acción del proyecto y además, otras labores administrativas como la elaboración de informes tanto narrativos como financieros para presentarle al donante del proyecto. Tenía dos personas a cargo; una,

el asistente del proyecto que se encarga de labores parecidas pero con menos responsabilidad y un practicante que ayuda con las labores puntuales y operativas del proyecto como los temas de caja menor.

¿Hace cuánto está vinculada con la organización?

Desde mayo del 2007

¿Cómo llegaste a la organización?

Me llegó una convocatoria a mi correo para buscar dos personas: un asistente de proyecto y un practicante. Yo no me había graduado de la universidad entonces entré como practicante.

¿En sus palabras, qué hace *Ocasa*?

Promueve la construcción de ciudadanía y el fortalecimiento de los valores democráticos en los jóvenes colombianos

¿Qué actividades realiza la organización?

Muchos foros, talleres, capacitación no formal en los temas de la organización, participa en conjunto con otras instituciones nacionales y locales, dependiendo del sitio donde esté trabajando y en general promover los valores democráticos a través de diferentes formas: los cursos virtuales, actividades didácticas para que los jóvenes puedan entender y aprender sobre estos temas de mejor forma.

Desde que entraste, ¿qué cambios has notado en la organización?

Muchos, cuando yo entré a *Ocasa* éramos 5 personas en una oficina pequeña, tenía dos proyectos básicamente: uno muy pequeño que era el de los cursos virtuales y el proyecto en

el que yo entré y que coordino actualmente que es el de Cundinamarca y básicamente se sostenía con este proyecto y no había nada más. Ahora ha crecido el volumen de trabajo en los proyectos, hay más oportunidades, lo conocen muchas más organizaciones sociales, le ha ayudado mucho la pertenencia a la *ONG por la transparencia* porque ha podido fortalecer relaciones con otras organizaciones, entonces por ese lado ha crecido, también ha crecido en personal porque ya han pasado por aquí varias personas y la idea es que con los nuevos proyectos se vinculen nuevos miembros. Se ha organizado mucho más en los procesos y procedimientos internos, ya se cuenta con una persona que se encarga específicamente de la labor administrativa de cuentas y todas esas cosas que antes eran muy improvisadas. En comunicaciones el cambio también ha sido grande porque al principio Gina era la que se encargaba de todo, era la todera, y siendo paralelamente coordinadora de un proyecto grande no le quedaba el tiempo suficiente para dedicarse al tema de las comunicaciones, entonces se identificó la necesidad de tener una persona dedicada exclusivamente a las comunicaciones y a promover las actividades de la organización. Otro avance es que cada coordinador de proyecto ha interiorizado la necesidad de que se comuniquen las cosas que se están haciendo dentro de los proyectos, entonces se mandan notas de boletín, fotos y ese tipo de cosas para mostrar a los demás las actividades que desarrolla *Ocasa*.

¿Qué reconocimientos ha tenido *Ocasa* en los últimos dos años?

Desde que yo entré los principales fueron en el 2007 cuando ganó el concurso de Ventures como el mejor plan de negocios en el sector social. En el 2008 se obtuvo la orden a la transparencia que fue entregada por el alcalde mayor y otras entidades distritales y pues que fue muy motivante para los que trabajamos acá. También está el otro reconocimiento en el Congreso. Además, desde 2007 participamos en una convocatoria que hicieron la facultad de ciencia política y relaciones internacionales de la universidad Javeriana y el Instituto Republicano Internacional (IRI) sobre prácticas innovadoras en participación ciudadana, que se llama *Construyendo democracia*, participamos y fuimos seleccionados para aparecer en una publicación que muestra las 25 prácticas más innovadoras sobre participación

ciudadana en Colombia. También Compartamos seleccionó a *Ocasa* para hacerle un seguimiento y una asesoría en el manejo organizacional de diferentes formas.

¿Cómo desarrollan las capacitaciones que realizan?

Las necesidades se identifican una vez conocemos a los jóvenes con los que vamos a trabajar, hasta ahora no se ha hecho un trabajo previo de ver el sitio y de acuerdo a esto formular el proyecto para que se adecue a las necesidades del lugar, sino que lo que hacemos es que de acuerdo también a las preferencias del donante del proyecto se escoge la zona y una vez se va a la zona se escogen los beneficiarios. Con base en la información que dan los beneficiarios es que identificamos las cosas que hay que adaptar especiales a esa realidad. En el caso de Cundinamarca, todos sus municipios son muy diferentes, entonces en la zona en que trabajamos el año pasado, los jóvenes tenían problemas porque la zona se estaba llenando de industrias, entonces había problemas medioambientales y problemas en general. En otras zonas, los problemas eran más de oportunidades laborales para los jóvenes. Según el perfil identificamos las cosas en las que debemos hacer más énfasis para la formación que les vamos a dar. Hacemos jornadas previas de convocatoria en las que se llenan formularios especificando las problemáticas del sector o que les preocupan, luego hacemos una clasificación de temas y vemos cuáles son los más importantes y con base en eso se selecciona a los jóvenes y se tiene un panorama más claro de lo que les preocupa y lo que hacemos es profundizar en eso para que ellos puedan trabajarlas en proyectos que formulen para mejorar esos problemas en su comunidad.

¿Cómo se desarrollan los talleres?

Los temas ya están dados con anterioridad y son los que maneja *Ocasa*: participación ciudadana, conciencia social, rendición de cuentas y todo eso. Pero cada tallerista lo que hace es que de acuerdo a las necesidades del grupo adapta un poco la información que les va a dar con ejemplos, con juegos y cosas que se adapten a la realidad de ellos.

¿Cómo hacen las evaluaciones?

Cada proyecto tiene sus indicadores de acuerdo a las actividades que tenga, se hacen esos formatos de encuesta, se hacen unas mesas de difusión por lo menos en el caso de mi proyecto y se está tratando de implementar en los demás proyectos, se hacen estas mesas de difusión al final de los talleres presenciales en las que ellos mismos son los que organizan las mesas, organizan como una especie de taller que ellos ahora van a dar y eso es un indicador clave de si de verdad interiorizaron los temas del taller, porque son ahora ellos los que deben explicarle a otros. Entonces ellos mismos preparan el tema, preparan el sitio y todo para ver cuál es la capacidad de convocatoria que tienen y si de verdad están desarrollando esas habilidades de liderazgo que se les muestran un poco en los temas que se les dan. En general el seguimiento que se le hace a las iniciativas que ellos formulan, pues como tienen que formular iniciativas relacionadas con los problemas de su municipio, esto lo hacen en acompañamiento con *Ocasa* y con el trabajo que ellos hacen por su cuenta y los resultados se ven en el formato escrito del proyecto en el que se evalúa la claridad de los conceptos. Igual, al final del proceso, se hace una prueba de diagnóstico, que es hacerles preguntas teóricas de selección múltiple en todos los temas.

¿A nivel interno has recibido algún tipo de capacitación?

No, solamente inducción a mis cargos.

¿Qué necesidades hay que fortalecer en la organización?

Yo creo que se debe fortalecer el seguimiento a los proyectos, a las iniciativas que formulan los jóvenes, porque si se hace todo el proceso, pero al final no se sabe si ellos van a poder aplicar los proyectos para que se vean de verdad los resultados. Por otro lado, relacionado con el tema de comunicación veo falencias con respecto a la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo y los miembros de la organización como tal que no trabajan acá, porque no se tiene casi contacto con ellos y creo que hay profesionales muy valiosos entre los miembros pero que están muy sumergidos en sus trabajos y cuando se necesita

ayuda o apoyo sería muy importante que ellos estuvieran por ejemplo en el diseño de algunos talleres o en cosas puntuales, porque los siento muy alejados de la realidad del día a día de la organización. También el tema de capacitación, creo que sí necesitamos urgentemente porque nosotros mismos dentro del equipo de trabajo muchas veces dictamos los talleres también y necesitamos una capacitación en el tema de actividades didácticas, formas de acercamiento a los jóvenes a través del juego y la recreación, porque podemos tener los contenidos teóricos claros, pero a la hora de pasarlos a una forma divertida o más ligera que se pueda comprender.

¿Cuáles son los canales de comunicación que se manejan al interior y exterior de la organización?

Internamente tenemos el correo electrónico, tenemos las reuniones semanales en las que tocamos temas importantes para cada uno de los miembros del equipo de trabajo, la comunicación oral directa, se puso una cartelera en la cocina donde se escribe el horario de todos, las personas que se ausentan y una especie de planeador para saber si alguien va a viajar. Externa está el boletín, la página y facebook.

LAURA VIZCAINO JIMÉNEZ

Asistente en comunicaciones

Marzo 6 de 2009

¿Cuáles son las funciones de tu cargo?

Envío del boletín, y trabajo de Webmaster, en las alianzas con los medios de comunicación hago boletines y escribo comunicados de prensa y también alianzas con universidades, hablar con facultades. En lo interno estar pasando información importante para todos y en el desarrollo del informe de gestión del 2008.

¿Con qué universidades tienen alianzas?

Este año estamos trabajando con la Sabana, el Externado y estamos tratando de mirar con la Nacional y otras universidades. En medios hemos hablado con Semana y con El Tiempo por el programa *Código de acceso*.

¿Hace cuánto está vinculada con la organización?

Hace 8 meses. Llegué por la práctica social, soy estudiante de comunicación en la Sabana y ahí conocí a *Ocasa*.

¿Cómo funcionan las comunicaciones en *Ocasa*?

En lo interno (el staff), bien porque estamos siempre en la oficina, el problema estaría con los miembros de la junta directiva porque pienso que no muchos conocen lo que está realizando la organización, cómo está, en qué va. En lo externo, la meta de este año es realizar alianzas con medios grandes de comunicación sobre todo en Bogotá, porque ya se tienen muchos en las regiones en las que se ha trabajado.

¿Cuáles son los canales de comunicación que se manejan al interior y exterior de la organización?

Los internos son el correo corporativo, Messenger, aunque no todos tenemos las cuentas de todos y personalmente. Los externos son el boletín, la página Web y comunicados de prensa cuando se tengan.

¿Qué necesidades de comunicaciones tiene la organización?

Que sea conocido por el público objetivo que son los jóvenes en Bogotá y en universidades. También empezar a trabajar con algo más local y no tanto con entidades internacionales porque son importantes pero con la crisis, es mejor no depender de ellos. También las

alianzas con los medios que una organización siempre debe tener para ser reconocida. A nivel interno la comunicación con los miembros porque igual ellos también son la cara en el exterior y no saben lo que está pasando en *Ocasa*.

En temas de capacitación, ¿Qué cosas crees que necesita *Ocasa*?

La primordial es capacitarnos en cómo vender la organización a los demás, tanto a medios como empresas, porque hay muchas cosas que no sabemos decir de la manera correcta. También en cómo saber utilizar las nuevas tecnologías, que son las herramientas que más utilizan los jóvenes ahora y es importante saber cómo sacarle más provecho y también en comunicación de los proyectos.

JUAN RAÚL ESCOBAR

Coordinador de programas

Marzo 6 de 2009

¿Cuáles son las funciones de tu cargo?

Coordino un programa de formación de jóvenes en la ciudad de Arauca, que tiene que ver con los temas de regalías, tanto la parte financiera como académica del proyecto.

¿Hace cuánto está vinculada con la organización?

Desde agosto del 2006, empecé como voluntario y me quedé trabajando. Me enteré porque un amigo hacía voluntariado en *Ocasa* y me invitó a unirme.

¿En sus palabras, qué hace *Ocasa*?

Ocasa es una organización que trabaja con jóvenes para el fortalecimiento de la democracia, empoderando a los jóvenes.

¿Qué tipo de actividades desarrolla la organización?

Ocasa tiene muchas actividades: tenemos proyectos de varios tipos de formación, tanto virtual como presencial. Tenemos varias alianzas que tienen que ver con el tema de democracia como la *Red Latinoamericana por la Democracia*, *ONG por la transparencia*. Hacemos foros y muchas actividades, pero nuestro fuerte es la capacitación de jóvenes.

¿Qué cambios ha tenido *Ocasa* en los últimos dos años?

Ha crecido mucho, hoy hay diez personas trabajando, una oficina más grande, un volumen de proyectos más grande y de beneficiarios también. Pero sobretodo nos hemos ganado un nombre en medio de las organizaciones sociales, por ejemplo para el tema de jóvenes, *Bogotá cómo vamos* nos llamó para que les hiciéramos un foro.

¿Qué reconocimientos han tenido desde hace dos años?

Hemos sido seleccionados por financiadores internacionales para proyectos: por el *National Endowment for Democracy* de Estados Unidos, por la *Konrad Adenauer* de Alemania, por *Cimientos*, que es un programa de USAID de Estados Unidos, por el *British Council*, por la *Cámara de Comercio de Bogotá*, además tenemos una alianza con CECID, que es parte del reconocimiento que nos dan. Más formalmente, la orden a la transparencia Luis Carlos Galán, recibimos una mención del Congreso de la República por la transparencia.

¿En comunicación cuáles crees que han sido los cambios?

Tenemos comunicadores ahora. Antes este tema estaba en manos de politólogos y especialistas en gobierno porque no teníamos recursos para contratar a alguien. Ahora hay un comunicador medio tiempo y esto es una ganancia, además tenemos una página web nueva y nos hemos interiorizado como organización que el tema de comunicación es imprescindible.

¿Cómo es el desarrollo de las capacitaciones que ustedes realizan?

Nosotros llegamos a una zona generalmente porque la persona que financia el proyecto está interesada en que trabajemos en ciertas zonas, por ejemplo *Cimientos* quería que se trabajara en el César, en Arauca, pero también hay proyectos en los que nosotros elegimos la zona, generalmente pequeñas. Luego se hacen una serie de alianzas locales con organizaciones de la sociedad civil, las administraciones locales se enteran también del tema, aunque no se alían, pero sí hay alianzas con universidades, colegios y toda aquella organización que trabaje con jóvenes o con nuestros temas es susceptible de llegar a tocarles la puerta y hacer una alianza. Después de que realizamos las alianzas, hacemos unas convocatorias para ver qué jóvenes están interesados en tomar el proyecto, por ejemplo vamos a los colegios, a las universidades, a emisoras, tratamos de tener espacios en periódicos locales, hacemos un evento, generalmente masivo que gira alrededor de la música con una o dos bandas donde los jóvenes pueden conocer el proyecto. Ahí recogemos los formularios de los interesados y seleccionamos los jóvenes. Paralelo a esto, se hace todo el tema académico, entonces como cada zona tiene sus necesidades, así mismo tenemos que afrontarlas distinto, además no todos los proyectos tienen el mismo enfoque.

Después de que está todo esto listo, se citan a los jóvenes y se empiezan los talleres que tienen dos componentes: el primero es el taller académico como tal, la persona que va tiene que dejar claros unos temas específicos y hacer unas actividades para que el taller sea más dinámico, generalmente se hace en horas fuera del colegio, por lo que los jóvenes van voluntariamente y si se hace una clase como de colegio se van a aburrir. Después trabajamos la parte de proyectos en donde se les enseña cómo formular un proyecto en términos de control social. El número de talleres varía dependiendo del proyecto, al igual que el número de jóvenes. Al final se escoge el mejor proyecto y se les apoya y financia para que lo hagan más sólido. El elegido se comunica en un evento de cierre que se hace con la comunidad, allí se les entregan diplomas y se hace todo muy serio.

¿Cómo evalúan los proyectos?

Cada capacitación individual tiene una evaluación por parte de los jóvenes, entonces al final ellos llenan una encuesta en la que se les pregunta sobre la importancia del taller, la claridad de los temas vistos, las dinámicas que se realizaron, la relevancia de los talleres y se deja un espacio abierto para que hagan sus observaciones o sugerencias sobre cada uno de los componentes del proyecto. A nivel interno, los que viajamos somos el coordinador del proyecto, el asistente y el tallerista, al final se hace una reunión entre estos tres y se ven las cosas buenas y malas que haya podido haber en el taller y sobre todo para mejorar en la marcha el grupo de jóvenes. Porque nos hemos dado cuenta que uno formula un proyecto y en la mitad puede estar cambiándolo según las necesidades del terreno.

¿Quiénes son los talleristas?

Son personas miembros o amigas de la corporación. Nos gusta trabajar con nosotros mismos porque ya llevamos una experiencia acumulada en el tema y sobre todo porque no es fácil que alguien llegue y se entere de todos estos temas o del conjunto del proyecto, porque hay que tener todo el contexto para saber cómo se van a enfocar las cosas.

¿Qué capacitaciones se manejan a nivel interno?

Ninguna

¿En qué temas cree que se necesita capacitar?

Importante comunicaciones y el tema de jóvenes, porque hemos tenido un especial énfasis en temas de democracia, control social, participación, rendición de cuentas pero el tema de jóvenes no lo tenemos interiorizado como organización; necesitamos entender el contexto de los jóvenes, temas como el de tribus urbanas, leyes de jóvenes, políticas públicas y todo este tema de cómo entender a ésta población y como interactuar con ella.

¿Qué otras cosas debe mejorar *Ocasa*?

Nosotros estamos claramente buscando el fortalecimiento institucional en varios frentes y un tema importante es la comunicación entre miembros, staff y junta directiva que no se ésta dando muy fácil. Además, somos una organización que no es fácil de entender por el gobierno que se maneja al interior de las organizaciones sociales, hay cosas legales que no muchos conocemos y sería bueno que pudiéramos fortalecernos en esto.

¿Cuáles son los canales de comunicación interna y externa?

Como staff nos comunicamos personalmente, a veces por Messenger y otras por correo electrónico, porque no es una organización tan grande como para que perdamos el tema de comunicación persona a persona. Con los miembros, se supone que la comunicación se hace vía dirección ejecutiva, pero yo que tengo las dos camisetas puestas y soy y miembro de la organización, sé que tenemos una dificultad de comunicarnos con el staff, tenemos un grupo en Google que es de envíos hacia los miembros, pero la verdad lo hemos dejado de lado y casi también estamos funcionando con el persona a persona, que es bueno en cierto sentido, pero es malo porque si una persona miembro se aleja porque tiene mucho trabajo, no está bien empapada de la organización. Hacia el público externo tenemos varias vías: una lista de distribución a la que se le envía un boletín virtual quincenal, una página Web, un grupo en facebook, una página en facebook y los correos y teléfonos abiertos para interactuar con el público externo. Aparte tenemos nuestros beneficiarios, que se les está llamando y mandando correos, pero cuando se acaban los proyectos esa comunicación se dificulta, por eso también se debe mejorar en eso.

¿Cuál es la diferencia entre los miembros y los de staff?

Ocasa tiene una asamblea de miembros que son como los dueños de la organización, y registran así ante cámara de comercio. En este momento somos más o menos 11 personas, esos miembros son elegidos por la asamblea de miembro y tienen que tener unas características como llevar un tiempo conociendo la organización, o haber hecho trabajo de

voluntariado y tienen que aportar \$90.000 pesos cada tres meses como afiliación simbólica. El staff son las personas que trabajan en la organización y que tienen un contrato por prestación de servicios.

NICOLÁS HERNÁNDEZ

Director ejecutivo

Marzo 6 de 2009

¿Qué cosas han cambiado desde hace dos años?

Muchos temas que se manejaban de manera informal han venido estandarizándose y regularizándose a nivel administrativo, de proyectos, incluso las comunicaciones han estado en ese proceso. Pienso que hay roles más definidos que permiten que esos procesos no sólo se comuniquen, sino que se empiecen a aplicar. Ha crecido en volumen de recursos. Hay roles más definidos que permiten que esos procesos se comuniquen o se escriban, sino que se empiecen a aplicar. Se ha crecido en la cantidad de recursos que se moviliza, en los actores que tienen relación con nosotros, en el equipo interno, en las demandas que los órganos como asamblea, consejo asesor, dirección ejecutiva tienen porque hay más expectativas de los que podemos hacer. También la organización ha madurado, pues hacer un trabajo constante implica un conocimiento adquirido para ofrecer proyectos con mucha más calidad, sabiendo hacia dónde se apunta y qué se espera, también teniendo un impacto y viendo resultados de proyectos que se empezaron hace dos años.

Ocasa se ha cuestionado mucho sobre el tipo de organización que quiere ser y esto ha mostrado que es una organización viva, que hay muchas personas que quieren vincularse.

En comunicaciones hemos logrado muchas costumbres organizacionales y son claves espacios que se han ido construyendo como las reuniones quincenales, que ya todo el mundo conoce y sabe cuál es su utilidad, se tiene también un esquema de productos o herramientas para la comunicación como un logo y un manual de uso, tenemos una página de Internet, un boletín y en los últimos meses una persona responsable del tema de

comunicaciones que complementa las tareas de personas de otras disciplinas que hacían las tareas de comunicación. También hay mayor visibilidad gracias a los reconocimientos que la organización ha tenido y otros proyectos que le han permitido llegar a sectores en donde no la conocían.

¿Cómo se comunica la organización con el exterior?

Hay una serie de herramientas como la página web que se renovó este año, construimos una base de datos que ha permitido llegarle a la población objetiva, también buscamos tener presencia en escenarios de discusión como debates académicos, foros, ferias de cooperación en donde se discuten temas con jóvenes sobre la transparencia. Estamos muy activos mirando oportunidades y recibiendo información para ver cuando se discute este tema. Antes no nos enterábamos de las cosas pero ahora *Ocasa* tiene presencia en diferentes eventos. A nivel externo *Ocasa* empieza a ser reconocido en un sector por el trabajo que hace. Hay también más material para comunicarse debido a publicaciones que se han sacado, hay productos más consolidados como presentaciones institucionales, informes y estadísticas de lo que hemos hecho.

¿Cuál es el papel que cumplen los miembros dentro de la organización?

Los miembros son los que componen la asamblea, que es la entidad de gobierno máxima de la organización. La asamblea nombra a la junta directiva, la junta directiva nombra al director ejecutivo. La asamblea está compuesta por nuevos miembros y estamos pensando en ampliarla, por lo que el reto de comunicación va a ser mayor. Lo que ha habido un poco es que nos ha costado mantener lo más activos e informados posibles a los miembros, muchas veces por *Ocasa* pero otras porque los miembros se alejan por cuestiones personales y su papel es tomar decisiones estratégicas para la organización: aprueban el presupuesto, el informa de gestión, ellos eligen a los miembros de la junta directiva, pero para cumplir con estas funciones lo mínimo es que tenga al día la información del día a día de la corporación. También ven por la promoción y el desarrollo de la organización entonces no tener ese contacto con algunos miembros afecta un poco los procesos. Antes la

información no se producía a tiempo, pero ahora las cosas han cambiado, pero también hacen falta espacios de reunión para que los miembros interactúen, eso se tenía antes y se ha perdido.

¿En qué temas cree usted que hay que mejorar?

Ocasa tiene muchos actores a su alrededor y deben fortalecer los vínculos con sus grupos de interés (consejo asesor, junta directiva, miembros, aliados, voluntarios, beneficiarios, entre otros) por lo que es importante mantener la comunicación y que esta esté enfocada a cada uno de ellos, que haya un trato más diferenciado, producir más información y a tiempo y a nivel interno consolidar la visión estratégica que tenemos para saberla difundir mejor: si todos sabemos qué queremos, qué hacemos y lo comunicamos de esa forma seamos más fuertes en la manera en que somos percibidos. También necesitamos aprender a manejar herramientas como PowerPoint.

Hay una necesidad por segmentar la comunicación según el público al que se le habla, porque todo se redacta en el mismo tono, con los jóvenes se ha logrado un poco, pero todas las piezas que sacan todavía son un poco rígidas y no se orientan al receptor. El otro tema son las nuevas tecnologías, si se puede orientar a cómo se escribe en página Web, cómo se escribe en un boletín y cómo fortalecer los medios que ya tenemos. También debemos aprender a mantener el público despierto mediante la expresión oral.

¿Cómo funcionan los proyectos de capacitación?

Ocasa define en términos generales y estratégicos las prioridades de población o las regiones en las que se quiere trabajar y que además haya posibilidades de alianzas y trabajo. Se investiga sobre el tema para tener problemáticas aterrizadas y empezamos a ver si hay oportunidades o no de trabajar y pues que haya una demanda de jóvenes que no tienen una oferta de servicios o de capacitación o de sensibilización frente al tema del cuidado de lo público. Después empezamos a abrir convocatoria, nos ha faltado un paso antes y es preguntarle a los jóvenes sobre cuáles son los temas que les interesan o preocupan antes de

empezar porque muchas veces ya llegamos con lo que concluimos de nuestro análisis externo, pero deberíamos guiarnos de líderes locales para tener más contexto y no estar desconectado de la realidad local porque así va a haber más pertenencia en lo que se hace.

Muchas veces las empresas patrocinadoras proponen algunos sectores y nosotros evaluamos la seguridad de la zona y la pertinencia y si todos estamos de acuerdo se hacen los talleres en estos lugares.

¿Cómo evalúan los proyectos?

Hay diferentes niveles, hay unos que tienen un impacto medio y el uso de los recursos podría ser más eficiente, pero esto nos ha hecho mejorar y pasar a proyectos en los que tenemos un impacto más alto. Se desea que haya evaluaciones puntuales de las capacitaciones, pero que con el tiempo se pueda medir su impacto en la organización

¿Ustedes que metodologías utilizan para desarrollar estos proyectos?

Hay dos formas: una es el tema de nuevas tecnologías, donde está todo el paquete de cursos virtuales con diferentes enfoques. El ciclo se desarrolla de la siguiente manera: hay una sensibilización, una formación y después un intento de aplicar el conocimiento a través de la formulación de proyectos y cuando se puede, un acompañamiento a la puesta en marcha de esos proyectos.

Tenemos entendido que ustedes hacen reconocimiento a los mejores proyectos, ¿cómo lo hacen?

El año pasado hablamos del mejor proyecto de control social que haya salido de un beneficiario de los cursos virtuales. Lo hemos hecho dos años seguidos y se comunica en un evento público. Básicamente es seleccionar a quien ha hecho un proyecto y un esfuerzo que nosotros reconocemos y que sabemos que puede ponerse en práctica y tratamos de hacerlo visible para otros jóvenes. De otro lado al final de los proyectos se hacen menciones a quienes tuvieron mayor participación en el desarrollo de los cursos. Un

comentario que nos hicieron consultores externos a modo de reflexión fue que los jóvenes evaluados decían que los diplomas o menciones podrían ser mucho más elaborados, porque para la gente son muy importantes. Por otro lado, los productos de *Ocasa* son muy estructurados, pero en la logística han sido un poco desordenados y eso afecta la imagen y creo que es parte de la comunicación.

¿A nivel interno cuáles son los aspectos que hay que mejorar?

Yo pienso que *Ocasa* debe unificar el mensaje, tener internamente más unificado el discurso. Creo que tenemos un norte claro que presentamos de maneras diferentes y es algo que no es muy difícil, pero todos deberíamos presentar la organización y sus objetivos de forma muy parecida y si fortalecemos esto podemos estar muy alineados y remar para el mismo lado. También, se debe mantener el tema de las reuniones quincenales porque es un espacio para actualizarse, pero estas podrían tener una metodología más estricta para que se pueda hacer un seguimiento más ordenado, porque muchas veces contarnos todo sirve pero si uno no tiene una buena moderación no funciona bien. Esto es más bien una autocrítica, pienso que hay reuniones muy productivas y otras no tanto. Las cosas deberían estar tan estandarizadas que cada persona debería preparar algo para la reunión. Además se puede hacer un esfuerzo por tener un mejor conocimiento de los actores que rodean a la corporación y en el proceso de inducción de las personas que entran debería haber más información inicial de contexto, para que se les facilite su trabajo. También hay que tener más claro el canal de reporte, cada quien debe saber a quién le reporta. Porque por ejemplo en comunicaciones, antes éramos muchos metiendo mano y esa línea de quien evalúa y a quien le reporta se ha dado un espacio, pero en eso no debería haber inquietudes. Que todos sepan quien hace el boletín, si tienen una duda a quien acudir y si tienen información a quien dársela. También hay que tener claro que el portavoz de comunicaciones es la dirección ejecutiva, porque hay momentos en los que se necesita unificar el mensaje y por eso ahí hay que canalizar que el área ejecutiva esté tan informada que pueda ser el frente de las comunicaciones. No siempre será el área que va a comunicar todo, pero sí que esté al tanto sobretodo de las áreas externas para que desde lo interno pueda coordinar lo externo.

F. ESTATUTOS DE LA CORPORACIÓN OCASA

CAPITULO I

NATURALEZA, DOMICILIO Y DURACIÓN

Artículo 1: NATURALEZA Y NOMBRE. La Corporación *Ocasa*, que en adelante en estos Estatutos se denominará “La Corporación” es una corporación privada sin ánimo de lucro, creada y regida de conformidad con las leyes de la República de Colombia, por los presentes Estatutos y las disposiciones pertinentes. Podrá identificarse indistintamente bajo el nombre de “*Ocasa*” o “Corporación *Ocasa*”.

Artículo 2: DOMICILIO. El domicilio principal de la Corporación será la ciudad de Bogotá D.C., Colombia, pero podrá abrir oficinas en otros lugares del país para el cumplimiento de su objeto.

Artículo 3: DURACIÓN. La Corporación tendrá una duración de veinte (20) años, contados a partir de la fecha de constitución y se disolverá conforme a estos Estatutos o por cualquiera de las causas previstas por la ley.

CAPITULO II

OBJETO Y PRINCIPIOS

Artículo 4: OBJETO. La Corporación tendrá como objeto social contribuir al fortalecimiento de la democracia, la gobernabilidad y el desarrollo mediante acciones que movilicen a la ciudadanía, en particular a los(as) jóvenes, alrededor de la lucha contra la corrupción, el fortalecimiento de los valores, la participación ciudadana, el control social, entre otros.

En desarrollo de su objeto, la Corporación podrá ejecutar todos los actos y celebrar todos los contratos que guarden relación de medio a fin con el objeto expresado anteriormente, y todos aquellos que tengan como finalidad ejercer los derechos y cumplir las obligaciones

legales o convencionales derivadas de su existencia y de las actividades desarrolladas por la Corporación. En consecuencia podrá:

- A. Celebrar y ejecutar toda clase de actos, contratos, convenios y acuerdos con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas, mixtas o privadas que sean necesarios y conducentes para el cabal desarrollo de su objeto.
- B. Adquirir todos los activos fijos de carácter mueble o inmueble que sean necesarios para el desarrollo de su objeto; gravar o limitar el dominio de sus activos fijos, sean muebles o inmuebles, y enajenarlos cuando por razones de necesidad o conveniencia fuere aconsejable su disposición.
- C. Tramitar y obtener recursos nacionales e internacionales provenientes de personas naturales o jurídicas de carácter privado, público, mixtas, nacionales, extranjeras, unilaterales, bilaterales o multilaterales, para cumplir con el objeto social de la Corporación.
- D. Celebrar convenios para asociarse con personas jurídicas o naturales, nacionales e internacionales, que persigan fines similares a los de la Corporación, con el fin de obtener recursos y apoyo para la ejecución de sus actividades.
- E. Intervenir en el diseño, formulación, evaluación o ejecución de proyectos y políticas públicas o privadas, a nivel nacional o internacional, sea con personas naturales o jurídicas de carácter privado, público, mixtas, nacionales o extranjeras.
- F. Realizar y participar directa e indirectamente en publicaciones, boletines y estudios.
- G. Realizar, celebrar y ejecutar todos los demás actos y contratos necesarios para su propia administración.

Artículo 5: PRINCIPIOS: La Corporación se fundamentará y desarrollará en los siguientes principios:

- Independencia
- Autonomía
- Liderazgo
- Respeto

- Tolerancia
- Equidad
- Igualdad
- Cumplimiento de la Ley

CAPITULO III

PATRIMONIO

Artículo 6: COMPOSICIÓN. El patrimonio de la Corporación estará conformado por los aportes ordinarios o extraordinarios en dinero o en especie que realicen los Miembros y los Benefactores, según los términos y condiciones de los presentes Estatutos y lo determinado por la Junta Directiva.

También formarán parte del patrimonio de la Corporación todos los activos y bienes que a cualquier título reciba de sus Miembros o de terceros, los excedentes percibidos en desarrollo de las actividades que le son propias, y los ingresos que reciba la Corporación provenientes de las siguientes fuentes:

- A. Los aportes ordinarios y extraordinarios que hagan sus Miembros y los Benefactores.
- B. Los recursos provenientes de las entidades estatales que ellas apropien, en sus respectivos presupuestos, con destino a *Ocasa*, previo el cumplimiento de todas las disposiciones y formalidades legales vigentes.
- C. Los bienes y rentas que reciba a cualquier título de personas naturales o jurídicas, públicas, privadas o mixtas, nacionales o extranjeras.
- D. El producto de los rendimientos de sus rentas y patrimonio.
- E. Los excedentes que resulten de sus actividades y proyectos.
- F. Los recursos que reciba por la prestación de servicios que correspondan a su objeto.

Parágrafo: La Corporación constituirá un fondo patrimonial permanente, cuyo capital y rendimientos tendrán como propósito garantizar el cumplimiento del objeto y fines de la

Corporación. La Junta Directiva reglamentará y velará por la permanencia y buen manejo del mismo.

El monto del patrimonio inicial es de cien mil pesos (\$100.000).

Artículo 7: DESTINACIÓN. Por ser la Corporación ajena a todo ánimo de lucro, ninguno de los bienes, ni de los ingresos, ni de los excedentes que con ellos obtuviere, podrán durante su existencia o al tiempo de su liquidación, destinarse a finalidades distintas de las previstas en estos Estatutos, ni distribuirse entre sus Miembros. Unos y otros se dedicarán exclusivamente a los fines descritos en el objeto de la Corporación. Todos los excedentes operacionales que se produzcan incrementarán exclusivamente el patrimonio y las rentas de la Corporación y/o se destinarán al cumplimiento de su objeto. Los Miembros de *Ocasa* no tendrán derecho alguno sobre su patrimonio durante su existencia, ni con ocasión a su disolución y liquidación, ni quedarán facultados para intervenir en su administración por fuera de lo previsto en estos Estatutos.

En caso de disolución de la Corporación, tanto su patrimonio como las utilidades que hubiere obtenido, se entregarán a una institución sin ánimo de lucro que comparta los mismos objetivos de esta Corporación.

CAPITULO IV

MIEMBROS

Artículo 8: MIEMBROS. La Corporación estará formada por todas aquellas personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de derecho privado que tengan interés en participar activamente en el desarrollo de su objeto social, quienes consecuentemente se someterán a las previsiones pactadas en estos Estatutos. Los Miembros aportarán recursos financieros o en especie a la Corporación con arreglo a lo dispuesto por la Junta Directiva.

Parágrafo Primero. Miembros Fundadores. La calidad de Miembros Fundadores se reconocerá a las personas que se señalan a continuación:

1. Adriana Catalina España Díaz.
2. Ana Patricia Polo Bossio.
3. Camila Patricia Cely Peña.
4. Diana Marcela Suárez Díaz.
5. Gerardo Andrés Hernández Montes
6. Martha Carolina Urueña Leal.

Parágrafo Segundo. Miembros Adherentes. La calidad de Miembro Adherente se reconocerá a las personas diferentes a los Miembros Fundadores que han contribuido en la formación de *Ocasa*, están comprometidas con su objeto, y/o participan activamente en la Corporación. La Junta Directiva acordará los términos y condiciones que se deben cumplir para obtener el reconocimiento de Miembro Adherente.

Artículo 9. DERECHOS DE LOS MIEMBROS. Son derechos de los Miembros los siguientes:

- A. Participar activamente en el diseño, promoción, gestión, desarrollo y ejecución de planes, programas y proyectos relacionados con el objeto de la Corporación, de conformidad con lo definido por la Junta Directiva.
- B. Presentar a la Corporación iniciativas relacionadas con su objeto y recomendar medidas y soluciones necesarias para su buena marcha.
- C. Recibir de la Junta Directiva informes sobre el desarrollo de las gestiones y actividades de la Corporación.
- D. Participar en las deliberaciones de la Asamblea General de Miembros y votar en ella.
- E. Elegir y ser elegido para participar en la Junta Directiva de la Corporación.
- F. Conocer e inspeccionar las cuentas, balances y demás documentos de la Corporación en los términos de lo previsto en el artículo 18 de los presentes Estatutos.
- G. Los demás previstos en la ley.

Artículo 10. DEBERES DE LOS MIEMBROS. Son deberes de los Miembros los siguientes:

- A. Cumplir los presentes Estatutos, los reglamentos y las decisiones que expida la Junta Directiva de la Corporación.
- B. Pagar los aportes o cuotas ordinarias y extraordinarias a los cuales se haya obligado expresamente con la Corporación.
- C. Prestar a la Corporación colaboración permanente para el adecuado cumplimiento de su objeto y fines.
- D. Desempeñar fiel y cabalmente las responsabilidades y comisiones que la Corporación le confiera.
- E. Abstenerse de hacer uso del nombre o el nexo con la Corporación para beneficio personal, de terceros o institucional, en perjuicio de *Ocasa*.
- F. Observar siempre un comportamiento ajustado a la ética.

Artículo 11. INICIO Y FIN DE LA MEMBRESÍA. Los Miembros Adherentes de la Corporación serán admitidos por decisión de la Junta Directiva. La calidad de Miembro de una persona, bien sea Fundador o Adherente se renovará por decisión de la Junta Directiva cada tres (3) años sin que ello implique nuevo aporte económico. En caso de existir circunstancias sobrevinientes a algún Miembro que le impidan continuar ejerciendo sus derechos y cumplir con sus deberes, o que contradigan el objeto y los principios de la Corporación, la Junta Directiva podrá determinar la suspensión o exclusión de dicho Miembro, de acuerdo con el reglamento que para el efecto expida. Serán causales de exclusión, entre otras:

- A. Renuncia presentada por escrito ante la Junta Directiva.
- B. Incumplimiento grave de los deberes de los Miembros, y/o violación de los principios de la Corporación.
- C. Disolución y liquidación, en tratándose de personas jurídicas miembros.
- D. Muerte, en tratándose de personas naturales miembros.

CAPÍTULO V

BENEFACTORES

Artículo 12. BENEFACTORES: Corresponden a aquellas personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de derecho privado, que hacen una contribución concreta al desarrollo de las actividades de la Corporación o una donación sin ser necesariamente Miembros de la misma. Para ser Benefactor se requiere efectuar una solicitud escrita a la Junta Directiva y obtener de este órgano su aceptación expresa.

Artículo 13. RÉGIMEN DE APORTES DE BENEFACTORES. La aceptación de los aportes de Benefactores estará sujeta a la decisión de la Junta Directiva expresada mediante el voto favorable de la mayoría absoluta de sus integrantes, según el reglamento que para el efecto expida dicho órgano.

CAPÍTULO VI

ASAMBLEA GENERAL DE MIEMBROS

Artículo 14. COMPOSICIÓN. La Asamblea General de Miembros es el máximo órgano de la Corporación, y estará conformada por todos los Miembros de la Corporación, quienes tendrán voz y voto y podrán actuar directamente o a través de sus representantes legales o apoderados debidamente autorizados. Cada Miembro tendrá derecho a un voto.

Artículo 15. FUNCIONES. La Asamblea General de Miembros ejercerá las siguientes atribuciones:

- A. Elegir para períodos de dos años a los cinco (5) miembros de la Junta Directiva, y a medida que se cumplan sus períodos reemplazarlos libremente, sin perjuicio de que sean elegidos para nuevos períodos. Tres (3) de los miembros de la Junta Directiva deberán ser miembros fundadores de la Corporación, siempre y cuando exista esta calidad y el número suficiente de miembros fundadores. En caso de no haber miembros fundadores

que puedan aceptar esta responsabilidad, se buscará que los miembros más antiguos puedan cumplir con esta función.

Parágrafo Transitorio. Por la primera vez, elegir para períodos de dos (2) años a tres (3) miembros de la Junta Directiva, y para períodos de un (1) año a dos (2) miembros restantes de la misma.

- B. Elegir al Revisor Fiscal para un período de un (1) año y fijar su remuneración.
- C. Establecer las orientaciones que considere indispensables para la buena marcha de la Corporación y solicitar a la Junta Directiva y a la Dirección Ejecutiva el cumplimiento de funciones específicas, teniendo en cuenta las recomendaciones emitidas por los(as) Consejeros(as) Asesores de la Corporación.
- D. Reformar los Estatutos de la Corporación, previo concepto favorable de la Junta Directiva, y encargar a la Dirección Ejecutiva para que realice las actuaciones legales necesarias para formalizar dicha reforma.
- E. Decidir sobre la disolución y liquidación de la Corporación previo concepto favorable de la Junta Directiva, aprobar las cuentas finales así como el destino del eventual remanente que quede una vez satisfechas las acreencias externas de la Corporación según lo dispuesto por el artículo 41 de estos Estatutos.

Artículo 16. DELEGACIÓN. La Asamblea General de Miembros podrá delegar en la Junta Directiva o en la Dirección Ejecutiva cualquier facultad de las que se reserva, salvo aquellas cuya delegación está prohibida por la ley, o que por su naturaleza no fueren delegables.

Artículo 17. CLASE DE REUNIONES Y CONVOCATORIA. Las reuniones de la Asamblea General de Miembros podrán ser ordinarias o extraordinarias. La convocatoria para unas y otras se hará por medio de una carta dirigida a cada uno de los Miembros y enviada a la dirección que éstos deben mantener registrada ante la Dirección Ejecutiva, o por cualquier otro medio que permita establecer con certeza el recibo efectivo de la comunicación por el destinatario. En el acta de la reunión correspondiente se dejará constancia de la forma en que fue hecha la convocatoria, la cual se hará con una antelación

mínima de quince (15) días hábiles para las ordinarias y de cinco (5) días hábiles para las extraordinarias.

Artículo 18. REUNIONES ORDINARIAS. Anualmente, durante el primer semestre y previa convocatoria efectuada por la Dirección Ejecutiva o por la Junta Directiva, se reunirá la Asamblea General de Miembros en sesión ordinaria. Si no fuere convocada, la Asamblea General de Miembros se reunirá por derecho propio el primer día hábil del mes de julio a las diez de la mañana (10 a.m.), en las oficinas del domicilio principal donde funciona la administración de la Corporación. La Dirección Ejecutiva permitirá a los Miembros, o a sus representantes o apoderados, dentro de los quince (15) días hábiles anteriores a la respectiva reunión, el ejercicio del derecho de inspección de los libros, cuentas, balances y documentos de la Corporación.

Si no se pudiere efectuar la reunión ordinaria por falta de quórum, la Dirección Ejecutiva convocará para una próxima reunión dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, la cual se llevará a cabo con el número de personas que concurran al acto y sus decisiones serán válidas.

En caso de ausencia física de alguno o varios de los Miembros, se podrá utilizar cualquier medio de comunicación simultánea o sucesiva. En este último caso, la sucesión de comunicaciones deberá ocurrir de manera inmediata de acuerdo con el medio empleado. Las actas de este tipo de reuniones serán suscritas por el Representante Legal y por el Secretario de la reunión, o a falta de este último, serán firmadas por alguno de los Miembros. Igualmente, en el Acta deberá quedar debidamente registrado el procedimiento utilizado para la celebración de la reunión.

Artículo 19. REUNIONES EXTRAORDINARIAS. La Asamblea General de Miembros se reunirá extraordinariamente por iniciativa de la Junta Directiva, aprobada por la mayoría absoluta de sus integrantes, o a solicitud del veinticinco por ciento (25%) de los Miembros de la Corporación, de la Dirección Ejecutiva o del Revisor Fiscal. La citación se hará en la

misma forma prevista para las reuniones ordinarias, pero con una antelación de cinco (5) días hábiles.

Si no se pudiere efectuar la reunión extraordinaria por falta de quórum, la Dirección Ejecutiva convocará para una próxima reunión dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes, la cual se llevará a cabo con el número de personas que concurran al acto y sus decisiones serán válidas. En las citaciones que se hagan para la Asamblea General Extraordinaria de Miembros deberá expresarse detalladamente el objeto de la reunión.

En caso de ausencia física de alguno o varios de los Miembros, se podrá utilizar cualquier medio de comunicación simultánea o sucesiva. En este último caso, la sucesión de comunicaciones deberá ocurrir de manera inmediata de acuerdo con el medio empleado. Las actas de este tipo de reuniones serán suscritas por el Representante Legal y por el Secretario de la reunión, o a falta de este último, serán firmadas por alguno de los Miembros. Igualmente, en el Acta deberá quedar debidamente registrado el procedimiento utilizado para la celebración de la reunión.

Artículo 20. PRESIDENCIA DE LA ASAMBLEA. Las reuniones de la Asamblea General de Miembros serán presididas por un miembro de la Junta Directiva.

Artículo 21. QUÓRUM DELIBERATORIO Y MAYORÍA DECISORIA. Habrá quórum deliberatorio con la asistencia de un número plural de personas que represente por lo menos el cincuenta y uno por ciento (51%) de la totalidad de los Miembros de la Corporación.

Las decisiones se tomarán por la mayoría absoluta de votos presentes en la reunión, pero si se trata de aprobar la decisión de disolver y liquidar la Corporación, dichas decisiones deberán adoptarse por un número plural de personas que represente por lo menos el ochenta por ciento (80%) de la totalidad de los Miembros de acuerdo con lo establecido en el artículo 39 literal A de estos Estatutos. Para el caso de cualquier reforma a sus estatutos, estas decisiones deberán adoptarse por un número plural de personas que represente por lo

menos el sesenta por ciento (60%) de la totalidad de los Miembros, según lo señalado en el artículo 42 de estos Estatutos.

Artículo 22. LIBRO DE ACTAS. Lo ocurrido en las reuniones de la Asamblea General de Miembros se hará constar en el "Libro de Actas". Estas se firmarán por el Presidente de la Asamblea y por el Secretario Ad-hoc correspondiente, o en su defecto, por el Revisor Fiscal. Las actas se encabezarán con el número y expresarán, cuando menos, el lugar, fecha y hora de la reunión; el número de Miembros presentes, la forma y antelación de la convocatoria; los asuntos tratados; las decisiones adoptadas; el número de votos emitidos en favor, en contra o en blanco; las constancias escritas presentadas por los asistentes durante la reunión; las designaciones efectuadas; y la fecha y hora de clausura. La Asamblea General de Miembros podrá delegar una Comisión para que esta revise y apruebe el acta correspondiente.

Artículo 23. PODERES. Cualquier Miembro podrá hacerse representar ante la Asamblea General de Miembros mediante poder escrito. En ejercicio de esta facultad de representación, ningún Miembro o apoderado de un Miembro podrá representar a más de tres (3) Miembros por reunión.

CAPÍTULO VII

JUNTA DIRECTIVA

Artículo 24. COMPOSICIÓN Y VOTO. La Junta Directiva estará conformada por cinco (5) miembros, designados por la Asamblea General de Miembros entre los Miembros de la Corporación, de acuerdo con lo establecido en el artículo 15.

Cuando uno de los integrantes de la Junta Directiva concurra a una sesión de la misma, tendrá derecho a un (1) voto. La persona que cumpla las funciones de la Dirección Ejecutiva podrá asistir a las sesiones de la Junta Directiva, para lo cual tendrá voz pero no voto.

Artículo 25. REUNIONES ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS. La Junta Directiva se reunirá de manera ordinaria cada dos (2) meses o de manera extraordinaria cuando sea convocada por la Dirección Ejecutiva, por el Revisor Fiscal o por tres (3) de sus integrantes. La convocatoria para ambos casos se efectuará mediante cualquier medio idóneo de comunicación, ya sea carta, fax, correo electrónico, etc., con una antelación de cinco (5) días hábiles. Perderán su calidad de integrantes de la Junta Directiva quienes sin excusa justificada faltaren a tres (3) sesiones ordinarias de la misma durante un (1) año. En este caso, dichos miembros no podrán ser reelegidos durante los dos (2) períodos subsiguientes.

En caso de ausencia física de alguno o varios de los Miembros de la Junta Directiva, se podrá utilizar cualquier medio de comunicación simultánea o sucesiva. En este último caso, la sucesión de comunicaciones deberá ocurrir de manera inmediata de acuerdo con el medio empleado. Las actas de este tipo de reuniones serán suscritas por el Representante Legal y por el Secretario de la reunión. Igualmente, en el Acta deberá quedar debidamente registrado el carácter de la reunión y el procedimiento utilizado para la celebración de la misma.

Parágrafo Primero: En el evento en que se presenten vacancias respecto de cualquiera de sus miembros, la Junta Directiva podrá sesionar válidamente con los miembros restantes, siempre y cuando su número no sea inferior a tres (3), hasta el momento en que la Asamblea General de Miembros efectúe los nombramientos correspondientes.

Artículo 26. QUÓRUM DELIBERATORIO Y MAYORÍA DECISORIA. La Junta Directiva podrá deliberar válidamente con la asistencia de por lo menos tres (3) de sus integrantes. Las decisiones de la Junta Directiva se adoptarán con el voto afirmativo de la mayoría absoluta de sus integrantes. Para sus decisiones, la Junta Directiva tendrá en cuenta las recomendaciones formuladas por los(as) Consejeros(as) Asesores de la Corporación.

Artículo 27. DURACIÓN: Los miembros de la Junta Directiva ejercerán sus cargos por dos (2) años.

Artículo 28. ACTAS. Para cada una de las sesiones de la Junta Directiva se levantarán actas las cuales serán suscritas por el Presidente y por el Secretario correspondiente.

Artículo 29. INVITADOS. A las deliberaciones de la Junta Directiva podrán ser invitados para tratar tareas específicas Miembros, Consejeros(as) Asesores, Benefactores o cualesquiera terceros que a su juicio deban ser oídos, pero sus opiniones no serán obligatorias para la misma.

Artículo 30. FUNCIONES. La Junta Directiva ejercerá las siguientes funciones:

- A. Determinar y guardar la filosofía, valores y principios de la Corporación, así como velar por el adecuado cumplimiento de sus fines, por el cumplimiento de los Estatutos y de las disposiciones adoptadas por la Asamblea General de Miembros.
- B. Recibir, estudiar y poner en marcha cuando hubiere lugar, las recomendaciones emitidas por los(as) Consejeros(as) Asesores, de acuerdo con lo establecido en estos Estatutos.
- C. Aprobar cualquier donación. Ninguna donación podrá ser anónima.
- D. Establecer y desarrollar las acciones que considere indispensables para la buena marcha de la Corporación.
- E. Expedir el reglamento de admisión, admitir los Miembros y Benefactores en los términos previstos en estos Estatutos, y aprobar la renovación de la condición de Miembros de la Corporación.
- F. Conocer las renunciaciones y decretar la suspensión y exclusión de Miembros de la Corporación.
- G. Estudiar, analizar y dar concepto favorable en forma previa a la respectiva Asamblea General de Miembros, todo proyecto de reforma estatutaria o de disolución y liquidación anticipada de la Corporación.
- H. Designar a la persona encargada de ejercer la Dirección Ejecutiva de la Corporación, y delegar en ella las funciones que crea convenientes.
- I. Autorizar a la Dirección Ejecutiva para que a nombre de la Corporación, ejecute o celebre actos o contratos cuya cuantía sea equivalente o superior a veinticinco (25)

salarios mínimos legales mensuales vigentes, y fijar las bases sobre las cuales puede formalizar los contratos para los cuales requiere autorización.

- J. Formular los planes, programas y proyectos que ha de ejecutar la Corporación en un período determinado, de conformidad con las directrices establecidas por la Asamblea General de Miembros y las orientaciones de los(as) Consejeros(as) Asesores.
- K. Considerar, aprobar, improbar y fenecer los informes, cuentas y balances que le presenten la Dirección Ejecutiva y el Revisor Fiscal, introducir a éstos las reformas que considere necesarias, y solicitar a los demás empleados o funcionarios los informes o documentos que estime convenientes.
- L. Aprobar el presupuesto de la Corporación para cada período fiscal, con base en el proyecto que le presente la Dirección Ejecutiva y realizar los ajustes presupuestales que estime convenientes al mismo.
- M. Presentar a la Asamblea General de Miembros, en sus reuniones ordinarias un informe razonado sobre la situación económica y financiera de la Corporación y sobre las reformas o innovaciones que crea conveniente adoptar para el desarrollo de su objeto y fines.
- N. Determinar la estructura administrativa interna de la Corporación, y aprobar su planta de personal, manual de funciones, y las escalas de remuneración que deben observarse en los procesos de contratación.
- O. Desarrollar los lineamientos de política y las directrices generales que deba seguir la Corporación con sujeción a lo que establezca la Asamblea General de Miembros .
- P. Dirigir la Corporación, administrar su patrimonio y tomar las medidas conducentes al cumplimiento de su objeto y fines, de conformidad con los presentes Estatutos, las decisiones de la Asamblea General de Miembros y las orientaciones de los(as) Consejeros(as) Asesor.
- Q. Aprobar los planes operativos de los proyectos viables que puedan ser financiados con recursos de la Corporación, así como los proyectos y las entidades que habrán de ejecutarlos. En el ejercicio de ésta función, ningún miembro de la Junta Directiva podrá votar sobre cualquier asunto relacionado con un proyecto perteneciente a la entidad que representa.
- R. Examinar los libros de actas y de cuentas y demás documentos de la Corporación.

- S. Convocar a la Asamblea General de Miembros a reuniones en los términos y condiciones establecidas en estos Estatutos.
- T. Ejercer las atribuciones que le delegue la Asamblea General de Miembros y delegar, a su turno, en la Dirección Ejecutiva, las funciones que se les confieren en los literales anteriores, cuando fueren delegables por su naturaleza o porque la ley lo permita.
- U. Ejercer las demás atribuciones que le encomiendan estos Estatutos o que por naturaleza le corresponden.
- V. Definir las condiciones de las personas que sean designadas como Consejeros(as) Asesores de la Corporación, y nombrarlos(as) de acuerdo con lo contemplado en estos Estatutos.

CAPÍTULO VIII

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Artículo 31. DESIGNACIÓN. La persona que cumpla las funciones de la Dirección Ejecutiva de la Corporación será nombrada y removida por la Junta.

Artículo 32. FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA. La Dirección Ejecutiva ejercerá las siguientes atribuciones:

- A. Ejercer la representación legal de la Corporación y en tal calidad suscribir los actos o contratos que para el cumplimiento de su objeto deban expedirse o celebrarse, siempre y cuando la cuantía de los mismos no supere el valor de veinticinco (25) salarios mínimos legales mensuales vigentes, en cuyo caso requerirá de la autorización previa de la Junta Directiva.
- B. Designar y remover libremente los empleados de la Corporación que no dependen directamente de otros órganos directivos y escoger, también libremente, al personal de trabajadores, determinar su número, fijar sus labores, remuneraciones, y hacer los despidos del caso.
- C. Presentar a la Asamblea General de Miembros, en sus sesiones ordinarias, un informe escrito sobre la forma como hubiere llevado a cabo su gestión y las medidas cuya adopción recomiende a la Asamblea

- D. Convocar a la Asamblea General de Miembros y a la Junta Directiva a sesiones ordinarias y extraordinarias cada vez que lo juzgue conveniente o necesario.
- E. Elaborar el proyecto de presupuesto anual para ser presentado a la Junta Directiva.
- F. Rendir a la Asamblea General de Miembros y a la Junta Directiva los informes que le soliciten.
- G. Ejecutar las decisiones de la Asamblea General de Miembros y de la Junta Directiva.
- H. Garantizar el normal funcionamiento administrativo de la Corporación.
- I. Adelantar todas las gestiones que sean necesarias para obtener recursos para la Corporación.
- J. Realizar la evaluación y seguimiento de los programas y proyectos financiados por la Corporación.
- K. Velar por la debida ejecución de los recursos donados de conformidad con los lineamientos sugeridos por el donante.
- L. Administrar el patrimonio de la Corporación de acuerdo con lo dispuesto por la Asamblea General de Miembros, la Junta Directiva y los presentes Estatutos, y para los efectos de las operaciones de financiación, celebrar los contratos de administración fiduciaria que sean indispensables en los términos y condiciones fijadas por la Junta Directiva.
- M. Presentar a la Junta Directiva el proyecto de la programación anual y recomendar a la misma su implementación.
- N. Presentar a la Junta Directiva informes cuando así lo requiera sobre el estado de la ejecución de los proyectos financieros y a los donantes.
- O. Ejercer la docencia y participar en foros y eventos, nacionales e internacionales, afines a los propósitos de la Corporación.
- P. Cumplir las demás funciones que le asigne o delegue la Asamblea General de Miembros y la Junta Directiva, siempre y cuando se ajusten a la ley, y a los presentes Estatutos.

CAPÍTULO IX

CONSEJEROS ASESORES

Artículo 33. FINALIDAD. Los(as) Consejeros(as) Asesores serán personas de reconocida trayectoria en el campo del objeto social de la Corporación, encargadas de apoyar la orientación de la misma. Las recomendaciones de un(a) Consejero(a) Asesor serán comunicadas por cualquier medio idóneo a la Asamblea General de Miembros, la Junta Directiva o a la Dirección Ejecutiva de acuerdo con el caso correspondiente, pero no serán de obligatorio cumplimiento.

Artículo 34. DESIGNACIÓN Y PERÍODO. La Junta Directiva designará a las personas que tendrán la calidad de Consejeros Asesores de la Corporación, de acuerdo con lo establecido en el artículo 33, y con las disposiciones adicionales que la Junta Directiva determine, por periodo de dos (2) años renovable al final de este tiempo. No habrá límite de Consejeros(as) Asesores.

Artículo 35. RECOMENDACIONES. Cada Consejero(a) Asesor podrá emitir sus recomendaciones respecto a los siguientes temas:

- A. Preservación de la filosofía y principios de la Corporación.
- B. Acciones consideradas como indispensables para la buena marcha de la Corporación.
- C. Aprobación de la calidad de miembros y benefactores, y su respectiva renovación.
- D. Candidatos a los cargos de Junta Directiva y Dirección Ejecutiva.
- E. Lineamientos de política y las directrices generales de la Corporación.
- F. Formulación, ejecución y evaluación de proyectos.
- G. Consecución de recursos para proyectos y necesidades de la Corporación.
- H. Los demás temas que solicite la Asamblea General de Miembros o la Junta Directiva de la Corporación.

CAPITULO X

REVISORÍA FISCAL

Artículo 36: COMPOSICIÓN. La Asamblea General de Miembros designará un Revisor Fiscal, quien ejercerá las funciones que señalan estos Estatutos y la Ley.

Artículo 37: FUNCIONES. Son funciones del Revisor Fiscal:

- A. Velar porque en la Corporación se practiquen los métodos de contabilidad acordes con las normas legales.
- B. Practicar efectivas medidas de control interno.
- C. Velar por la adecuada conservación de los bienes de la Corporación.
- D. Informar a la Asamblea General de Miembros, la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva sobre cualquier irregularidad que detecte.
- E. Verificar por lo menos una vez al año los inventarios de la Corporación.
- F. Aprobar y autorizar las cuentas y los estados financieros de la Corporación y presentar a la Junta Directiva el correspondiente informe.
- G. Inspeccionar todas las operaciones, libros, correspondencia, valores, comprobantes y demás documentos y bienes de la Corporación, dejando constancia escrita del resultado de su inspección.
- H. Las demás que señale la ley y la Asamblea General de Miembros.

Artículo 38. REMUNERACIÓN: El Revisor Fiscal recibirá por sus servicios la remuneración que fije la Asamblea General de Miembros.

CAPÍTULO XI

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 39. DISOLUCIÓN. La Corporación se disolverá por las siguientes causales:

- A. Por decisión de la Asamblea General de Miembros, adoptada por un número plural de personas que represente por lo menos el ochenta por ciento (80%) de la totalidad de los Miembros de la Corporación, previo concepto favorable de la Junta Directiva.
- B. Por la imposibilidad de cumplir el objeto y fines de la Corporación.
- C. Por las demás causales señaladas en la ley.

Artículo 40. LIQUIDACIÓN. Disuelta la Corporación conservará su personería jurídica únicamente para realizar los actos necesarios para su liquidación y en consecuencia no podrá iniciar nuevas operaciones en desarrollo de su objeto. La liquidación de su patrimonio se hará por un liquidador especial designado por la Junta Directiva quien será el representante legal de la Corporación disuelta y el administrador de su patrimonio. El liquidador actuará con sujeción a las decisiones de la Junta Directiva y podrá ser la persona que cumpla las funciones de la Dirección Ejecutiva.

Artículo 41. DESTINO FINAL DEL PATRIMONIO. Para la liquidación de la Corporación se procederá de la siguiente manera: en primer lugar se elaborará un inventario y balance de la totalidad de bienes y activos de la Corporación, pagándose en primera instancia todas las obligaciones contraídas con terceros, para lo cual se observarán las disposiciones legales sobre prelación de créditos.

Si cumplido lo anterior quedare algún remanente, este será destinado de acuerdo con lo establecido en el artículo 7.

CAPÍTULO XII

REFORMAS ESTATUTARIAS

Artículo 42. REFORMAS ESTATUTARIAS. Todo proyecto de reforma estatutaria deberá ser estudiado y aprobado previamente por la Junta Directiva. Una vez la Junta Directiva se pronuncie a favor del mismo, mediante la decisión afirmativa de la mayoría absoluta de sus integrantes, la Dirección Ejecutiva convocará a una Asamblea General de Miembros para aprobar o improbar el proyecto correspondiente de reforma estatutaria. La

decisión respectiva deberá adoptarse por un número plural de personas que represente por lo menos el sesenta por ciento (60%) de la totalidad de los Miembros de la Corporación.

G. Registro fotográfico de la capacitación en *Ocasa*

Foto 1:



Se dispuso el salón en media luna para permitir una mayor visibilidad e integración entre los participantes. Lo que se buscaba con esto, era promover la creación de una visión compartida a través de la retroalimentación constante frente a la organización.

Cada integrante aportó ideas relacionadas con los conceptos y conocimientos previos, de esta manera, hubo un proceso de externalización de nuevos conocimientos, de interiorización, sobre aquellas cosas que se desconocían de la organización, de socialización sobre las expectativas y sentimientos frente al trabajo y de combinación al generarse una mesa redonda frente a los temas.

Foto 2:



Al iniciar la capacitación se realizó una actividad de sensibilización para romper el hielo. Donde a cada participante se le dio una manilla en la que debía escribir su principal cualidad como líder, después de esto, cada uno dio a conocer qué había escrito, y las razones por las que lo hizo. Luego éstas se recogieron en una caja para simbolizar que dejaban a un lado éstas habilidades y se disponían a desaprender y aprender de nuevo. Gracias esto, los integrantes de la capacitación quedaron en disposición para las actividades.

Foto 3:



El capacitador se involucra dando las reglas de juego, pero permite que cada participante guíe su experiencia y cree sus propias reflexiones. De esta manera la interacción gira en torno al conocimiento, y las percepciones que cada integrante tenía del mundo, y de su sitio de trabajo quedaron relegadas, gracias a la construcción colectiva que se hizo.

Foto 4:



El factor de la risa en la educación experiencial, permite a las personas aprender más rápidamente a cerca de cualquier tema, ya que involucra sus propios sentimientos, los cuales los hacen reflexionar de una forma objetiva, aumenta su bienestar y disminuye los niveles de estrés.

Foto 5:



Cada integrante de la organización como lo afirma Huizinga, tuvo libertad de escoger si quería o no participar de la actividad, se sumergió en unos límites de espacio y tiempo definidos, estableció un orden y se sometió a las reglas generales del juego. Además cada grupo de trabajo definió sus propias dinámicas y las responsabilidades de cada persona según su discapacidad. En el proceso de reflexión, se identificó que este juego no era más que una representación de las circunstancias que se deben enfrentar con sus públicos en el día a día.

Foto 6:



El líder de cada equipo, se apropio de su rol e intenta comunicar a cada integrante, dependiendo de su discapacidad, los pasos que debe seguir para realizar la figura de origami, mientras que el capacitador se encarga de cronometrar el tiempo y motivar constantemente a los participantes para que busquen la solución adecuada, tomen riesgos y manejen los desafíos a los cuales se enfrentan en su realidad. Así mismo, aun cuando se daba la risa, cada integrante asumía su papel dado el grado de compromiso asumido.

Foto 7:



A pesar de que la mayoría de los integrantes encontraron en esta capacitación un espacio propicio para desaprender y aprender cosas nuevas, otros participantes tuvieron más dificultad al no poder dejar a un lado sus jerarquías dentro de la organización. En esta fotografía se observa, como la nueva directora ejecutiva estaba convencida de poder realizar la figura de origami sin instrucciones aun cuando su discapacidad era la ceguera. Al final de la actividad, durante la reflexión, se resalto la importancia de trabajar en equipo, así como promover un cambio de actividad en el que se vea a los miembros de la organización como iguales o como sujetos de conocimiento más que como subalternos. Esto fortaleció, la confianza, el trabajo en equipo, la comunicación, y el compromiso frente a la organización.

Foto 8:



La educación experiencial busca la exploración a través de los sentidos, promoviendo la creatividad. Esto permite generar una mayor aprensión del conocimiento, así como la facilidad para implementar lo aprendido en el momento oportuno, ya que genera niveles de recordación y se desarrolla una competencia inconsciente. Gracias a la interacción que se genera, se cambian las concepciones propias de ver el mundo, permitiendo una re-aprensión del conocimiento.

Foto 9:



La capacitación se desarrolló en un espacio de micromundos, ya que se dio lugar al juego en un espacio y tiempo delimitado y a la realidad simulada sin consecuencias reales, ya que cada persona asumía roles. En el caso de este equipo, hubo problemas para lograr los objetivos de la actividad, ya que se designó a una persona como tesorera del equipo y ésta no permitía que sus compañeros compraran papel o que la líder fuera a ver la figura original en repetidas ocasiones, pues lo que se buscaba era el ahorro. Aún cuando al principio se había explicado que la cantidad de dinero con la que quedaran no influía en el resultado final. Esto sucedió así, pues ella es la persona encargada de la caja menor de *Ocasa* y en ocasiones le fue difícil separar la realidad de la ficción.

Foto 10:



Al concluir la actividad de grupos, existía una curiosidad general por saber cómo era que se hacía la flor de origami. Por este motivo, una de las capacitadoras explicó cómo se hacía paso a paso, al tiempo que los participantes la seguían intentando crear su propia flor. Esto es un ejemplo claro de constructivismo, ya que se está aprendiendo en el hacer y elaborando reflexión sobre la práctica. De esta manera, el conocimiento se vuelve significativo para cada uno de ellos, generando diferentes niveles de recordación.