



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MAESTRÍA EN DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

FACULTAD DE ARTES Y DISEÑO

LO
LÚDICO
EN LAS
RELACIONES
LABORALES
TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

PRESENTA: LAURA OLVERA MAYORA

DIRECTOR DE TESIS: EDUARDO ANTONIO CHÁVEZ SILVA , FAD

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX. ENERO DEL 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



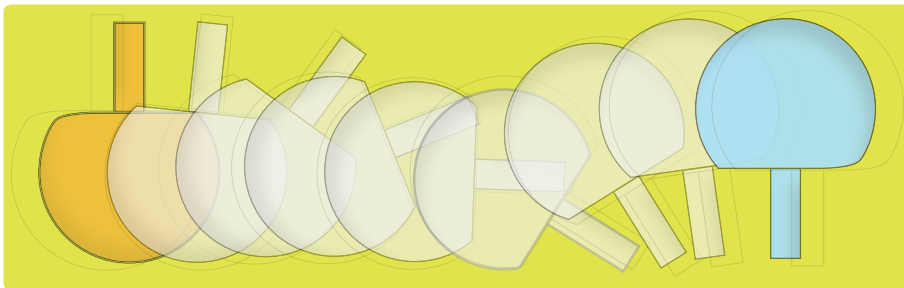
UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

LO LÚDICO EN LAS RELACIONES LABORALES



QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
MAESTRO EN DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL

PRESENTA: LAURA OLVERA MAYORA
TUTOR: EDUARDO ANTONIO CHÁVEZ SILVA

Miembros del consejo sinodal:

- Dr. Jaime Alberto Resendiz González
- Mtro. Adrian Flores Montiel
- Dra. Fabiola Mireya Fuentes Nieves
- Mtra. Josefina Larragoiti Oliver

CIUDAD DE MÉXICO, ENERO DEL 2017

AGRADECIMIENTOS

A mis maestros y a toda la Universidad por todo el conocimiento que aportaron a este proyecto.

A mi tutor, Eduardo, por su infinita paciencia y sabiduría.

A mi familia por su apoyo en todo este proceso.

A mis hijos por inspirarme en este proyecto.

A mi esposo por impulsarme cada día a ser mejor.

I N T R O D U C C I Ó N *

*“Un mundo rico en estímulos y sentimientos
es el mejor embalse para la creatividad”.*

Anónimo

Los ejecutivos responsables de las relaciones laborales, en la mayoría de los casos, lidian con problemas donde el desarrollo humano tiene un impacto directo en los objetivos perseguidos por la empresa. Estos problemas frenan las acciones empresariales, al crear un flujo lento en la producción que, en muchas ocasiones, resulta incomprensible.

Por ello, es necesario poner atención al desarrollo humano y la comunicación establecidos en la empresa, con la finalidad de evitar circunstancias problemáticas que deriven en bajos rendimientos. En ese sentido cabe preguntarse, ¿cómo establecer relaciones interpersonales más asertivas entre quienes toman las decisiones de una empresa?, ¿de qué manera los profesionales del diseño y la comunicación pueden participar en ello?

En muchas ocasiones, las problemáticas dentro de una empresa se deben a la falta de una adecuada comunicación, con ello se fracturan las relaciones interpersonales laborales; ello repercute en los rendimientos empresariales y personales. Una forma de cimentar una comunicación asertiva es implementando el juego como auxiliar, dado que los principios lúdicos permiten que las relaciones interpersonales fluyan.

La importancia de lo lúdico para el establecimiento de relaciones interpersonales y la comunicación asertiva deriva de su capacidad para ser un instrumento fundamental en el desarrollo de la participación de la gente. No debe olvidarse que el juego es un elemento de acción que impulsa la creatividad, desde la primera infancia provee un acercamiento al mundo adulto y contribuye al desarrollo del ser humano para el conocimiento de sí mismo y su entorno. A través del juego, los seres humanos se transforman: comprenden sus necesidades, buscan encontrar soluciones y descubren en lo lúdico un camino para visualizar nuevas propuestas.

En el camino de advertir nuevas soluciones y resolver problemas en el ámbito empresarial, es necesario recuperar la centralidad del juego. Emilio de la Rosa en su libro *De la felicidad a la salud*, retoma esta idea para enfrentar aspectos de carácter laboral y sanar, en sentido metafórico, a la empresa:

* A lo largo del texto se utilizan diversos términos empleados en los procesos de capacitación industrial en su sentido general, con el fin de contribuir a una mejor comprensión del trabajo y evitar distracciones al lector. Para clarificar dudas respecto a la terminología, se incluye un glosario de términos en el apartado final de este documento.

La búsqueda de la felicidad se puede realizar en cualquier entorno, ya sea personal o laboral. La risa es una de las reacciones principales de la felicidad. Está comprobado que jugar divierte, si nos divertimos reímos y reír, divertirse y jugar ayuda a combatir el estrés y oxigenar nuestro cuerpo, los músculos se relajan y disminuye la tensión muscular. Se minimiza la sensación de dolor y cansancio y mejora el nivel de defensas del organismo. Esta condición positiva generada por el juego, ayuda a trabajar con mayor energía y mejor actitud.¹

Si tomamos en cuenta los aspectos antes expuestos, se evidencia que mucha de la energía que se pierde a causa de una falla en comunicación y las relaciones humanas, se aprovecharía en beneficio de la empresa.

Con el fin de promover una comunicación asertiva y mejores relaciones interpersonales en la empresa con base en el aspecto lúdico, esta investigación tiene como objetivo general fortalecer las relaciones laborales de manera lúdica y creativa, de manera que permita la solución de problemas presentes en el diseño estratégico empresarial. Asimismo, los objetivos particulares perseguidos son rescatar las actividades lúdicas como soporte de las relaciones laborales y diseñar un taller, así como materiales didácticos, que favorezcan el desarrollo empresarial, la toma de decisiones y la sensibilización grupal a través del juego.

Retomar el juego en favor del desarrollo empresarial se relaciona con las nociones de libertad, disfrute, felicidad y con el estar allí: vivir el presente. Todos nacemos con una capacidad para vivir con plenitud, los niños tienen un talento natural para ser felices porque se sitúan en el *aquí y ahora*, es decir, viven el momento en *plena conciencia* sin perturbarse por el pasado o el futuro. El material didáctico propuesto en esta investigación ayudará a los empleados a recuperar esa plena conciencia, por medio del juego estarán presentes sin pensar en ataduras de pasadas o planes en el devenir, fijarán la atención de forma continua en aquello que se desea y se concentrarán, esto favorecerá la atención en el trabajo conjunto y con ello alcanzar los objetivos lúdicos, como ganar un juego; cuyas formas podrán ser aplicadas en el ámbito laboral.

Para el desarrollo de la investigación y la conformación de los materiales didácticos, fue necesario realizar un análisis teórico-práctico de lo lúdico y otros elementos unidos al proceso creativo en el diseño de materiales didácticos, los cuales permitieron tomar decisiones productivas en favor del comportamiento de los trabajadores. De igual forma, se recurrió a un equipo multidisciplinario; educadores, psicólogos, sociólogos y comunicadores, dedicados a la elaboración del material didáctico, el desarrollo sensorial y el juego para encontrar soluciones a los problemas.

¹ Emilio de la Rosa. De la felicidad a la salud. Como ser feliz para tener buena salud. (México: Fondo de Cultura Económica, 2014) 27.

Asimismo, en el apartado teórico de este trabajo se analizaron algunos de los pensamientos, teorías y métodos destacados, tales como *Gamification*² aplicado a las relaciones laborales; *Design Thinking*³ de Tim Brown, basado en la eliminación de bloqueos de creatividad a través de la lúdica y la innovación para el desarrollo de nuevas ideas; así como la aplicación, a manera de apoyo, del diseño creativo y tangible, el diseño participativo⁴, las ideas basadas en el conocimiento a través de objetos⁵ y su impacto sobre la forma en que se entiende la idea transmitida gracias a éstos.

Luego de la revisión teórica, se diseñaron indicadores pedagógicos y de psicología industrial, que buscaban revelar los vicios y problemas a los que se enfrentan los sujetos en el ámbito laboral para la solución creativa de problemas. En ese sentido, se exploraron métodos actuales y se compararon con nuevas corrientes, con la finalidad de desarrollar un nuevo sistema o programa apoyado en materiales auxiliares.

Así, la contribución académica de esta tesis consistió en el desarrollo de un programa y sus materiales, sustentados en teorías didácticas, que permitan a los adultos establecer, mediante lo lúdico, una comunicación asertiva, al entender de manera simple procesos más complicados. Las herramientas desarrolladas ayudarán a mejorar el pensamiento creativo y el impacto en las formas de relacionarse y comunicarse, apuntaladas por la implementación de lo lúdico y la creatividad para entender cualquier tema. El producto final de este estudio pretende simplificar la manera de exponer un problema, ayudar en el desarrollo de soluciones creativas que generen un impacto positivo en el desarrollo comunicacional y relacional de las empresas, así como en el aumento de su productividad y ganancias monetarias.

El trabajo aquí presentado se desarrolla a lo largo de cinco capítulos. El primero de ellos estudia la importancia de las relaciones laborales en el ambiente de trabajo, enfatiza la relevancia de un buen entorno laboral y de espacios adecuados; al tiempo que se analiza el espacio de trabajo de la Gerencia de Recursos Humanos de Petróleos mexicanos (Pemex) para conocer sus características y entender el comportamiento de los usuarios.

²Teoría basada en el uso de elementos diseñados con juegos en contextos no lúdicos para mejorar experiencias. Para profundizar al respecto, consúltese Sebastian Deterding, *Gamification. Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*. (New York: ACM, 2011).

³*Design Thinking* es un sistema de solución de problemas a través de inspiración, ideación e implementación. Para mayor información al respecto, remítase a Tim Brown, *Change by Design* (New York: Harper Collins Publisher, 2009).

⁴Se refiere al cambio de visión de diseñar para usuarios a diseñar con los usuarios.

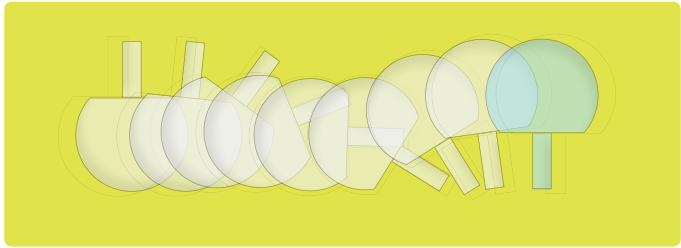
⁵Teoría que refiere la creación de materiales didácticos para el conocimiento matemático infantil a través de técnicas Montessori. Véase Michael Duffy, *Math Works: Montessori Math And The Developing Brain*. (Santa Rosa: Parent Child Press, 2000).

El segundo capítulo exponen los métodos de investigación y colaboración que apoyan este trabajo, entre los cuales destacan el Diseño Participativo y la Investigación Acción Participativa, así como el análisis de Comunidades de Aprendizaje y Comunidades de Práctica.

El tercer apartado refiere los pensamientos principales sobre lúdica y creatividad, mismos que constituyen las bases del diseño generado en esta investigación. Establece las bases para recabar datos y analizarlos, tomando como apoyo los métodos fenomenológico y hermenéutico. De igual forma, explora las distintas corrientes del juego y la lúdica como auxiliares de la generación de resultados; con base en las características del *DesignThinking*, *Gamification*, y la manera en que la lúdica ayuda a la captación de conocimiento.

El penúltimo capítulo trata sobre la metáfora y la resiliencia como favorecedores de aprendizaje sistémico y no lineal. Además se trabaja con elementos no tangibles, como las TICs, a manera de complemento para la investigación aquí propuesta; ello derivará futuras expansiones con base en nuevos diseños y estudios al respecto.

Finalmente, en el quinto capítulo se expone, de forma detallada y sistemática, el taller diseñado y realizado, así como la propuesta metodológica resultante de esta investigación y los resultados de la misma.



► ÍNDICE

► INTRODUCCIÓN	4
► 1. RELACIONES LABORALES	10
1.1 ENTORNO LABORAL	11
1.1.1 COMPORTAMIENTO Y CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DEL MISMO	13
► 2. DISEÑO PARTICIPATIVO E INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA EN EL ENTORNO LABORAL	16
2.1. COMUNIDADES DE APRENDIZAJE Y COMUNIDADES DE PRÁCTICA	19
► 3. LÚDICA Y CREATIVIDAD	22
3.1. MÉTODO FENOMENOLÓGICO	27
3.2 MÉTODO HERMENÉUTICO	28
► 4. LA EVOLUCIÓN DEL DISEÑO	31
4.1 DESIGN THINKING	32
4.2 CAPTACIÓN DE CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LA LÚDICA	34
4.2.1 GAMIFICATION	37
4.2.1.1 SERIOUS GAME MOVEMENTS	39
4.2.2 MATERIALES DIDÁCTICOS	42
4.2.2.1. DESARROLLO SENSORIAL	42
► 5. METÁFORA COMO ELEMENTO FAVORECEDOR DEL APRENDIZAJE SISTÉMICO Y NO LINEAL	44
5.1. LO TANGIBLE CONTRA LO INVISIBLE	46
5.2 RESILIENCIA	48
► 6. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO DE MATERIALES DIDÁCTICOS	49
6.1. DISEÑO DEL PROTOTIPO	62
6.2 LA INTEGRACIÓN DE LOS TÉRMINOS SER, SABER Y HACER EN UN TALLER LÚDICO	63
6.2.1 SABER	65
6.2.2 SER	73
6.2.3 HACER	78
6.3 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL TALLER	86
► CONCLUSIONES	89
► BIBLIOGRAFÍA	92
► ANEXOS	96
A1. GLOSARIO DE TÉRMINOS	96
A2. ENTREVISTA	98
A3. ENCUESTAS	102
A4. BITÁCORA DEL TALLER	105

1. Relaciones Laborales

Las relaciones en los diferentes ámbitos laborales se dan en dos direcciones, laterales y jerárquicas. Al hablar de relaciones laterales nos referimos a la asociación e intercambio de trabajo entre empleados del mismo nivel. Por el contrario, las relaciones jerárquicas son aquellas que se dan desde posiciones de poder en manera vertical hacia subordinados. Ello produce logros interpersonales creando vínculos que en ocasiones resultan positivos para el buen funcionamiento de la empresa. Al respecto surgen dos preguntas: ¿Cuáles son los aspectos positivos que se dan en estas buenas relaciones? ¿Qué valores sociales sustentan estas relaciones?

El término relaciones laborales se emplea para las diversas formas de participación de los trabajadores, en este sistema se incorporan valores sociales como libertad de asociación, sentido de solidaridad de grupo, búsqueda de optimización de beneficios y técnicas como métodos de negociación, organización de trabajo, consulta y resolución de conflictos.

Si bien estas relaciones deben ser cordiales para el óptimo desarrollo de la empresa, muchas veces se deterioran ya que comienzan a permear problemas de comunicación, personalidad, rivalidades entre otros que devienen en bloqueos creativos, conflictos de comunicación y como consecuencia un mal funcionamiento y ambiente entre los empleados. Existían teorías que limitaban la convivencia entre empleados para evitar dicho deterioro, pero, actualmente, se ha abierto el diálogo para un mejor conocimiento entre los colaboradores y así crear lazos entre ellos, que ayuden a lograr objetivos conjuntos y dejar de lado diferencias⁶.

Es este diálogo el que origina nuestra investigación: saber cómo se relacionan los empleados con sus compañeros. Cuáles son las razones principales por las que este diálogo se rompe o fractura y conocer cómo recuperarlo.

Es importante conocer nuevas maneras de convivencia entre los empleados, cómo se generan los lazos y alianzas entre ellos para alcanzar objetivos personales y empresariales, y entender cómo los elementos lúdicos pueden mejorar dichas relaciones laborales.

⁶ Josep Blanch, Teoría de las Relaciones Laborales (Barcelona: Editorial UOC, 2002).

1.1 Entorno Laboral

Para nadie es ajeno que las características ambientales y, de manera particular, los espacios en donde se labora han sufrido transformaciones que favorecen o demeritan el trabajo para quienes lo realizan.

Si bien este es un aspecto que no tocaremos a profundidad, consideramos pertinente tomar en cuenta el espacio, el tiempo y la ambientación, ya que estos aspectos en una sociedad saturada de estímulos y de falta de un hábitat idóneo, influyen de manera significativa durante las horas en que una persona labora.

No nos es desconocido que en las grandes ciudades se han reducido los espacios de vivienda, ni tampoco que para quienes no cuentan con transporte particular se enfrentan con grandes dificultades para arribar a su trabajo. De esta manera, al llegar a su entorno laboral, se encuentran con lugares fríos y poco atractivos, que no los motivan para tener actitud positiva en el trabajo.

Aunado a lo anterior, es necesario tomar en cuenta el tiempo desperdiciado en el transporte y la no pertenencia en las oficinas que evitan una cultura colectiva que de calidez y sensación de unión a los empleados.

Como se mencionó anteriormente, no profundizaremos en este tema, pero es prudente ejemplificar oficinas, como en la Imagen 1, que intentan optimizar el trabajo de sus empleados con teorías de no pertenencia total. En ellas, ningún trabajador puede decorar o individualizar su cubículo a partir de pequeños objetos particulares, que comuniquen su personalidad a sus compañeros de trabajo; por el contrario, los cubículos se intercambian sin necesidad de una mudanza, simplemente los empleados ingresan su código en las computadora y continúan su trabajo, sin importar el espacio que les asignen, cada día, de manera arbitraria.

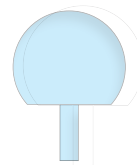




Imagen 1

Imagen digital para para ejemplificar el uso de cubículos. Tomada de "RIP Cubicles: Why Agencies Are Gaga over Open-Office Plans," Agencies, 31 de enero de 2014. <http://digiday.com/agencies/open-office-space-pros-cons/> (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016)

Existen nuevas teorías de espacios colaborativos, como las oficinas de Google en México, que vemos en la imagen 2, basadas en el mejoramiento del flujo de trabajo y comunicación con diseños lúdicos que permiten a los usuarios desarrollar su creatividad en áreas cómodas, abiertas e interactivas. Se habla metafóricamente de las paredes como barreras comunicativas, y la solución es derribarlas, crear espacios ilimitados, donde cada empleado pueda colaborar con sus compañeros gracias a los ambientes que se crean. Sin embargo, en estas áreas existe la posibilidad de distracción por el atractivo visual. Otra objeción es que en estos espacios falta la privacidad, que la mayoría de empleados mayores requiere, para una mayor concentración y sobre todo para demostrar jerarquías.



Imagen 2

Imagen digital sobre las oficinas de Google México. Tomada de "Inspiring Design Concept for Google Office in Mexico," 25 de diciembre de 2011. <http://designlike.com/inspiring-design-concept-for-google-office-in-mexico/>. Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016.

El entorno laboral se compone de todas las circunstancias físicas y morales que inciden en la actividad dentro de una oficina, fábrica, etc. Es el espacio que comparten compañeros de trabajo en un ambiente determinado. La calidad del medio ambiente laboral se ve determinada por la manera en la que el personal desarrolla su actividad, como mencionamos anteriormente.

1.1.1 Comportamiento y características físicas del mismo

Se realizó un análisis del espacio para diagnosticar los problemas que podrían suscitarse durante las sesiones creativas que se desarrollarían. Para comenzar, el espacio ha de entenderse no como un concepto abstracto, sino como el significado que adquiere un conjunto de dimensiones en las que se vive; dimensiones que condicionan, en función de

sus características, la forma de vivir, o en este caso, el trabajo que se efectúa en su interior.⁷ El caso de estudio fue la Gerencia de Desarrollo y Talento Técnico, dentro del área de Recursos Humanos del Corporativo Pemex. Cuenta con un personal especializado de 49 integrantes, más el personal de apoyo, suman un total de 62 empleados en esta área. Se localiza en un edificio rentado por el corporativo, debido a la expansión que ha sufrido y la falta de capacidad en el complejo ejecutivo (Torre Pemex). Se encuentra en el cuarto piso del edificio Plaza Polanco en Ejército Nacional. La migración a este nuevo edificio ocurrió hace menos de dos años y se adquirió nuevo mobiliario para todo el personal.

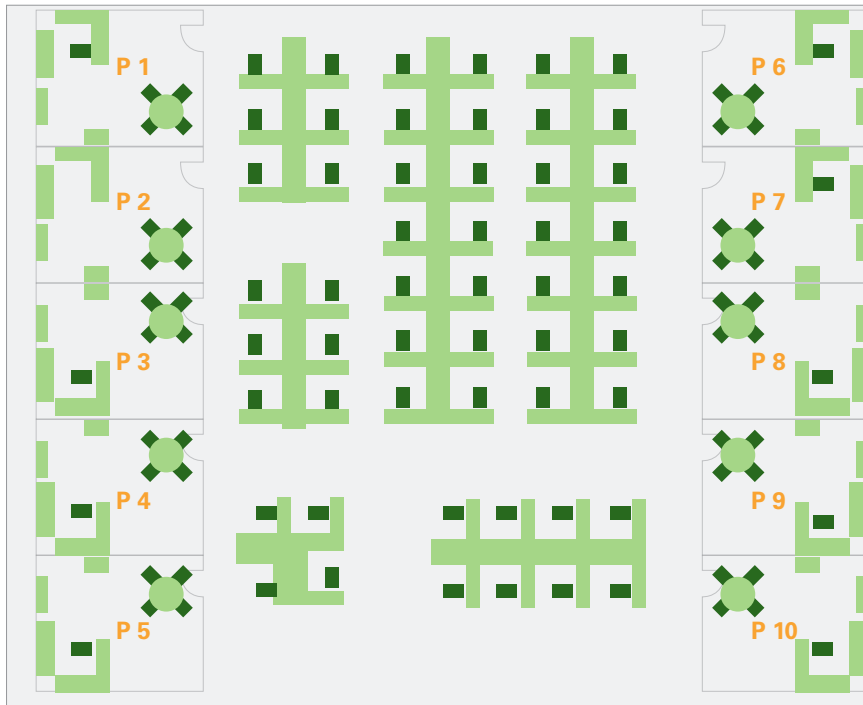


Diagrama 1

Imagen digital sobre las oficinas de Google México. Tomada de "Inspiring Design Concept for Google Office in Mexico," 25 de diciembre de 2011. <http://designlike.com/inspiring-design-concept-for-google-office-in-mexico/>. Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016.

⁷ José Fernández Arenas. *Arte Efímero y Espacio Estético*. (Barcelona: Editorial del Hombre Anthropos), 1988.

En el diagrama 1 se aprecia el plano de este espacio, donde existen 10 oficinas privadas, que cuentan con un promedio de 30 m² cada una; se aprecia un desaprovechamiento de espacio por sus usuarios, dado que incluyen una mesa de juntas, un escritorio y tres libreros. Estas oficinas tienen mucho espacio vacío ya que en los últimos dos años (más los anteriores en oficinas diferentes) los usuarios no llenan todos los libreros ni las gavetas, porque gracias a las nuevas tecnologías toda la información cabe en los discos duros y no son necesarias las carpetas de consulta. Al analizar estos espacios comparados con los cubículos de los otros 52 usuarios, se podría reestructurar esta zona para crear áreas comunes como comedores o salas de espera.

Los cubículos del personal restante tienen un área de 2m², la cual resulta insuficiente para sus usuarios. No tienen donde guardar la mayoría del papeleo que generan, y requieren de gavetas ubicadas en zonas lejanas a sus cubículos para realizar consultas o almacenaje. En entrevista, con ambos tipos de usuarios, se concluyó que no existe un área de comedor, por lo que cada quien debe adecuar un espacio de su cubículo para este fin. Tampoco hay salas de estar o áreas comunes, ni salas de juntas para el personal de la empresa. Los empleados manifiestan un descontento por esta distribución, y sugieren la reducción de los privados en un 20%, con lo que se obtendría 60 m² para destinarlos a las carencias mencionadas.

Este análisis de entorno es necesario para la creación de un espacio adecuado y congruente, que favorezca el pleno desarrollo de técnicas creativas y de actividades lúdicas para el personal. El lugar de trabajo no se desliga de las relaciones entre los usuarios del mismo. Sus sentimientos y conocimiento de los demás son clave para un mejor entendimiento y trabajo en equipo. Es por esto que toda afectividad es indispensable para la armonía en una colectividad, sociedad o cultura; (significa que uno está constituido por ellas, hecho de ellas, no que forma parte de esa cultura, sino que es esa cultura, y no puede reconocerse a sí mismo fuera de ella; existe una identidad entre la colectividad y su pertenencia.⁸

El personal de esta empresa es parte de una cultura, pero de una cultura que se distancia de los espacios, que no se apropia de ellos y por ende no los ve como parte de su vida, aunque pasan la mayor parte de su día en ellos. Son muebles impuestos sin su punto de vista, distribuidos sin un orden lógico para ellos y agrupados de manera que la convivencia se

⁸Pablo Fernández, *La colectividad afectiva* (México: Taurus, 1999), 43.

vuelve más difícil. El sentido de pertenencia se vuelve distante y al no contar con áreas comunes, la convivencia en esta sociedad se entorpece y deja de ser armoniosa. Este colectivo necesita tener un espacio al cual llamar suyo y así poder desarrollar sus talentos de una mejor manera.

Una persona creativa no sabe exactamente lo que está buscando. Así pues, toda actividad se ve no como un problema que se debe resolver, sino como un simple juego.⁹ Se propondrá la creación de un espacio común en el cual, de manera colectiva, se participe en su diseño y elaboración por parte de todo el personal de la empresa. La innovación es más social que personal, el producto creado reflejará que tan bien o mal se jugó con los otros.¹⁰

Si toda sociedad tiene establecidos unos sistemas de comunicación, a partir de y mediante los cuales se transmiten sus patrones ideológicos, y esta comunicación ha de llevarse a cabo durante un tiempo concreto y en un marco físico, deben entonces crearse una serie de escenarios suficientes para que sus componentes lleven a cabo estas representaciones.¹¹ Esta teoría teatral de Goffman nos ayuda a comprender lo necesario que resulta un espacio apropiado para sus usuarios para un mejor desarrollo creativo en la toma de decisiones y solución de problemas.

De la aproximación que realiza el autor puede inferirse que la estética espacial posee su carga ideológica relacionada con la comunidad que la utilice, cómo y con qué finalidad lo haga. El espacio ha de poseer una unidad estética que represente el universo simbólico de esa comunidad, con el fin de afirmarse y cohesionarse a partir de una experiencia compartida. Desde esta perspectiva, esta obra ha de ser interpretada como un elemento que participa en un espectáculo total, diseñado para conseguir la vivencia de una experiencia a través de la cual el grupo productor-consumidor se renovará ideológicamente.¹²

2. Diseño Participativo e IAP (Investigación Acción Participativa)

Sumar talento para multiplicar conocimiento. Agustín Gómez de la Cámara.

Kurt Lewin resume la Investigación Acción como el proceso continuo en espiral por el que se analizan los hechos y conceptualizan los problemas, se planifican y ejecutan las acciones pertinentes y se pasa a un nuevo proceso de

⁹ David Bohm *et al.*, *Las raíces creativas de la ciencia y de la vida*. (Barcelona: Kairós, 1988).

¹⁰ Michael Schrage, *Serious Play, How the World's Best Companies Simulate to Innovate* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

¹¹ José Fernández Arenas, *Arte efímero y espacio estético* (Barcelona: Editorial del Hombre Anthropos, 1988).

¹² José Fernández Arenas, *Arte efímero y espacio estético* (Barcelona: Editorial del Hombre Anthropos, 1988).

conceptualización.¹³ Más adelante Lourdes Merino y Enrique Raya suman a este concepto el papel del maestro como participante y aprendiz en el proceso, aportando conocimiento y convirtiéndose en objeto de análisis.¹⁴

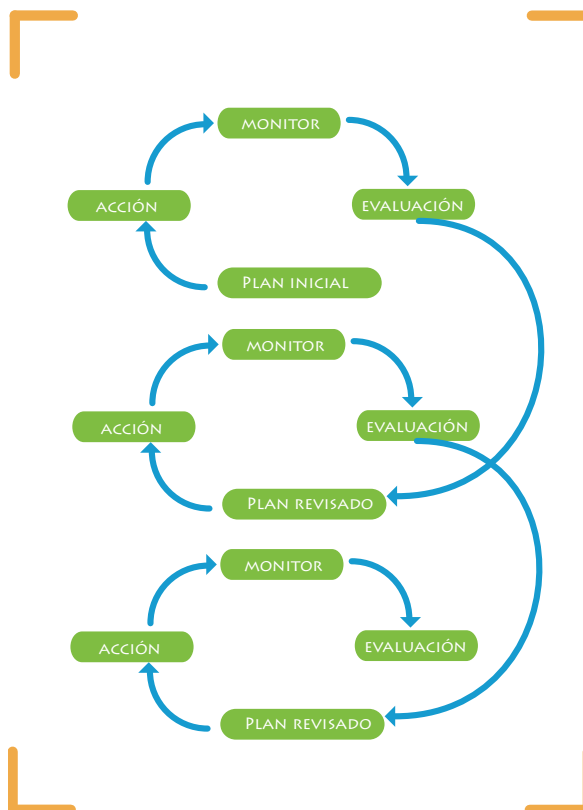


Diagrama 2
Modelo de la evolución de trabajo IAP. Basado en: Kurt Levin. La investigación-acción participativa: inicios y desarrollos. María Cristina Salazar trad. (Bogotá: 1983).

¹³ David Hember, *Action Research as a Form of Staff Development in Higher Education* (Netherlands: Kluwer Academic Press Publisher, 1992).

¹⁴ José Luis Moreno y María de los Ángeles Espadas, "Investigación Acción Participativa," *Diccionario Crítico de Ciencias Sociales* (México: Plaza y Valdez, 2009). Consultado en mayo de 2014. http://pendientedemigracion.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/I/invest_accionparticipativa.htm

El diseño participativo tiene una idea paralela a esta, toma como maestro al diseñador y como alumnos a los usuarios. La generación colectiva de ideas parte del discurso del diseño participativo, en el que los métodos de generación son el lenguaje que habilita, a los interesados, a contribuir directamente en el desarrollo de productos, ideas, bienes y servicios de manera activa. El diseño participativo es una variante de IAP¹⁵ enfocada al diseño. En esta iniciativa se rompe con la idea de diseñar para usuarios sustituyéndose por diseñar con ellos. Se crea un post-diseño en vez de un diseño tradicional.

No se trata de un toyotismo¹⁶ en el cual todos los implicados se incorporan a un proyecto cuya dirección estratégica se definió anticipadamente; sino que se toman en cuenta las inquietudes y necesidades de todos los participantes en el diseño. Los usuarios se vuelven una parte activa de este proceso y los diseñadores se convierten en moderadores y facilitadores que ayuden a crear los nuevos productos/procesos/servicios o ideas que se desea generar.¹⁷

El post-diseño es contextual. Entender y empatizar con la gente que experimenta los artefactos/sistemas y espacios, puede lograrse mejor comunicándose con ellos en los lugares en que viven/trabajan/juegan; mientras, viven/trabajan/juegan. Este post-diseño también es participativo. Enfatiza la participación activa y directa de todos los interesados en el proceso de desarrollo del diseño. Esto hace que el diseño resultante sea más significativo para la gente que se beneficia de él. El post-diseño entonces se convierte en un co-diseño donde la gente diseña en conjunto. Puede captar al colectivo y expandir infinitamente las ideas y oportunidades que emergen cuando los participantes tienen un interés en el proceso y son invitados a jugar y ser parte del juego.¹⁸

El discurso del diseño participativo es relevante para esta investigación gracias a su enfoque comunitario. La mejor manera de que los empleados adopten los elementos lúdicos que se crearán es involucrándolos en su diseño y desarrollo. De esta manera se concede un nivel de pertenencia al proyecto, dando un sentido más profundo al resultado final. Al ser un proyecto basado en la lúdica, las experiencias generadas en su desarrollo ayudarán a crear una reflexión en el cambio de comportamiento de los empleados. El mismo desarrollo de elementos lúdicos de manera colectiva generará empatía entre los empleados y vínculos con los objetos generados. Estos vínculos ayudarán a que los objetos resultantes se utilicen de manera continua en un futuro por los creadores.

¹⁵ Kurt Levin. La investigación-acción participativa: inicios y desarrollos. María Cristina Salazar trad. (Bogotá: 1983).

¹⁶ Toyotismo es el proceso de "eficiencia" industrial al trabajar solamente en los proyectos actuales y no almacenar.

¹⁷ Finn Kensing y Jeanette Blomberg. "Participatory Design: Issues and Concerns" *Computer Supported Cooperative Work*, (Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1998).

¹⁸ Elizabeth Sanders, "From User Centered to Participatory Design Approaches," *Design Management Journal*, (Fall, 1992).

2.1 Comunidades de Aprendizaje y Comunidades de Práctica

Al hablar de este co-diseño, es necesario mencionar las comunidades de aprendizaje, término utilizado por César Coll para referirse a la revisión de los sistemas de aprendizaje convencionales y no solo analizar el *qué* –objetivos y contenidos- y el *cómo* –métodos pedagógicos-; sino añadir especialmente el *quién* –agentes educativos-, *el dónde* –escenarios educativos- y sobre todo el *para qué* –finalidades de la educación-. Uno de los aspectos que conciernen a este proyecto de investigación sobre las C.A. (Comunidades de Aprendizaje) es la construcción de un conocimiento colectivo como contexto, plataforma y apoyo a los procesos individuales de aprendizaje.

Las CA nos hablan de grupos de personas con diferentes niveles de experiencia, conocimiento y pericia, que aprenden mediante su implicación y participación en actividades, en este caso laboralmente relevantes, gracias a la colaboración que establecen entre sí, a la construcción de conocimiento colectivo que llevan a cabo y a los diversos tipos de ayudas que se prestan mutuamente.¹⁹ En este sentido las CA se asemejan a las “Comunidades de Práctica”: C.P., expresión utilizada por Wegner (1998,1999)²⁰ para designar un grupo de personas que se implican activamente en procesos colaborativos para la resolución de problemas, y se apoyan en la experiencia y el conocimiento compartido y distribuido entre todas ellas.

Estas comunidades se desarrollan alrededor de las necesidades que afectan a sus integrantes, como resultado, las prácticas son reflejo de lo que es importante en el consenso de los miembros. Obviamente se pueden desarrollar directrices externas para enfocar la atención de los integrantes a temas específicos, como se pretende con los elementos lúdicos específicos, pero aun así, los miembros desarrollarán prácticas que son su propia respuesta a esas influencias externas. Aun cuando las acciones de la comunidad atienden a un mandato externo, es la comunidad y no el mandato quien produce la práctica. En este sentido, las C.P. son sistemas fundamentalmente auto-organizados. Estas comunidades son especialmente relevantes para el desarrollo de esta investigación, porque participan activamente para encontrar soluciones, sobre el enfoque lúdico.

Las C.P. tienen diferentes relaciones con la organización oficial. La tabla 1 de "Relaciones con la Organización Oficial" muestra diferentes grados de par-

¹⁹ Cesar Coll, “Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación: El punto de vista del fórum universal de las culturas” (trabajo presentado en el Simposio Internacional sobre las Comunidades de Aprendizaje, Barcelona, España, 5 y -6 de octubre del 2001).

²⁰ Etienne Wegner, “Communities of practice: Learning as a Social System”, *Systems Thinker* (New York: 1998). Consultado en <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>

ticipación institucional, pero no implica que algunas relaciones sean mejores o más avanzadas que otras. Más bien, estas distinciones son útiles porque nos alertan sobre los diferentes problemas que pueden surgir, en la interacción entre la comunidad de la práctica y la organización en su conjunto. Basándonos en estas relaciones podemos realizar actividades de sensibilización para crear una C.P. útil, para las empresas a favor de los proyectos y en las relaciones laborales con los empleados.

Relaciones con la Organización Oficial

RELACIÓN	DEFINICIÓN	RETOS TÍPICOS DE LA RELACIÓN
No reconocida	Invisible para la organización, e incluso para los mismos miembros	La falta de reflexividad, conciencia de valor y limitación
Informal	Sólo es visible de manera informal a un círculo de personas determinado	Conseguir recursos, tener un impacto, mantenerse oculto
Legítima	Oficialmente reconocida como una entidad valiosa	Escrutinio, sobre-administración, exigencias nuevas
Estratégica	Ampliamente reconocida como fundamental para el éxito de una organización	Presiones a corto plazo, ceguera de éxito, petulancia, elitismo, exclusión.
Transformadora	Capaz de redefinir su entorno y la dirección de la organización	Relacionarse con el resto de la organización, aceptación, gestionar límites.

Tabla 1

Etienne Wenger. *Communities of Practice-Learning as a Social System* (New York: System Thinker, Junio 1998).

Las C.P. son útiles en el funcionamiento de cualquier organización, pero se vuelven cruciales para quienes reconocen que el conocimiento es un activo clave. Desde esta perspectiva, cualquier organización efectiva se compromete a constelaciones de comunidades de práctica interconectadas, cada una lidiando con aspectos específicos de las competencias de la compañía. El conocimiento es creado, compartido, organizado, revisado entre estas comunidades. En un significado más profundo es a través de estas comunidades que el conocimiento se apropia en la práctica.

Para explicar la relación de estos elementos, con el proyecto de investigación se creará un laboratorio basado en el desarrollo de una Comunidad de Aprendizaje. La que devendrá en una Comunidad de Práctica organizacional que utiliza elementos pedagógicos de la lúdica. Los actores principales de estas comunidades serán los mismos miembros de la empresa, los que amplificarán no solo conocimiento, sino relaciones interpersonales más sólidas. Así mismo se contará con moderadores externos que les ayuden a coordinar dichas actividades y aportar una visión externa, lo cual dará un diseño estratégico. Así desde la perspectiva de la IAP, los profesores-diseñadores-estrategas se vuelven colaboradores y facilitadores del proceso en el que conviven con los alumnos-clientes-empleados.

De acuerdo al modelo de Capacitación y Proyección Tradicional vs Participación Activa en las Comunidades de Aprendizaje (Tabla 2) de Cesar Coll hemos tomado algunos factores clave, entre ellos, respetamos la primer y tercer columna, basados en las diferencias en roles, participación, y motivación; y modificando en la segunda columna, para apreciar los cambios entre las comunidades de aprendizaje, la educación y capacitación tradicional en un ambiente laboral. Estas diferencias nos ayudan a valorar la importancia de las C.A. y su uso para profesionistas que trabajan en proyectos donde se requiere colaboración y experimentación para resultados más propositivos, en vez de un diseño de proyectos basado en jerarquías y poco margen para la creatividad e innovación.

Capacitación y Proyección Tradicional VS Participación Activa en las Comunidades de Aprendizaje

FACTORES	CAPACITACIÓN Y PROYECCIÓN TRADICIONAL	PAC
Estructura de participación	Jerárquica, con roles fijos.	Más horizontal, con roles dinámicos entre todos los miembros de la C.A.
Roles	Los expertos dirigen la actividad y transmiten información, Los aprendices la reciben.	Los expertos guían la actividad. Los aprendices participan activamente, toman iniciativas
Motivación	Reforzadores externos. Actividades con propósitos ambiguos.	Reforzadores intrínsecos. Actividades con propósitos claros y significativos.
Evaluación	Periódica y final, mediante exámenes para corroborar conocimientos.	Continua, mediante actividades que retroalimentan el aprendizaje.
Aprendizaje	A través de actividades, tareas y ejercicios desarticulados	A través de la participación en proyectos colaborativos integrales en donde los participantes tienen voz
Comunicación	Preguntas cerradas, respuestas correctas e incorrectas.	Interacciones dialógicas, construcción conjunta del conocimiento

Tabla 2

César Coll. "Modelo de Ensamblaje en Línea (MEL) contra Participación Activa en la Comunidad de Aprendizaje (PAC)". En: Segundo Simposio UNAM sobre Comunidades de Aprendizaje (México: 25 de agosto de 2015).

3. Lúdica y Creatividad

Lúdica

Pocos adultos están dispuestos a admitir, al menos abiertamente, que son egoístas ²¹. (Edwards y Talbot, 1999, 4) Este egoísmo se refleja en las acciones y toma de decisiones de manera individual y poco participativa, en el área de recursos humanos de las empresas; campo de estudio de este proyecto. Las

²¹ Edwards y Talbot en Loraine Blaxter, Cómo hacer una investigación (Barcelona: Gedisa, 2002), 4.

relaciones sociales en distintos ámbitos constituyen un campo en el comportamiento humano y en la dinámica social. Su conocimiento y estudio son siempre apasionantes y necesarios para conocernos mejor a nosotros y a los demás, y para mejorar nuestras interrelaciones e interactuar con éxito.

La palabra lúdico es un adjetivo que califica todo lo que se relaciona con el juego, derivado en su etimología del latín “*ludus*”, cuyo significado es precisamente, juego, como actividad placentera donde el ser humano se libera de tensiones, y de las reglas impuestas por la cultura²². Un enfoque lúdico se refiere a un proceso informal en el que se permite a las personas liberar estigmas y prejuicios y desarrollar sus actividades con un toque de humor, desenfado y alegría, a través de juegos y actividades dinámicas que les permitan expresarse. Éste adjetivo muestra un espíritu de travesura y juego espontáneo e indirecto y es usado por primera vez en este contexto en la década de 1940, el que proviene del francés *ludique*.

En el niño, son particularmente necesarias las actividades lúdicas, estas estimulan la expresión y su imaginación, y favorecen la libertad para crecer individual y socialmente. En el adulto el juego en general se sujeta a más reglas, aunque éstas sean aceptadas con libertad, y tienen la finalidad de evadirlo de la rutina y las preocupaciones.

Los juegos pueden incluir actividades físicas, de azar, ejercicios mentales, de creatividad, de fuerza, que favorecen la destreza, el equilibrio y los reflejos. Los griegos hablaron del *homo ludens* u hombre que practica el juego, como algo que propio de su esencia. Lo lúdico como aporte a la educación no es nuevo; los antiguos romanos llamaban a las escuelas de primeras letras *ludus*, y era un *máster ludi* el maestro que se encargaba de alfabetizarlos, haciéndolos jugar con letras construidas en marfil o madera. Aprender jugando es una manera placentera, motivadora, y eficiente de hacerlo, usándose aquí la actividad lúdica con un fin específico.

El juego no es cosa de niños

En la actualidad, hablar de actividades lúdicas se ha extendido mucho más allá de la niñez, desdibujando las aristas de una vida adulta; años atrás estaba signada por la más rigurosa formalidad. En el artículo sobre el juego enfocado para los adultos *Diseño Lúdico: Cuando los adultos volvimos a jugar*, Natalia Iscaro hace mención de que el diseño ha tenido un nuevo desafío, no solo de renovar sus técnicas y materiales, sino que se vuelve una forma de explorar y de tener un ánimo de diversión. Y es que el juego no es exclusivamente una cosa

²² Joan Corominas, Breve diccionario etimológico de la lengua castellana (Madrid: Gredos, 1987), 366.

de niños, como dictan los acuerdos sociales, el lenguaje lúdico, es el primero con el cual nos vinculamos en el mundo; ha tenido una gran aceptación entre adultos como válvula de escape, ya que plantea una interacción distinta y un desafío a la razón. La lúdica forma parte también en el área del pensamiento, diseñando técnicas, no solo objetos, para expresar e incorporar el juego en las actividades laborales de los adultos.

A continuación se mencionan algunos teóricos que han dividido y clasificado las formas de juego. En su libro *Homo Ludenes* (1948), el holandés Johan Huizinga afirmaba que existen “formas superiores de juego” que son las sociales. Para Huizinga, uno de los primeros en abordar el juego en un marco científico-académico y antropológico, la cultura, al principio, se juega. De la poesía, la danza y el arte, hasta la guerra y el derecho: todo fue, antes que nada, una convención lúdica. Así, la cultura no surge “del” juego, sino que se desarrolla “en” y “como” un juego. En el marco actual, esta lógica cobra una mayor dimensión.

En la presente investigación, se tocarán algunos aspectos relacionados con los recursos humanos, la pedagogía industrial y el diseño estratégico, como bases para comprender al sujeto de estudio y su contexto laboral. Éste último aspecto se desarrollará más adelante como parte clave del trabajo de investigación. Es necesario también analizar de manera profunda lo lúdico y sus efectos en las personas que trabajan.

Dentro de nuestro proyecto de desarrollo, hemos tomado en cuenta algunos aspectos relacionados con la parte lúdica, si bien es necesario especificar algunos elementos que afectan a la empresa, no es parte de nuestra investigación, sino que lo desarrollaremos de manera conjunta con los departamentos de recursos humanos, ello nos podrán precisar y definir cuáles son aquellos elementos técnicos, y sobre todo, cuáles son esos procedimientos lúdicos y creativos que podremos emplear para estas interacciones que queremos proponer.

En ningún momento estamos creando una actividad, sin tomar en cuenta cuales son las características de los miembros de la empresa. Es necesario conocer y valorar los elementos existentes que satisfagan, de algún modo, el objetivo de esta investigación. Se analizará y se buscará realizar una técnica que complemente y aporte un enfoque lúdico a los sistemas tradicionales para solucionar problemas de recursos humanos.

Creatividad

La palabra creatividad deriva del latín “creare”, la cual está emparentada con “crecere”, lo que significa crecer; por lo tanto, la palabra creatividad significa “crear de la nada”. Por creatividad se entiende la facultad que alguien tiene para crear y la capacidad creativa de un individuo. Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. La creatividad permite cumplir deseos personales o grupales de forma más veloz, sencilla, eficiente y/o económica.

Generar ideas e impulsar propuestas novedosas también se conoce como capacidad de inventiva, pensamiento original, pensamiento divergente o imaginación constructiva. Se trata de conceptos y nociones que describen a la predisposición para inventar algo, es decir, aprovechar y hacer uso del ingenio. Es la habilidad para hallar caminos originales y la voluntad de transformar el entorno.

Edward de Bono, en su libro *El Pensamiento Lateral. Manual De Creatividad*, habla del pensamiento divergente como una actividad amparada en la imaginación, que consiste en realizar una acción nueva o un mismo plan, pero de manera diferente. Así surge la necesidad de poder vincular la relación entre la creatividad y la inteligencia. El psicólogo Paul Guilford (1994) señala que la creatividad, en sentido limitado, se refiere a las “aptitudes que son características de los individuos creadores, como la sensibilidad para los problemas, la fluidez, la flexibilidad, la originalidad, la redefinición, el análisis, la síntesis, la penetración y el pensamiento divergente”²³.

La creatividad, no solo se expresa en el arte, sino en todos los ámbitos del quehacer humano, no solo el científico y técnico, sino también en nuestro quehacer cotidiano, desde nuestra forma de amar y de relacionarnos, hasta en la manera de conocer, comportarnos y descubrir el mundo, permitiéndonos así solucionar de manera innovadora los distintos desafíos que se nos presentan en la vida y desarrollar el potencial de cada individuo.

Por su parte Myers (1995) define la creatividad como la capacidad para producir nuevas y valiosas ideas. Las distintas salidas a la creatividad dependen de la cultura, en donde esta significa expresar temas familiares a través de nuevas formas. Este autor identifica cinco componentes de la creatividad: *Competencia*: una base de conocimiento bien desarrollada. Cuantas más ideas,

²³ María Teresa Esquivias Serrano, “Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones”, *Revista UNAM*, enero de 2004, <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/art4.htm> (Fecha de consulta: 11 de diciembre del 2014)

imágenes y frases nos encontremos a lo largo de nuestro aprendizaje, más posibilidades tenemos de combinar estas piezas mentales de nuevas formas. *Pensamiento Imaginativo*: Proporciona la capacidad de ver las cosas de distintas formas de reconocer modelos y de establecer conexiones.

Personalidad Audaz: tolera la ambigüedad y el riesgo, persevera en superar los obstáculos del camino y busca nuevas experiencias, en lugar de seguir la corriente.

Motivación Intrínseca: las personas creativas no se centran en motivaciones externas como el poder alcanzar metas, impresionar a las personas o ganar dinero, sino más bien en el placer y el desafío intrínseco de su trabajo.

Por último, un *Entorno Creativo*: suscita, apoya y perfecciona las ideas creativas²⁴.

Para Guilford la creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y previsible para producir algo que, al menos para el creador, resulte novedoso. Este autor menciona algunas aptitudes de los individuos creativos como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente. También plantea que la creatividad es propiedad compartida de toda la humanidad en menor o mayor grado²⁵.

En el campo de la filosofía, Ferrater Mora puntualiza que el término creación puede entenderse también como producción humana de algo a partir de alguna realidad preexistente²⁶. Por su parte, el diseñador André Ricard, resume, que crear es aportar algo imprevisto y que solo puede hablarse de creación, cuando la obra es innovadora y ofrece una alternativa original y conveniente; habla también de la creatividad como el impulso reflexivo-imaginativo solicitado por las propias exigencias de la realidad²⁷.

El educador británico Ken Robinson define la creatividad como el proceso de desarrollar ideas originales con valor²⁸. Su frase *“la imaginación es la fuente de todo logro humano”* habla de potenciar la inteligencia a través de la educación basada en procesos de imaginación. Para Robinson, la creatividad es un músculo que debe ejercitarse desde la escuela, lo cual se ha perdido en los sistemas educativos tradicionales.

Es por esta razón que surge la necesidad de introducir los elementos creativos en los adultos, cuya de estos, durante su desarrollo educacional, deviene en bloqueos de creatividad para la solución de problemas. Para esta investigación la creatividad es una actividad humana, que se puede desarrollar a partir de movimientos que fomenten el pensamiento divergente de los individuos. Crear es una distinción humana y se debe hacer uso de ella cada vez en mayor escala para lograr ideas innovadoras y perdurables.

²⁴ David Myers & Ed Diener, *Who is happy?* (Illinois: Psychological Science, Hope College and University of Illinois, 1995), 428.

²⁵ Paul Guilford, *Creatividad y Educación* (Barcelona: Paidós Ibérica, 1994).

²⁶ Ferrater Mora, *Diccionario de filosofía* (Barcelona: Ariel, 1994).

²⁷ André Ricard, *La aventura creativa*. Las raíces del diseño (Barcelona: Ariel, 2000).

²⁸ Ken Robinson, *Out of Our Minds* (Westford, MA: Capstone Publishing, 2011).

3.1 Método Fenomenológico

Para poder conocer y valorar los bloques creativos de los ejecutivos, con los que se trabajará en esta tesis, se decidió apoyarse de diferentes métodos de investigación, en su mayoría cualitativos y empíricos basados en observación de los sujetos. Después de valorar diferentes metodologías, la fenomenológica, hermenéutica, es la que más se adecua a los procesos por desarrollar.

Las relaciones humanas, objeto de esta investigación, cuentan con una complejidad que solo los que las están viviendo pueden valorar. Como observador externo a estos procesos, los métodos subjetivos y cualitativos pueden acercarnos más a un análisis profundo de los involucrados. Así, la metodología hermenéutica ayuda a traducir pensamientos, a analizar expresiones basándonos en observaciones y conocimiento de la gente. La psicología converge con el diseño para teorizar sobre las herramientas adecuadas, que ayudarán a los futuros usuarios a mejorar sus relaciones laborales, a través de elementos lúdicos.

Al hablar del método fenomenológico no podemos dejar de hablar de Edmund Husserl, quien propuso examinar todos los contenidos de la conciencia, y determinar si tales contenidos son reales, ideales, imaginarios, etc., suspender la conciencia fenomenológica, de manera que resulta posible atenerse a lo dado y describirlo en su pureza.

Hablar de lo fenomenológico es hablar de lo que sucede cuando analizamos un objeto en la conciencia. Es "volver a las cosas mismas", a partir de la experiencia, evitar toda explicación, para que se convierta en una ciencia objetiva e imparcial. Para Husserl detrás de lo que sucede no hay nada. Rechaza los sistemas filosóficos como el naturalismo o positivismo.

Para poner en marcha el método fenomenológico hay que adoptar una actitud radical, esto es la de la "suspensión" del "mundo natural". De esta manera, podría decirse que la creencia en la realidad del mundo natural, así como proposiciones que dan lugar a esa creencia, son colocadas "entre paréntesis". No se trata, pues, de negar la realidad natural.

Dieter Lohmar, en su artículo basado en los escritos de Husserl, para la universidad de Colonia, afirma que el método fenomenológico propone colocar un nuevo "signo" a la "actitud natural", lo que significa abstenerse de considerar a la existencia espacio-temporal del mundo.²⁹

²⁹ Dieter Lohmar, El método fenomenológico de la intuición de esencias y su concreción como variación eidética (Colonia: Investigaciones Fenomenológicas, 2005), 65.

El proceso metódico decisivo para el desarrollo de esta pretensión, al que Husserl recurre en su propia fenomenología, frente a la psicología empírica es el empleo de la así llamada intuición de esencias, es decir, la abstracción ideatoria o intuición de lo general. Ello debe asegurar que la descripción, de las peculiares características de los procesos de conciencia, no sólo es una enumeración de hechos empírico-psicológicos. Los hechos empíricos configuran siempre una base de partida limitada para las inducciones; no pueden abarcar nunca todos los casos y además pueden cambiar bajo ciertas circunstancias. La intuición de esencias, o sea, el método eidético, pretende no limitarse a hechos empíricos-contingentes, sino esclarecer relaciones *aprióricas*, o sea, necesarias, que se aplican a todo caso futuro y posible de un determinado fenómeno de la conciencia.³⁰

Este método será clave para la presente investigación, gracias a sus características de observación sobre el fenómeno de la toma de decisiones en el área de recursos humanos. La llamada intuición de esencias nos hace concientizar a *priori* los problemas observados y comenzar a elaborar soluciones que lleven una carga lúdica, para mejorar sus procesos mentales.

3.2 Método hermenéutico

La palabra hermenéutica, proviene del griego hermeneutikós que significa "arte de explicar, traducir, o interpretar". Es el conocimiento y arte de la interpretación, sobre todo de textos, para determinar el significado exacto de las palabras. También se puede definir, como la intención de explicar las relaciones entre un hecho y el contexto en el que acontece.

Martin Heidegger (1927/1962) en su trabajo seminal, *El Ser y tiempo*, propuso que el método hermenéutico es el acercamiento apropiado para el estudio de la acción humana.³¹ Dentro de nuestro tema de investigación, el comportamiento humano y sus interacciones son fundamentales para la comprensión de los usuarios, pero existe un vacío literario al respecto. Es por eso que el trabajo de Heidegger se cita constantemente, para apoyar el uso del método hermenéutico y teorizar sobre el comportamiento humano y analizar sus interacciones.

Es muy poco claro como el comportamiento físico, como tal, puede tener una estructura cognitiva. Piaget explica que desde la infancia el ser humano va efectuando un equilibrio interno entre su cuerpo con el medio que lo rodea y asimila su realidad con las estructuras ambientales. Es decir, las personas al relacionarse con su medio ambiente, van incorporando las experiencias a su propia actividad y las reajustan con las experiencias obtenidas; para que

³⁰ Edmund Husserl, *Renovación del hombre y la cultura* (Madrid: Anthropos, 2002).

³¹ Martin Heidegger, *El ser y el tiempo* (Madrid: Trotta, 2003).

este proceso se lleve a cabo debe presentarse un mecanismo de equilibrio, el cual es el balance que surge entre el medio externo y las estructuras internas del pensamiento.³²

El acercamiento hermenéutico puede hacer una contribución particularmente valiosa, porque brinda una manera de comprender y de estudiar las acciones, al considerar que tales acciones tienen una organización semántica y no lógica o casual. Por ejemplo, al asistir a una entrevista laboral, tratamos de observar a nuestro entrevistador, para saber si nuestras respuestas fueron de su agrado o insatisfactorias. Es difícil entender que pasa por su cabeza si no gesticula, sin embargo, él está entrenado para no mostrarnos claves, y al mismo tiempo, nos analiza, de la misma manera que nosotros lo intentamos con él. Quien entrevista hace una lectura de nuestro lenguaje corporal, para evaluar nuestras aptitudes al puesto solicitado.

La acción humana es un fenómeno complejo y ambiguo. Un observador de una interacción social no tiene un acceso directo y sin problemas al “significado” inequívoco de las acciones que ocurren, porque la gente actúa en una situación que un observador no comparte plenamente; además, ellos mismos no comprenden todos los aspectos pertinentes de sus propias acciones. Todo acto, observado aisladamente de su entorno, lo más probable es que resulte ambiguo, y aparece como opaco u oscuro.

Por estas razones, una metodología para estudiar las acciones debe ser confeccionada específicamente, acorde con las características de las particulares peculiaridades. En nuestro caso, la complejidad es el comportamiento humano y sus singularidades en todas las personas que se analizan. El paradigma hermenéutico toma como punto de partida el hecho de que, a pesar de las ambigüedades, cualquier observador tiene una comprensión preliminar práctica de lo que “está tramando” las personas que están siendo estudiadas.

Al respecto del comportamiento humano y de algunas características que pueden resultar ambiguas, se llevó a cabo una entrevista con el Ingeniero José Luis Olvera, Subgerente de Recursos Humanos de Desarrollo y Producción, dentro de la gerencia de Recursos Humanos del Corporativo Pemex. Tiene una amplia experiencia en captación de talentos y se especializa, desde hace más de 40 años, en el área de recursos humanos. Cuenta con estudios de administración de personal, avalados por el ITESM y dirección de personal del IPADE, además de una licenciatura en Ingeniería Química Administrativa por parte del Tecnológico de Monterrey.

³² Enrique García González. *Piaget: la formación de la Inteligencia*. (México: Trillas, 1991).

Se discutió acerca del talento, no visto como una cuestión cognitiva, sino como un punto del desarrollo humano y se analizó el tema de captación de talentos a través de estudiar los casos de nuevos candidatos provenientes de diversas universidades.

Los filtros de entrada al programa de Pemex incluyen una serie de exámenes de conocimiento y psicométricos, en los que se estudia el comportamiento de los aspirantes y por último una entrevista personal. En ésta los aspirantes, en su mayoría recién egresados, deben tener características de actitud y aptitud de liderazgo y apertura al nuevo conocimiento, ya que el programa al que están adicionando es un modelo para la formación y creación de especialistas, que requiere de constantes actualizaciones y aprendizaje y así cumplir con los objetivos de la empresa. Dentro de ello, el lenguaje corporal de los aspirantes es determinante para su aceptación o rechazo al programa. Se analiza su inteligencia emocional para comprobar su autoconocimiento; así como la confianza, empatía y actividad adecuada a sus emociones e impulsos, no solo para conocer su conducta, sino para su rendimiento académico.³³

Si los entrevistadores notan en ellos que los conocimientos adquiridos hasta el momento (profesionistas titulados) son suficientes, y no desean un mayor aprendizaje, sino un puesto operativo, se rechaza su solicitud debido a ciertos gestos, movimientos y claro, respuestas verbalizadas, pero es mayor el peso a la intención, acentuación e inflexión de sus respuestas, que a las contestaciones dichas por los entrevistados.³⁴

Como hemos mencionado anteriormente, Heidegger (1927) propone que la fenomenología hermenéutica es el método de investigación más apropiado para el estudio de la acción humana. Actualmente se estudian estos aspectos desde la inteligencia emocional, unidas estas dos visiones son una aportación a la fenomenología de Edmund Husserl, que sigue vigente hasta la fecha. La hermenéutica involucra un intento de describir y estudiar fenómenos humanos significativos de manera cuidadosa y detallada, tan libre como sea posible de supuestos teóricos previos, basada en cambio en la comprensión práctica. Existe una necesidad de interpretación cuando uno está explicando la experiencia.³⁵

Es importante poder describir de manera precisa las cualidades o características de los investigados, en este caso, el personal de recursos humanos, debido a que la interpretación que se realiza puede arrojar los resultados necesarios, para el desarrollo del producto final de esta investigación. La retroalimentación sobre este resultado, también es clave para su futura implementación. Es necesario conocer los métodos que se utilizan y emplearlos de manera correcta,

³³ Daniel Goleman, *Inteligencia emocional* (Barcelona: Kairós, 2008), 13.

³⁴ Entrevista completa en Anexo 2.

³⁵ Martín Packer, *La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana* (Berkeley: Universidad de California, 1985).

para tener un resultado positivo y certero en esta investigación y considerar la postura psicológica y emocional de quien efectúa la entrevista.

4. La Evolución del Diseño

La simple idea de definir el diseño se vuelve tan compleja como el mismo diseño, desde su origen etimológico que habla de la palabra dibujo, hasta nuevas filosofías como la del colectivo IDEO que lo define como solucionador de problemas. Esta última definición es la que se acuña en la presente investigación como base fundamental del uso del diseño para generar cambios de pensamiento, rompimiento de vicios y mejora de ambiente laboral.

El diseñador alemán Otl Aicher teorizó sobre la nueva definición de diseño y su constante actualización. Escribió que el estudio del modo de pensamiento particular al diseño, nos puede dar una base sólida, permanente desde la que podemos continuar preguntándonos ¿qué es diseño? También dice que esta pregunta constante se debe a la liga que dicha disciplina tiene con las empresas, las tecnologías y los usuarios y el hecho de que estos tres actores estén en cambio constante.

En francés, inglés y alemán, la palabra diseño converge en conceptos como “dibujante”, “intención” y “configuración” respectivamente. Yves Zimmermman, planteó los aspectos más relevantes para definir al diseño; en francés existe la palabra desinateur (dibujante), pero como no funciona para describir la profesión se adoptó la palabra inglesa designer que significa designio o intención. En alemán se le llama gestaltum que significa figura o forma, o mejor aún, configuración (con forma o con figura).³⁶

La conjunción de estas fuentes develan lo que para nosotros en español significa la palabra Diseño, que, en síntesis, es la conjugación de Designio (signo) y Designare (Designar); lo que conlleva a entender que diseñar es proyectar, desarrollar o dibujar un plan para resolver una problemática. De las anteriores definiciones, la inglesa es la más precisa, ya que se refiere a intención, a la consolidación de un plan; las demás están referidas más a la parte expresiva y aplicada como el dibujo, actividad que se aleja en gran medida del diseño, ya que no constituye en sí una intención, una acción o un plan.

Durante los años 20 y 40 se atribuyó al diseño el don de solucionar problemas como plantea María del Valle Ledezma.³⁷ En 1961 el ICSID define al diseño como una actividad creativa cuya meta es establecer las cualidades multifacéticas

³⁶ Yves Zimmermman. *Etimología de Diseño*. (Barcelona: Ed. Gustavo Gili, 1998).

³⁷ Juan Acha. *Introducción a la Teoría de los Diseños*. (México: Ed. Trillas, 2004).

de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en ciclos de vida completos.

Así, el diseño es el factor central de la humanización innovativa de tecnologías y el factor crucial del intercambio cultural y económico. El término diseñador se refiere al individuo que practica una profesión intelectual y no simplemente un intercambio o servicio para las empresas.³⁸

El diseño es una disciplina dinámica y en constante evolución. El profesional del diseño aplica intención en crear un ambiente visual, material, espacial y digital cognitivo de la experiencia empleando acercamientos interdisciplinarios e híbridos de la teoría y práctica del diseño.³⁹

4.1 Design Thinking

“No podemos resolver problemas utilizando el mismo tipo de pensamiento que cuando los creamos”

Albert Einstein.

El Design Thinking (a partir de este punto se referirá como DT), a veces traducido como Pensamiento de Diseño, es creer que se puede hacer una diferencia y un proceso proactivo, con el fin de llegar a nuevas soluciones pertinentes que generen un impacto positivo.

El DT da confianza en la capacidad creativa para transformar desafíos difíciles en oportunidades para el diseño. Se basa en la empatía y comprensión de las necesidades y motivaciones de las personas –en este caso los empleados y equipos de trabajo de las empresas.

Se trata de un proceso colaborativo, como se habló en el capítulo 2 de las comunidades de aprendizaje y el diseño colaborativo. El DT se beneficia en gran medida de perspectivas múltiples y de la creatividad de los demás para fortalecer la propia. Otra característica del Design Thinking es su creencia fundamental de que todos podemos generar un cambio, sin importar la magnitud del problema o sus limitaciones, el diseño puede y debe ser una experiencia agradable.⁴⁰

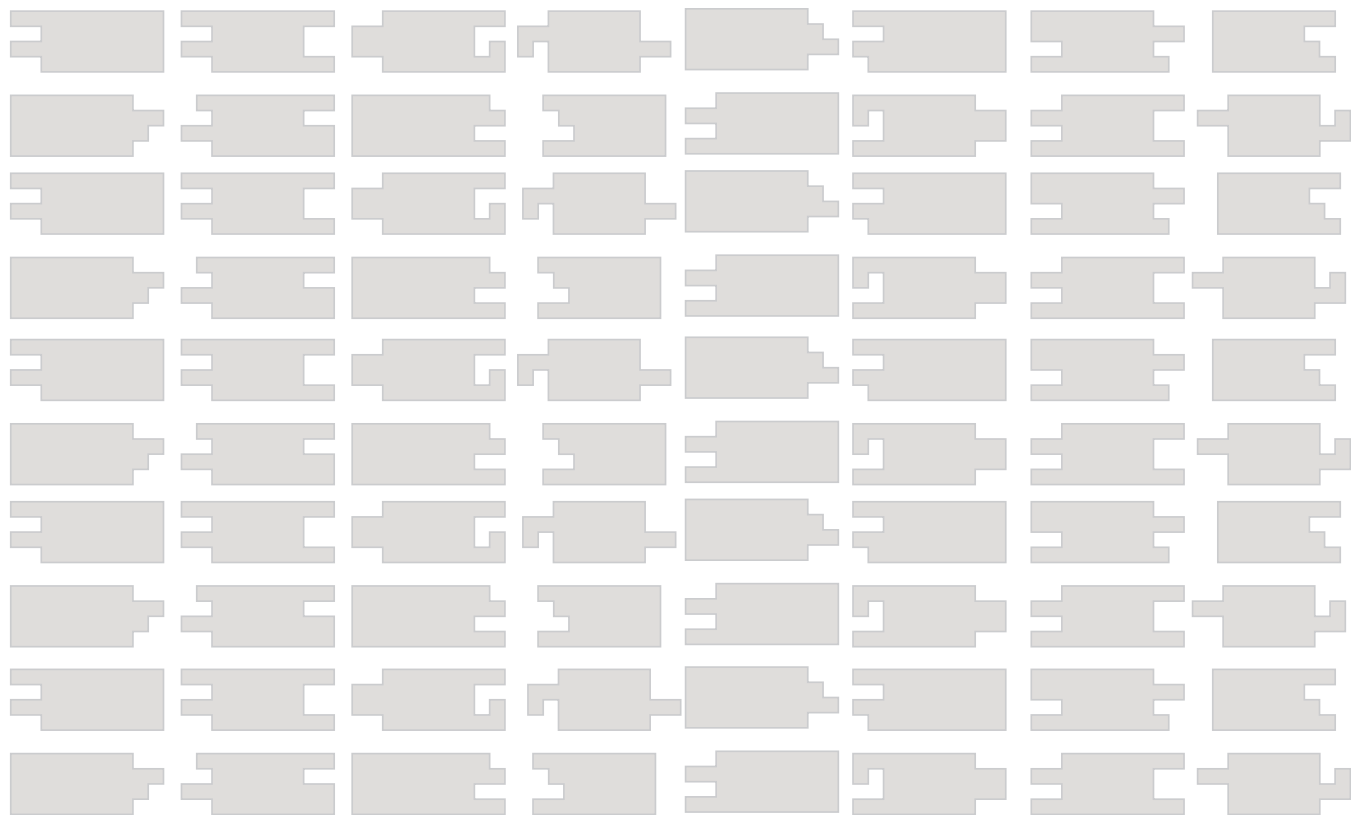
³⁸ <http://www.icsid.org/about/articles31> International Council o Societies of Industrial Design. 1961 *Definition of Design*. Consultado el 22 de enero del 2014

³⁹ <http://www.ico-d.org/about/index#defining-the-profession> International Council of Design. 2011 *Definition of Design Profession*. Consultado el 16 de noviembre del 2016

⁴⁰ Tim Brown. *Design Thinking for Educators*. (New York: Riverdale Country School. 2011).

En resumen el DT es un acto creativo que permite que se entienda el hecho de crear un ambiente de aprendizaje eficaz es un arte tanto reflexivo como intencional.

Con todo esto en mente nos dimos a la tarea de tener un proceso de creatividad, el cual se planeó analizando las necesidades por resolver y la flexibilidad del material. El proceso creativo utilizado para este proyecto de investigación se basó en la metodología de IDEO en Design Thinking para la educación denominado *Design Thinking Toolkit for Educators*. Este enfatiza los cinco pasos que no necesariamente deben realizarse de manera lineal.



Proceso de Diseño IDEO

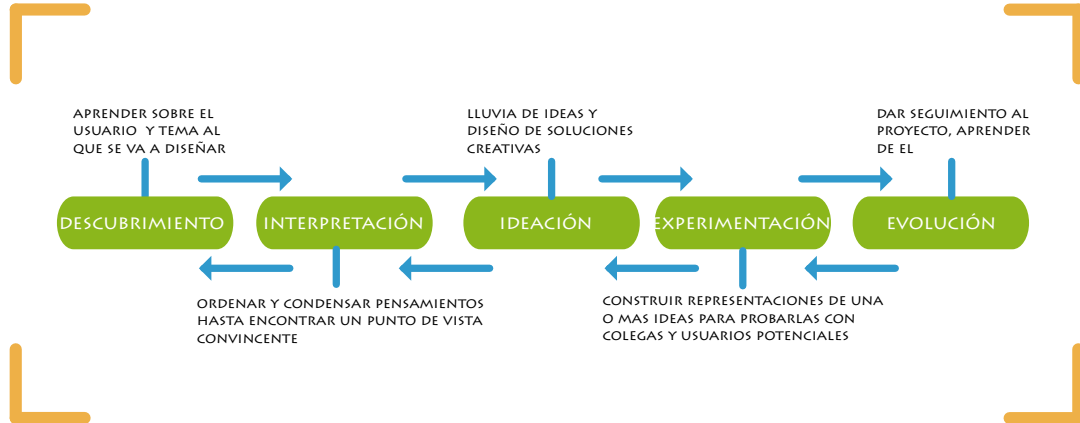


Diagrama 3

Método IDEO de diseño creativo para educadores. 2012 IDEO LLC. Todos los derechos reservados. Tomado de: "Design Thinking para Educadores" http://www.designthinkingforeducators.com/Design-Thinking-para-Educadores_Spanish.pdf (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016).

4.2 Captación de conocimiento a través de la lúdica

Como se mencionó al principio de este capítulo, la lúdica es una de las primeras herramientas, que se emplean para el aprendizaje de los niños, según observaciones realizadas por el psicólogo Jean Piaget. Al llegar a una edad adulta, esta manera de acercarlos al conocimiento se va sustituyendo por métodos más rígidos, desde repetición, imitación hasta llegar a un proceso de autorreflexión, en el que el estudiante (llámese alumno escolar o capacitando en una empresa) reconoce las tareas asignadas, las comprende y por último las aprende y desarrolla. Aquí es donde se pretende cambiar de dirección hacia un aprendizaje significativo, a través del juego. Existen nuevas corrientes como Gamification, la cual se fundamenta en el uso de elementos diseñados con juegos, en contextos no recreativos, para mejorar experiencias y modificar comportamientos. También se menciona el uso de materiales didácticos, los cuales se desarrollarán más adelante en esta investigación, como un método clave para la captación de conocimiento a través de la lúdica.

Los niños juegan, y en su juego, dicen, hacen, actúan y con ello expresan lo que de otra manera no pueden decir, hacer, actuar. Subliman, incluso aquello que en sus sueños todavía no sublimizan. Entonces el juego va a ser el vehículo para decir aquello que de otra manera no puede expresarse.

El mundo de los adultos, en general, lo ha olvidado y se niega toda actividad lúdica, en cambio se empeña en implantar una realidad saturada de marcas y pautas. “Los juegos infantiles preestablecidos señalan negación y voluntad de codificarla”. Pero si prestamos atención a los niños en sus juegos, vemos que estos se mueven dentro de una amplia zona de placer, dolor, amor, angustia y creatividad. El hombre en un momento deja de jugar porque sublima su existencia por otra vía, porque, de alguna manera, los parámetros sociales no le permiten expresarse a través del juego, así limita su espontaneidad y reconoce que es un reflejo de sí mismo, por ello no quiere mostrarse abiertamente frente a los demás.

El adulto juega, principalmente cuando crea y crea cuando juega. Lo lúdico no es una actividad inferior al hombre, al contrario, es la manera superior de realizarse. El hombre es libre solo cuando juega y cuando no lo hace, no llega a conformar su potencialidad humana. En este juego creativo el ser humano hace lo que en la vida pragmática no puede realizar, donde los significados no son avalados por un código.⁴¹

Lo que hace significativa a una experiencia de enseñanza no es el contenido, sino la manera en que ese contenido es enseñado. De hecho, una clase puede cubrir el mismo material pero ser completamente distinta, depende de cómo se enseñó dicho material.⁴² La meta de un diseño de enseñanza bueno es que los pupilos salgan de la experiencia con capacidades nuevas o mejoradas, que puedan retomar en el mundo real, y que les ayuden a hacer las cosas que necesitan o quieren hacer.⁴³ La clave es conocer a los pupilos y entender su visión del tema por conocer. En la mayoría de situaciones de aprendizaje, se asume que el problema es la información, si el alumno solamente obtiene la información, entonces puede utilizarla. El adquirir la información no es el único factor para aprender propiamente; es parte de la ecuación que suman la información + práctica + habilidades + actitud.

No se puede esperar que los alumnos aprendan nuevas habilidades con la práctica, la práctica necesita ser parte de la experiencia de aprendizaje que se diseña. Aun así, pueden existir retos motivacionales, ya que si los alumnos saben qué hacer, pero deciden no hacerlo, se trata de una brecha motivacional. Existen muchas razones al respecto, como que el resultado no tenga sentido para el alumno o sienta ansiedad, distracción o falta de concentración, así

⁴¹ Marta Zatonyi, *Una estética del arte y el diseño de imagen y sonido* (Buenos Aires: Kliczkowski, 1990).

⁴² Julie Dirksen, *Design for how people learn* (California: New Riders, Pearson Education, 2012).

⁴³ Ibid

como no tener interés, o muchas veces se trata de carencia de conocimiento o de una guía para su propio éxito. Las decisiones que tomemos respecto a un diseño de los materiales de enseñanza influyen en el comportamiento de las personas que los usan.

Una de las decisiones a considerar es si será necesario ayudar a los alumnos a olvidar lo aprendido para poder asimilarlo de la manera más adecuada. Cuando se realiza una actividad la memoria guarda el procedimiento de las acciones. Este proceso es parte esencial del aprendizaje, pero se vuelve un reto para efectuar una tarea de forma distinta, ya que al remplazar o cambiar una práctica aprendida, se deben de tomar en cuenta los vicios que los alumnos traen. Muchos conocimientos los realizan de manera automática, sin atención consciente a la tarea. Se necesita una mayor concentración para iniciar de manera distinta la misma práctica.

El mayor problema no es el tiempo que toma este nuevo proceso, sino la actitud negativa que pudieran tener los alumnos al tropezar con sus viejas prácticas e incluso a creer que los conocimientos anteriores eran mejores que los actuales. Por eso es probable que se necesite motivar a los alumnos para que acepten las nuevas enseñanzas. Primero, hay que tomar en cuenta que el cambio es un proceso, no se puede esperar que alguien modifique su conducta basado en una explicación. Se necesita tiempo y repetición para salir del viejo hábito y comenzar a cultivar el nuevo. En segundo término se debe aceptar esta actitud negativa como parte del proceso, no necesariamente quiere decir que el cambio ha fallado, pero es parte de este proceso.

Aún con los conocimientos, habilidades y nuevas prácticas ya consolidadas, los alumnos necesitan de un factor más para obtener el dominio de la nueva información. Se necesitan materiales, referencias y soporte que ayuden al alumno a llevar la información aprendida al ámbito laboral. Se deben incentivar a los empleados que estén realizando los cambios, y reforzar la información recibida en periodos determinados.⁴⁴

Una vez identificados estos factores se puede comenzar a diseñar la experiencia de aprendizaje basada en la lúdica. Es importante conocer al alumno con quien se va a trabajar. En este caso se trata de profesionistas en el área de Recursos Humanos con más de cinco años trabajando en equipo. Uno de los vicios, que se debe erradicar es la falta de actitud propositiva frente a las nuevas experiencias de aprendizaje, en particular el aprendizaje por medio del juego. La manera de efectuarlo es precisamente a través del juego. La técnica de Gamification explicará de manera más clara este punto.

⁴⁴ Hyunjin Song y Norbert Schwartz, *If It's Difficult to Pronounce, It Must Be Risky* (Michigan: Psychological Science, 2009).

4.2.1 Gamification

Gamification es la teoría basada en el uso de elementos diseñados con juegos en contextos no recreativos, para mejorar experiencias y modificar comportamientos. Gamification trata en menor amplitud acerca de los juegos y más sobre descubrir la motivación de las personas para cambiar lo mundano en divertido.⁴⁵ Se deben considerar cuales son los objetivos laborales que se quieren cumplir y determinar qué tipos de comportamiento provocan estos objetivos, y así explorar las clases de recompensas disponibles para el programa. Aunque la palabra sea nueva en nuestro vocabulario, más de 3,000 años las personas han utilizado los juegos, desde los dados, encontrados en las ruinas arquitectónicas en Irán, hasta el Go en China. Los juegos son parte integral de todas las sociedades alrededor del mundo.

De acuerdo a Gartner; Inc., el 70% de las organizaciones globales han utilizado al menos una aplicación de Gamification durante el año de 2014. La idea detrás de Gamification es acudir al deseo innato de los individuos de jugar para influir en el comportamiento de las personas. Se refiere al uso de mecánicas de juegos y recompensas en un ambiente no-lúdico, para incrementar el compromiso del usuario

La idea detrás de la teoría de gamification es acceder a lo que realmente motiva a la gente y usar una variedad de técnicas para infundir comportamientos deseados. Un ejemplo de esta teoría fue usado por Volkswagen, en la iniciativa www.thefuntheory.com; en la cual, bajo el slogan *fun can change behaviour for the better* (la diversión puede cambiar los comportamientos para el bienestar) se convocó un concurso, en el cual se reconocieron las ideas, inventos o pensamientos que probaran la teoría de diversión: la diversión es la manera más fácil de cambiar/mejorar el comportamiento del público. Una de las ideas ganadoras fue la escalera piano, ilustración 3, en la que se colocaron peldaños sensibles al peso que emitían sonidos al caminar sobre ellos, a un lado de la escalera eléctrica. Esto era para fomentar el uso de escaleras tradicionales y dejar las eléctricas, para la gente que las necesiten realmente, a las salidas del metro.

Otro ejemplo es el juego de banco de botellas que vemos en la ilustración 4. Esta máquina se activaba al colocar botellas de PET vacías, en un contenedor que indica en cuál de los seis huecos debe ir la botella, y suma puntos al hacerlo de la manera adecuada y este es el juego. En el caso de la escalera, ayudó a motivar a más personas a usar las escaleras tradicionales de manera

⁴⁵ Kris Duggan. Business Gamification for Dummies. USA: John Wiley & Sons, Inc. 2013

lúdica, como se puede ver en la ilustración y se crean melodías al mismo tiempo que hace el ejercicio. En el caso de la máquina de reciclado, en un solo día se recolectaron más de 100 botellas; en un contenedor tradicional, a cuerdas de distancia, solo se recogieron dos en el mismo período.⁴⁵

Ambos proyectos se basaron en una tecnología simple al transformar el espacio ordinario en una experiencia divertida. El compromiso para entrar en este juego es muy bajo y es por eso que los participantes pueden engancharse con la situación y permitirse ser parte del juego. Al jugarlo uno se sitúa en un escenario público, y se vuelve centro de atención que atrae a otros a probar estos experimentos sociales lúdicos y así mejorar sus comportamientos. La motivación de escalar niveles, en un juego de poca complejidad, ayuda a los usuarios a transformar antiguos métodos sin forzar el cambio.



Imagen 3

Tomada en la escalera Piano fuera de la estación de Odenplan en el metro de Estocolmo, septiembre 2009.

Movimientos similares llamados *Serious Game Movements*- Movimientos de juego serios- han permeado otras áreas, como el entrenamiento militar, el entrenamiento corporativo, las simulaciones ecológicas y las campañas políticas entre otros.

⁴⁵ Imágenes tomadas de 'The Fun Theory'. 5 de septiembre de 2011, <http://www.thefuntheory.com> (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016).



Imagen 4

Tomada juego de banco de botellas afuera de la estación de Sötra en Estocolmo, octubre 2009.

En entrenamientos militares se utilizan simuladores de juegos de video para escenificar diferentes situaciones de guerra. Hablaremos más acerca de los movimientos de juego serios y sus diferencias con Gamification y con los juegos en sí.

4.2.1.1 Serious Game Movements.

- El diseño lúdico o Gameful Design es el uso del pensamiento de juego en las experiencias de los usuarios. Es un enfoque estético y de uso, más que una suma de elementos lúdicos. Se trata de un diseño divertido para atraer estéticamente a los usuarios, un ejemplo podría ser FailWhale, la ballena que aparece en Twitter, cuando la red está saturada.⁴⁶
- Gamification es la aplicación de metáforas de juego en contextos no lúdicos para influenciar comportamientos, mejorar motivación y alentar compromiso. Otro ejemplo sería la aplicación Nike+, en la que se muestran barras de progreso de acuerdo con los kilómetros recorridos, y tablas de clasificación de los usuarios de la comunidad, para conocer su rango en comparación con los demás.
- Serious Games es el juego con un propósito, no es creado únicamente para entretener. Contiene todos los elementos de un juego real, se verá y sentirá

⁴⁶ Lu, Yiyang. "Lifting a Dreamer (the Twitter Fail Whale) and Beyond." <http://www.whatisfalewhale.info> (Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2013).

como un juego real, pero tiene un propósito definido que los creadores desean que permeé al usuario. Esta categoría puede usarse también en juegos educativos. Las simulaciones son una variedad de Serious Game debido a que tienen un propósito de aprendizaje dentro de un ambiente de juego (simulación de la realidad) Un ejemplo puede ser el portal de BBVA para nuevos usuarios.

- Juego (Game) se trata del uso de los tres elementos anteriores, pero con un propósito únicamente recreativo.⁴⁷

En el diagrama 4 podemos ver cómo se van sumando características a cada tipo especializado del juego. Al ser gamification y todos sus componentes una nueva teoría de pensamiento, su vocabulario y referencias van cambiando rápidamente en nuevas publicaciones. Este diagrama nos ayuda a distinguir cada tipo de movimiento y sus características.

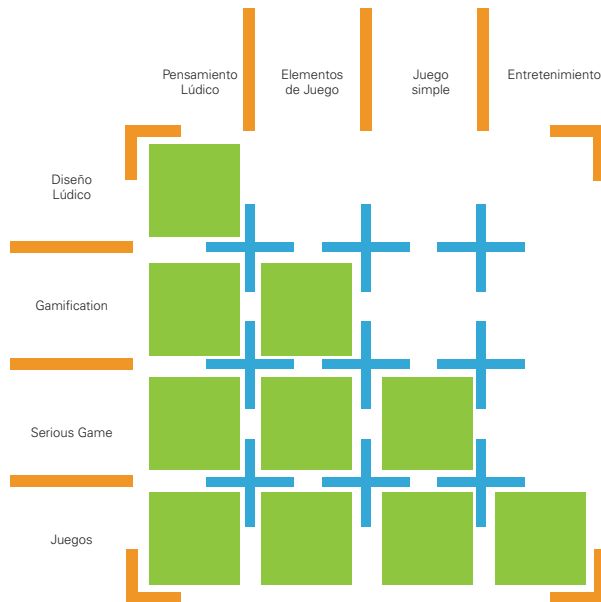


Diagrama 4

Imagen reinterpretada de Andrzej Marczewski. "What's the difference between Gamification and Serious Games?" <http://www.gamasutra.com> (Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2013).

⁴⁷ La diferencia de la palabra en inglés juego como la acción jugar (*play*) o juego como el resultado que se va a jugar (*game*) crea una confusión en su uso, pero se puede ejemplificar mejor en el diagrama.

Para explicar de manera gráfica estas diferencias se muestra el diagrama 4 que mapea el pensamiento de juego contra el propósito de diseño y juego. Es importante mencionar que este cuadro no explica las razones del diseño. Solo porque se llame juego serio, no quiere decir que no sea divertido, pero la razón para la que fue creado es cubrir el propósito de entretenimiento. Con el diseño lúdico se describe la diversión que está detrás de una experiencia que se disfrute aunque sea con pequeñas acciones. No son esenciales para el diseño, pero lo hace más placentero.⁴⁸



Imagen reinterpretada de Andrzej Marczewski. "What's the difference between Gamification and Serious Games?"; <http://www.gamasutra.com> (Fecha de consulta: 3 de noviembre del 2013).

⁴⁸ Andrzej Marczewski, "What's the difference between Gamification and Serious Games?"; <http://www.gamasutra.com> (Fecha de consulta 3 de noviembre del 2013).

4.3.2 Materiales Didácticos

Son apoyos para mejorar la comprensión y percepción de temas, ayudan a facilitar el aprendizaje y crear interés. El aprendizaje es un mecanismo que utiliza la información ambiental para cambiar los programas de respuesta, y culminan, en el caso del hombre, en el pensamiento.⁴⁹ Para estudiar la percepción hacemos que las personas vean objetos o escuchen sonidos y reporten lo que perciben o actúen de acuerdo con ello.

William Gordon (1961) habla del juego como una estrategia adecuada y real para promover el desarrollo de las capacidades creativas. Para la consecución de objetivos concretos, el juego precisará de una sistematización/organización, que organiza los juegos didácticos.⁵⁰

4.3.2.1 Desarrollo sensorial

El desarrollo sensorial es el comienzo del proceso cognitivo-motor. A través de los sentidos se reciben las primeras informaciones del entorno y se elaboran las sensaciones y percepciones. Éstas constituyen los procesos básicos del conocimiento. Al estar viendo, tocando, oliendo y explorando el entorno mediante el movimiento, se asimilan experiencias y descubren objetos y sus características. A partir de las sensaciones y percepciones se van formando procesos superiores de conocimiento e inteligencia.

La inteligencia se desarrolla a partir de informaciones sensoriales y exploraciones motrices desde los primeros meses de edad. Por eso al estimular y ejercitar los sentidos la vida mejora así como el mundo cognitivo de una persona. Los órganos sensoriales son los encargados de recoger la estimulación que nos manda el medio ambiente y de transmitirla al cerebro, que es donde se registra esta información y se convierte en sensación.

La sensibilidad aparece como una capacidad que tiene el organismo para percibir el entorno como algo que está ahí y que tiene diversas cualidades. Los receptores en la piel, retina, lengua y todos los sentidos recogen esta información a través de estímulos. Producen una excitación y originan un impulso nervioso hasta el cerebro que se registra como una nueva sensación.

El diccionario de psicología de H. C. Warren define la percepción como el acto de darse cuenta de los objetos externos, sus cualidades o relaciones, que sigue directamente los procesos sensoriales, a diferencia de la memoria o

⁴⁹ Richard Gross, *La psicología, ciencia de la mente* (México:Trillas, 1981).

⁵⁰ William Gordon, *Synectics: The Development of Creative Capacity* (New York: Harper & Row, 1961).

de otros procesos centrales. Las sensaciones y percepciones nos sirven para contactar con el entorno a través de los sentidos. Cada especie se interesa por determinados estímulos del medio en el que se desenvuelve. El hombre se interesa y presta atención a los rasgos del medio ambiente que pueden tener consecuencias sobre él.⁵¹

Conocemos el medio exterior e interior al interpretar los mensajes que proporcionan los receptores sensoriales repartidos por el cuerpo. Éstos transmiten la información al cerebro, que es donde tiene lugar la sensación y, a partir de ella, la percepción. Por las percepciones tomamos conciencia de los sucesos exteriores y les damos un significado a los estímulos que nos llegan.

Un niño tiene una capacidad perceptiva general o abstracta, que irá haciéndose más específica a medida que crezca y tenga experiencias significativas. La percepción se va haciendo menos importante a medida que nos desarrollamos, debido a que van cambiando nuestras interpretaciones de la realidad.⁵²

Las destrezas perceptivas implican la capacidad para discriminar estímulos sensoriales y la habilidad para organizarlos en un todo significativo. Es decir, la percepción, no es sólo recibir información sensorial a través de los sentidos, sino capacidad para estructurarla y darle sentido, a fin de llegar al conocimiento real del objeto. El proceso total de percibir requiere selección de estímulos, atención discriminación y organización de los mismos.

El psicólogo Jean Piaget distingue un tipo de percepción pura que nos permite el conocimiento de los objetos a través del contacto directo con ellos y una actividad perceptiva, que evoluciona con la edad y se basa en comparaciones, anticipaciones, transposiciones, etc. Así, los dibujos y las imágenes mentales están basados en una actividad perceptiva.⁵³

La metodología de los pedagogos Gimeno y Rico explica la importancia de una ejercitación multisensorial interactiva. El aprendizaje requiere de la actividad simultánea de más de un sentido. Es necesaria la cooperación de unos con otros a fin de que la información recibida sea más completa.

De esta manera un sentido principal recibe un estímulo y solicita cooperación de los otros de manera desencadenante. De manera simultánea, un estímulo causa la intervención de varios sentidos a la vez. De forma inhibitoria varios sentidos actúan en un primer momento y después, uno selecciona la información y los demás se inhiben.⁵⁴

⁵¹ Jesús Palacios, Álvaro Marchesi y César Coll, *Desarrollo psicológico y educación I. Psicología evolutiva* (Madrid: Alianza, 1995).

⁵² Tom Bower, *El mundo perceptivo del niño* (Madrid: Morata, 1984).

⁵³ Mabel Condemarín, *et. al. Madurez escolar* (Texas: Andrés Bello, 1985).

⁵⁴ José M Rico et al. *La educación de los sentidos* (México: Santillana, 1986).

La misma metodología plantea diferentes niveles que hay que tomar en cuenta durante la educación sensorial. El de iniciación-conocimiento, el de dominio o ejercitación, memorización, agudeza y por último las aplicaciones de lo aprendido.

5 La metáfora como elemento favorecedor del aprendizaje sistémico y no lineal

No hay aspecto de nuestra experiencia que no haya sido moldeado de alguna manera casi imperceptible por metáforas.

James Geary: 2011

En la actualidad el opio del pueblo es la propaganda política, cultural o económica, cuya arma más eficaz e ilusión más insidiosa, es el persuadirnos que los signos son las cosas, pero al menos los conocemos, y sabemos que vivimos entre signos y nos darnos cuenta de su naturaleza y su poder.⁵⁵

La palabra metáfora viene del griego *metapherien* formada de *meta* (fuera o más allá) y *pherien* (trasladar o desplazar). La metáfora consiste en trasladar el sentido de una palabra o frase a otra.⁵⁶ El ser humano constantemente utiliza metáforas para comunicarse y explicar sus ideas o pensamientos y con ello, enriquecer su forma de expresión. Comparamos aspectos de la vida con la naturaleza, asociamos sentimientos con objetos e incluso pensamientos con juegos; para nadie es desconocido que regalamos cosas para ocultar sentimientos, eso es una metáfora de que los queremos.

De igual forma, hacemos un juego verbal para explicar nuestros pensamientos, como dar color a las emociones. En el idioma inglés sentirse triste, también es sentirse azul. Este último aspecto clarifica las inquietudes cotidianas como decisiones, gracias al aspecto lúdico que organiza los escenarios y ambientes de juego. El cambio de roles, el ridículo o la personificación son pequeños juegos que ayudan, de manera más desenfadada, a encontrar problemas ocultos y también soluciones.

Las interacciones y los sistemas conceptuales que configuran nuestra realidad son fundamentalmente metáforas.⁵⁷ Los juguetes y los juegos son utilizados como metáforas para, juzgar, crecer o aprender, ello ayuda a conocer antecedentes y orígenes de problemas imperceptibles u ocultos. En el ambiente laboral no se acostumbra el uso de juegos, para nosotros, en nuestra propuesta el binomio juego-metáfora es de gran ayuda para mejorar las relaciones laborales.

⁵⁵ Daniel Goleman, *El cerebro y la inteligencia emocional*. Nuevos descubrimientos (Barcelona: BSA, 2013).

⁵⁶ Valentín Anders, et. al. *Etimologías de Chile*. (2002-2016) <http://etimologiasdechile.net/?meta.fora> (Fecha de consulta: 12 de febrero del 2015).

⁵⁷ Anna Forés, *La resiliencia. Crecer desde la adversidad* (Barcelona: Plataforma Editorial, 2008).

El desarrollo de esta investigación sobre la Gerencia de Desarrollo y Talento Técnico, dentro del área de Recursos Humanos del Corporativo Pemex. Está integrado por 49 integrantes especializados en captación de talento, más el personal de apoyo, sumando un total de 62 empleados en esta área. Los empleados que oscilan entre los 45 y 65 años de edad son renuentes a las prácticas lúdicas que se ofrecieron para diagnosticar el desarrollo de su trabajo; no ocurre lo mismo con las generaciones más jóvenes, ya que están más abiertas a estas prácticas, debido a las nuevas técnicas de educación, como computadoras, videojuegos y metodologías de enseñanza por habilidades y competencias.

En el caso de los empleados de 45-65 años de edad, se trata de personas con personalidades formales que no aceptan el juego, como nuevas técnicas para cumplir con su jornada laboral. Es una generación, que aprendió de manera estricta y lineal desde su desarrollo escolar, y lo traduce en “formalidad” dentro del ambiente laboral, de manera restringida y poco flexible.

Esta actitud es exactamente la que se pretende romper a través de juegos que proyecten los pensamientos, sentimientos e inquietudes de los empleados. Gracias a estos juegos se podrán conocer los aspectos ocultos y con ello modificar los comportamientos negativos. Esta modificación de comportamiento se refiere a facilitar los cambios y no a decir a las personas lo que deben hacer.

Para esto se necesita encontrar los bloqueos, en los que los empleados inciden, y sus las motivaciones internas que los promueven y analizarlos, una vez que se los identifica. Posteriormente, desarrollar una dinámica de juego alrededor de los mismos. Se necesita captar, comprender y vivir la realidad entre pensamiento y acción de la gente para proponer una alternativa lúdica visual (porque visual?) a su actual comportamiento. Se creará un balance entre la credibilidad de los empleados hacia su actual forma de actuar y la posibilidad de un nuevo enfoque divertido, sencillo y relevante para su trabajo. Al introducir elementos lúdicos a la conducta de los empleados se generan vínculos entre las personas y los objetos y se crea un diálogo personal. Estos vínculos les ayudan a expresar de manera metafórica sus preocupaciones a través de los juegos.

Algirdas Greimas, lingüista, (1958) comenta que la cultura no es más que la sociedad misma considerada como significación, lo que puede parafrasearse como que la cultura es la sociedad considerada como estructura de sentido, como significado o semiosis como representación; símbolo, metáfora o glosa de sí mismo.⁵⁸

⁵⁸ Gilberto Giménez Montiel, *Teoría y análisis de la cultura* (México: Conaculta, 2006), 66-68.

5.1 Lo tangible contra lo invisible

Se ha mencionado la importancia de los objetos lúdicos en el diseño de nuestra propuesta para promover el aprendizaje significativo. Dichos objetos brindan, no solo la parte lúdica en acción, sino una experiencia sensorial a base de juegos, que devendrá en un aprendizaje significativo por parte de los usuarios-colaboradores.

Una vez dicho esto, el ejercicio por realizar en esta investigación no se limita a estos elementos físicos, puede expandirse y promoverse gracias a las TICs;⁵⁹ (Cobo Romani: 2009) Es por esto que el producto resultante de esta investigación puede ser utilizado de manera virtual gracias a estas herramientas.

Aun así, no debe perderse el enfoque sensorial que se ha trabajado hasta ahora. Pensamientos constructivistas como los de Edgar Morin para la pedagogía, nos ayudan a entender la relevancia de los objetos en el aprendizaje desde las primeras etapas educativas. Estos objetos se vuelven un elemento clave en el aprendizaje para los adultos, sobre todo si se utilizan como recursos de motivación para favorecer remembranzas y añoranzas del pasado, y refrescarles la memoria cuando eran niños y jugaban.

El elemento lúdico que aportan los materiales didácticos, en este caso, las herramientas complementarias para los ejercicios, ayuda a romper paradigmas de los usuarios hacia el juego. Les ayuda a permitirse entrar al juego, ser parte del mismo, involucrarse y desarrollar un vínculo entre objeto y persona, y mucho más significativo, de persona a persona al tratarse de ejercicios en comunidad.

Las TICs no serán un distractor, ni un elemento clave, se convertirán en complemento para los usuarios que se encuentren alejados de los objetos. Las TICs ayudaran a intercomunicar diferentes comunidades de aprendizaje y compartir sus experiencias con los juegos para colaborar y crear mejores juegos, retos y ejercicios en los laboratorios desarrollados.

Quizá no debamos hablar de distractores, sino más bien de admitir nuevos códigos, como menciona María Amor Pérez en su libro: *Nuevos Lenguajes de*

⁵⁹ Tecnologías de la Información y Comunicación: Dispositivos Tecnológicos (hardware y software) que permiten editar, producir, almacenar, intercambiar y transmitir datos entre diferentes sistemas de información que cuentan con protocolos comunes. Se trata de aplicaciones que integran medios de informática, telecomunicaciones y redes, posibilitando tanto la comunicación como la colaboración interpersonal (persona a persona) como multidireccional (uno a muchos o muchos a muchos). Estas herramientas desempeñan un papel sustantivo en la generación, intercambio, gestión y acceso al conocimiento. Juan Cristóbal Cobo Romani. *El concepto de tecnologías de la información* (México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2009).

la Comunicación; nuevos lenguajes que permiten una visión más amplia, que admita nuevos sistemas de expresión entre los empleados-usuarios del siglo XXI, las TICS crean estos sistemas. De igual manera, nuestro proyecto busca en cierta forma el mismo objetivo, y es que los lenguajes, como continua diciendo la autora por otra parte, sirven para que estos y TICs se investiguen en cualquier situación o intercambio comunicativo con la suficiente competencia, una competencia basada en el buen trabajo y en las buenas relaciones laborales, sin que se produzcan la diferenciación o fractura que se manifiestan en nuestros días, como consecuencia de la falta de comunicación.

A la letra María Amor dice: "La comunicación y el lenguaje del siglo XXI muestran otro enfoque que nada o muy poco tiene que ver con situaciones históricas anteriores, pero no se desvinculan."⁶⁰ En este sentido, la investigación de los diferentes lenguajes, necesita un planteamiento ante el dominio de los medios y las tecnologías de la información y comunicación, sobre todo ante la influencia de sus poderosos lenguajes. Uno de los principales problemas interpersonales entre empleados es precisamente la diferencia cultural y de lenguajes que deviene en una pobre comunicación y una mala relación interpersonal y laboral.

En este sentido podemos hablar del dominio de emociones en la inteligencia emocional de los empleados, que como señala Daniel Goleman, quienes gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y saben interpretar y relacionarse con los sentimientos de los demás, gozan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida, incluyendo la comprensión de las reglas tácitas que determinan el éxito en el ámbito profesional.

La nueva sociedad en el ambiente laboral requiere otro tipo de superior-jefe, cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia propósitos comunes. Los juegos que realicen las comunidades serán enfocados para el manejo del liderazgo y para sus habilidades frente a colaboradores y empleados para conocerse individual y colectivamente.

Goleman ejemplifica las aptitudes de líderes laborales y su éxito profesional basado en el gobierno de sus sentimientos, interpretación de los mismos y la relación efectiva con los demás con un estudio de la *Harvard Business Review* que cita en su libro *Inteligencia Emocional*.

En dicho estudio los investigadores Robert Kelley y Janet Caplan compararon un grupo de trabajadores "estrella" con el resto situado en la media. Utilizaron una serie de indicadores que no mostraban diferencias significativas en el coe-

⁶⁰ María Amor Pérez. Los Nuevos Lenguajes de la Comunicación. (Barcelona: Paidós, 2007)

ficiente intelectual o talento académico, sin embargo, observaron disparidades críticas en relación a estrategias internas e interpersonales utilizadas por los trabajadores “estrella” en su trabajo.

Uno de los mayores contrastes provenía del tipo de relaciones que establecían con una red de personas clave. Descubrieron que éstos líderes suelen instituir conexiones sólidas en las redes sociales informales, (que se mencionan en la tabla 5) y por tanto cuentan con un enorme potencial para resolver problemas, pues saben a quién dirigirse y cómo obtener su apoyo en cada situación, incluso antes de que se presenten complicaciones. Todo esto frente a aquellos que se ven agobiados y estancados por ellas, por no contar con el respaldo oportuno.⁶¹

Al hablar de inteligencias emocionales en la investigación, los juegos ayudan a los jugadores a comprender la importancia del vínculo interpersonal que se genera al trabajar en equipo. El conocimiento oportuno de los compañeros ayuda a lecturas invisibles de necesidades, desarrollo de estrategias y por ende una mejor comunicación y ambiente laboral, el cual se vuelve el propósito mayor de esta investigación.

5.2 Resiliencia

Para nosotros el concepto de resiliencia se refiere a la capacidad de las personas para superar adversidades. En el caso de nuestro perfil de usuario, nos referimos a empleados mayores de 40 años con resistencia al cambio.

Esto es, su capacidad de resiliencia debe trabajarse desde un ángulo distinto al que han estado empleando para adaptarse tanto a nuevas tecnologías, tendencias de aprendizaje, y teorías de manejo de personal. Poco a poco, las jerarquías y estructuras similares han ido mutando hacia nuevos formatos de trabajo colaborativo y lateral, que nuestro perfil de usuarios resiente y con el cual entra en conflicto. Es por eso que un enfoque lúdico puede favorecer dicha resistencia y crear una resiliencia en ellos para mejorar su ambiente laboral.⁶²

La resiliencia no es una característica innata de las personas. Se trata de una serie de conductas y formas de pensar que se aprenden y desarrollan. Entre las principales se encuentra el saber aceptar la realidad tal y como es. En nuestro caso, los empleados deben aceptar que el cambio es inminente y deben adaptarse a él sin dejar de conservar todo su conocimiento, *expertise* y *know-how*⁶³ que la empresa tanto valora.

⁶¹ Daniel Goleman. *Inteligencia Emocional*. (Barcelona: Ed Kairós, 1995), 107-109.

⁶² Ana Muñoz. *Autoterapia: Guía para sanar las emociones*. (España: Corona Borealis 2006).

⁶³ Expertise se refiere al conocimiento y experiencia acumulada por empleados con más de 10 años de experiencia en un área. *Know-how* habla de las habilidades de los empleados con mayor experiencia y especialización en rubros particulares.

Las personas resilientes tienen habilidades de identificar, de manera precisa, con las causas que producen los problemas para impedir que se repitan en un futuro. También son capaces de controlar sus emociones y permanecer centrados en situaciones de crisis, aspecto que Daniel Goleman menciona como característica fundamental de la inteligencia emocional.

La última característica de la resiliencia que nos compete es el optimismo realista, mismo que se menciona en el Design Thinking, para poder aceptar el cambio e incluso impulsarlo. Es así como la resiliencia se ve beneficiada de un enfoque lúdico para favorecer el cambio en los empleados.

La resiliencia tiene que ver con metáforas, mitos, cuentos, o mejor dicho un conjunto de historias donde la magia está presente.⁶⁴ La magia en el trabajo se puede encontrar en el rompimiento de la cotidianidad, gracias a elementos lúdicos, que los empleados aportan o que se les proporcionan.

La metáfora crea un tipo de sinestesia conceptual, en la que entendemos un concepto en el contexto de otro. La descontextualización de los problemas ayuda a abordarlos desde otra perspectiva y encontrar soluciones frescas y diferentes. El crear un vínculo a través de objetos lúdicos, de manera metafórica, ayuda a escalar los pensamientos de las personas y a darles una relevancia necesaria con la que no contaban previamente.

“El juego combinatorio parece ser la característica esencial del pensamiento creador”

Albert Einstein

6 Propuesta metodológica para del diseño de materiales didácticos

En este capítulo hablaremos sobre el desarrollo del taller y sus materiales didácticos, para mejorar las relaciones laborales, en el área de recursos humanos de empresas del sector público; se usa como ejemplo de trabajo el corporativo Pemex.

En capítulos anteriores se mencionó una serie de situaciones en las cuales no se utiliza el juego como método, sobre todo en el grupo de adultos, que tiene responsabilidades y mucho menos en el ámbito laboral. En el primer capítulo se mencionaron las características referentes al área de recursos humanos,

⁶⁴ Ana Muñoz, Autoterapia: Guía para sanar las emociones. (España: Corona Borealis 2006).

que estamos investigando y el entorno en el que se trabaja. “Hablamos de los usuarios para los que desarrollamos un taller basado en sus necesidades de satisfacer el ambiente laboral y las interrelaciones entre empleados para mejorar la comunicación entre ellos y de esta manera crear equipos de trabajo sólidos y competitivos.

En el capítulo dos se analizaron las metodologías actuales de diseño participativo, las hemos considerado para la creación de este taller, las cuales se basan en el diseño en colaboración con el usuario. Esto nos permite conocer sus inquietudes e involucrarlos en el proceso de diseño del taller.

En el tercer capítulo, se consideró el uso del método fenomenológico para esta investigación, el cual se trabajó desde el punto de vista del *Design Thinking* y el Diseño Estratégico para enfocar los procesos nuevamente desde la perspectiva del usuario y no del diseñador para crear productos más significativos para los empleados que los utilicen.

Por último se investigaron las características de la disciplina lúdica y los procesos de creatividad para poder integrar estos factores al diseño, usando como primicia el enunciado del juego como agente transformador, integrador y en sí una actividad de cambio, espontánea que permite a los usuarios la liberación de la carga laboral para concentrarse en su crecimiento personal y conocimiento propio y de sus colegas.

Es así como llegamos a este último capítulo donde el marco teórico se une en un producto final, un taller basado en los conceptos antes mencionados para mejorar las relaciones laborales a través del juego. Como primer paso para el desarrollo de este taller, se diseñó una metodología que parte de una necesidad de resolver algo de manera específica.

En ningún momento estamos considerando que sea un taller la solución final, sino parte de un proceso para el conocimiento personal y de los otros a través de materiales que los todos los participantes conozcan, usen y aprendan a reusar en diferentes escenarios, de acuerdo con sus necesidades específicas. Es así como se trabajó con el diseño de materiales para que funcionen en los diferentes talleres que se lleven a cabo.

Se buscó darle una flexibilidad en los materiales propuestos, para que no sean utilizados en una actividad específica, siempre y cuando se respeten los principios básicos que hemos tomado en cuenta.

En el capítulo tres se profundizó ampliamente sobre las características de la disciplina lúdica; sin embargo, queremos enfatizar que dentro de la parte metodológica lo lúdico nos acompañará como uno de los elementos necesarios para los objetivos a alcanzar.

La primera etapa sobre el diseño del material didáctico está fundamentada en capítulos anteriores (véase capítulo dos. Método fenomenológico y hermenéutico). A continuación presentaremos una forma metodológica de diseñar el material a fin de que otros usuarios tomen las decisiones y mejore sus relaciones laborales de una manera más flexible.

Este material apoya al rompimiento de estructuras estereotipadas. Es por eso que la parte lúdica juega un papel fundamental en este tema. Buscamos que quienes usen este material, puedan vivir una experiencia de ser libres en su trabajo, para ello la lúdica nos permite que dichas actividades se conviertan en acciones placenteras.

A partir del ser-saber-hacer,⁶⁵ hemos hecho un análisis del perfil del usuario. Se hará mayor hincapié en los tipos de materiales que están en el mercado y algunas empresas utilizan de manera casuística.

Con todo esto nos dimos a la tarea de tener un proceso de creatividad, el cual se planeó analizando las necesidades a resolver y la flexibilidad del material. El proceso creativo utilizado para este proyecto de investigación se basó en la metodología de IDEO en *Design Thinking* para la educación denominado *Design Thinking Toolkit for Educators*. Este enfatiza los cinco pasos que no necesariamente deben realizarse de manera lineal.

⁶⁵ Aspectos tomados de la investigación de Sergio Tobón, *La formación humana integral desde el proyecto ético de vida y el enfoque de las competencias* (México: SEP, 2009).

Proceso de Diseño IDEO

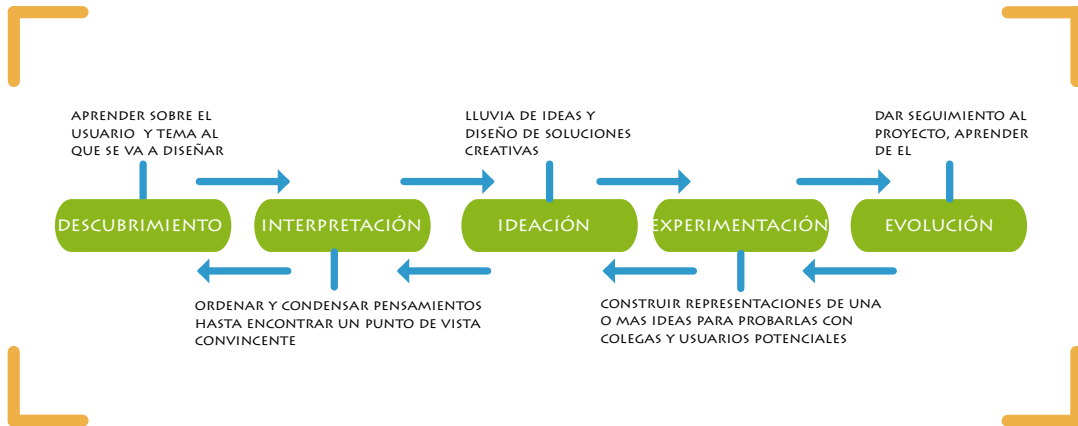


Diagrama 6

Método IDEO de diseño creativo para educadores. 2012 IDEO LLC. Todos los derechos reservados. Tomado de: "Design Thinking para Educadores." http://www.designthinkingforeducators.com/Design-Thinking-para-Educadores_Spanish.pdf (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016)

La evolución del proceso de diseño de IDEO (analizado en el capítulo 3) resultó en el diagrama 7, el cual desglosaremos más adelante ampliando cada aspecto para tratarlo de forma puntual.



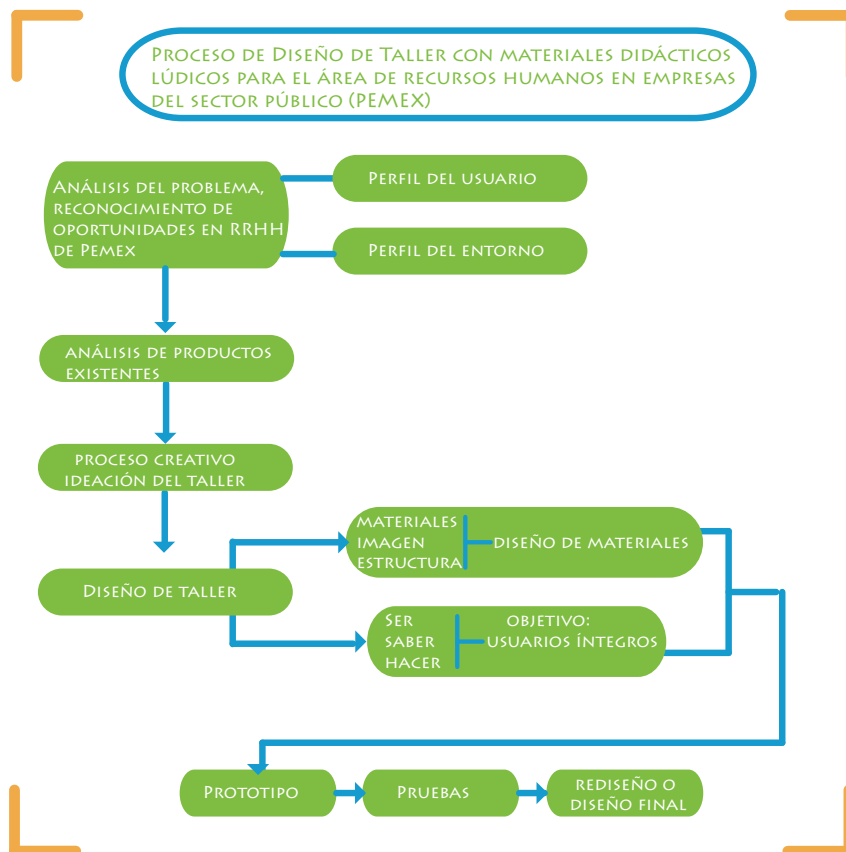


Diagrama 7

Metodología para el diseño del taller basada en el método de Design Thinking by IDEO, de Tim Brown. 2012 IDEO LLC. Todos los derechos reservados. Tomado de: "Design Thinking para Educadores": http://www.designthinkingforeducators.com/Design-Thinking-para-Educadores_Spanish.pdf (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016)

Como lo hemos mencionado el problema que se analizó fue para mejorar las relaciones laborales de ejecutivos de recursos humanos en el sector público.

El perfil del usuario con el que se trabajó son ejecutivos del área de recursos humanos con una edad promedio entre 40 a 65 años. Estos ejecutivos se caracterizan por su resistencia al cambio y al juego. Las dinámicas sugeridas,

a lo largo del curso, se basan en algunos juegos de su infancia. La pirinola, los dados y el rompecabezas fueron los juguetes más recurrentes, que se mencionaron en las encuestas realizadas a los usuarios potenciales del taller. Es así como se utiliza la remembranza y añoranza de los juguetes de la infancia para conectar al usuario con estos e identificarlo con los materiales utilizados en el taller.

Al tomar en cuenta las consideraciones antropológicas y antropométricas en la parte del ser-saber y hacer y en los materiales nos dimos a la tarea de diseñar un material para resolver cada uno de estos aspectos, no de forma individual o especializada, sino que se intentó integrar dos o los tres conceptos, en cada juego, pues no se pueden separar ni trabajar de manera específica el ser sin tomar en cuenta sus contrapartes del saber y hacer.

El prototipo que se obtuvo, se puso a prueba con los usuarios potenciales, en las oficinas de Pemex y otros ambientes y se creó un producto final basado en los apuntes y observaciones de los mismos usuarios para crear un producto más específico para ellos.

A continuación se muestra una tabla comparativa de los productos y materiales encontrados en el mercado que podrían ser utilizados para solucionar nuestro problema, pero solamente de manera parcial. El principal impedimento para el uso de estos materiales es carecer del conocimiento de otro idioma, ya que la mayoría de ellos no se consiguen traducidos al español.

PRODUCTO **DISRUPTUS**



DESCRIPCIÓN

Juego de tarjetas con el propósito de innovar a través del pensamiento disruptivo; viendo una idea desde un ángulo distinto para alcanzar el mismo fin de manera innovadora. A partir de tirar un dado se busca de manera aleatoria tomar tarjetas del paquete, para que los jugadores comenten distintas formas de usar las imágenes de las tarjetas, de manera creativa y así remover bloqueos mentales.

MATERIALES

100 Tarjetas de cartón
12x12 cm., reloj de arena, block de notas y dado de resina.
Caja contenedora
13x13x9.5 cm.

AUTOR

Funnybone Toys
Julien Sharp 2013

PRODUCTO
INNOVATION



DESCRIPCIÓN

Juego basado en creación de civilizaciones a través de tácticas y cambios tecnológicos. Usa tarjetas para conocer los avances tecnológicos de distintas eras, lo cual ayuda a los usuarios a descubrir el cómo se inventaron las cosas y así utilizar esos métodos a manera de inspiración para proyectos personales.

MATERIALES

100 Tarjetas individuales 9x6 cm.
Caja contenedora 18x11x4 cm.

AUTOR

Asmadi Games
Carl Chudyk 2010.

PRODUCTO
GAMIFICATION INSPIRATION CARDS BY USER TYPES



DESCRIPCIÓN

Juego de cartas inspiracionales para crear juegos basados en seis tipos de jugadores y su forma de solucionar problemas distintos dependiendo de su perfil.

MATERIALES

Mazo de 52 cartas de papel plastificado 9x6 cm.
Caja Contenedora 9x6x2 cm.

AUTOR

Gamified UK
Andrzej Marczewsky
2012

PRODUCTO**KNOWBRAINER INNOVATION
& CREATIVE THINKING TOOL****DESCRIPCIÓN**

Herramienta de preguntas, palabras, frases, y acciones para inspirar y estimular a generar ideas innovadoras. El método que utiliza se basa en cuatro pasos; investigar, crear, evaluar y activar. Cada paso cuenta con 10 preguntas, 10 sustantivos, 10 verbos, 5 frases y 8 imágenes para impulsar el pensamiento divergente en el jugador. Las tarjetas están impresas a 2 caras para uso de manera lineal comenzando por leer todas las tarjetas de una cara y continuar por el otro lado hasta terminar las 176 imágenes.

MATERIALES

88 Tarjetas unidas como muestrario de color con broche plástico Medida individual 11x5.5 cm. Caja contenedora 11x6x3 cm.

AUTOR

Solution People
Gerald Haman 2012

PRODUCTO**IDEO METHOD CARDS****DESCRIPCIÓN**

Herramienta de diseño para ayudar a explorar nuevos acercamientos y desarrollar métodos de trabajo especializados para cada problema. Las tarjetas se dividen en conocer, ver, preguntar e intentar con el objetivo de explorar nuevos caminos, inspirar creatividad, comunicarse con el equipo de trabajo y/o cambiar de ideas.

MATERIALES

51 Tarjetas tipo Flashcards con métodos e historias cortas de cómo fueron utilizados y cuando se pueden utilizar. 10 x 15 cm. Caja contenedora 11x16x4 cm.

AUTOR

Ideo
Collective design
2002

PRODUCTO THINKCUBE



DESCRIPCIÓN

Juego de mesa para innovar, basado en la noción de que las ideas innovadoras surgen de la conexión y combinación de ideas existentes. Su metodología parte de la definición, estimulación, pensamiento, evaluación, incubación y elaboración de ideas y productos.

MATERIALES

200 Tarjetas divididas en palabras, ideas y técnicas de creatividad; 4 libretas de notas y tablero de juego. Tarjetas de 8x8 cm. Caja contenedora 19x19x15 cm.

AUTOR

Metamemes
Kes & Sue Sampanthar
2004

PRODUCTO ADDING PLAY



DESCRIPCIÓN

Generador de ideas para creación de juegos a través de Gamification. Metodología basada en motivación, condiciones de victoria, mecánicas de juego y mecánicas sociales.

MATERIALES

Mazo de 52 cartas de papel plastificado 9x6 cm. Caja Contenedora 9x6x2 cm.

AUTOR

Playgen
James Allsopp & Kam
Star
2011

PRODUCTO CREATIVE WHACKPACK



DESCRIPCIÓN

Generador de ideas a partir de tarjetas designadas y combinadas entre sí basado en pensamiento divergente para salir de patrones y hábitos a través de nuevas estrategias, técnicas y consejos para toma de decisiones.

MATERIALES

Mazo de 64 cartas de papel plastificado 12x8 cm.
Caja contenedora 13x8x2.5 cm.

AUTOR

US Ganes Susters Inc.
Roger Von Oech
2003

PRODUCTO MIXED EMOTIONS



DESCRIPCIÓN

Juego de mesa para analizar e identificar emociones complejas con un tablero basado en terapia de comportamiento cognitivo, donde las emociones no son tan simples como triste o feliz sino la mezcla de varias en un solo sentimiento.

MATERIALES

Tablero plastificado 21x28 cm, 60 fichas en códigos de color y 90 tarjetas de emociones mezcladas.

AUTOR

Golden Path Games
2009

PRODUCTO GAME ON! TOOLKIT



DESCRIPCIÓN

Lienzo para desarrollar estrategias de Gamification para empresas principalmente de manera virtual. Se diseñan juegos siguiendo los pasos del lienzo como plataforma, mecánica, componentes, dinámica, estética, comportamiento, jugadores, costos y recompensas.

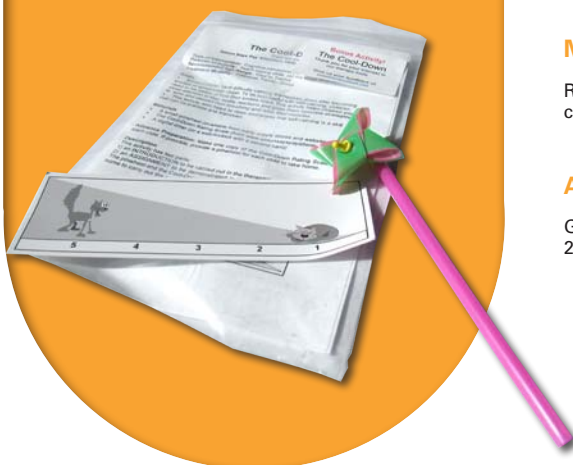
MATERIALES

Tablero/lienzo, 96 tarjetas, reloj de arena y libretas de notas. Tablero 42x54 cm, tarjetas 8.5x5.5 cm. Caja contenedora 26x15x6 cm.

AUTOR

Game On
Sergio Jimenénez Arenas
2011

PRODUCTO THE COOL-DOWN



DESCRIPCIÓN

Actividad para "enfriar" la actividad mental y poder concentrarse en nuevas actividades basada en pensamiento cognitivo.

MATERIALES

Rehilete plástico 18 x 3x3 cm, escala de relajación impresa e instructivo de uso.

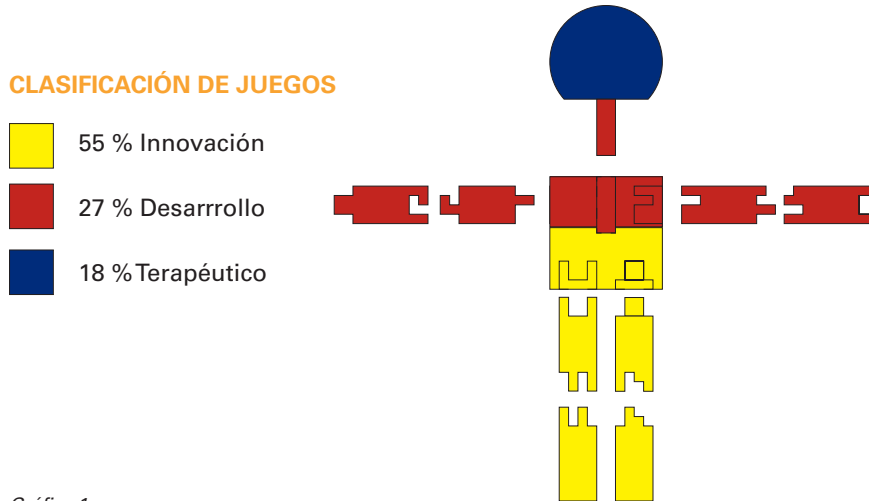
AUTOR

Golden Path Games
2009

Tabla 3

Tabla comparativa, de elaboración propia, entre los juegos existentes en el mercado para adultos en ambientes laborales y no laborales que buscan mejorar procesos creativos.

Los materiales analizados pueden clasificarse en actividades terapéuticas, kits de innovación y kits de desarrollo de juegos.

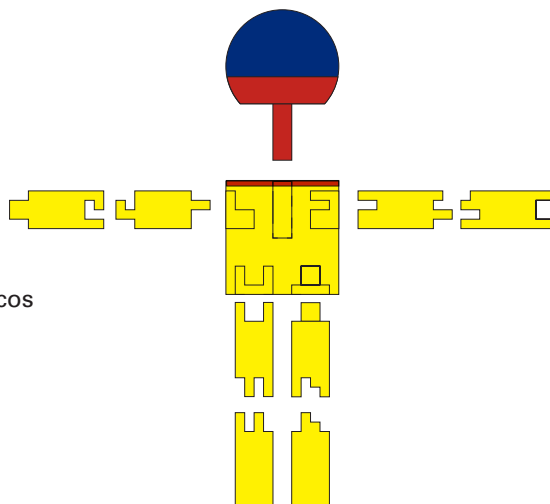
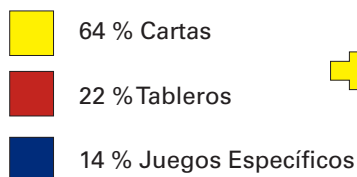


Gráfica 1.

Las actividades terapéuticas se basan en juegos simples para mejorar el estado emocional de los jugadores. En el caso de los materiales analizados serían el Cool-Down y Mixed Emotions. Ambos juegos solo tienen una posibilidad y objetivo específico.

Cada uno de los kits de innovación se refieren a materiales que fomentan la generación de ideas a través de una metodología particular. Los materiales que entran en esta categoría son: Ideo Method Cards, Disruptus, Creative Whack Pack, KnowBrainer, ThinkCube e Innovation. Todos se caracterizan por tarjetas con ideas o palabras que se deben mezclar basados en el pensamiento lateral para crear ideas nuevas. Las primeras que se generaron son las Ideo Method Cards basadas en design thinking para la creación de productos y servicios.

Los kits de desarrollo de juegos se refieren a juegos para crear juegos. Incluyen metodologías específicas para crear juegos que solucionen problemas en ambientes no lúdicos, basados en la teoría de Gamification. Los materiales analizados de esta categoría son: Game ON, Gamified UK, AddingPlay. Los 3 están desarrollados a partir de pasos específicos para crear nuevos juegos que ayuden en empresas a mejorar procesos a través de técnicas de Gamification.

MATERIALES*Gráfica 2.*

La mayoría de los juegos están basados en sistemas de cartas con posibilidades múltiples de interactuar entre ellas. Algunos de ellos utilizan tableros para trabajar con ellos y solo algunos cuentan con material específico como Cooldown que utiliza únicamente un rehilete y una hoja de instrucciones. En general los juegos están diseñados para tener impacto visual a través de las tarjetas, pero no se preocupan mucho por la parte sensorial, la cual trabajaremos en nuestro taller.

Como se mencionó anteriormente, los juegos analizados están en inglés y solo dos están traducidos al español, al verterlos a nuestro idioma se pierde mucha de la información básica y dejan los juegos mal resueltos.

Otra desventaja es su precio, pues todas oscilan entre los \$30USD hasta los \$120 USD; aunque algunas tienen la posibilidad de bajar una versión imprimible por un menor costo.

Por último como parte de este análisis, los juegos cumplen funciones específicas, pero no tiene otras posibilidades, para que los usuarios desarrollen más actividades o los adapten a sus necesidades, lo cual es un punto clave del producto diseñado a partir de esta investigación.

6.1 Diseño de Prototipo.

El material diseñado se basó en tres aspectos; el Ser-Saber-Hacer, de igual manera el taller se divide en los mismos aspectos antes señalados, para trabajarse en juegos individuales y unirse en una reflexión final al completar todos los juegos a manera de conclusión del taller.

Para los aspectos físicos de los materiales diseñados, se decidió utilizar la madera, por la misma razón que se usó la forma de juguetes tradicionales, los juguetes que identificaron los encuestados como sus favoritos eran de este material, a su vez resistente y noble de trabajar.

Una vez definidos los tres juegos, se continuó con su unión en una figura humana que representa la integración del ser-saber-hacer, ello nos permite ver al hombre como un sistema completo. Cada elemento es un juego que permite analizar y sensibilizar a los jugadores en estos tres aspectos de una forma lúdica que se convierte en una reflexión personal y grupal basado en observaciones del monitor y los integrantes del juego.

A continuación se muestra el diseño de la figura humana que se realizó basada en los tres juegos desarrollados.

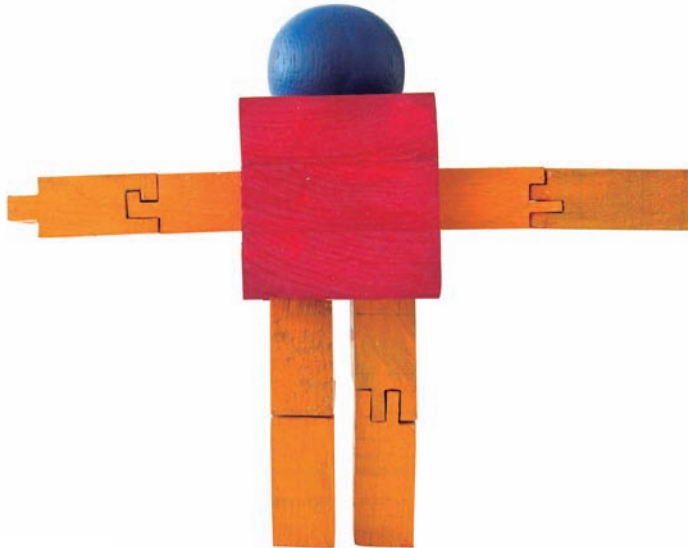


Imagen 5.

Juguete propuesto ensamblado

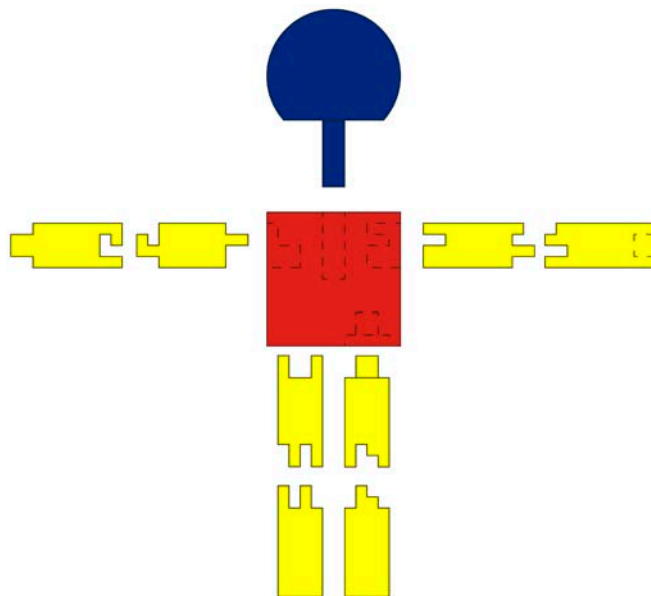


Ilustración 1.

Juguete propuesto en desarrollo

6.2 La integración de los términos Ser, Saber y Hacer en un taller lúdico

El taller se divide en la reflexión del ser, saber y hacer; los cuales se integrarán al final del curso en un ejercicio reflexivo llamado integrar. Cada bloque se trabajará con materiales específicos diseñados para jugar con ellos de manera grupal. Estos materiales cuentan con juegos a manera de ejemplo de uso, el objetivo es que una vez que los conozcan, los usuarios puedan encontrar más posibilidades en ellos y desarrollar nuevos juegos a partir de estos pequeños lienzos. para trabajar problemas específicos que se requieran tratar.

Objetivos del taller

- Favorecer las relaciones laborales a partir del ser-saber y hacer
- Incentivar la comunicación interpersonal fomentando nuevos cambios comunicativos, en los que se ejerciten destrezas de interrelación e interpretación que sean menos lineales y más integradores, como el juego y la parte lúdica.
- Potenciar la búsqueda de soluciones creativas a problemas cotidianos
- Desarrollar un modo de aprendizaje que fomente la autonomía, la participación y la cooperación.
- Reconocer las diferencias culturales y de conocimiento de los colaboradores e incorporarlos a un grupo de trabajo.

El trinomio Ser - Saber – Hacer ha sido abordado por distintos autores, entre otros Sergio Tobón, para referirse al ser integral que debemos ser para funcionar de manera equitativa y armoniosa. La presente investigación utiliza este trinomio de acciones, a través de actividades lúdicas, que permiten el autoconocimiento y la sensibilización de los distintos actores para devenir en una comunidad de aprendizaje, y a su vez en un grupo de práctica integral a través de un aprendizaje específico, gracias a metodologías vivenciales. Se trata de tres competencias que el ser humano desarrolla para trascender. Son las emociones, pensamientos y acciones que se conjuntan en todos los ambientes donde nos desarrollamos, en particular, en un ambiente laboral se deben equilibrar estas competencias para que haya una cordialidad entre los participantes. Tobón llama a esta triada saberes esenciales, que describen los contenidos concretos que se requieren en la parte cognoscitiva (saber), afectivo–motivacional (ser) y actuacional (hacer), (para llevar a cabo cada elemento de competencia y cumplir con los indicadores de desempeño formulados. no entiendo la idea)

Desde la socioformación, las competencias son procesos integrales de actuación ante actividades y problemas de la vida personal, comunal, social, laboral-profesional, y aportan a la construcción y transformación de la realidad, para lo cual se integra el ser (automotivación, iniciativa y trabajo colaborativo con otros) con el saber (conceptualizar, interpretar y argumentar) y el hacer (aplicar procedimientos y estrategias), y se tiene en cuenta los retos específicos del entorno, las necesidades personales de crecimiento y los procesos de incertidumbre, con espíritu de reto, idoneidad y compromiso ético.⁶⁶

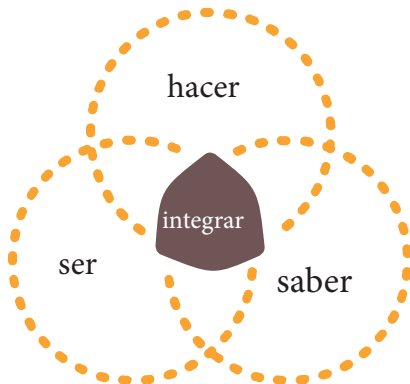


Diagrama 8

Integración de los términos Ser-Saber y Hacer.
Diagrama de elaboración propia.

⁶⁶ Sergio Tobón. *La formación humana integral desde el proyecto ético de vida y el enfoque de las competencias*. (México: Ed Cabrera SEP, 2009).

	MEMORIA	A QUÉ SE REFIERE
SABER	Declarativa	Conocer, aprender, pensar, verbalizar, desarrollo de capacidades, cognitivo
SER	Emocional	Voluntad, querer, motivación, identidad personal, conocimiento y reconocimiento de virtudes, defectos, habilidades y capacidades
HACER	Procedual	Poder, representar, concretar, toma de decisiones, utilizar la capacidad creativa para la toma de decisiones y solución de problemas
INTEGRAR	Integrar	Convivir, respetar las normas sociales, saber expresarse, cooperar y ser solidario

Tabla 4

Resumen de Jacques Delors. "Los cuatro pilares de la educación", en *La educación encierra un tesoro* (México: UNESCO, 1994), 91-103.

Para las actividades planeadas en el taller se usará de manera sistémica el uso de los tres términos, a través de los juegos y materiales, ya que no se puede separar el ser del saber y hacer, pues se trata de términos complementarios para la formación humana.

6.2.1 .Saber.

Es la adquisición de conocimientos, conceptos, tipologías y teorías. Es comprender los conceptos y asuntos relativos a la sostenibilidad. Desarrollar la capacidad de reflexión crítica. Como dotarse de instrumentos necesarios y transferibles para la sociedad en que se desenvuelve. Aprender a aprender.

Objetivo general:

Tomar conciencia de la importancia del aprendizaje no solo de manera tradicional sino del aprendizaje creativo y el pensamiento lateral.

Objetivos Específicos

Adquirir el gusto por el aprendizaje continuo.

Desarrollar la flexibilidad de pensamiento y aceptar ideas ajenas

Objetivos Operativos

Encontrar soluciones a problemas

Incrementar las posibilidades de un proyecto

Mejorar y desarrollar ideas

Facilitar el cambio

El dado es un pequeño cubo que muestra resultados de manera aleatoria, en este caso existen 3 posibilidades repetidas a través de las 6 caras para dar paso a la actividad de innovar. La creatividad es una habilidad innata del ser humano, pero se cuartea desde la niñez con reglas, rigidez y bloques que crean los adultos para que los niños maduren y pasen a una siguiente etapa en sus vidas. Una manera de eliminar dichos bloques es a través del juego, encontrándonos con nuestro niño interior y reinterpretar el arte de jugar.

Este ejercicio está basado en figuras de retórica, como la paradoja que consiste en la unión de dos ideas aparentemente irreconciliables en un solo juicio. Cuando el dado cae en CREAR, los participantes unirán dos nociones u objetos para crear uno nuevo. Diseñarán desde su conocimiento un nuevo entender gracias a dos elementos que ellos mismos proponen en las tarjetas. Si el dado arroja MEJORAR, los usuarios añadirán valores a los que ya cuenta la noción que se está trabajando o al objeto que se analiza. Esto ayuda a integrar nuevas perspectivas al líder de proyecto con su equipo de trabajo cuando, intenta solucionar un problema.

CAMBIAR recurre al uso del absurdo, es darle un propósito completamente distinto al ya existente. Con este ejercicio se pretende entablar discusiones y enriquecer proyectos que se encuentren aparentemente estancados a través de la lúdica.

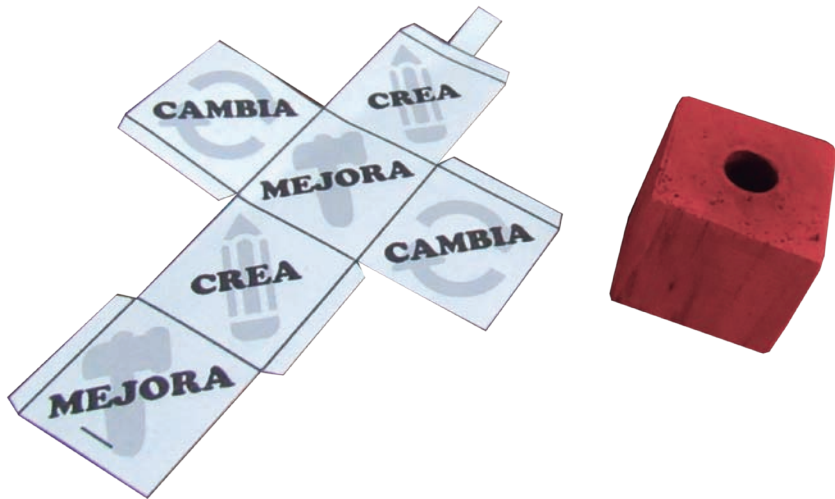


Imagen 6

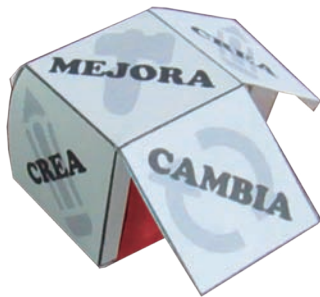


Imagen - 7



Imagen - 8

Las imágenes 6, 7, y 8 son fotografías tomadas del dado en despiece, armándose y listo para usarse respectivamente.

EL DADO INNOVADOR



CAMBIA



CREA



MEJORA

Antes de comenzar necesitas:

- Impresora (opcional para imprimir la plantilla)
- Elemento de unión (pegamento en barra, blanco o cinta adhesiva)
- Elemento de corte (tijeras, exacto)
- Elemento para escribir (pluma, plumón, crayolas, colores)
- 5 tarjetas en blanco por cada concursante de un mínimo de 9 x 5 cms (hojas, post-its)
- Cubo de madera (dado)

Número máximo de jugadores: 8

Mediador: puede ser un jugador activo o solo observador.

Para comenzar a jugar puedes:

- Escanear el código e imprimir las instrucciones
- Seguir la liga para descargar el archivo <https://aurayei.files.wordpress.com/2016/02/dado-innovemos2.pdf>
- Crear tu propio dado de papel para colocar sobre el de madera:
 - corta 6 cuadros de papel de 6.2 x 6.2 cm
 - escribe las palabras CREA, MEJORA y CAMBIA en 2 cuadritos cada una.
 - pega los cuadritos a cada cara del cubo de madera con cinta y ¡comienza a jugar!

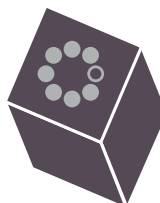
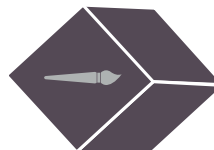
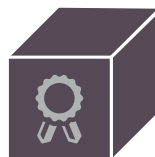


Ilustración 3

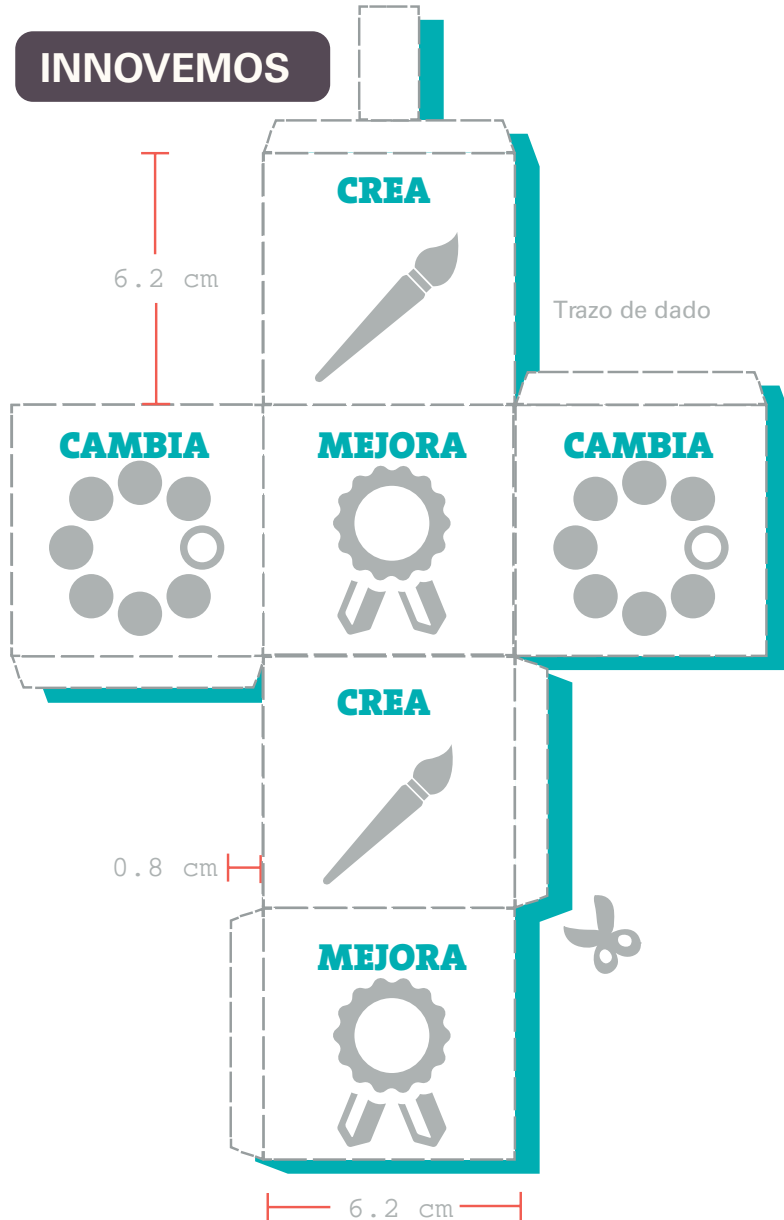
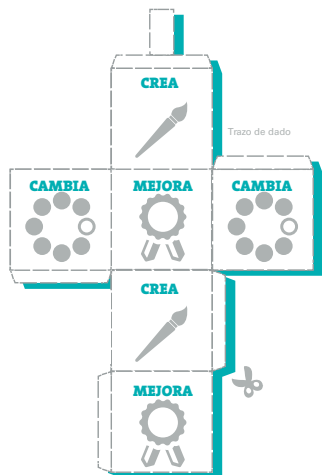


Ilustración 4

Imagen resultante de la liga o código QR para la sección del taller lúdico. Trazo del dado innovador.

INOVEMOS



OBJETIVO DEL JUEGO:
 - Encontrar nuevas soluciones a problemas.
 - Incrementar las posibilidades de un proyecto.
 - Mejorar y desarrollar ideas.
 - Facilitar el cambio

REGLAS:
 recorta el trazo del dado, dóblalo y colócalo sobre el cubo de madera, utiliza el elemento de unión para que quede fijo cada jugador debe escribir 5 elementos de su "problema" en tarjetas separadas coloca todas las tarjetas revueltas boca abajo tira el dado-voltea 2 tarjetas ¡a jugar!

CREA.- utiliza elementos de cada tarjeta para crear una nueva idea u objeto.
MEJORA.- escoje una tarjeta y agrega elementos que contribuyan al objeto en la tarjeta para enriquecerlo.
CAMBIA.- escoje una tarjeta y crea un propósito completamente distinto para el elemento.

 **TRAZO DE TARJETAS**

   CAMBIA CREA MEJORA	   CAMBIA CREA MEJORA	   CAMBIA CREA MEJORA
   CAMBIA CREA MEJORA	   CAMBIA CREA MEJORA	   CAMBIA CREA MEJORA

Ilustración 5

Instructivo del dado, resultante de la liga y código QR para la sección del taller lúdico – Saber y ejemplo de tarjetas de juego.

EVALUACIÓN

INNOVACIÓN

Puntos a retroalimentar:

- desarrollo de ideas
- escuchar instrucciones
- descubrir, priorizar
- analizar los recursos
- capacidad de imaginar

PUNTOS
OBTENIDOS

TEMA

EVALUACIÓN

COMENTARIOS

¿Está buscando
soluciones distintas?

¿comprendió las instrucciones,
actuó asertivamente?

¿Analizó diferentes posibilidades?

¿desarrollo una idea nueva?

Criterios de ponderación

1. Conocen
2. Aplican superficialmente
3. Aplican adecuadamente
4. D0minan

Ilustración 6

Hoja de evaluación para la sección Saber del taller lúdico.

6.2.2 Ser.

Para nosotros el Ser es la esencia o naturaleza de cosas y personas. En este caso hablamos del manejo de valores y principios. Se trata de la toma de conciencia de una identidad, tanto personal como corporativa como parte de una empresa.⁶⁷

Objetivo general:

Favorecer la asertividad de los empleados para dirigirse a los demás. Conocerse y conocer a sus colaboradores.

Objetivos específicos: Valorar el grado de autoestima que se tiene de manera personal. Establecer un diálogo de conocimiento sensible, cordial y cooperativo con colaboradores, empleados y superiores de cada usuario.

Objetivos operativos:

Desarrollar habilidades interpersonales
Conocerse como grupo
Team building
Mejorar relaciones laborales

El filósofo Immanuel Kant señala “*Vemos las cosas no como ellas son, sino como somos nosotros*”⁶⁸. Nunca percibimos el mundo exterior sino en razón del nuestro.

En el caso de las imágenes que se generan con el giro de la pirinola con tinta, los jugadores verán, a través de su conocimiento y bagaje cultural, distintos elementos que los identifiquen. Se trata de una prueba proyectiva donde cada quien ve de acuerdo a lo que cada quien sabe. El ser humano está acostumbrado a agrandar a través de máscaras. Frases como “*Para vender debes ser lo que el cliente necesita que seas*” simplemente refuerzan el uso de distintos elementos que ayudan a mostrar lo que los demás requieren (de una persona y no quien realmente es. (no entiendo lo que quieres decir)

En 1911 Herman Rorschach desarrollo una serie de 10 láminas conocidas como el test de Rorschach que mostraba a sus pacientes para que ellos crearan una asociación verbal con la imagen que veían. El psicólogo encontró coincidencias en lo que los pacientes respondían respecto a estas manchas creadas de manera aleatoria con tinta. Dichas coincidencias fueron estudiadas y desarrolladas en un compendio de lectura de las manchas dependiendo que

⁶⁷ Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>

⁶⁸ Kant en Ramón Ruiz Limón. ‘Los Procesos Mentales’. Historia y evolución del pensamiento científico. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/1zg.htm>. (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016)

se veía, que tan rápido se respondió, si veían movimiento, si veían un todo o particularidades, etc. Basado en esta teoría de observaciones se dará mayor información a los jugadores a través de un mediador capacitado en estos conocimientos, aunque se puede jugar entre los mismos colegas y generar respuestas que a ellos mismos les interesen.

A través de esta actividad una persona puede darse a conocer frente a sus compañeros, un equipo de trabajo puede conocerse y comprenderse mejor e incluso se pueden dar a conocer problemas interpersonales, debido a percepciones de personalidades que muchas veces son erróneas o no son lo que las personas quieren proyectar de si mismas. Las reflexiones finales que se generan de este juego pueden ayudar a mejorar las relaciones laborales gracias a la lúdica y al uso de la pintura como un recurso artístico de comunicación proyectiva.

El juego es un elemento para crear arte, para armonizar; y en este caso, nos ayuda a conocernos y entendernos. Aprender de nuestro niño interior a través del juego. Exteriorizar nuestra personalidad, sin la máscara del día a día, a través de realidades alteradas y convenciones de fantasías. El juego ayuda a proyectar pensamientos y sentimientos embotellados que mejorarán los ambientes laborales y darán nuevas perspectivas a quienes se atrevan a jugar. La lúdica y el arte mezclados sensibilizan adultos al invocar su infancia, nostalgias pasadas de momentos felices y libres.



Imagen 9

La imagen 9 muestra una fotografía de la pirinola en madera entintada en azul con fieltro en la punta para poder entintarla.

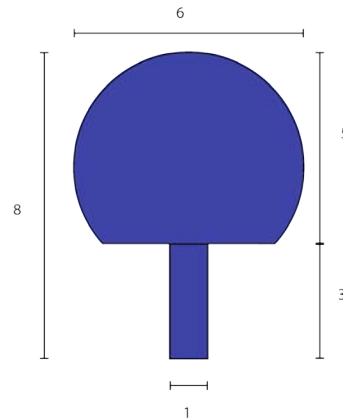


Ilustración 7

Plano de la pirinola, cotas en centímetros.

La Pirinola Artística

Antes de comenzar necesitas:

- 1 hoja tamaño carta en blanco por cada jugador
- Impresora (opcional para la plantilla)
- Elemento de unión (pegamento en barra, blanco o cinta adhesiva)
- Tinta china
- Contenedor para la tinta (una tapa de botella de agua es suficiente)
- pirinola

Número de jugadores: 8

Mediador: puede ser un jugador activo o solo observador.

Para comenzar a jugar puedes:

- A. Escanear el código e imprimir las instrucciones.
- B. Sigue la liga para descargar el archivo.

<https://laurayei.files.wordpress.com/2015/04/la-pirinola-artista.pdf>

C. Crea tu propia caja contenedora:

- Dobra los 4 bordes de la hoja aproximadamente 1 cm hacia dentro.
- Vuelve a doblar los bordes sobre el primer doblez.
- Abre tus dobleces y dobla las 4 esquinas en forma de triángulos hacia el interior de la hoja.
- Pega las esquinas para evitar que tu caja se abra.



Ilustración 8

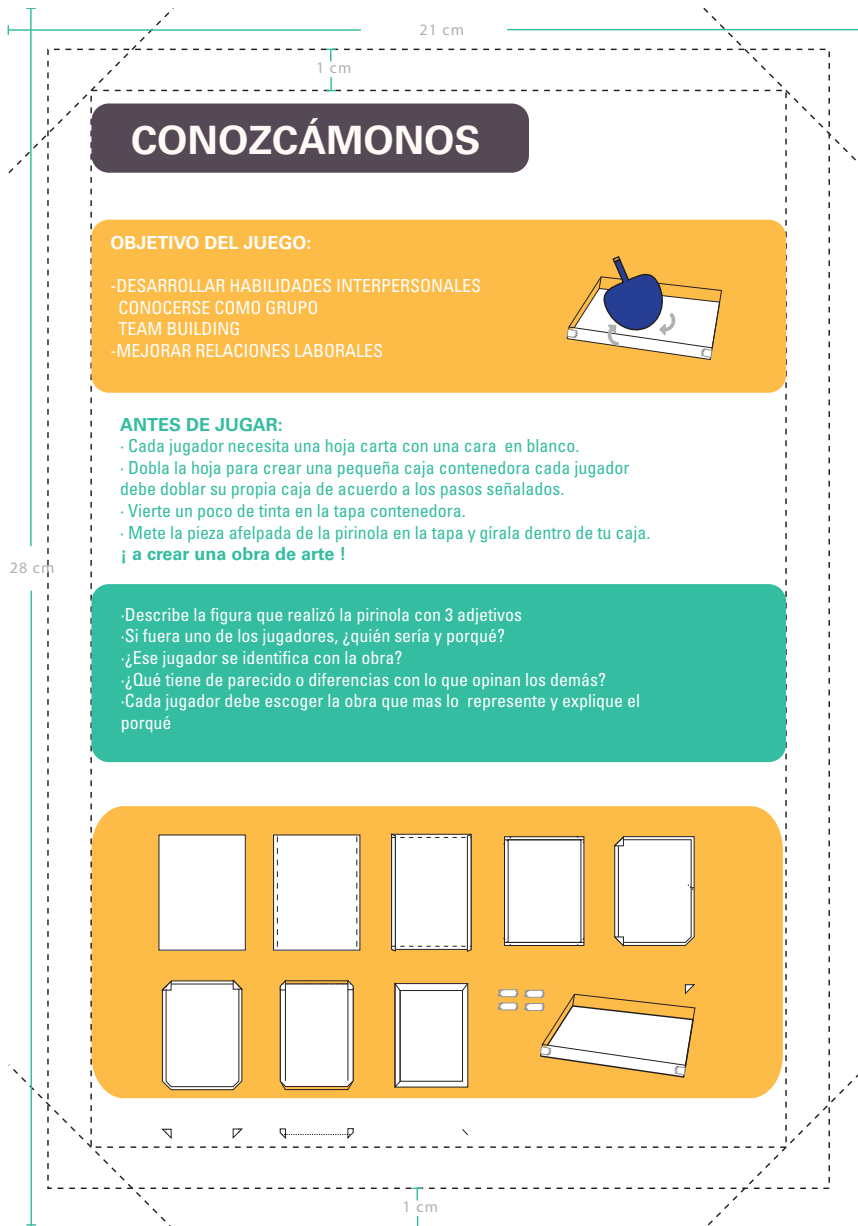


Ilustración 9

Imagen resultante de la liga o código QR para la sección Ser del taller lúdico. Trazo de la caja contenedora

EVALUACIÓN CONOZCÁMONOS

Puntos a retroalimentar:

- exteriorizar impresiones
- comprensión de instrucciones
- empatía y conocimiento de compañeros
- capacidad de descripción y apertura

Puntos
obtenidos



Tema	Evaluación	Comentarios
¿lo están comprendiendo sus compañeros, está comunicando asertivamente sus ideas?	<input type="checkbox"/>	_____
¿realizó pruebas para facultarse para este reto?	<input type="checkbox"/>	_____
¿describió asertivamente a sus compañeros, estuvieron de acuerdo con sus impresiones?	<input type="checkbox"/>	_____
¿descubrieron como equipo características de sus compañeros que no conocían?	<input type="checkbox"/>	_____
Criterios de ponderación		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocen 2. Aplican superficialmente 3. Aplican adecuadamente 4. D0minan 		

Ilustración 10

Imagen resultante de la liga o código QR para la sección Ser del taller lúdico. Trazo de la caja contenedora.

6.2.3 Hacer.

Aprender a conocer y aprender a hacer son, en gran medida, indisociables. Pero lo segundo está más estrechamente vinculado a la cuestión de la forma profesional. Así pues, ya no puede darse a la expresión “aprender a hacer” el significado simple, que tenía cuando se trataba de preparar a alguien para una tarea material bien definida y para que participara en la fabricación de algo. Los aprendizajes deben, así pues, evolucionarios y ya no pueden considerarse como mera transmisión de prácticas rutinarias, aunque estos conserven un valor formativo que no debemos desestimar.⁶⁹ El producir, fabricar o ejecutar nos habla de habilidades adquiridas o innatas que tienen las personas. El hacer expresa las destrezas para desenvolverse en un entorno específico. Se trata de aplicar y adaptar procesos en la práctica y la habilidad de corregir y mejorar, tanto nuestras habilidades, como los resultados.

Objetivo General

Reconocer habilidades personales y grupales.
Potenciar las habilidades que destaquen frente a otros y desarrollar nuevas habilidades, tanto físicas como metafóricas, para la mejora de toma de decisiones, síntesis y manejo de problemas.

Objetivos Específicos

Ubicar habilidades físicas y de síntesis de manera personal y grupal.
Adaptarse a entornos frustrantes y rescatar aprendizajes de los mismos.

Objetivos Operacionales

Desarrollar habilidades interpersonales
Comunicarse y comprenderse como grupo

⁶⁹ Jacques Delors, "Los cuatro pilares de la educación", en La Educación encierra un tesoro (México: UNESCO, 1994), 91-103.

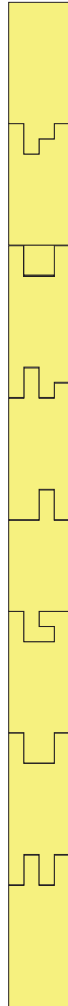


Ilustración 11

Isométrico del rompecabezas
ensamblado



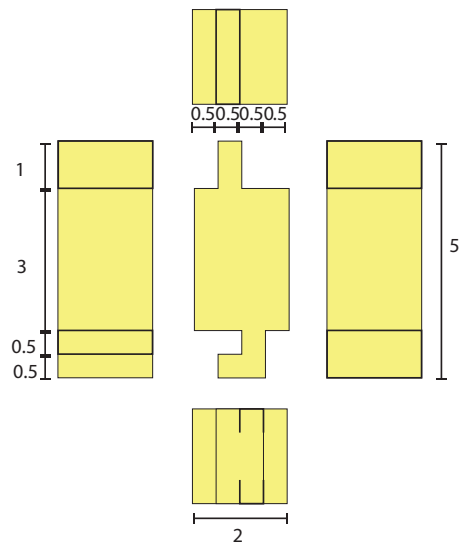
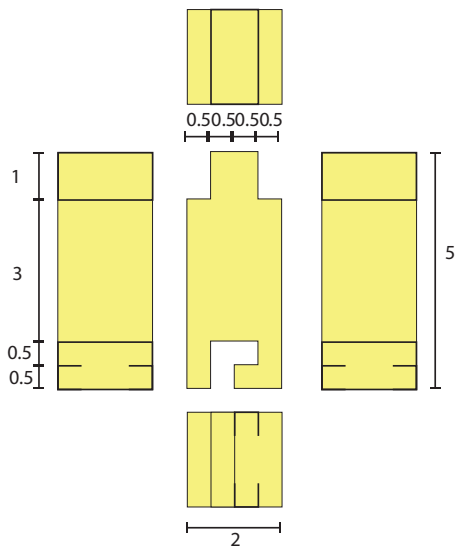
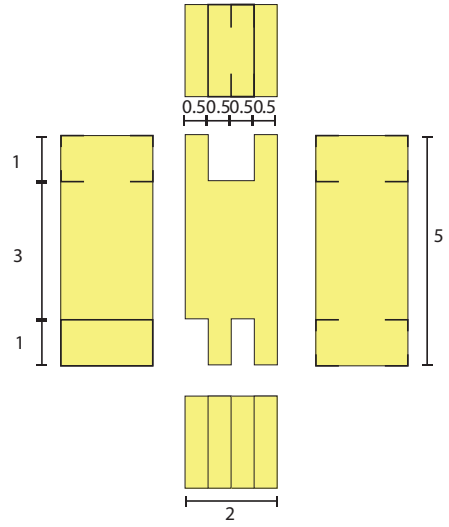
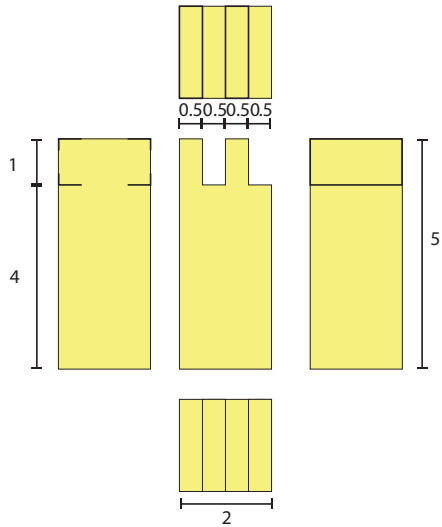
Imagen 10

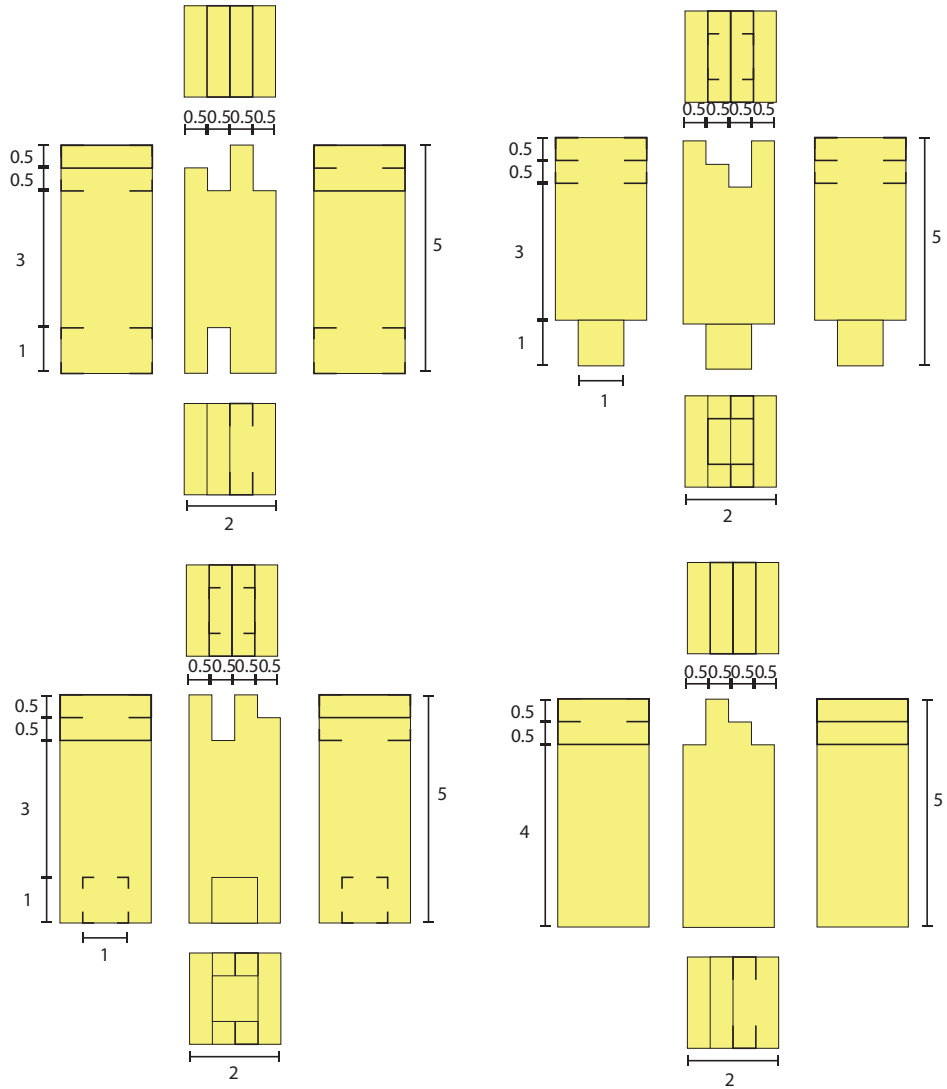
Fotografía del despiece del
rompecabezas



Imagen 11

Rompecabezas armado con base, madera entintada en amarillo sobre cubo rojo de pino.





Ilustraciones 12-13

Planos descriptivos de las piezas individuales del rompecabezas, cotas en centímetros.

El Rompecabezas Mudo

Antes de comenzar necesitas:

- Impresora (opcional para imprimir la plantilla)
- Cubo de madera
- 8 cilindros de madera (piezas de rompecabezas)

Número de jugadores: 2- 4 u 8 jugadores de forma ideal. Si se cuenta con un número distinto se pueden sortear las piezas dejando a jugadores con más o menos piezas según se decida.

Mediador: no puede ser un jugador activo.

Para comenzar a jugar puedes:

A. Escanear el código e imprimir el instructivo.

B. sigue la liga para descargar el archivo:
<https://laurayei.files.wordpress.com/2015/04/el-rompecabezas-mudo.pdf>

C. Crea tu propia base cúbica de papel para colocar sobre el de madera:

- corta 4 cuadros de papel de 2.2 x2.2 cm
- pega los cuadritos en las 2 caras vacías del cubo de madera, el tercer cuadrito en la cara que tiene el orificio más pequeño y el cuarto en la cara que tiene 2 orificios, dejando libres 2 caras paralelas con huecos distintos.



Ilustración 20

UNÁMONOS

objetivo del juego:

- desarrollar habilidades interpersonales comunicarse y comprenderse como grupo team building
- mejorar relaciones laborales

Antes de jugar:

Cada jugador necesita al menos 1 pieza de rompecabezas, si los jugadores no tienen la misma cantidad, se pueden sortear las piezas restantes entre el número de jugadores recorta la plantilla y colócala sobre el dado, dejando libres las caras con orificios diferentes ¡ a construir !

Tienen 2 minutos para armar la torre sin hablar.

Tiren el dado uno por uno hasta que la cara que quede arriba sea una de las dos libres, esto determinará quien comienza el juego cada jugador en silencio debe buscar si su pieza encaja en el dado una vez que haya pasado ese jugador, los demás deben buscar si su pieza encaja en la anterior hasta armar la torre de 8 piezas en la base. si cae la torre, el último jugador en colocar debe revolver las piezas y volver a repartirlas hasta que la torre sea completada.



Ilustración 21

Evaluación

Puntos a retroalimentar:

- priorización
- comprensión de instrucciones
- empatía y ayuda a compañeros
- trabajo en equipo
- capacidad de superar frustración

**Puntos
obtenidos**



Tema

Evaluación

Comentarios

¿Están comunicándose?

¿buscaron estar facultados para el reto?

¿Analizaron diferentes posibilidades?

¿desarrollaron planes y puntos de partida?

Criterios de ponderación

1. Conocen
2. Aplican superficialmente
3. Aplican adecuadamente
4. D0minan

Ilustración 22

El rompecabezas es un material constituido por fracciones o partes que unidas correctamente forman un todo, en este caso una torre. Ayudan a aumentar la habilidad de reaccionar, resolver situaciones y la habilidad para pensar.

El rompecabezas permite la exploración y manipulación de piezas que constituyen partes de un todo que se pretende recomponer. Siguiendo a Kappelmayer y Menegazzo (1974: 64) la función central del rompecabezas es el análisis y la síntesis a través de sucesivas desintegraciones e integraciones del "todo" y sus partes.

Jugar con rompecabezas implica un desafío que impone:

- 1.- Elaborar una estrategia para su armado.
- 2.- Mantener la atención y la concentración en la observación de diferentes aspectos de cada pieza (indicios, color, forma, bordes, cortes, etc.), sostenida por el propósito de reconstruir el todo.
- 3.- En el caso de trabajar en pequeños grupos, requiere operar con en equipo.
- 4.- Realizar una lectura de la imagen o forma.

La ausencia de imagen o forma totalizadora como guía genera la necesidad de construir diferentes hipótesis sobre el mismo, construcción que supone una constante búsqueda de sentido confrontada por la integración de partes. Construcción - confrontación - abandono de la hipótesis - nueva construcción; sucesivos ensayos con momentos de desconcierto, aciertos, ensayos azarosos hasta descubrir un sentido orientador del armado. La ausencia del modelo también permite mantener la tensión y la curiosidad por componer lo desconocido, si media cierta tolerancia y capacidad de espera ante la dificultad.⁷⁰ El realizar esta actividad en silencio permite a los jugadores una concentración distinta y valerse de otros recursos que verbalizar para solucionar problemas. Los jugadores se concentran en observar y leer a sus demás compañeros y deben superar frustraciones, tolerar los tiempos y procesos de los otros y poder apoyarse para llegar a un objetivo común.

6.3 Proceso de evaluación del taller

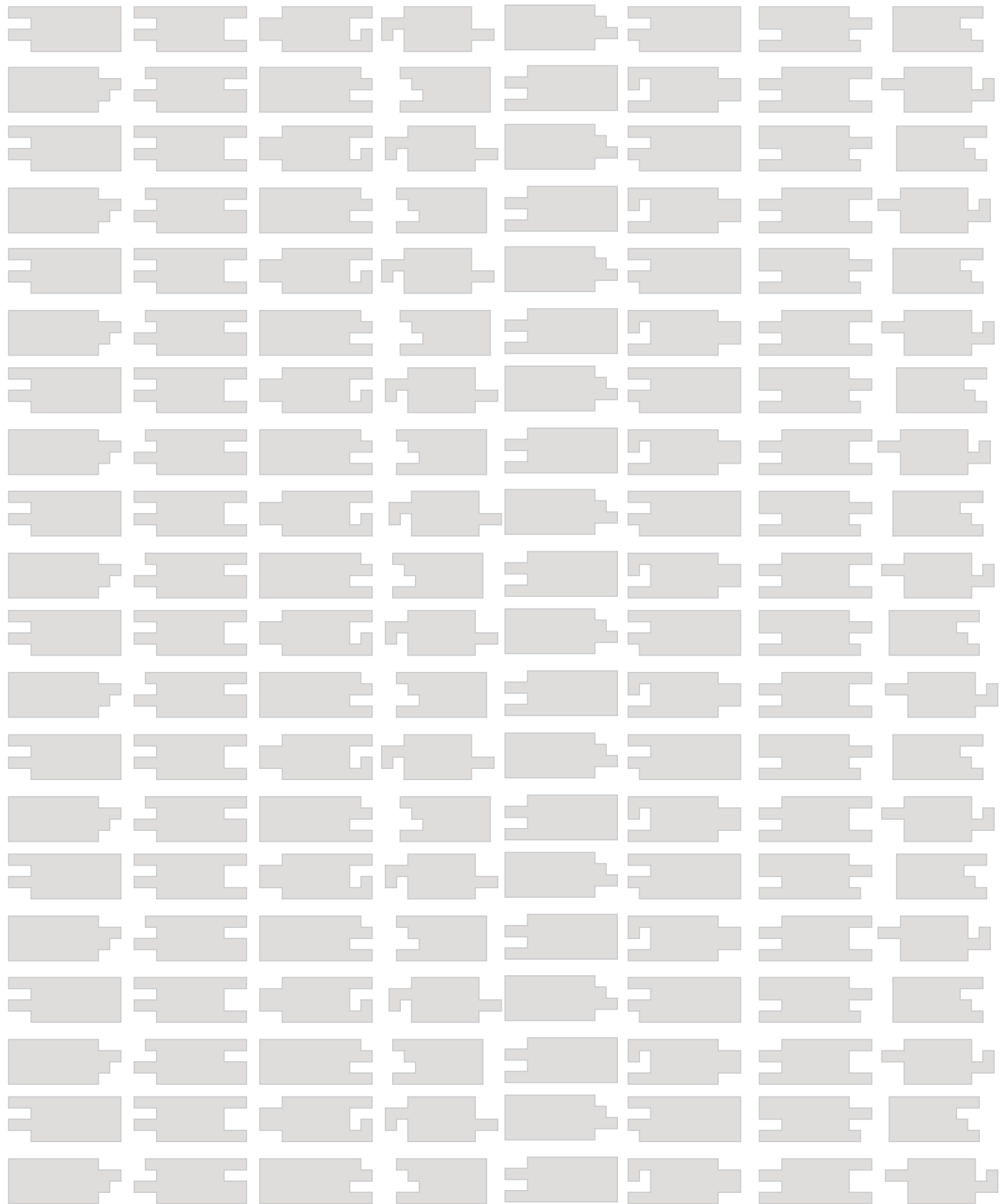
Al terminar cada actividad el mediador usará la guía de evaluación para poder determinar el impacto de cada juego entre los jugadores. Les dará una retroalimentación basada en los puntos obtenidos en cada actividad.

Al finalizar las 3 actividades se cerrará el taller con una reflexión llamada integrar en la que se enfatizará la importancia del balance entre los tres aspectos

⁷⁰ Martha Kapplmayer & Lilia Menegazzo, Materiales para ejercitación psicomotora en el jardín de infantes (Buenos Aires: Latina, 1974).

del ser-saber y hacer. Goleman escribe acerca de la inteligencia emocional, que un ser integral requiere de conocimientos, habilidades y sensibilidad para tomar decisiones asertivas y tener empatía con las personas con las que colabora en el trabajo.

Así, a través del juego focalizado, los participantes del taller podrán conocer sus áreas de oportunidad al igual que sus fortalezas para un mayor crecimiento personal y crear un ambiente laboral más eficiente.



Conclusiones

“Cómo conseguir el éxito: $X (\text{éxito}) = A (\text{trabajo}) + B (\text{juego})$ ”

Albert Einstein

Como vemos en la palabra de Albert Einstein el juego es un elemento terminal, importante para alcanzar el éxito; para nosotros fue un auxiliar que poco a poco nos fue acercando a comprender la problemática y cuantificar que se vive en el ambiente laboral.

Los ejecutivos fueron nuestro punto de partida, a través de la observación de sus rutinas laborales, decidimos enfocarnos en su necesidad de mejorar las relaciones laborales e interpersonales que se generan en su trabajo.

El taller les permitió conocerse y conocer a sus compañeros en un ambiente distinto al laboral, creando una mejor empatía entre ellos. El objetivo de partida de esta investigación comenzó teniendo como meta la creación de un taller que mejorara la asertividad de comunicación entre empleados a través de lo lúdico, ello fue enriquecido con elementos de juego fortaleciendo las relaciones y vínculos interpersonales de los asistentes.

Las actividades lúdicas despertaron un interés por participar permitiendo el logro de los objetivos planteados. Los asistentes estuvieron participativos, lo cual enriqueció el proceso diseñado para que se conocieran mejor.

Al hablar de conocerse *mejor* nos referimos a la apertura de los asistentes a contar anécdotas personales, ello permitió mostrar otras facetas de su personalidad como gustos e intereses, lo cual creó vínculos y puentes comunes entre los asistentes.

El juego es un facilitador en los procesos de comunicación, el ponerlos a jugar nos permitió observar y constatar en los asistentes un mayor entusiasmo por conocerse entre sí.

El manejo del tiempo representó un reto para este taller. Desde el principio se establecieron tiempos específicos por actividad, incluyendo un espacio determinado para conclusiones personales y cierres. Pudimos observar que a medida que los asistentes fueron desarrollándose en las actividades, tenían la necesidad de expandir sus tiempos designados para expresar puntos de vista o simplemente empatizar con otros compañeros.

En resumen, el taller despertó entre los ejecutivos el deseo de explicar más allá de lo que era necesario y todos estos comentarios enriquecieron nuestro taller. También pudimos observar que el factor de la edad afectó el tiempo asignado por asistente. Concluimos que los ejecutivos mayores de 50 años de edad prefirieron compartir experiencia, conocimiento y anécdotas personales que enriquecían a los demás asistentes de manera más frecuente que sus contrapartes más jóvenes quienes intentan ser concisos en sus pensamientos y la manera en que los transmiten a los demás.

Otra conclusión a la que pudimos llegar con el taller es, como se había mencionado en la hipótesis, que los ejecutivos tienen una percepción muy distinta de sí mismos, comparada con la que los demás tienen de ellos. Es decir, cada uno proyecta una personalidad distinta a la que quisiera que los demás lo percibieran. Se trata de personas que no comparten su vida personal debido a su bagaje cultural, edad y status dentro de la empresa.

Intentan dar una imagen seria, profesional y fría; pero durante el taller, gracias a los elementos lúdicos, la comunicación fluyó de manera que se pudieran abrir a sus compañeros una parte de ellos que los humanizara más y creara una mayor empatía como equipo de trabajo.

Como se señaló al principio de la investigación, no debemos olvidar que el juego es un elemento de acción que se lleva a cabo para impulsar la creatividad. El ser humano se transforma de manera metafórica a través del juego, lo estimula para comprender sus necesidades y buscar soluciones y descubre que lo lúdico es el camino para nuevas propuestas.

Cada una de las tres actividades que se realizaron arrojó distintos resultados que aquí mencionaremos. El primer juego fue el del dado, el cual fue el más complicado de entender por los asistentes. Esta conclusión debido al manejo del lenguaje de los ejecutivos, los cuales no están acostumbrados a concretizar un una sola palabra o frase un problema con el que están lidiando actualmente.

Una vez pasada esta barrera, pudimos notar que disfrutaron conocer las soluciones que otros sugerían para sus problemas, ya que éstas debían contener un factor lúdico y eso hacía más interesantes las posibilidades de cada problema y de cada asistente.

El segundo juego fue el de la pirinola, que básicamente trataba del autococonocimiento y la manera en que los asistentes son vistos por los demás. En grupos de gente que no tiene mucho tiempo unida como equipo de trabajo pudimos ver que las impresiones suelen ser más asertivas que la gente que lleva más tiempo de conocerse, donde las opiniones de cada quien se vician con otros aspectos ajenos a las personalidades y comienzan los rompimientos de comunicación que esta actividad ayuda a reparar.

Durante la actividad del rompecabezas, pudimos observar la colaboración entre los asistentes en la cual buscaron nuevas formas de comunicarse entre ellos a través de gestos y movimientos para poder integrarse como un equipo. No se buscaron líderes sino un trabajo cooperativo en el que todos los elementos debían trabajar a la par para lograr un objetivo común.

Nuevamente, el contar con elementos lúdicos ayudó a crear ambientes favorables de trabajo, y a su vez mostró nuevas herramientas de comunicación para los asistentes.

Todo el taller fue grabado para poder analizar de manera más específica los movimientos, comportamientos y hasta entonación de cada usuario de los materiales. Pudimos corroborar que al inicio los asistentes comenzaron herméticos y poco a poco fueron desenvolviéndose para mostrar nuevas facetas que sus compañeros no conocían.

La metodología a base de observación fue un elemento clave para recabar la información de los asistentes al taller. Hubo lenguaje corporal interesante que se vuelve objeto de nuevas investigaciones debido a la manera de actuar de los participantes.

Por último cerraré con una frase del escritor Bill Taylor: “Los jugadores ganan juegos, los equipos granan campeonatos”. Durante el taller el objetivo nunca fue ganarle a los demás en el juego, quien hacía el rompecabezas más rápido o quien encontraba la solución más innovadora al problema ajén. El objetivo siempre fue el trabajar como un equipo, conocerse y entenderse y así ser mejores en conjunto.

Fuentes Consultadas

- Acha, Juan. 2004, *Introducción a la Teoría de los Diseños*. México. Ed. Trillas.
- Blanch, Joseph. *Teoría de las Relaciones Laborales*. Barcelona: Editorial UOC, 2002.
- Blaxter, Loraine. *Cómo hacer una Investigación*. Barcelona: Gedisa, 2002.
- Bohm, David, et. al. *Las Raíces Creativas de la Ciencia y de la Vida*. (Barcelona: Editorial Kairos, 1988)
- Bower, Tom. *El mundo perceptivo del niño*. Madrid: Morata, 1984.
- Brown, Tim. *Design Thinking for Educators*. New York: Riverdale Country School. 2011.
- Brown, Tim. *Change by Design*. New York: Harper Collins Publisher, 2009.
- Cobo Romani, Juan Cristóbal. *El concepto de tecnologías de la información*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 2009.
- Coll, César. "*Las comunidades de aprendizaje y el futuro de la educación: El punto de vista del fórum universal de las culturas*" (trabajo presentado en el Simposio Internacional sobre las Comunidades de Aprendizaje, Barcelona, España, 5 y -6 de octubre del 2001).
- Condemarín, Mabel, et. al. *Madurez escolar*. México: CEPE, 1985.
- Corominas, Joan. *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Gredos, 1987.
- De Bono, Edward. *Pensamiento Lateral, Manual de la Creatividad*. España, Ed. Paidós Iberica, 2013.
- De la Rosa, Emilio. *De la felicidad a la salud*. Como ser feliz para tener buena salud. México: Fondo de Cultura Económica, 2014.
- Delors, Jacques, et. al. "*Los cuatro pilares de la educación*", en *La educación encierra un tesoro*. México: UNESCO, 1994.
- Deterding, Sebastian. *Gamification. Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*. New York: ACM, 2011.
- Dirksen, Julie. *Design for How People Learn*. Berkeley: New Riders, Pearson Education, 2012.
- Duffy, Michael. *Math Works: Montessori Math and the Developing Brain*. Hollidaysburg: Parent Child Press, 2000.
- Duggan, Kris & Kate Shoup. *Business Gamification for Dummies*. New York: Wiley, 2013.
- Fernández Arenas, José. *Arte efímero y espacio estético*. Barcelona: Anthro-pos, 1988.
- Fernández, Pablo. *La colectividad afectiva*. México: Taurus, 1999.
- García González, Enrique. Piaget: *la formación de la Inteligencia*. México: Trillas, 1991.

- *Forés, Anna. *La resiliencia. Crecer desde la adversidad*. Barcelona: Plataforma Editorial, 2008.
- *Giménez Montiel, Gilberto. *Teoría y análisis de la cultura*. México: Conaculta, 2006.
- *Gimeno, J. y Rico, M. *La educación de los sentidos*. México: Santillana, 1986.
- *Goleman, Daniel: *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, 2008.
- *Goleman, Daniel. *El cerebro y la inteligencia emocional*. Nuevos descubrimientos Barcelona: BSA, 2013.
- *Gordon, William JJ. *Synectics: The Development of Creative Capacity*. New York: Harper & Row, 1961.
- *Gross, Richard. *La psicología, ciencia de la mente y la conducta*. Madrid: Manual Moderno, 2012.
- *Guilford, J.P. *Creatividad y educación*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1994.
- *Heidegger, Martin. *El ser y el tiempo*. Madrid: Trotta, 2003.
- *Hember, David. *Action Research as a Form of Staff Development in Higher Education*. Netherlands: Kluwer Academic Press Publisher, 1992
- *Husserl, Edmund. *Renovación del hombre y la cultura*. Cinco Ensayos. Madrid: Anthropos, 2002.
- *Kapppemayer, Martha y Lilia Menegazzo. *Materiales para ejercitación psicomotora en el jardín de infantes*. Buenos Aires: Latina, 1974.
- *Kensing, Finn y Blomberg, Jeanette "Participatory Design: Issues and Concerns" Computer Supported Cooperative Work, Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1998
- *Levin, Kurt. *La investigación-acción participativa: inicios y desarrollos*. María Cristina Salazar trad. Bogotá: 1983
- *Lohmar, Dieter. *El método fenomenológico de la intuición de esencias y su concreción como variación eidética*. Colonia: Investigaciones Fenomenológicas, 2005.
- *Mora, Ferrater. *Diccionario de Filosofía*. Barcelona: Ariel, 1994.
- *Moreno, José Luis y Espadas María de los Ángeles. "Investigación Acción Participativa," Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. México: Plaza y Valdez, 2009.
- *Muñoz, Ana. *Autoterapia: Guía para sanar las emociones*. España: Corona Borealis 2006
- *Myers, D.G y Diener, E. *Who is happy?* Illinois: Psychological Science, Hope Colleague and University of Illinois, 1995.
- *Packer, Martin. *La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana*. Berkley: Universidad de California-Grupo Cultura y Desarrollo Humano: Psicología Cultural, 1985.

- Palacios, J., A. Marchesi, y C. Coll. *Desarrollo psicológico y educación I. Psicología evolutiva*. Madrid: Alianza, 1995.
- Pérez, María Amor. *Los nuevos lenguajes de la comunicación*. Barcelona: Paidós, 2007.
- Ricard, André. *La aventura creativa*. Las raíces del diseño. Barcelona: Ariel. 2000.
- Rico, José et al. *La educación de los sentidos* (México: Santillana, 1986).
- Robinson, Ken. *Out of Our Minds*. Westford, MA: Capstone Publishing Ltd, 2011.
- Sanders, Elizabeth. "From User Centered to Participatory Design Approaches," *Design Management Journal*, Fall, 1992.
- Schrage, Michael. *Serious Play, How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Song, Hyunjin & Schwartz, Norbert. "If It's Difficult to Pronounce, It Must Be Risky". *Psychological Science*. Sage, 2009. Consultado en: doi:10.1111/j.1467-9280.2009.02267.
- Tobón, Sergio. *La formación humana integral desde el proyecto ético de vida y el enfoque de las competencias*. México: Cabrera-SEP, 2009.
- Warren, Howard. *Diccionario de Psicología*. Madrid: Fondo de Cultura Española, 2013.
- Zatonyi, Marta. *Una estética del arte y el diseño de imagen y sonido*. Buenos Aires: Kliczkowski, 1990.
- Zimmermann, Yves. *Etimología de Diseño*. Barcelona: Ed. Gustavo Gili, 1998.

Fuentes electrónicas:

- Anders, Valentín et. al. Etimologías de Chile. (2002-2016) <http://etimologias-dechile.net/?meta.fora> Fecha de consulta: 12 de febrero del 2015).
- Esquivias Serrano, María Teresa. "Creatividad: Definiciones, Antecedentes y Aportaciones." Vol 5. Num. 1. Revista UNAM (enero 2004) www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art4/art4.htm Fecha de consulta: 11 de diciembre del 2014.
- Kant en Ramón Ruiz Limón. 'Los Procesos Mentales'. Historia y evolución del pensamiento científico. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/1zg.htm>. (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016).
- Lu, Yiyang. "Lifting a Dreamer (the Twitter Fail Whale) and Beyond" <http://www.whatisfalewhale.info> (Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2013).
- Marczewski, Andrzej. "What's the difference between Gamification and Serious Games?" <http://www.gamasutra.com> (Fecha de consulta: 3 de noviembre de 2013).
- Wegner, Etienne. "Communities of practice: Learning as a Social System"
- IDEO. "Design Thinking para Educadores" 2da. Ed. Trad. Ministerio de Cultura

de Chile. http://www.designthinkingforeducators.com/Design-Thinking-para-Educadores_Spanish.pdf

• IDEO. 'DesignThinking for Educators'. Enero 2013. <https://www.ideo.com/post/design-thinking-for-educators>.

• Definition of Design. <http://www.icsid.org/about/articles31> International Council o Societies of Industrial Design. 1961 Consultado el 22 de enero del 2014.

• Definition of Design Profession. <http://www.ico-d.org/about/index#defining-the-profession> International Council of Design. 2011 Consultado el 16 de noviembre del 2016.

• Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html> Fecha de consulta: 12 de febrero del 2015.

• SystemsThinker (NewYork: 1998). Consultado en <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/lss.shtml>.

• The FunTheory. 5 de septiembre de 2011. <http://www.thefuntheory.com> (Fecha de consulta: 16 de octubre de 2016).

Anexos

A-1 Glosario de Términos

Auxiliares Didácticos: Son apoyos para mejorar la comprensión y percepción de temas, ayudan a facilitar el aprendizaje y crear interés.

Desarrollo Sensorial: Experimentación a través de los sentidos para recibir información del entorno y así poder dar respuestas adaptadas a las condiciones y realizar acciones inteligentes

Design Thinking: Disciplina que utiliza la sensibilidad de los diseñadores y metodologías para satisfacer las necesidades de las personas con un enfoque humanista.

Diseño Estratégico: Aplicación de principios de diseño con el fin de aumentar las cualidades de innovación y competencia en una empresa.

Diseño Participativo: Acercamiento de diseño en el que se involucra activamente a todos los interesados durante el proceso y procedimientos de diseño para que el resultado final cumpla con las necesidades de todo el grupo.

Expertise: Habilidades y/o conocimientos que proporciona la práctica prolongada de empleados con mayor experiencia.

Gamification: Teoría basada en el uso de elementos diseñados con juegos en contextos no recreativos para mejorar experiencias y modificar comportamientos.

IAP Investigación Acción Participativa: Proceso de análisis y conceptualización colectiva.

Know How: Conocimientos preexistentes, no siempre académicos, que incluyen técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados —como clientes o proveedores—.

Lúdica: Proceso informal en el que se permite a las personas liberar estigmas y prejuicios e intentar desarrollar sus actividades con un toque de humor, desenfado y alegría a través de juegos y actividades dinámicas que les permitan expresarse.

Metáfora: Comparación entre dos cosas similares o dispares que comparten una cualidad dada. (Pijoan 2007) Construcción de historias de naturaleza metafórica para resolver problemas.

Modificación de comportamientos: Serie de técnicas para realizar cambios personales y sociales de percepción, formas de actuar y pensamiento.

Pedagogía Industrial: Utilización de recursos educativos dentro del sector laboral.
Resiliencia: Habilidad de superar circunstancias adversas.

Soluciones Creativas: Expectativa del proyecto; encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito.

Solución de Problemas: Actividad cognitiva que consiste en proporcionar una respuesta-producto a partir de un objeto o de una situación

Team Building: Actividades de construcción participativa de un equipo de trabajo diseñadas para mejorar la calidad de trabajo y convivencia de los integrantes.

Toma de decisiones: Proceso de elegir entre dos o más alternativas para resolver situaciones contextualizadas

A- 2 Entrevista con José Luis Olvera Córdova

SÍNTESIS CURRICULAR

José Luis Olvera Córdova

Escolaridad:

- Ingeniero Químico Administrador (ITESM). Formación en Alta Dirección de Empresas (IPADE). Diplomados en Excelencia Directiva (UIA) y Recursos Humanos (ITESM). Formación como experto en Competencias (People Value) y Experto en Evaluación del Desempeño Individual (Hay Group).

Experiencia en PEMEX, 20 años con las siguientes responsabilidades:

- Subgerente de Recursos Humanos Desarrollo y Producción. DCRH.
- Coordinador de Identificación y Retención del Talento Técnico. PEP.
- Co-diseñador de Nueva Estrategia de Recursos Humanos para PEP
- Puesta en marcha de los proyectos Evaluación del Desempeño Profesional, ED-PRO y Sistema Institucional de Administración del Desempeño Individual, SIADI. PEP.
- Coordinador de área de Reclutamiento y Selección. PEP.
- Coordinador en Sistemas de Calidad. PEP.
- Coordinador Proyecto de Gestión por Competencias. PEP.

Experiencia Externa, 20 años con el Instituto Mexicano del Petróleo en las siguientes áreas:

- En Capacitación. Puesta en marcha de los Centros de Capacitación de Cd. Pémex, Tab. y Agua Dulce, Ver. y arranque de los Centros de Capacitación de La Cangrejera y Salina Cruz, Oax. y Coordinación de la Zona Norte. Puesta en marcha de la Coordinación Metropolitana, D.F.
- En Infraestructura. Coordinación de construcción de Centros de Capacitación y Desincorporación de Activos.
- En Tecnología Educativa. Proyecto de Paquetes Didácticos y Manuales de Cursos.
- En Calidad. Arranque de la Unidad de Calidad y reconfiguración de los Laboratorios de Metrología.

Experiencia Docente

- Instructor de Plantas Piloto en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

- Profesor de Química Orgánica en Agua Dulce, Ver.
- Instructor de Ayudantes de Jefes de Centro en Tampico, Tamaulipas.
- Catedrático en la Universidad Iberoamericana en las materias de Administración de la Capacitación y Auditoría de la Capacitación, para la Carrera de Licenciado en Relaciones Industriales.
- En el IMP en temas de “Administración de Recursos Humanos”, “Capacitación, Calidad y Productividad”, “Logros, Desarrollo y Planes de especialización de la Industria Petrolera”.
- En PEMEX como ponente en Temas de: “Evaluación del Desempeño” y “Actualización en Calidad para Funcionarios Sindicales”.

Experiencia Gremial

Otras asociaciones:

- Estudiante asociado del Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos (1972-1974).
- Socio del Instituto Mexicano de Ingenieros Químicos (1976-1978).
- Socio del Toastmaster Club de Oratoria (1978-1979).
- Participante en foros en Instituto Latinoamericano de Calidad (1998-2004).
- Participante en foros en la Fundación Mexicana para la Calidad (2001-2003).
- Secretario Ejecutivo de la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal (1990-1992).

AIPM

- En la Asociación de Ingenieros Petroleros de México A.C., socio desde 1996, desempeñando los siguientes cargos:
 - o Prosecretario y Productor del Boletín Nuestro Gremio de la Delegación México (2002-2003),
- Titular de la Comisión de Salud y Productor del Boletín Nuestro Gremio de la Delegación México (2004-2005),
- Protesorero en la AIPM Nacional (2005-2006).
- Secretario de la Delegación México (2007-2009)
- Titular de la Comisión de Relaciones Públicas y Eventos Culturales de la Delegación México (2010-2011)
- Tesorero de la Delegación México (2011-2013)
- Vicepresidente Delegación México (2013-2015)

1. ¿Cuáles son sus labores principales como subgerente de Recursos Humanos?

Prestar servicios de reclutamiento, selección, desarrollo de personal, evaluación de desempeño y retiro.

2. ¿Cuál es el proceso de captación de talento en la empresa?

A través de convocatorias en 8 diferentes universidades de la República Mexicana.

3. ¿Cómo se seleccionan a los candidatos universitarios para estos programas?

A través de un examen único de admisión

4. ¿Cuáles serían los filtros por los que pasan estos estudiantes?

Primero el título con promedio superior al 8, después deben pasar un examen psicométrico. Una vez que pasan estos dos, entran a un programa de inducción técnica que dura hasta cuatro meses y se contrata a los mejores de estos.

5. ¿Se realizan entrevistas personales a dichos aspirantes? Podría describir una de estas entrevistas.

Si, en segmentos específicos, como en carrera media, esto es, de 3 a 7 años de experiencia laboral. Las entrevistas se dividen en hard y soft. Yo me enfoco en la parte suave, o humana y otros especialistas se dedican a la parte técnica. Por mi parte las entrevistas son en función de los valores que requiere la organización, de su proyecto de vida, como se ven dentro de 5 y 10 años, conocer sus aspiraciones y otras variables, siendo estas las principales.

6. ¿Qué tanto se define de estas entrevistas a través del lenguaje corporal?

El lenguaje corporal es muy importante, muchas veces comentan puntos que están negando a través de un gesto o asienten sin que ellos se den cuenta. También valoramos sus posturas, ya sea de defensa o que no reflejen una realidad o sinceridad que podemos percibir con la experiencia.

7. Dentro de sus actividades en la empresa, ¿existen sistemas de actualización no convencionales?

El sistema de actualización es a través de aprendizaje combinado, el cual tiene cuatro componentes: el autoaprendizaje, el presencial, a través de mentoría y a través de rotación. Dentro del sistema de aprendizaje combinado, en las

rotaciones se realizan sistemas de entrenamiento en diferentes áreas, para que conozcan los procesos de manera vivencial y si los candidatos tienen tendencias o facilidades en cierta área, se les apoya para que se conviertan en especialistas y más adelante en expertos.

8. ¿Utilizan técnicas de gamification para eficientar los procesos del personal?

No, nos lo han ofrecido, pero no se han concretado.

9. ¿Qué métodos utilizan normalmente?

Reuniones de trabajo, donde se comunican proyectos, desviaciones y soluciones donde se realizan dinámicas y talleres.

10. ¿Cómo solucionan problemas de comunicación de personal actualmente?

Depende del estilo de cada jefe, hay quienes lo manejan uno a uno, otros frente a grupo. Estos son los extremos y existe toda una gama entre ellos. Pero en general, no se da seguimiento a estos eventos.

11. ¿Qué sugerencia daría para mejorar estos procesos?

Sería bueno manejar reuniones entre el mismo grupo en las que se dejaran ver fortalezas y debilidades del grupo, pero en un ambiente agradable que de otra manera serían contraproducentes

A-3 Encuestas

Se realizaron una serie de encuestas tanto en sector público (PEMEX) como privado (Bancomer) para conocer el tipo de juegos, materiales y tendencias que los futuros usuarios identificaban de su infancia para el diseño de los materiales del taller. A partir de los resultados obtenidos, se definieron los elementos y juegos que sirvieron en cada actividad del taller lúdico desarrollado.

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad De Artes Plásticas

La Lúdica en las Relaciones Laborales



F A D

La siguiente encuesta tiene como propósito recabar información sobre elementos lúdicos en los futuros usuarios del manual que se generará como parte del proyecto de investigación denominado *La Lúdica en las Relaciones Laborales*.

Las respuestas que se generen son anónimas y su uso es exclusivamente académico, por lo que te pedimos que respondas de manera honesta y lo más extenso posible.

Género Masculino Femenino
 Edad _____
 Sector laboral: Iniciativa Privada Pública
 Función: Directivo/Gerencial Ejecutivo Operativo/Administrativo

1. ¿Cuál era tu juguete favorito cuando eras niño?

2. Descríbelo (Materiales, color, tamaño)

3. ¿A qué edad recuerdas tu última fiesta de cumpleaños?

4. ¿Cuándo eras niño/a qué juguete siempre quisiste, pero no tuviste?

5. Valora que tipo de juegos usabas con mayor frecuencia
 Destreza (Balero / Canicas / Trompo / Matatena)

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca

Imaginación (Roles con muñecos / Carreras de cochecitos / Cocinita)

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca

Construcción (Bloques/ Rompecabezas)

Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca

6. ¿Cuándo fue la última vez que jugaste (sólo o en compañía)?

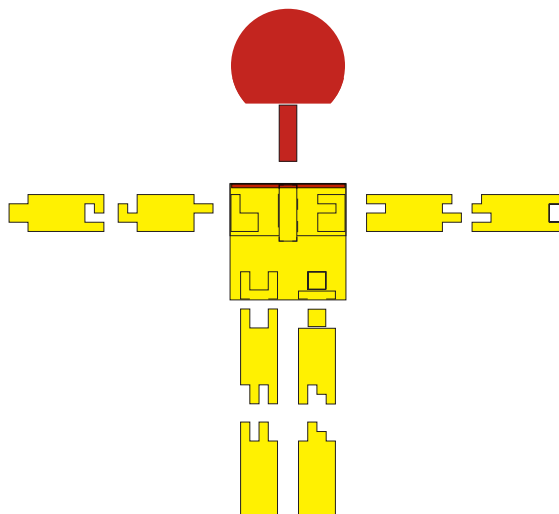
7. Si fue en compañía, ¿Fue con niños, adultos o ambos?

¡Muchas gracias por tomarte el tiempo de responder!

A continuación se muestran gráficas interpretativas de las encuestas:

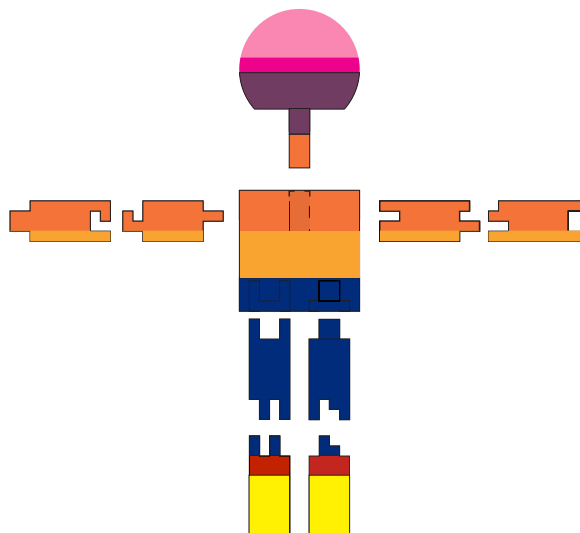
POBLACIÓN

- 36 % **MUJERES**
- 64 % **HOMBRES**



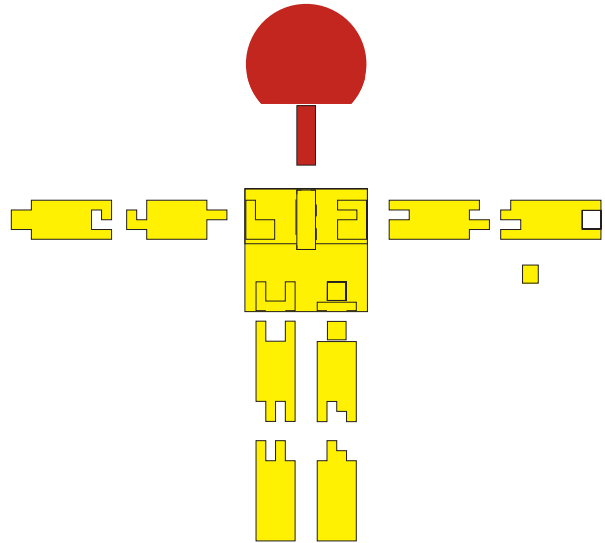
EDAD

- 12 % **30-35**
- 3 % **36-40**
- 34 % **41 - 45**
- 9 % **46 - 50**
- 18 % **51 - 55**
- 12 % **56 - 60**
- 3 % **61**
- 9 % **NO DICE**



32 % **INFANCIA**

64 % **ADULTEZ**

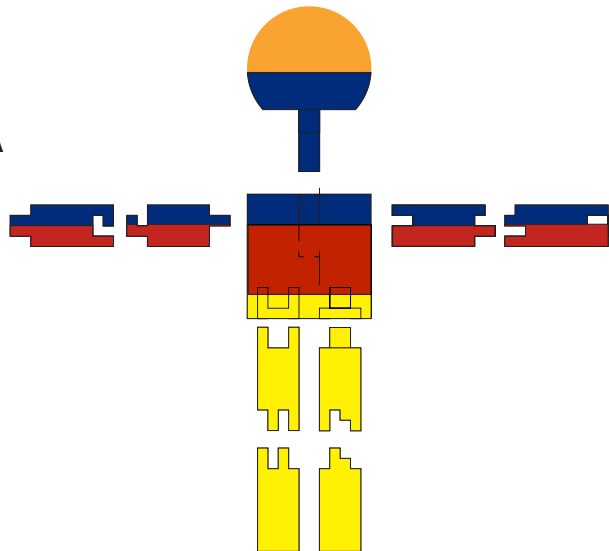


12 % **SOLO**

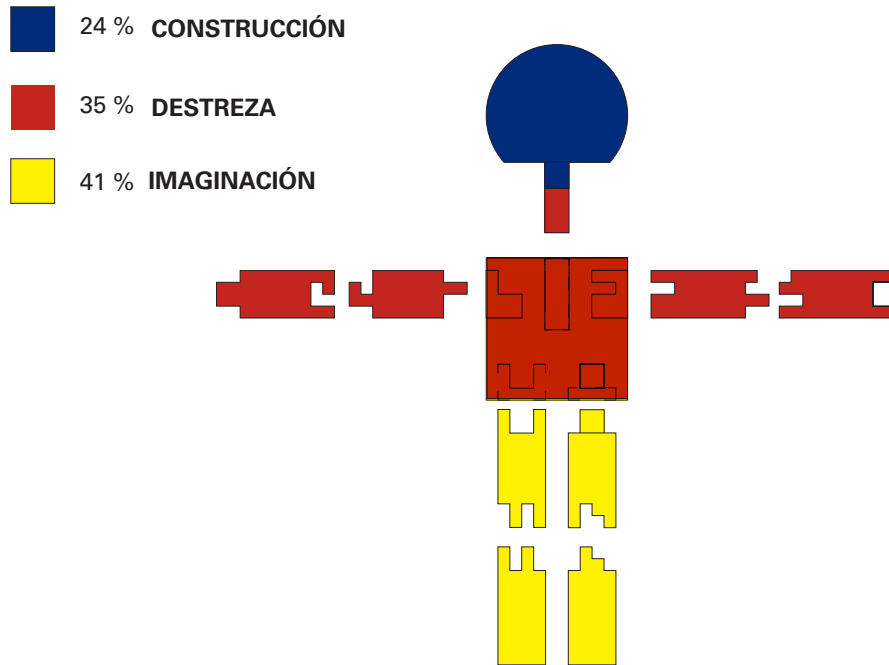
28 % **AMBOS/ EN FAMILIA**

13 % **CON ADULTOS**

47 % **CON RIÑAS**



TIPO DE JUEGOS FAVORITOS



A- 4 Bitácora del taller

Se convocó un taller muestra en las oficinas de recursos humanos de PEMEX con personal de la gerencia de Desarrollo y Talento Técnico. Los seis asistentes fueron subgerentes y especialistas de área que llevan colaborando más de 4 años de manera indirecta, pero no han concretado un equipo de trabajo integral debido a diferencias en actividades, rotación de personal y como resultado les cuesta trabajo comunicarse entre ellos de manera asertiva y empática. El rango de edad fue de los 4 a los 67 años



Los asistentes hicieron una breve presentación de sus actividades en el área de las cuales cabe resaltar que todos concordaban en su trabajo colaborativo, hablaban de la importancia de las decisiones colegiadas y evitar el trabajo en silos. Sin embargo, en el día a día también comentaron que se generan discusiones para comunicar puntos de vista sobre los temas que tratan y se les dificulta aterrizar soluciones de manera colaborativa.



Una vez que todos se presentaron comenzó la presentación del taller, en la que se introdujo el primer juego, el dado innovador. En esta actividad se le pidió a cada asistente que enumerara 5 palabras claves o elementos de los problemas que se generan en su área específica. Se revolviaron todas las tarjetas y cada jugador tiró el dado y comenzó a jugar.



Las respuestas y soluciones que se generaron dieron pie a mayores discusiones y un ambiente participativo, en el que no solo el jugador principal, sino todos los asistentes aportaron ideas para crear juegos enfocados al problema del cual se partía. Los elementos de problemas que se trataron tenían como temas principales la priorización de proyectos, la comunicación entre empleados y jefes, la innovación y la jerarquización.



En el segundo juego, la pirinola, todos comenzaron un poco más renuentes al juego debido a que, al explicar la dinámica, supieron que iban a ensuciarse un poco. Los ejecutivos de esta edad no aceptan el cambio a sus canones de conducta y se les dificulta aceptar nuevas experiencias, pero una vez que comenzaron el juego, cambio su actitud al respecto.

Esta parte del taller trata de proyecciones de personalidad y su objetivo principal es conocer a los demás y conocerse a sí mismos. También es importante conocer la concordancia entre lo que uno proyecta y lo que los demás captan de la personalidad de esa persona.

Comenzaron por armar los contenedores a través de un ejercicio sencillo de origami, en el que se pudo observar los participantes que leen instrucciones, las procesan y las siguen y quienes no cumplen estos tres pasos aunque lleguen a una solución muy similar.

Una vez armados los contenedores, cada jugador debía girar la pirinola entintada para crear una obra de arte y después describirla con tres adjetivos. El siguiente paso fue que cada jugador escogiera a otro que encajase con esos adjetivos y así comenzar una discusión sobre si los escogidos se sentían identificados o no con dichas descripciones.



Nuevamente el tema del tiempo es muy importante para crear un taller eficiente, ya que los asistentes extendían su tiempo para discusión y descripción, lo cual ayudó a que se enriquecieran las conversaciones pero se alargó el tiempo destinado a esta actividad. Al limitarles el tiempo con cronómetro los jugadores se sentían presionados y no jugaban tan bien como cuando se les dio mayor libertad para hablar.





El último bloque del taller fue el juego del rompecabezas donde se dieron piezas aleatoriamente a los asistentes y debían armar el rompecabezas en silencio. Fue muy interesante ver las reacciones y como cada jugador buscó comunicarse por otros medios que el verbal para crear un equipo de trabajo y lograr cumplir el objetivo en el tiempo establecido.

Comenzaron sentados tratando de gesticular y hacer ruidos para indicar cual pieza era la siguiente, pero a torre se cayó 2 veces y decidieron cambiar de posición.

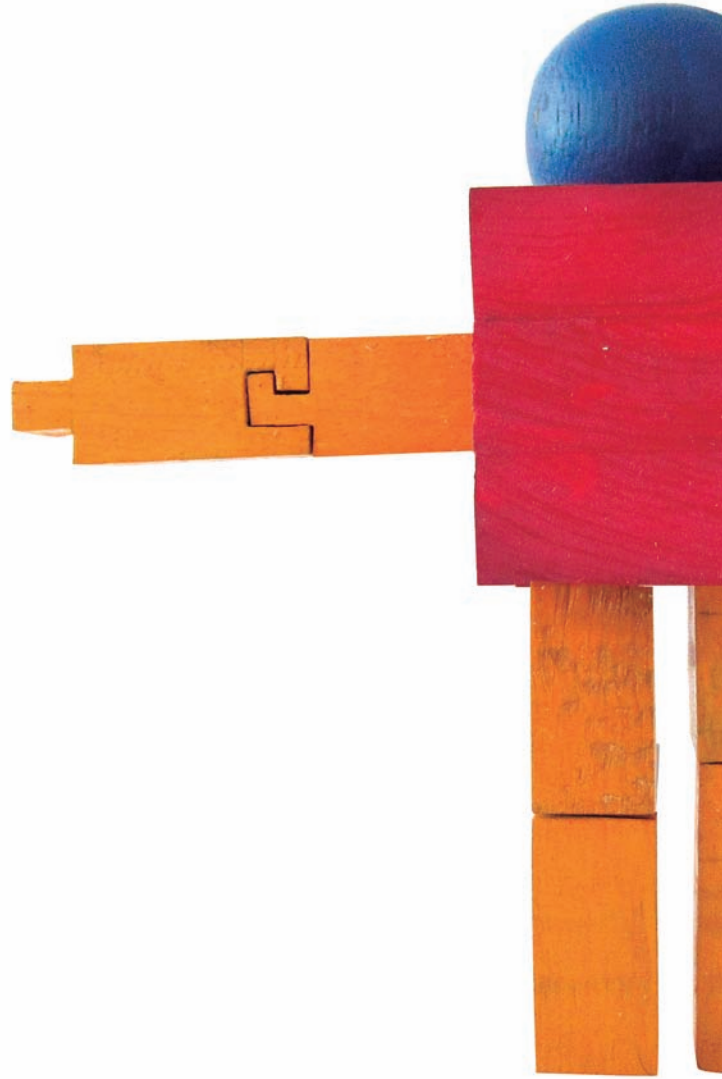
Hubo momentos de frustración al ver que los dos minutos de tiempo se les acababa y buscaron nuevas estrategias para lograrlo de manera colaborativa. Todos se pusieron de pie y usaron sus manos como sostenes de la base.

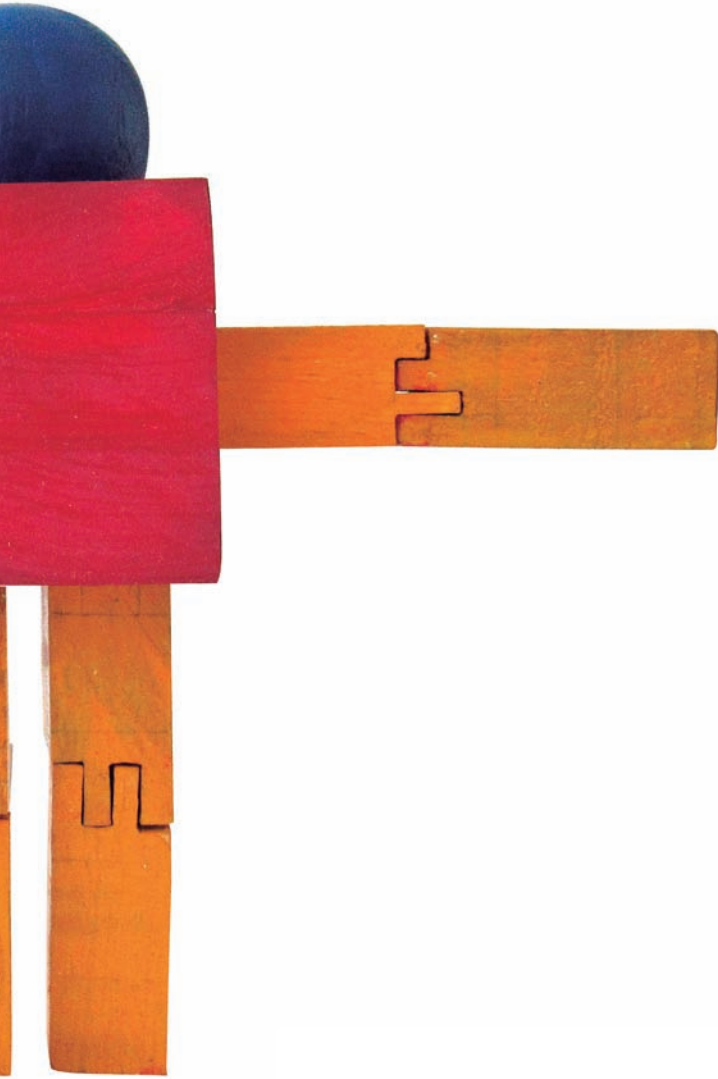
Se decidió dejar esta actividad al final debido al trabajo en equipo, ya habían discutido temas laborales, después se conocieron en un sentido más personal y ahora se trataba de unir fuerzas en un solo objetivo, el cual lograron en forma de juego con entusiasmo al respecto.

Después de cada ejercicio se realizaron autoevaluaciones en las que cada jugador pudo valorar que tanto participó, si fue asertivo en comentarios o movimientos, y que conocimientos adquirió gracias a los juegos.



Al finalizar las tres actividades se realizó una dinámica a manera de conclusión llamada Integrar. Aquí se armó el muñeco con la pirinola como cabeza, el dado como el cuerpo y las piezas del rompecabezas como extremidades. Esto es una metáfora de las personas que unen el ser, el saber y el hacer en una personalidad integral equilibrando estos tres aspectos para mejorar y evolucionar su inteligencia emocional.







DISEÑO EDITORIAL:
Rodrigo Tipia @rodrigoTipia
rodrigoTipia@gmail.com

IMPRESO EN:
ADISA Arte en Diseño y
Diagramación Digital S. A de C.V



