

DESARROLLO SUSTENTABLE, NEGOCIOS, EMPRENDIMIENTO Y EDUCACIÓN

LA METODOLOGÍA LSP RECURSO DINAMIZADOR PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES

Susana Ruíz Valdés¹

Juan Alberto Ruíz Tapia²

María del Carmen Gómez Chagoya³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Susana Ruíz Valdés, Juan Alberto Ruíz Tapia y María del Carmen Gómez Chagoya (2021): "La metodología LSP recurso dinamizador para el desarrollo organizacional. Enfoque basado en competencias laborales", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 15 (enero 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/15-enero21/competencias-laborales>

Resumen.

Este artículo se desarrolló como parte del proyecto de investigación concluido y registrado en UAEMÉX, cuyo propósito fundamental: analizar la concepción de la metodología LSP desde la perspectiva de teorías de aprendizaje para determinar influencia del desempeño de trabajadores hacia la mejora de competencias laborales y su impacto en la organización. Se utiliza como una herramienta facilitadora para adquisición, entrenamiento de habilidades y destrezas, posibilita el desarrollo de competencias para la dirección de proyectos. Basada como experiencia de aprendizaje en estrategia negocios, desarrollo organizacional. Contiene 4 sobre liderazgo y organizaciones: primero, se plantea a los alumnos una pregunta y se presenta un desafío a los participantes, segundo construyen un modelo planteado en el desafío, tercero, comparten los modelos que crearon y cuarto reflexionan, fundamentan y conectan con la realidad sus creaciones. Con estas dinámicas de juegos, se plantean retos, individuales como grupales, para construcción de modelos, potenciándose el compromiso, esfuerzo, motivación y participación proactiva de estudiantes, lográndose identificar debilidades y fortalezas, para solucionar problemas, compartir, debatir ideas, establecer relaciones, proponer alternativas, tomar decisiones, todo ello en un entorno creativo estimulante. Los resultados obtenidos permitieron detectar fortalezas y áreas de oportunidad para ser definidas, categorizadas y establecer guías de comunicación con los directivos.

¹ Profesor de la Facultad de Economía de la UAEM, México

² Profesor investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la UAEM, México. Jart2005@gmail.com

³ Profesor investigador de la Facultad de Economía de la UAEM, México.

Palabras clave: desarrollo organizacional, capacitación, competencias laborales.

THE LSP METHODOLOGY DYNAMIZING RESOURCE FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT. APPROACH BASED ON JOB SKILLS.

Abstract.

This research has as a fundamental purpose to analyze the conception of the LSP methodology from the perspective of some learning theories to determine the influence that the performance of workers has towards the improvement of work skills and its impact on the organization. This methodology, used as a facilitating tool for acquisition, training of skills and abilities, enables the development of skills for project management. Based as a learning experience in business strategy, organizational development. It consists of essential points about leadership and organizations. Composed of 4 steps where first, students are asked a question and a challenge is presented to the participants, in second they build a model raised in the challenge, the third, they share the models they created and the fourth reflect, substantiate and connect with reality your creations.

With these game dynamics, a series of challenges, both individual and group, are posed for model building, enhancing the commitment, effort, motivation and proactive participation of students, identifying weaknesses and strengths, to solve problems, share, discuss ideas, establish relationships, propose alternatives, make decisions, all in a stimulating creative environment.

The results obtained allowed the detection of strengths and areas of opportunity to be defined, categorized and to establish guidelines for communication with managers. Technical, organizational and human problems associated to the execution of activities with an approximation of reality and understanding of the problem were detected; The application scenarios were varied given the experience of each participant.

Keywords: organizational development, training, job skills.

INTRODUCCIÓN.

La falta de compromiso entre empleador- empleado es uno de los factores que ha rezagado el crecimiento en los negocios; no invertir en capacitación o que el capital humano no reciba una formación adecuada ocasiona serios problemas en su productividad al tener menos probabilidades de completar sus actividades de forma rápida y con eficacia suficiente, esto puede causar una reducción al beneficio empresarial. Al ser el factor humano el activo más valioso de la organización del siglo XXI, resulta imperativo que la mejor manera para acrecentarla es a través del proceso de capacitación siempre y cuando esta sea planeada e implantada con base en las necesidades reales de la organización y en las competencias estratégicas.

La capacitación reviste tal importancia al respaldar al trabajador y otorgarle mayor calidad en las actividades que ejerce, de ahí que Ishikawa un gurú y estudioso de la calidad en las organizaciones decía que la “calidad empieza y termina con educación” por lo que esto debe ser un proceso continuo, esto refleja que la capacitación es uno de los pilares que debe construir cualquier empresa que busque la excelencia. De ahí que, la capacitación debe fundamentarse en un proceso racional de aprendizaje que integre todos los esfuerzos de capital humano como estrategia para agregar valor a la organización e incrementar así su competitividad (Diez y Abreu, 2009). Por esta razón el aprendizaje es de vital importancia ya que a través de este los empleados desarrollan habilidades, destrezas y actitudes para desempeñar sus actividades en beneficio propio y de la organización.

MARCO TEÓRICO.

El primer paso para establecer las bases del aprendizaje en las organizaciones es la comprensión de las diferencias entre educación y capacitación. La mayoría de las empresas se han inclinado por la capacitación como mecanismo de transformación (Diez y Abreu, 2009); sin embargo, la educación es una forma sólida de dirigir el cambio desde la persona hacia la organización y no desde la organización hacia la persona (Esteban, 2001). En este sentido, el aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de conocimiento de sus miembros es más bien un proceso de modificación de la conducta. De este modo que el estudio de las distintas teorías de aprendizaje como instrumento de capacitación y formación en los trabajadores puede impactar en el desempeño global de la organización.

Aprendizaje Constructivista. De acuerdo con Coll (1999), la concepción del aprendizaje constructivista se fundamenta en que las personas son responsables de su propio proceso de aprendizaje. Ellos son quienes construye o reconstruyen los saberes de su entorno cultural; estos pueden ser un sujeto activo cuando manipulan, exploran, descubren o inventan.

Puede decirse que la construcción del conocimiento es un proceso de elaboración, donde es necesario: comprender, recordar, sintetizar y conocer, para que el trabajador pueda desarrollar correctamente sus actividades; por lo que la función del instructor debe adentrarse en los procesos de construcción del educando con el saber culturalmente originado.

Aprendizaje Activo. Según Schwartz y Pollishuke (2009), el aprendizaje activo es aquel en el que las personas aprenden haciendo y solo puede adquirirse través de la implicación, motivación, atención y trabajo constante del educando. El aprendizaje activo, supone un aprendizaje significativo, puesto que se realiza un cambio en las actitudes mentales de los participantes, lo cual solo puede producirse a través de un análisis, concepción, elaboración y participación de forma activa. En este sentido, en un ambiente de aprendizaje activo en las organizaciones, los trabajadores deben participar escuchando de

manera atenta, hablando de forma reflexiva, mirando con la atención centrada en algo, escribiendo con un fin determinado, leyendo de manera significativa y dramatizando de modo reflexiva.

Aprendizaje Significativo. Creada por Ausubel (2004), dicha teoría responde a la concepción cognitiva del aprendizaje, según la cual éste tiene lugar cuando las personas interactúan con su entorno tratando de dar sentido al mundo que perciben, por lo que, al proceso mediante el cual se construyen las representaciones personales significativas y que poseen sentido de un objeto, se le conoce como aprendizaje. Los requisitos básicos por considerar en todo aprendizaje significativo son:

- Las experiencias previas (conceptos, contenidos, conocimientos).
- La presencia de un facilitador.
- Los participantes en proceso de autorrealización.
- La interacción para elaborar un juicio valorativo (juicio crítico).

Aprendizaje Experiencial. La teoría del aprendizaje experimental planteada por David Kolb citado por (Gómez 2011), se centra en la importancia del papel que juega la experiencia en el proceso de aprendizaje. Los desarrollos de este autor se centran en explorar los procesos cognitivos asociados al abordaje y procesamiento de las experiencias, y en identificar y describir los diferentes modos en que se realiza este proceso.

Según Kolb, para que haya un aprendizaje experimental efectivo, se debe pasar por un proceso llamado "Ciclo del Aprendizaje":

- a. Al hacer algo, se tiene una experiencia concreta.
- b. Luego se reflexiona sobre aquello que se realizó, estableciendo una conexión entre lo que se hizo y los resultados obtenidos. Etapa de observación reflexiva.
- c. A través de las reflexiones se obtienen conclusiones o generalizaciones, que son principios generales referidos a un conjunto de circunstancias más amplias que la experiencia particular. Etapa de conceptualización abstracta.
- d. Probar en la práctica las conclusiones obtenidas, utilizándolas como guía para orientar las acciones en situaciones futuras. Etapa de experimentación activa.

A partir de estos planteamientos, el reto consiste en propiciar una capacitación que estimule el pensamiento creativo e innovador y facilite el aprendizaje de competencias profesionales para solucionar problemas, compartir y debatir ideas, reducir incertidumbres, establecer relaciones, proponer alternativas y tomar decisiones, mediante la utilización de inteligencias múltiples, en un entorno creativo, estimulante, inclusivo e innovador. Estimular en los colaboradores el pensamiento creativo ayuda a resolver problemas, reducir riesgos y aumentar las posibilidades de éxito a través de la recopilación de

información, análisis de contenido y propuesta de soluciones a partir de la imaginación, experimentación, pensamiento integrador y aprendizaje iterativo (Ruiz et al., 2015).

Por tanto, la necesidad latente de implementar nuevas metodologías de enseñanza que permitan a las personas enfrentarse a problemas y a estimular el pensamiento creativo e innovador potenciando su autonomía y facilitando el aprendizaje de competencias profesionales, tanto longitudinales como transversales.

La educación y el aprendizaje necesitan alejarse de la transmisión de conceptos estancos y abordarlos desde una perspectiva integradora que enfatice en la necesidad de potenciar las cualidades personales de las personas para desarrollar una tarea, con el objetivo de formar individuos autónomos y creativos capaces de ser resolutivos ante un futuro incierto generando resonancias (Blanco, 2011) y un feedback constructivo, como engranaje para reflexionar, replantear y avanzar a la mejora continua y desarrollo de la organización.

No obstante, para poder categorizar esta afirmación se debe considerar ciertas características fundamentales (Brown 2008):

- Fortalecer la relación de trabajo
- Fomentar la confianza y colaboración entre toda la estructura organizacional
- Mejorar la coordinación de acciones interfuncionales
- Favorecer la solución creativa a problemas a través de innovación
- Reforzar el compromiso hacia el logro de objetivos
- Intensificar el desarrollo de estrategias competitivas
- Concebir redes para dialogo colaborativo

En el mundo empresarial la innovación es una ventaja competitiva, las empresas creativas son las que promueven relaciones de seguridad y confianza, que ayuda a su equipo de trabajo a tomar riesgos y generar originalidad y cambios significativos. Las empresas creativas estimulan la apertura de transformaciones versátiles mejorando la habilidad de aprender, incrementando su productividad y funcionando como fuente de motivación (Martín, 2004). Estimular el pensamiento creativo en el ámbito empresarial con sistemas de capacitación y aprendizaje acordes, esta percibido como una forma de agregar valor y diferenciación organizacional al hacer el trabajo más atractivo, alcanzando la lealtad de los colaboradores, así como el conservar el talento (Brown 2008).

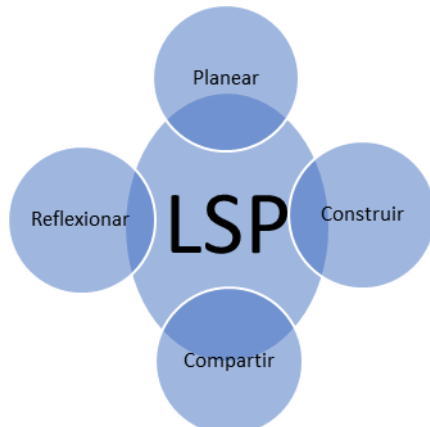
En tal sentido, el uso de metodologías de capacitación y entrenamiento como recurso dinamizador para el desarrollo organizacional son procesos medulares que deben dar soporte a la organización para mejorar su desempeño, por lo que se debe estar consciente de que el aprendizaje es fuente esencial del

conocimiento. Cabe destacar que empresas creativas son organizaciones basadas en la búsqueda creciente de niveles de eficiencia en las personas que la componen, es así como se considera relevante dar auge a modelos de capacitación que avalen la mejora y el funcionamiento de la empresa (Serrano, 2015). A mayor desarrollo empresarial, mayor necesidad de talento, esto quiere decir, mayor necesidad por impulsar personas competentes, capaces de crear e innovar. La tendencia entonces, estará en construir modelos que permitan sistematizar todo un proceso de aprendizaje en las organizaciones cuyo objetivo será el desempeño efectivo de los trabajadores; así, desde la perspectiva de formación del talento humano la tarea yacerá en generar y/o desarrollar capacidades que permitan entrar a los desafíos de los nuevos mercados dando respuesta a las necesidades de la empresa, así como a transformar y crear conocimientos que serán reflejados en beneficios para la organización (Blanco, 2011).

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico; el talento humano depende en gran medida de la capacidad que tiene la organización para aprovechar y desarrollar el conocimiento. Ante este panorama y con el fin de apoyar y explicar el papel que juega el aprendizaje organizacional en la capacitación del personal se tomará como base la metodología LSP (Lego Serious Play). Este método fue creado en respuesta a un importante desafío que enfrentaba la empresa LEGO a mediados de la década de los noventa. Fue pensado como un proceso interno para el desarrollo de estrategias para facilitar la reflexión, la comunicación y la resolución de problemas.

Se basa en un conjunto de ideas fundamentales acerca de las organizaciones y su competitividad en el mercado en el que es complejo y requiere desafíos adaptativos, donde los líderes no tienen todas las respuestas y su éxito depende de que su gente contribuya a la solución de problemas mediante construcciones tridimensionales para después verbalizarlas; de este modo la construcción es la protagonista y la oralidad es el canal utilizado para dar forma al pensamiento (Rasmussen, 2011). La versatilidad en la construcción nos lleva a un hacer-deshacer-hacer continuo; de esta manera los participantes se apropian de su creación, reflexionan y generan una solución a través del objeto creado (Sagastizabal, 2006)); es decir, posibilita desarrollar el pensamiento divergente, ya que el que el participante que construye y se ve obligado a generar metáforas y a hacer analogías con la realidad. El proceso nuclear de LSP se basa en cuatro pasos esenciales, tal y como indica la Figura 1 (Rasmussen, 2011):

Figura 1. El proceso nuclear de LSP



Fuente: Rasmussen, 2011

La metodología LSP ofrece un atractivo entorno práctico, donde el proceso de aprendizaje y capacitación se percibe significativo, ya que ayuda a reflexionar y discutir ideas complejas, mejorando el compromiso y la capacidad de resolver problemas, aplicándose como mecanismo para la creación de equipos y promoción de la creatividad, en este sentido, el facilitador es responsable de planear un desafío y los participantes construyen soluciones heterogéneas desarrollando sus habilidades que deben equilibrarse con el reto al que se enfrentan, compartiendo opiniones y propuestas con otros participantes para hacer una retroalimentación y reflexión sobre las mejores prácticas, propiciando así el aprendizaje colaborativo; en este nuevo esquema, el colaborador se convierte en un generador de conocimiento a través de un aprendizaje ambidiestro.

En este contexto, se debe facilitar el intercambio-transferencia de conocimiento de los participantes con el entorno, lo que implica, por su parte, desarrollar tres actividades estratégicas (Smith, 2010):

- Adquirir conocimiento
- Integrar conocimiento
- Explotar conocimiento

¿Por qué utilizar LSP? El juego permite transmitir y hacer entender conceptos abstractos y temas complejos que de lo contrario resultan difíciles de comprender. Todos desarrollamos estructuras de conocimiento basados en nuestra experiencia del mundo. El aprendizaje se da cuando construimos activamente algo externo a nosotros mismos, permitiendo que las relaciones e ideas abstractas y formales se vuelvan más concretas, más visuales, más tangibles, más fáciles de manipular y por lo tanto más comprensibles (Albors, et. al, 2014).

LSP invita a los participantes a “pensar con las manos, para construir, compartir su visión, sus ideas, sus emociones y sus interpretaciones acerca de sus modelos desarrollados”

Permite construir diversos escenarios en áreas de Comunicación, Coaching, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Creatividad, Inteligencia Emocional, Innovación y desarrollo de productos, gestión del cambio, Análisis competitivo y de la cadena de valor y pensamiento estratégico (Bulmer y Smith, 2009). El propósito es encontrar soluciones significativas a problemas reales y para ello todos tienen voz y deben ser escuchados.

Metodología LSP Ajustada A Un Modelo De Capacitación Y Entrenamiento.

La presente propuesta es una representación del proceso de capacitación que comprende un esquema explicativo de la metodología que se deben realizar con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo del personal.

Aprender es un proceso natural del hombre, producto de su interés por comprender lo que le rodea y es aquí donde el conocimiento adquiere sentido; en relación con el aprendizaje organizacional y la competitividad en ella el conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevo know-how, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos. El modelo se constituye a partir de tres componentes clave que inciden en el aprendizaje organizacional:

- a. Organización cuyo resultado será de la interacción entre el personal que labora en la organización y los procesos que la empresa maneja para la ejecución de sus actividades. Logrando así una organización ambidiestra.
- b. Proceso estará diseñado de acuerdo con las capacidades cognitivas y de innovación con que cuenta la organización.
- c. Persona que a través de capacitación y aprendizaje significativo dispondrá de conocimientos, actitudes y habilidades que influirán de manera más eficiente en el desempeño de la tarea.

Figura 2. Componentes del modelo de capacitación basado en el método LSP



Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla, explica la racionalidad de la educación al mostrar las conexiones entre la idoneidad que se espera en la organización y el efecto que se logrará con el modelo de capacitación.

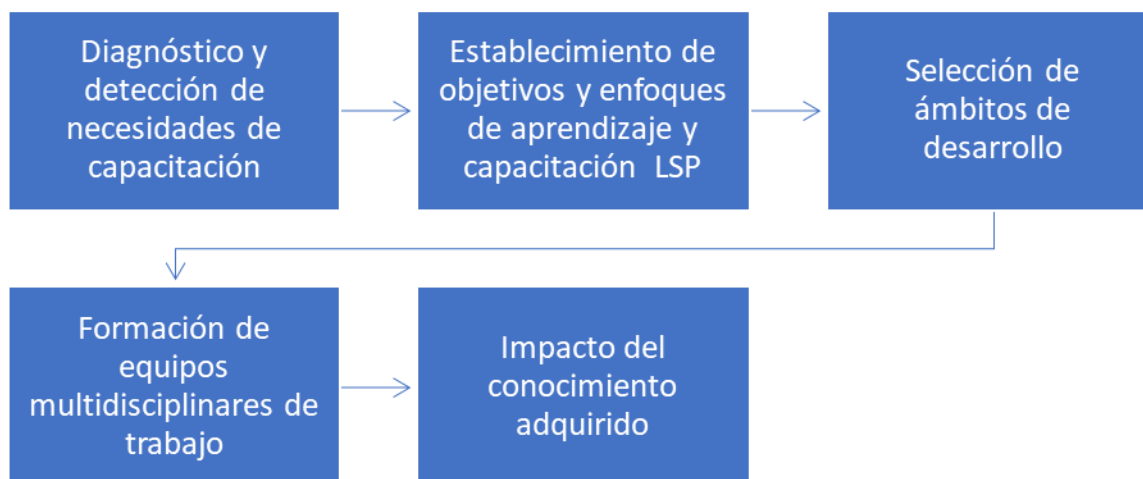
Tabla 1.- Racionalidad de la educación.

Factor	Idoneidad	Efecto
Organización	Interacción persona-proceso	Visión holística Organización inteligente Organización ambidiestra
Proceso	Capacidad de aprendizaje organizacional	Capacidad de innovación Aprendizaje significativo
Persona	Competencias, actitudes, habilidades	Empoderamiento Compromiso Integridad Lealtad Trabajo en quipo

Fuente: Elaboración Propia.

Así pues, el modelo a proponer y tomando en consideración los factores antes descritos, se presenta metodología de capacitación y entrenamiento tomando como base central la técnica LSP.

Figura 3. Metodología de capacitación y entrenamiento tomando como base central la técnica LSP



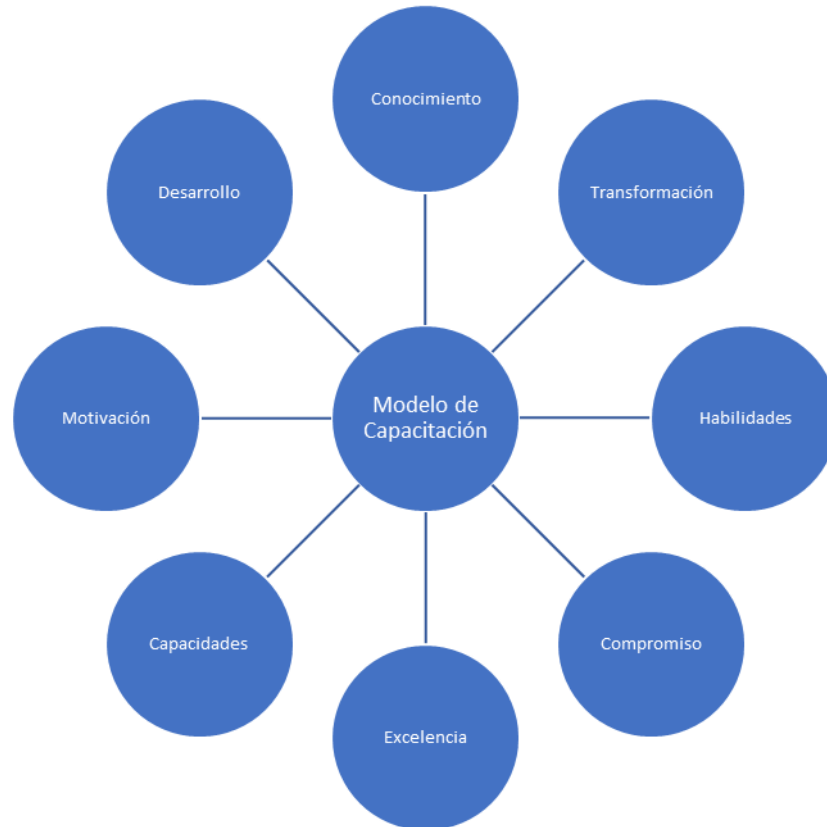
Fuente: Elaboración Propia

1. Diagnóstico y detección de necesidades, las cuales deben ir alineadas con la estrategia organizacional para la mejora de competencias profesionales
2. Identificar estrategias de aprendizaje y capacitación LSP
3. Selección del ambiente:
 - a. Aprender a conocer: que los participantes percibir el contexto de la organización (situación actual de la empresa, situación competitiva y situación desea) para valorar la importancia del conocimiento.
 - b. Aprender a aprender: Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y aprendizaje.
 - c. Aprender a Hacer: Desarrollar capacidades de innovación, creación de estrategias, medios y herramientas que le dan la posibilidad de combinar los conocimientos teóricos y prácticos, así como desarrollar aptitudes para el trabajo en grupo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.
 - d. Aprender a ser: Desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social; teniendo en cuenta las relaciones que establece con todo el entorno; tanto laboral como social.
4. Formación de equipos multidisciplinares de trabajo: consiste en la formación de un grupo de profesionales de diferentes disciplinas que permitirá generar perspectivas integrales, generar mayor innovación, capacidad de respuesta, trabajo colaborativo y comunicación
5. Impacto del conocimiento adquirido
 - a. Nivel de reacción: grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación
 - b. Nivel de aprendizaje: medida en que los participantes cambian de actitud, mejoran el conocimiento y aumentan las habilidades como resultado de asistir a la capacitación.
 - Aumento de la eficacia organizacional.
 - Mejoramiento del clima organizacional
 - Mejoramiento de las relaciones empresa – empleado
 - Reducción en la rotación del personal.
 - Aumento en las habilidades de las personas
 - Cambio de actitudes y comportamientos.
 - Reducción del tiempo de entrenamiento
 - c. Comportamiento: medida en que se ha producido un cambio en el comportamiento como resultado de la participación

Dicha metodología tendrá impacto en el desempeño global de la organización a partir de elementos de las teorías de aprendizaje; el modelo de capacitación debe ser vista como un proceso basado en las

necesidades actuales y futuras de la organización, que le permiten estar a la vanguardia y orientado hacia el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades de las personas, facilitando su desarrollo y mejorando la prestación de su servicio.

Figura 4: Modelo de capacitación como fuente de crecimiento y desarrollo institucional



Fuente: Elaboración Propia

METODOLOGÍA APLICADA.

Desde el supuesto de que la innovación es fuente de ventaja competitiva, trabajar con el método Lego Serious Play (LSP) propone un contexto de reflexión donde los participantes deben expresar, crear y compartir soluciones actitudes y emociones, generar redes de colaboración. Este modelo permitirá empoderar aún más a las organizaciones si se hace uso correcto de las cualidades del personal para generar conocimiento y significados ya que toda solución surge a través de modelos creados. El objetivo está vinculado a generar anclajes con “experiencias de pensamiento” de las que se obtendrán conclusiones.

La sesión LSP ha contado con siete personas y su participación ha sido voluntaria y se centra en evaluar el aprendizaje generado a partir de la construcción colaborativa y en una fase inicial se reflexionará sobre las posibles sinergias y se esbozaran planteamientos para la mejora del modelo de capacitación en las organizaciones. Además, se tendrá una visión holística para la toma de decisiones en una organización, basando esto en herramientas de alto impacto en el aprendizaje y la capacitación.

El proceso fue el siguiente:

Objetivo: Preparar al equipo en una situación en la que tengan que poner en práctica sus capacidades y competencias, la cual deben trasladar sus ideas, organizado su pensamiento y comunicándose efectivamente para posterior redefinir objetivos, describir soluciones, simular proceso y generar nuevas ideas.

Dirigido: Personal de área de ventas

Tiempo: A Convenir

Método: Presencial

Material: Bloques de juego, post it, bolígrafos.

Descripción de actividad: Usando bloques, los participantes tendrán que dar respuesta a las preguntas que se formularan a través de la construcción de modelos tridimensionales.

- a) Identificación de la situación real y deseada: Se prepara a los participantes para responder a una situación deseada; se enfatiza en la necesidad de potenciar las cualidades, con el objetivo de formar personas autónomas y creativas capaces de ser resolutivas ante un futuro incierto.
 - a. Análisis de la Situación de la empresa
 - b. Análisis del Entorno
 - c. Proceso de Planeación Estratégica
 - d. Iniciativas alineadas en toda la empresa
- b) Definición del problema: Se presenta un desafío y se discute la importancia del reto

- a. Construye el producto o servicio que ofrece tu organización
 - b. Construye a tu cliente actual y al potencial
 - c. Construye como ve tu cliente el producto o servicio que ofreces
 - d. Construye al líder que quieres ser
 - e. Construye el posicionamiento que deseas obtener
 - f. Construye los obstáculos que puedas encontrar el camino
 - g. Construye los medios para superar dichos obstáculos
- c) Generación de alternativas: Consiste en encontrar alternativas frente un análisis de información para formar declaraciones significativas. Esta etapa abre un abanico de posibilidades; los participantes le dan sentido a lo que saben y lo desarrollan a través de un modelo que transmite significado; el trabajo en equipo aporta valor a la resolución de problemas, desde una dinámica colaborativa, motivadora e informadora





- d) Solución: Los participantes descubren nuevas ideas, tendrán acceso a la experiencia, conocimiento y comprensión de cada individuo, se desarrolla el trabajo colaborativo y se confiará en el conocimiento compartido, surgirá mayor motivación y compromiso. Esta etapa permite la formación de nuevos niveles de conocimiento

RESULTADOS.

La metodología permitió detectar fortalezas y áreas de oportunidad para ser definidas, categorizadas y establecer guías de comunicación con los directivos. Se detectaron problemas técnicos, organizativos y humanos asociado a la ejecución de actividades dado a la aproximación de la realidad y la comprensión de la problemática; los escenarios de aplicación fueron variados dado la experiencia de cada participante; dentro de las aplicaciones de la metodología se permitió:

Identificar la contribución de cada persona y el talento individual y colectivo.

- Definir el papel de equipo frente sus objetivos.
- Mejorar el comportamiento de los participantes en la práctica de trabajo al establecer relaciones interpersonales con la formación de equipos de alto desempeño.
- Hacer presentes procesos de Innovación para la solución de problemas.
- Desarrollar un pensamiento holístico y el despliegue de estrategias.
- Conocer y comprender las fortalezas colectivas.
- Conjeturar un plan para maximizar fortalezas y minimizas debilidades.

La metodología no presenta un método único de pensar, hacer, gestionar o liderar; la técnica LSP es un complemento a los sistemas de capacitación tradicionales ya que se impulsa la generación de ideas e introduce la innovación en la toma de decisiones y solución de problemas. La actividad ha demostrado que es necesario disponer de entrenamiento al personal y mantener en los equipos niveles de competencia de manera más efectiva; impulsar la creatividad de los participantes y plantear alternativas permite involucrarlos en actividades de raciocinio, percepción, imaginación y construcción de su propio conocimiento.

Un factor clave lo constituye la aptitud (conocimiento, capacidades y habilidades) de las personas que integran la organización. A nivel de gestión del conocimiento es clave lograr la mejor transferencia y mantenimiento del mismo tomando como base las teorías de aprendizaje mencionadas con anterioridad, dado los beneficios que trae consigo la estimulación y desarrollo de habilidades cognitivas al estar en un entorno de autoaprendizaje al tomar decisiones. Este permitirá identificar necesidades de capacitación y tendencias sobre adquisición de conocimientos.

CONCLUSIONES.

El uso de la metodología LSP como recurso dinamizador para el desarrollo organizacional, posibilita búsqueda y generación de nuevas ideas con un enfoque creativo que impulsen el proceso de innovación en una organización. Con el fin de ser disruptivos, el mundo empresarial necesita construir el pensamiento analítico de sus colaboradores usando la creatividad, curiosidad y experimentación. Este enfoque basado en la capacitación y entrenamiento por competencias laborales de los trabajadores permite implementar nuevas ideas y convertirlas en conceptos tangibles, el hecho de pensar, planificar y trabajar abierta y creativamente ayuda a obtener diferenciación y alcanzar ventajas competitivas.

Cabe señalar, que no se puede innovar sin la generación de ideas y en el contexto empresarial la creatividad es importante cuando resulta de un proceso cognitivo significativo, activo y experiencial. Una empresa que no promueva el aprendizaje y la capacitación como fuente de creatividad en sus trabajadores no tendrá la oportunidad de generar transformaciones como ventaja frente a otros. Innovación es la capacidad de encontrar relaciones nuevas entre ideas antiguas por eso la metodología LSP es importante durante el proceso de capacitación para el desarrollo de habilidades y competencias profesionales ya que formar diversos escenarios impulsa la creatividad y la imaginación ya que la construcción de modelos tridimensionales ayuda a dar respuesta a una situación deseada analizando la situación real para dar paso a la transformación e intercambio de ideas y encontrar soluciones.

Abrir varias formas de pensar da como resultado la innovación en los procesos sistémicos de una organización para la generación mejores prácticas, lo que implica que la creatividad es un activo intangible, hacer un Brainstorming entre los integrantes del equipo de trabajo permitió sensibilizar a los

participantes sobre la necesidad de trabajar en equipo para optimizar los resultados tanto individuales como las del propio equipo de trabajo; también se logró conocer técnicas y habilidades que potencien el trabajo al sacar el máximo rendimiento de los diferentes roles de los participantes. El usar la metodología LSP con la creación de modelos tridimensionales se complementó con el uso de mapas mentales, dibujos, y la presentación de los insights con post it, facilitando así el trabajo en equipo y el intercambio de ideas, datos e información dando resultados más eficiente y agradables. Al impulsar la fase de ideación depende del grado de creatividad que se aplica en el proyecto, a que es la etapa analítica entre el contexto presente y el futuro deseado para idear estrategias adecuadas al entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Albors-Garrigós, J., De-Miguel-Molina, M., De-Miguel-Molina, B., Segarra-Oña, M., Barrera-Peris, P. (2014). *La herramienta Lego Serious Play®: análisis de su uso en los estudios de Grado y Máster de la Facultad de ADE*. I Jornada de Investigación de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, 43-48. Valencia: UPV. Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: <http://dx.doi.org/10.5209/ARIS.56693>
- AUSUBEL, David. *The Psychology of Meaningful Verbal Learning*, citado por Revista de investigación educativa. El aprendizaje significativo. [en línea]. 2004. n 14. [Consultado el 7 de abril de 2018]. Disponible en internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_educativa/2004_n14/a07.pdf
- BLANCO, Angeles. *Tendencias actuales de la investigación educativa sobre las rubricas*. EN: BUJAN, Karmele y REKALDE, Itziar. *Evaluación de competencias en la educación superior*. Bogotá, 2011. p. 59-74
- BROWN, T (B) (2008) *Design Thinking*, *Harvard Business Review*, [online] [Consultado el 10 de Marzo de 2018]. Disponible en internet: <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- BULMER, Linda y SMITH, Herbert. *The Use of LEGO® SERIOUS PLAY™ in the Engineering Design Classroom*. [en línea]. Junio, 2009. [Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: library.queensu.ca/ojs/index.php/PCEEA/.../3693
- COLL, César. et. al. *El constructivismo en el aula*. [En línea]. 9 Ed. España: Graó. 1999. [Consultado el 7 de abril de 2018]. 186 p. Disponible en internet: <http://www.saladeprofes.com/se-dice/831-constructivismo-y-el-aprendizaje-significativo.html>
- DIEZ, Jennifer y José Luis Abreu (2009) *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización en los procesos productivos*
- ESTEBAN, M. (2001). "Consideraciones sobre los procesos de comprender y aprender. Una perspectiva psicológica para el análisis del entorno de la Educación a Distancia". En RED, Revista de Educación a Distancia, número 1. <http://www.um.es/ead/red/1/red1.htm#1>

- KOLB, David. *The experiential learning*. Citado por GOMEZ, Jeremías. EL APRENDIZAJE EXPERENCIAL. [en línea]. [Consultado el 7 de abril de 2018]. Disponible en internet: Disponible en internet:http://www.ecominga.uqam.ca/ECOMINGA_2011/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf
- MARTÍN, J. (2004). *La innovación, el aprendizaje, la dirección del conocimiento y la mejora continua de la calidad en la Administración Pública a través del modelo EFQM de excelencia*. Revista Madrid, Vol. Diciembre 2004 pp. 49-50, en www.madrimasd.org/revista
- RASMUSSEN, Robert. *THE LEGO SERIOUS PLAY METHOD*. [en línea]. Octubre, 2011. [Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: www.rasmussenconsulting.dk
- RUIZ, L., GORDO, M., Fernández-Diego, M., Boza, A., Cuenca, L., & Alemany-Díaz, M. del M. (2015). *Implementación de actividades de aprendizaje y evaluación para el desarrollo de competencias genéricas: un caso práctico de aplicación de técnicas de Pensamiento de Diseño, y evaluación mediante rúbricas, de las competencias de Creatividad, Innovación y Emprendimiento*. Congreso Nacional de Innovación Educativa y de Docencia en Red IN-Red, 27. Valencia: UPV. DOI: 10.4995/INRED2015.2015.1639.
- SAGASTIZABAL, M. (Coord.) *Aprender y enseñar en contextos complejos*. Bs. As., Noveduc, 2006.
- SCHWARTZ, S. y POLLISHUKE, M. *Aprendizaje Activo: Una organización de la clase centrada en el alumno*. [En línea]. 2 ed. España: Narcea, S.A. 2009. [Consultado el 7 de abril de 2018] 160 p. Disponible en internet: http://books.google.com.co/books?id=1fKiBLwAig4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. >ISBN: 978-84-277-1129-7
- SERRANO ORTEGA, M., & Blázquez Ceballos, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro* (1ª ed). Madrid: ESIC Business & Marketing School.
- SMITH, Jacqueline. *The Use of LEGO® SERIOUS PLAY™ with TEAMS*. [en línea]. Marzo, 2010. [Consultado el 14 de Mayo de 2018]. Disponible en internet: www.teamgel.co.za/teamgel_splay/.../The-Use-of-lego-serious-play