

INNOVACIÓN EN PROCESOS DE CAPACITACIÓN CON ACTIVIDADES LÚDICAS Y GRUPALES PARA DESARROLLAR COMPETENCIAS INTERPERSONALES

INNOVATION IN TRAINING WITH RECREATIONAL AND GROUP ACTIVITIES TO DEVELOP INTERPERSONAL SKILLS

Imelda Yamile Fajardo Sánchez

Instituto Creactivate para el Desarrollo SC

Av. Patricio Trueba Regil # 242 Col. S. Rafael

24090 San Francisco de Campeche, Campeche (México)

imelda.fajardo@creactivate.com.mx

Rosario Celaya Ramírez

María Soledad Ramírez Montoya

Tecnológico de Monterrey

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue evaluar el desarrollo de competencias interpersonales en un proceso innovador de capacitación que incluyó actividades lúdicas y grupales. La pregunta de investigación fue: ¿Cuáles son las competencias interpersonales que se desarrollaron a través de procesos de capacitación para adultos utilizando un método de instrucción basado en la implementación de técnicas lúdicas y grupales? La metodología de investigación que se utilizó, fue el estudio de casos múltiples instrumentales y de corte evaluativo, bajo el paradigma cualitativo. Los instrumentos empleados para la obtención de datos fueron: la entrevista, la observación y la aplicación de cuestionarios. Se trabajó con personal de dos dependencias que brindan asistencia social a niños, ubicadas en la ciudad de San Francisco de Campeche (Estado de Campeche, México). El primer grupo estuvo integrado de 18 personas y el segundo de 11. Los resultados obtenidos indicaron que emplear un método de instrucción que incluyó actividades lúdicas y grupales en los procesos de capacitación, independientemente de permitir alcanzar los resultados de aprendizaje de forma entretenida, favorece el desarrollo de competencias interpersonales individuales (CII) y sociales (CIS), de tal manera que la persona será más consciente sobre sí misma, además fortalecerá su visión de trabajo en equipo al identificar nuevos modos de comunicarse con la gente y mejorar sus relaciones. También se detectó que aspectos como la capacidad de decisión y la adecuación no se fortalecen en el caso de las CII. La asertividad que es una CIS tampoco se ve impactada de manera directa.

Palabras clave: capacitación, actividades lúdicas, competencias, competencias interpersonales individuales, competencias interpersonales sociales.

Reconocimiento: esta investigación se desarrolló en el marco de la Cátedra de Investigación de Innovación en Tecnología y Educación del Tecnológico de Monterrey (<http://www.ruv.itesm.mx/convenio/catedra/homedoc.htm>), como parte de los estudios de innovación que se realizan en sus líneas de investigación.

ABSTRACT

The objective of the research was to evaluate the development of interpersonal skills in an innovative process of training that included recreational and group activities. The research question was: What are interpersonal skills developed through training for adults using a method of instruction based on the implementation of recreational and group techniques? The research methodology that was used, was the study of instrumental multiple cases and evaluative cut, under the qualitative paradigm. The instruments used for data collection were: the interview, observation and the application of questionnaires. Be worked with staff of two units that provide social assistance in the city of Campeche, Campeche. The first group was composed of 18 people, and the second in 11. The results indicated that employ a method of instruction which included activities of this kind in training processes, regardless of enable to achieve learning outcomes in a fun way, encourages the development of individual interpersonal skills (CII) and social (CIS), in such a way that the person will be more conscious about herself, also strengthen his vision of teamwork to identify new ways of communicating with the people and improve their relations. It was also detected that aspects such as the decision making capacity and adequacy are not strengthened in the case of the CII as well as assertiveness. A CIS, nor is impacted in a manner directly. **Keywords:** training, recreational activities, competitions, individual interpersonal skills, interpersonal social skills.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones buscan tener personas competentes, que cuenten con los conocimientos y habilidades técnicas y profesionales que se requieren para mostrar un adecuado desempeño laboral (González, 2002). No obstante, además de esto, se espera que los individuos tengan motivación, habilidades sociales, capacidad de mantener procesos de comunicación funcional y trabajo en equipo (González, 2002; Hurtado, Montoya y Osorio, 2007).

En México la capacitación es un derecho que la persona posee y una obligación de las organizaciones, ésta debe enfocarse a proveer al individuo de las competencias técnicas, profesionales y humanas, que favorezcan su desarrollo integral como trabajador (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2006; 2009). En Campeche la dependencia encargada de procurar los procesos de capacitación de los servidores públicos es la Secretaría de Administración e Innovación Gubernamental (Gobierno del Estado de Campeche, 2009), la cual tiene entre sus objetivos fomentar el desarrollo profesional de los colaboradores para mejorar la función pública.

Para las instancias que coordinan la capacitación, resulta vital evaluar los métodos que se implementan en los procesos de formación, de modo que puedan determinar cuál o cuáles son los adecuados a emplear para alcanzar los resultados que se esperan. En la presente investigación se abordó la evaluación de la efectividad de aplicar técnicas lúdicas y grupales con el adulto de manera que favorezca el desarrollo de las competencias interpersonales.

Como antecedente, en Argentina, Erbojo y Margulis (2005) incluyeron en sus cursos actividades basadas en el juego, capacitaron con este método a servidores públicos y analizaron el efecto de las técnicas empleadas en el nivel de recuerdo de los conceptos y la transferencia del aprendizaje, descubrieron que el adulto tiene la capacidad de recordar lo que ha asociado con alguna de las actividades realizadas. Por otro lado, Kornfeld (2005) quien capacitó a adultos mayores, descubrió que la aplicación de juegos impactó en las habilidades sociales de la persona, su autoimagen y motivación.

A partir de las premisas señaladas se planteó la pregunta, ¿cuáles son las competencias interpersonales que se desarrollaron a través de procesos de capacitación para adultos utilizando un método de instrucción basado en la implementación de técnicas lúdicas y grupales? Para dar respuesta se trabajó con estudio de casos múltiples instrumentales y de corte evaluativo, bajo el paradigma cualitativo, de modo que se documentó lo que ocurrió con un caso y posteriormente con otro, esto permitió llegar a establecer las conclusiones. En el proceso, participaron dos dependencias públicas de la Ciudad de Campeche, enfocadas a prestar servicios de atención social a menores.

En el presente artículo, que resume el proceso realizado, se hace en primer momento una revisión de los conceptos teóricos básicos que sirvieron de marco teórico a la investigación, posteriormente se presenta la metodología empleada, el análisis de resultados y los hallazgos encontrados, finalmente se establecen las conclusiones de la investigación.

MARCO TEÓRICO

Para determinar los elementos que debían ser observados en los casos empleados para la investigación, se realizó de manera inicial un proceso exhaustivo de revisión teórica para establecer los fundamentos teóricos y la perspectiva desde la cual se analizarían los resultados. En primer lugar se definieron tres conceptos: competencias interpersonales, actividades lúdicas y actividades grupales.

Una competencia, es la capacidad de hacer una actividad específica, ya que la persona posee los conocimientos, las habilidades y actitudes necesarias para su aplicación. Las competencias interpersonales suponen habilidades personales y de relación, son de dos tipos: a) competencias individuales: la automotivación, diversidad e interculturalidad, adaptación al entorno y sentido ético; y b) competencias sociales: la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el tratamiento de conflictos y negociación (Villa y Poblete, 2008). Las actividades lúdicas, se fundamentan en el juego y se aplican para facilitar el aprendizaje y hacer atractivo el proceso de formación (Acevedo, 2002; Kirk, 1997; Navarro, 2002; Schrage, 2000). Las actividades grupales implican la participación de las personas en equipos, donde comparten reflexiones, comentarios, experiencias y se obtienen conclusiones en conjunto (Morales, 2002).

Innovación en procesos de capacitación con actividades lúdicas y grupales

La innovación consiste en realizar cambios que permitan obtener nuevas formas de realizar una actividad (García, 2001; Looney, 2009; Rodríguez, 2006). Implementarla permite que los procesos sigan vigentes y en constante actualización. Por otro lado, la capacitación es el proceso por medio del cual se desarrollan los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los trabajadores (Acevedo, 2002; Siliceo, 2007). Sin embargo, para que la capacitación pueda responder a las demandas del mundo laboral, necesita innovar de manera constante sus procesos y métodos de instrucción (Roffe, 1998; Siliceo, 2007; Looney, 2009; Gardner, Nobel, Hessler, Yawn & Heron, 2007).

Una de las innovaciones que puede realizarse en la capacitación, es la inclusión de actividades lúdicas y grupales. El juego es una capacidad que posee el ser humano, la cual le permite aprender mediante la repetición de una situación fuera del contexto donde se realiza. Los beneficios de

aplicarlo en la capacitación es que la persona se relaja, se siente libre para manifestar abiertamente sus opiniones y es capaz de desenvolverse tal y como es, al mismo tiempo puede reflexionar acerca de su propio comportamiento y aprender (Navarro, 2002; Schrage, 2000; Acevedo, 2002; Hernández, 2008).

Evaluación de programas y desarrollo de competencias interpersonales

La evaluación es un proceso sistemático que permite obtener información para la toma de decisiones sobre un programa de capacitación (Guiñazú, 2004). Sin embargo, es una realidad que no todos los consultores y administradores de capacitación se enfocan para realizar procesos de evaluación (Bell & Kerr, 1987; Talbot, 1992), esto debido a que si no se establecen los objetivos del programa de manera clara, la evaluación se hace compleja. La evaluación puede realizarse en cuatro niveles: 1) reacción, 2) aprendizaje, 3) transferencia del aprendizaje y 4) resultados (Bell & Kerr, 1987; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Darby, 2006).

Por otra parte, una competencia es la capacidad que tiene la persona de desempeñarse satisfactoriamente en una actividad específica. Está integrada por el saber, saber hacer, saber ser, saber estar, querer hacer y poder hacer (Bisquerra y Pérez, 2007; Gómez, 2005; Rodríguez y Posadas, 2007). Las competencias pueden ser técnicas, profesionales, interpersonales, entre otras (Gil, 2007). Las competencias interpersonales son aquellas que permite a la persona lograr una interacción con los demás. Entre éstas se encuentran las competencias interpersonales individuales que son la auto-motivación, la diversidad e interculturalidad, adaptación al entorno y sentido ético; además de las competencias interpersonales sociales integradas por la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el tratamiento de conflictos (Villa y Poblete, 2008; Collado, 2006).

La evaluación de competencias, por lo tanto, es el proceso en el que se recoge información sobre las competencias de la persona y se comparan con un perfil (Gil, 2007). Los pasos que sigue son: definición de los objetivos de la evaluación, recolección de evidencias, contrastación de las evidencias e información de los resultados (Gómez, 2005; Villa y Poblete, 2004). Las competencias pueden evaluarse utilizando técnicas basadas en la experiencia práctica, en las características y experiencias del evaluado o en las valoraciones del evaluado y otros (Gil, 2007).

Investigaciones relacionadas

Para hacer un estado del arte de la investigación se indagó sobre estudios que estuvieran relacionados con el enfoque que se trabajaría, entre los estudios asociados se encontraron los siguientes: Pine y Tingley (1993) demostraron que los cuatro niveles propuestos por Kirkpatrick (2006) son completamente aplicables aún en procesos de capacitación en donde se aborden temas de desarrollo humano o los denominados temas blandos o suaves.

Por otro lado, Chen, Muthitaacharoen y Frolick (2003) en su investigación estudiaron la efectividad de aplicar la técnica de roles en los procesos de capacitación para determinar que tan útiles eran para el desarrollo de la comunicación efectiva.

May y Kahnweiler (2000) en su investigación trabajaron en determinar si la transferencia del aprendizaje de la persona depende del método de capacitación que se emplee para instruir, al final

concluyeron que no existe una diferencia significativa en la capacidad de transferir el aprendizaje sin importar el método que se emplea, sin embargo, hay una tendencia al olvido de los conocimientos por parte del participante, por lo que necesitan estimularse conocimientos y habilidades de manera constante, y posterior al proceso de capacitación.

Restrepo, Puche y Peña (2003) evaluaron la utilidad de aplicar juegos para trabajar en la capacitación, concluyeron que emplear juegos facilita que la persona se exprese con libertad y sea capaz de abordar temas difíciles.

Una quinta investigación que se presentó fue realizada por Harris y Rogers (2008), ellos se enfocaron en establecer cuáles son las habilidades interpersonales que se requiere que desarrollen los alumnos de ingeniería para poseer competencias que les faciliten su acceso al mundo laboral. Un estudio similar realizado por Takala, Winegar y Kuusela (2009) se enfocó en analizar cuáles eran las temáticas en las que deben formarse los líderes, los investigadores descubrieron que entre los temas solicitados uno de los principales fueron los relacionados con las competencias interpersonales.

Otro aspecto investigado es la utilidad de emplear procesos de simulación, que forman parte de las actividades lúdicas, en los procesos de formación. Paige y otros (2009) realizaron una evaluación donde trabajaron con personal de quirófanos en un proceso de simulaciones, concluyeron que los equipos que habían participado en este tipo de actividades habían logrado mejorar su funcionamiento como equipo.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación fue cualitativo, con estudio de casos múltiples instrumentales y de corte evaluativo. Un caso es un fenómeno que se encuentra claramente delimitado y el cual se estudia con la intención de comprenderlo sin manipularlo, sólo tomando datos acerca de cómo funciona y estableciendo asertos con la teoría que existe (Mayan, 2001; Stake, 2007). La investigación utilizó casos múltiples porque se trabajó con dos casos similares, además fue instrumental porque no se pretendió comprender a la población estudiada, sino determinar el impacto que el uso de técnicas lúdicas y grupales tiene en el desarrollo de las Competencias Interpersonales en el individuo, finalmente fue evaluativo porque el investigador buscó hacer una valoración de los resultados que se obtienen a través del uso de esa metodología de instrucción.

En las investigaciones cualitativas el investigador tiene la libertad de elegir a los individuos con los que trabajará, no obstante, dicha selección la hace atendiendo a dos aspectos: seleccionar casos que den la mayor y mejor información sobre el tema de estudio, y el segundo, tener facilidades de acceso al caso y las personas (Mayan, 2001; Stake, 2007). Con base en esos dos criterios, se eligieron los casos de dos dependencias públicas que brindan asistencia social como casas hogares. Los criterios de selección fueron: ser una institución del sector público, facilidad para trabajar con todo el personal de la institución y contar con el apoyo de los directores. Los grupos de manera inicial fueron proyectados para estar conformados por 25 participantes ya sea hombres y mujeres entre 25 y 60 años, con formación académica diversa, desde nivel básico hasta licenciatura, con actividades diferentes dentro de la dependencia y con una antigüedad en la institución entre 3 y 16 años.

Sin embargo, en el primer caso participaron sólo 18 personas y en el caso dos fueron en total 11 individuos.

En el estudio se trabajó con cinco categorías: a) procesos de aprendizaje del adulto, b) técnicas lúdicas, c) técnicas grupales, d) competencias interpersonales individuales y e) competencias interpersonales sociales.

Se trabajó con cinco fuentes de información: a) instructor, b) participantes del curso, c) directores, d) productos de capacitación (evaluaciones de reacción) y e) registros personales del investigador (guías de observación).

Se emplearon como técnicas de recolección de datos: a) Entrevistas semiestructuradas. Con los directores y el instructor antes del proceso de capacitación y al concluir éste para conocer sus perspectiva de los cambios; b) Cuestionario. Estuvo integrado por 41 ítems y se dividió en cinco secciones que recogieron información sobre las categorías diseñadas para la investigación, éste se aplicó a todos los participantes de los cursos; c) Observación. El investigador llevó un registro donde recopiló información y reflexiones acerca de lo que fue observando durante la ejecución de los cursos; d) Análisis de documentos. Como parte de la triangulación de la información, se hizo una revisión de las evaluaciones de conocimientos del curso y de la evaluación de reacción, en dichos documentos se buscaron elementos que estuvieran relacionados con las categorías del estudio.

Validez y confiabilidad de la información

La validez en una investigación de acuerdo con Giroux y Tremblay (2004) es la característica que permite establecer que una medida evalúa realmente lo que debe medir. Cuando se realizan investigaciones cualitativas, la validez va a estar determinada no sólo por lo que se mide, sino por la interpretación adecuada y lógica del significado de esas mediciones que se realizan (Stake, 2007). Por otro lado, la confiabilidad puede ser entendida como el grado en que un instrumento va a producir los resultados consistentes que dan fundamento a la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006), por lo que al realizar investigación cualitativa es conveniente cerciorarse que los instrumentos que se emplearán para la recolección de datos son los indicados y que nos permiten obtener la mayor cantidad de información útil.

En el estudio para dar validez y confiabilidad al proceso de investigación se realizó un proceso de triangulación de la información. La triangulación tiene por objeto la búsqueda de precisión y de explicaciones alternativas que van más allá de la capacidad de intuición del investigador y de sus buenas intenciones de hacer algo (Stake, 2007), para esto en la investigación se empleó una triangulación doble: la primera de tipo metodológica en la que se combinaron diversos instrumentos; la segunda triangulación que se empleó pertenece al tipo teórica, en la que se toma como referencia diversos marcos teóricos (Ramírez, 2008).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizó una triangulación metodológica de tres técnicas empleadas para la recolección de datos: entrevista, cuestionario y observación. La información generada se analizó siguiendo el mo-

delo de Suma categórica propuestas por Stake (2007), en la cual se realizó la interpretación directa tomando la información de los casos estudiados, se hacen un recuento intuitivo de lo observado y se categorizan las prioridades. Para respetar el anonimato de las instituciones que participaron en la investigación, se les denominó como Institución A para el primer caso e Institución B para el segundo caso.

Caso Institución A

Respecto al proceso del aprendizaje del adulto. Las personas al pedir información sobre un curso preguntaban: cómo se trabajaría, el horario y días en los que se realizaría, así como el tema que se abordaría. Los adultos mostraron interés en capacitarse en aquello que consideraron les sería útil. Coincidieron en que buscaban en la capacitación, obtener conocimientos nuevos, conocer técnicas novedosas de trabajo, y que sean aplicables. De acuerdo a la visión del director las personas necesitan tener un proceso de capacitación que les permitiera tener un conocimiento más profesional y orientado a evitar errores por desconocimiento de cómo debe responderse ante algo.

De igual modo los participantes expresaron los motivos que les llevan a elegir las temáticas de capacitación en las que participaban, los cuales son dos: 1) el tema que se trata y 2) que se relacione con su trabajo. Los cursos deben ser: en primer lugar formales, seguido de que sean aplicables, además de hacer una combinación entre lo divertido y entretenido.

Los participantes manifestaron que consideraban que incluir elementos como exposiciones claras, prácticas durante el curso, contar con un manual acerca de lo que se les enseña y realizar actividades en equipos, les facilita su aprendizaje. La integración de juegos se calificó como algo agradable para ellos. Identificaron lo que más le gustó: las dinámicas empleadas en el curso, la actualización y la claridad de la instructora, el poder interactuar con el grupo y la instructora, las explicaciones y las prácticas, el que fuera entretenido.

Coincidieron en que este tipo de métodos da oportunidad a ser agentes activos en el proceso, en donde tienen la posibilidad de compartir con los demás y de interactuar, lo cual resulta atractivo para el adulto. La instructora compartió esta visión y la complementó estableciendo que usar estas técnicas resulta atractivo para el adulto porque tienen la oportunidad de crear.

Del elemento de técnicas lúdicas. Los momentos de aplicación de las técnicas, identificados por las personas como idóneos, fueron cuando las actividades sirvieron para animar al grupo, cuando su objetivo era generar un clima con mayor energía, así como se emplearon para el cierre de una actividad e inicio de otra. No obstante es importante, que el instructor lea el lenguaje del grupo y proporcione elementos para modificar el ambiente del grupo. Sin embargo, el contacto corporal puede generar incomodidad en los participantes por lo que deben procurar ir de menos a más.

Sin embargo, de acuerdo a la visión de la instructora será importante mantener un equilibrio, no todo juego porque la gente se activa demasiado y de pronto también se puede caer en que no se cumplan los objetivos de aprendizaje de los temas del curso, sino que se debe ir mezclando, un juego con un tema en específico, la retroalimentación o la reflexión de lo que se trabajó y así mantener el equilibrio de todo el taller para que no sea tedioso.

Al adulto le es atractivo participar en este tipo de actividades porque les permite relajarse, sentirse en confianza, ponerse de acuerdo y convivir con sus compañeros, en donde se refleja el trabajo en equipo. La finalidad de las técnicas lúdicas es que la gente disfrute, se motive para que participen en próximos talleres.

Sobre las técnicas grupales. Los participantes consideraron que los momentos en los que deben aplicarse las técnicas grupales es cuando hay más confianza tanto con el grupo como con el instructor. Establecieron que los momentos más acertados de aplicar técnicas grupales es después de los descansos, al final o inicio del día, cuando se van a reforzar los conocimientos y al momento de realizar actividades del tema, ya que, esto facilita la comprensión de los mismos.

Sin embargo, indicaron que puede ser incomodo participar en éstas técnicas cuando la persona tiene que descubrir ante los demás elementos que le cuesta trabajo expresar porque ponen en evidencia su persona.

Los beneficios de las técnicas grupales, fueron muy concretos, estos son que a través de las actividades pueden dar su punto de vista ante los demás, favorecen el nivel de confianza del grupo y la capacidad de ser ellos mismos.

Respecto de las competencias interpersonales individuales: los participantes identificaron aquellas competencias, que sintieron fueron impactadas en su persona a través de la aplicación de las técnicas. Para seleccionarlas, el investigador tomó en cuenta aquellas que fueron mencionadas por lo menos por la mitad del grupo.

En el caso de las técnicas lúdicas, las opciones que fueron señaladas con mayor incidencia en orden de importancia en el Caso A fueron: me sentí con la confianza de dar mi opinión ante los demás y convivir con ellos/as (Adaptación al entorno); interactué más con mis compañeros/as de trabajo (Adaptación al entorno); me facilitó conocer aquellos aspectos que domino y los que no a nivel de conocimiento (Sentido Ético); autorreflexión sobre lo que estoy haciendo en este momento de mi vida (Automotivación); reconocí que todos somos diferentes y valiosos (Diversidad e interculturalidad); motivación para seguir formándome (Automotivación).

Por otra parte, las técnicas grupales favorecieron las siguientes competencias, se amplió mi visión acerca de lo que son los demás (Diversidad e interculturalidad); interactué con mis compañeros/as de trabajo (Adaptación al entorno).

De las competencias interpersonales sociales. Los participantes expresaron que a nivel de competencias interpersonales sociales, las técnicas lúdicas contribuyeron a que pudieran expresarle al grupo algo que desde hace un tiempo tenían ganas de decir, pero no podían.

En el caso de las técnicas grupales reportaron que se sintieron en confianza de dar su opinión ante los demás y convivir con ellos, además que descubrieron nuevas formas de comunicarse con los demás.

Una de las CIS claramente identificada fue el Tratamiento de conflictos y negociación. Las personas trabajaron con el tema de maltrato y abuso sin mostrar bloqueo debido a que se trabajó por medio de juegos, según lo indicado en las observaciones.

Otra de las CIS identificadas, y vinculada al Tratamiento de conflictos y negociación, es el Trabajo en equipo. Al inicio del curso era posible observar un clima de confianza superficial, en una de las primeras actividades de la sesión 1, la instructora pidió que se dieran un masaje o abrazo, todos los participantes hicieron la actividad pero manteniendo una distancia prudente. En la segunda sesión al finalizar en la entrega de constancias, se les pidió que manifestarán una felicitación afectuosa a sus compañeros y fue posible observar abrazos y algunos besos, conductas que denotan mayor confianza dentro del grupo, por lo que el contexto vivido durante el proceso les permitió fortalecer sus competencias sociales.

Caso Institución B

Respecto al proceso del aprendizaje del adulto. El personal demostró interés, algunos preguntaron cómo se trabajaría, el horario y días en los que se realizaría el curso, así como el tema que se abordaría. Al darse cuenta que se trata del manejo del adolescente, mostraron interés. Los adultos se capacitan porque hay nuevas metodologías de enseñanza, nuevos temas, además porque el personal tiene un bajo perfil académico; capacitarse les permite profundizar más en lo que es el servicio que brindan a los muchachos; la intención es que posean herramientas para que puedan elevar su trabajo.

Los adultos de este segundo caso, coincidieron con el caso 1, puesto que expresaron buscar en la capacitación obtener conocimientos nuevos, conocer técnicas novedosas de trabajo, y que dichos conocimientos sean aplicables inmediatamente en sus áreas laborales, de modo que puedan reforzar lo que hacen cotidianamente. Sus motivos para elegir en qué procesos participar fueron el tema que se trata y la relación estrecha de éste con su actividad laboral.

La opinión de los participantes de la Institución B, demostró que son atractivos en primer lugar los cursos prácticos, lo cual aseguran que sean aplicables, además, que deben ser procesos entretenidos capaces de mantener ocupada su atención.

Respecto a los métodos de instrucción que prefieren los participantes, coincidieron con las respuestas generadas en el caso de la Institución A, porque consideran como básico incluir: exposiciones claras, prácticas, contar con un manual del curso y realizar actividades en equipos, además que es de su agrado incluir juegos en las sesiones.

Acerca de las técnicas lúdicas. La instructora señaló que para determinar qué actividades realizar y en qué momentos, lo primero es saber a qué población se está dirigiendo, cuáles son las expectativas de la persona que solicita el diseño de determinado curso, cuáles son los objetivos y las metas que se pretenden lograr, así como las necesidades del grupo.

Durante la impartición de este curso, se emplearon pocas técnicas lúdicas y más técnicas grupales. Se espera que las actividades, las exposiciones y las dinámicas estén bien balanceadas para que se refuerce lo expuesto. Es recomendable que desde el principio y en todo el curso haya este tipo de juegos, según indicaron los participantes.

Desde el punto de vista del director, la utilidad de emplear técnicas lúdicas es que éstas hacen los cursos más dinámicos y con esto, el adulto descarga las emociones que tiene resguardadas, y le puede ayudar a identificar errores o lo menos visualizan en qué están fallando.

De acuerdo a lo observado, sirven para relajar al grupo, permitieron cerrar el tema anterior y pasar a un nuevo tópico. El principal beneficio que se observó, es que con este grupo el uso de las técnicas lúdicas sirvió para provocar cambios de tema y nivel de energía del grupo.

El motivo que llevó a las personas de este caso a participar en las actividades lúdicas, fue que éstas brindan al adulto una oportunidad para jugar, que es algo que cotidianamente se dificulta.

De modo general no existió incomodidad por participar en este tipo de técnicas, por el contrario se sintieron cómodos y hasta emocionados. Sin embargo un participante manifestó sentirse incómodo cuando le tocó hacer actividades con personas del sexo opuesto, puesto que consistía en hacer contacto corporal, como dar masajes en la espalda o abrazar.

Sobre las técnicas grupales. En este caso las técnicas grupales, se introdujeron desde el inicio. Los participantes, al igual que en el caso de la Institución A, consideraron que éstas técnicas deben presentarse durante todo el curso, pues son útiles para reforzar sus conocimientos y realizar actividades del tema, porque esto facilita la comprensión de los mismos.

Las técnicas grupales, generan un clima de confianza que les permite interactuar con mayor facilidad con los compañeros, lo cual les resulta atractivo.

Los participantes destacaron que los beneficios de las técnicas grupales son que a través de estas actividades pueden dar su punto de vista ante los demás, favorecer el nivel de confianza y la capacidad de ser ellos mismos.

De las Competencias interpersonales individuales. En el caso de los participantes de la Institución B consideraron que sus competencias interpersonales individuales si se vieron impactadas directamente con la aplicación de las actividades, sin embargo, esto en un segundo plano, porque de manera inicial destacaron que el impacto mayor fue en sus competencias sociales.

Como resultado de aplicación de las técnicas lúdicas, los participantes reportaron sentir que el impacto fue: me sentí con la confianza de dar mi opinión ante los demás y convivir con ellos/as; interactué más con mis compañeros/as de trabajo (Adaptación al entorno); reconocí que todos somos diferentes y valiosos (Diversidad e interculturalidad); me motivó a seguir formándome (Automotivación); se amplió mi visión sobre los demás (Diversidad e interculturalidad); mejoraron el ánimo personal (Automotivación); contribuyó con el fortalecimiento de honestidad, reconocer aspectos que domino y los que no a nivel de conocimiento (Sentido ético).

Las reflexiones estuvieron vinculadas a las competencias interpersonales individuales, entre algunas de sus expresiones pueden destacarse: “aprendí a ser más tolerante con las personas”, “mayor motivación y concientización de otras situaciones”, “que soy diferente”, “la actitud y el desestrés, me siento bien en estos momentos, creo que a veces la carga que traemos se manifiesta pero con buenas palabras de algún compañero dándote ánimos, ya no es pesada”.

Respecto a las competencias interpersonales sociales. Entre las competencias interpersonales sociales, manifestadas por los participantes se efectuaron las siguientes reflexiones: mejoró mi relación con los compañeros (Tratamiento de conflictos y negociación); descubrí nuevas formas de comunicarme y mejoré el trabajo en equipo (Trabajo en equipo); me ayudaron a darme cuenta de cómo me comunico (Trabajo en equipo).

En el caso de la Institución B, es más notable el impacto que se tuvo en el desarrollo de las CIS como son la Comunicación y Trabajo en equipo, con las actividades desarrolladas. Las personas fueron desarrollando un sentido de identidad como equipo, encontraron estrategias para trabajar de manera armonizada.

Además de las CIS mencionadas anteriormente, el Tratamiento de conflictos y negociación también se impactó con la aplicación de las técnicas, sobre todo en el aspecto relacionado con la confrontación de situaciones que generaban tensión. En la titulada “Autógrafos” pudieron hablar de conductas de riesgo, que fue un tema tratado de manera animada a pesar de su complejidad.

Otro ejemplo de abordaje de temas complejos se realizó cuando el grupo revisó algunos vicios en el manejo del adolescente, lo hicieron a través de la actividad caras y gestos, el ejercicio dejaba ver los tonos de voz y las frases que empleaban cotidianamente. A través de la actividad demostraron cómo se comportan naturalmente en su trabajo, esto les sirvió para darse cuenta de cómo tratan a los demás.

Análisis de resultados

Para la interpretación final de los resultados se tomó la información de ambos casos y se analizó por medio de la suma categórica (Stake, 2007), se tomaron en cuenta las coincidencias y discrepancias. Se realizó una triangulación teórica, se contrastaron los hallazgos con la revisión de literatura. Estos dos procesos permitieron dar soporte a la validez y confiabilidad de la investigación. Aquí se presentan los hallazgos más significativos.

El adulto busca que la capacitación sea práctica, aplicable, le provea de conocimientos y técnicas novedosas, además que sea entretenida y divertida, lo cual le permita relajarse y relacionarse mejor; no obstante, es necesario un equilibrio entre la teoría y la aplicación de técnicas lúdicas y grupales. Esto se observó en las respuestas de los participantes y en las anotaciones del investigador. El adulto es autodirigido (Kwonles, 1984, citado por Galbraith & Fouch, 2007; Hardingham, 2001); el juego da vida a la monotonía en capacitación (Kirk, 1997). Las actividades lúdicas producen relajación en la persona (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2008).

Las técnicas lúdicas son útiles para hacer cierre de temas e incrementar la energía del grupo, además sirven para tratar temas que generan tensión, ya que, muestran las reacciones naturales del adulto. Éstas favorecen la confianza pero deben ir de menor a mayor contacto físico. El investigador anotó que la instructora solía usar estas técnicas para cerrar temas y dar paso a nuevos. El juego estimula al adulto, lo motiva y le permite corroborar su conocimiento (Hernández, 2008). El tratar temas complejos con la aplicación de juegos en capacitación con adultos permite la asimilación de los contenidos con mayor facilidad (Restrepo, Puche y Peña, 2003).

Entre las CII desarrolladas con técnicas lúdicas (TL) están: la Automotivación, la Adaptación al entorno, el Sentido Ético, la Diversidad e Interculturalidad. Además favorecen el desarrollo de las CIS Tratamiento de conflictos y negociación, y el Trabajo en equipo. En las respuestas de los cuestionarios de ambos casos más de la mitad de los participantes se refirió a éstas. Las técnicas lúdicas provocan la modificación de la naturaleza de la comunicación y la colaboración entre las personas (Rover, 2005). El juego favorece la vida de las relaciones internas de un grupo, fomentando el dialogo y la confianza (Navarro, 2002; Göncü y Perone, 2005, citados por Harris & Rogers, 2008).

Las técnicas grupales favorecen el desarrollo de la CIS Trabajo en equipo, así como del Tratamiento de conflictos y negociación. Como se indicó en el caso A al inicio el grupo marcaba una distancia prudente entre sus compañeros, al finalizar el curso fue posible observar abrazos y besos, manifestaciones de mayor confianza entre las personas. Al realizar actividades grupales las personas tienen que trabajar en conjunto, desarrollan mayor comunicación y apoyo mutuo (Paige y otros, 2009). Además se impactaron CII como la Diversidad e interculturalidad, la Adaptación al entorno, la Automotivación y el Sentido Ético. La competencia se aprende en el intercambio de experiencias (Ducci, 1997).

El empleo de técnicas lúdicas y grupales va a favorecer el desarrollo de competencias interpersonales sociales e individuales. Esto se indicó en los cuestionarios de los participantes en la sección donde indicaron los cambios percibidos en sí mismos y los demás. Una competencia interpersonal hace referencia a las diferentes capacidades que permite lograr una buena interacción con las demás personas (Villa y Poblete, 2008). Es decir, que aplicar este tipo de técnicas no sólo permitirá hacer un proceso de instrucción más atractivo para el adulto, sino que se contribuirá al desarrollo de sus CII y sus CIS.

Se detectó que en la CII de Diversidad e interculturalidad, el enriquecimiento personal y cultural, así como la no discriminación, no aparecieron como elementos impactados, esto posiblemente como consecuencia de la homogeneidad de los perfiles entre las personas. Otras competencias no impactadas fueron la Capacidad de decisión, la Adecuación y la Resistencia a la frustración, es posible considerar que estos tres elementos, son competencias que deben ser estimuladas de manera directa en la persona, puesta que, implica un grado mayor de análisis para llegar a ser asimiladas por el individuo.

En el caso de las competencias interpersonales sociales, la Asertividad (competencia perteneciente al Trabajo en Equipo) no se reportó entre aquellas que fueron impactadas de manera directa, esto responde a que la asertividad es una habilidad que requiere de un proceso de entrenamiento especial en la persona.

CONCLUSIÓN

Se encontró que aplicar técnicas lúdicas y grupales favorece el desarrollo de las competencias sin necesidad de que sea un objetivo de aprendizaje planteado de manera consciente por el instructor, como establece Ducci (1997), las competencias pueden ser aprendidas de manera inconsciente.

Los adultos indicaron como beneficios de participar en técnicas lúdicas durante un proceso de capacitación, que les permite: relajarse del estrés de la rutina; aprender mejor; reflexionar sobre lo que es como persona y cómo se siente; mejorar su estado de ánimo; fortalecer su autoestima; fortalece su comunicación con los demás; genera mayor compañerismo en las personas; y mejora su trabajo en equipo y sus relaciones interpersonales.

En el caso de las técnicas grupales, las cuales están diseñadas para generar una mayor actividad e interacción entre los individuos, entre los beneficios que el adulto identificó de participar de

ellas están: fortalecimiento del trabajo en equipo; mayor convivencia entre ellos; fomenta la colaboración; ponen en práctica las habilidades de comunicación; y mayor confianza entre ellos.

El empleo de técnicas lúdicas y grupales sí favorece el desarrollo de competencias interpersonales individuales y sociales en el adulto. No obstante, las competencias individuales del Enriquecimiento personal y cultural, y la no Discriminación, que son parte de la Diversidad e Interculturalidad; además de la Decisión, Adecuación y Resistencia a la Frustración de la Adaptación al entorno, no se desarrollaron por medio de la aplicación de estas técnicas, esto como consecuencia de que los grupos eran heterogéneos y las situaciones planteadas en las actividades no favorecieron que la persona fortaleciera dichas competencias. Por lo tanto, para que el individuo fortalezca estos aspectos la capacitación debe estar orientada deliberadamente a estimularlas. Tal es el caso de la Asertividad, que es una competencia interpersonal social, la cual tampoco apareció referida por las personas, esto porque para el desarrollo de dicha competencias se requiere un entrenamiento especial y específico orientado a su estimulación.

De igual modo, las conclusiones generadas llevan a la posibilidad de plantear nuevas interrogantes. Una posible interrogante sería explorar la posibilidad para determinar qué beneficios a nivel de conocimientos y transferibilidad del aprendizaje se genera al capacitar al personal con este tipo de técnicas. Otro es el caso de determinar si a través de las metodologías empleadas en la actualidad en la capacitación para los adultos, como es el caso del *e-learning* es posible desarrollar competencias interpersonales y cuáles pueden ser. De igual modo podría evaluarse cómo fortalecer las competencias ya desarrolladas en el proceso de capacitación, para evitar que los trabajadores reincidan en la apatía y conflictos interpersonales.

REFERENCIAS

- Acevedo, A. (2002). *Aprender jugando 1. Dinámicas vivenciales para capacitación, docencia y consultoría*. México: Limusa.
- Bell, J.D., & Kerr, D.L. (1987). Measuring Training Results: Key to Managerial Commitment. *Training and Development Journal*, 41 (1), 70. Recuperado en enero, 26, 2010, de ProQuest Education Journals. (Documento ID: 818243)
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XX*, 10, 61-82. Recuperado en febrero, 6, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=70601005>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2006, enero, 17). Ley Federal del Trabajo. *Diario Oficial de la Federación*. México. Recuperado en febrero, 15, 2010, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2009, junio, 24). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *Diario Oficial de la Federación*. México. Recuperado en febrero, 15, 2010, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Collado, A. (2006). *Construcción de un indicador para medir competencias básicas para la vida. Población y Salud en Mesoamérica*. Recuperado en febrero, 5, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44630203>

- Chen, L., Muthitaacharoen, A., & Frolick, M. (2003). Investigating the use of role play training to improve the communication skills of IS professionals: Some empirical evidence. *The Journal of Computer Information Systems*, 43 (3), 67-74. Recuperado en febrero, 6, 2010, de ABI/INFORM Global. (Document ID: 336085321)
- Darby, J. (2006). Evaluating training courses: an exercise in social desirability? *Journal of European Industrial Training*, 30 (2/3), 227-239. Recuperado en enero, 26, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 1058980741)
- Ducci, M. A. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas*. Seminario Internacional, OIT/CINTERFOR/CONOCER. Guanajuato 23-25 de mayo, pp.15-26. Recuperado en febrero 18, 2010, de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mexcl.pdf>
- Erbojo, E. y Margulis, L. (2005). *Técnicas lúdicas aplicadas a la concientización y capacitación para la prevención de riesgos laborales*. Recuperado en febrero, 18, 2010, de http://www.ecofield.com.ar/images-blog/archivo/PI-Erbojo_Margulis.pdf
- Galbraith, D. & Fouch, S. (2007). *Principles of adult learning. Application to safety training*. Recuperado en enero, 19, 2010, de <http://rpproxy.iii.com:9797/MuseSessionID=3f391e1272ca449de0f7c528211c6051/MuseHost=web.ebscohost.com/MusePath/ehost/pdf?vid=2&hid=3&sid=118d3857-0def-4401-9f64-96e7de4a8816%40sessionmgr4>
- García, J. (2001). Supuestos epistemológicos que subyacen a la innovación educativa. *Revista electrónica actualidades Investigativas en Educación*, 1, 1-5. Recuperado en enero, 18, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/447/44710104.pdf>
- Gardner, R., Nobel, M., Hessler, T., Yawn, C., & Heron, T. (2007). Tutoring System Innovations: Past Practice to Future Prototypes. *Intervention in School and Clinic*, 43 (2), 71-81. Recuperado en enero, 23, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 1378729281)
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX*, 10, 83-106. Recuperado en enero, 31, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=70601006>
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas. La investigación en acción*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gobierno del Estado de Campeche (2009). *Portal del gobierno del Estado de Campeche*. Recuperado en febrero, 17, 2010, de <http://www.portal.camp.gob.mx/C5/C0/Funciones/default.aspx>
- Gómez, I. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las Facultades de Ciencias Administrativas. *Educación y educadores*, 8, 45-66. Recuperado en febrero, 5, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83400805>
- González, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22 (1), 45-53. Recuperado en febrero, 21, 2010, de <http://www.cepes.uh.cu/bibliomaestria/educacion%20de%20la%20personalidad/Maura.pdf>

- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7 (12), 103-116. Recuperado en enero, 31, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87701209>
- Hardingham, A. (2001). *Psicología para capacitadores*. México: Panorama.
- Harris, K., & Rogers, G. (2008). Soft Skills in the Technology Education Classroom: What Do Students Need? *The Technology Teacher*, 68 (3), 19-24. Recuperado en febrero, 6, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 1598660151)
- Hernández, E. (2008). Técnicas didácticas en la enseñanza de la negociación y la resolución de conflictos. *Revista Electrónica Actualidades Investigativa en Educación*, 8 (1). Recuperado en enero, 23, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44780110icas+1%C3%BA dicas&lr=&cd=7#v=onepage&q=T%C3%A9cnicas%201%C3%BA dicas&f=false>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ta ed. México: McGraw-Hill.
- Hurtado, O., Montoya, L. y Osorio, L. (2007). Modelo de capacitación y costeo basado en competencias para el personal administrativo de la universidad. *Scientia Et Technica*, 8 (37), 357-362. Recuperado en febrero, 15, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=84903761>
- Kirk, J. (1997). Playing games productively. *Training & Development*, 51 (8), 11. Recuperado Febrero, 8, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 13577095)
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training program: the four levels*. 3ra ed. Estados Unidos de América: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kornfeld, R. (2005). *Programa de fortalecimiento de la capacidad emprendedora en adultos mayores "Aprender a emprender"*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado en febrero, 18, 2010, de http://www.eclac.cl/celade/noticias/paginas/4/23004/RKornfeld_d.pdf
- Looney, J. (2009). Assesment an Innovation in education. *OECD Education Working Papers*.0-2, 1-2,4-59. Recuperado en enero, 21, 2010, de ABI/INFORM Global. (Document ID: 1928350251)
- May, G. & Kahnweiler, W. (2000). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology*, 53 (2), 353-373. Recuperado en febrero, 6, 2010, de ABI/INFORM Global. (Document ID: 55410511)
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. International Institute for Qualitative Methodology.
- Morales, A. (2002). *El abc del docente*. Campeche, México: Universidad Autónoma de Campeche.
- Navarro, V. (2002). *El afán de jugar. Teoría y práctica de los juegos motores*. Barcelona, España: INDE Publicaciones.
- Paige, J., Kozmenko, V., Yang, T., Gururaja, R., Hilton, C., Cohn, I., & Chauvin, S. (2009). Attitudinal Changes Resulting from Repetitive Training of Operating Room Personnel Using High-Fidelity Simulation at the Point of Care/DISCUSSION. *The American Surgeon*, 75 (7), 584-591. Recuperado en febrero, 7, 2010, de Academic Research Library. (Document ID: 1841150501)
- Pine, J. & Tingley, J. C. (1993). ROI of soft-skills training. *Training*, 30 (2), 55-60. Recuperado en enero, 26, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 827734)

- Ramírez, M. S. (2008). *Triangulación e instrumentos para análisis de datos* [video]. Disponible en la Cátedra de investigación de innovación en tecnologías y educación, en el sitio Web: http://sesionvod.itesm.mx/acmcontent/b98fca5b-7cb6-4947-b8de-41ac3d3cdb9c/Unspecified_EGE_2008-06-19_05-29-p.m..htm
- Restrepo, O., Puche, R. y Peña, S. (2003). Promoción de la convivencia y prevención de violencia interpersonal mediante actividades lúdicas y humorísticas: el proceso de implementación de la estrategia ¿y del respeto qué? *Colombia Médica*, 34 (1), 31-35. Recuperado en febrero 6, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=28334106>
- Rodríguez, J. (2006). Innovación, innovatividad y políticas educativas. *Laurus* [en línea] 12 (22), 301-315. Recuperado en enero, 24, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76102216#>
- Rodríguez, M. y Posadas, A. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 93-112. Recuperado en febrero, 6, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29212107>
- Roffe, I. (1998). Strategic planning for the development of a training innovation. *Journal of European Industrial Training*, 22 (2), 57-65. Recuperado en enero, 23, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 116353105)
- Rover, D. (2005). Serious Play. *Journal of Engineering Education*, 94 (2), 279-280. Recuperado en enero, 22, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 835228541)
- Schrage, M. (2000). *Serious play: how the world's best companies simulate to innovate*. United State of America: Harvard Business School Press.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). *Elaboración de programas de capacitación*. 2a ed. Distrito Federal, México. Recuperado en febrero, 7, 2010, de http://207.249.10.83:9880/work/sites/BANEM/resources/LocalContent/2356/8/Guia_de_capacitacion_Elaboracion_de_programas_de_capacitacion.pdf
- Siliceo, A. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4a. ed.) México: Limusa.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudios de casos*. (4a ed). Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.
- Takala, M., Winegar, D. & Kuusela, J. (2009). Leadership developmental needs- a system for identifying them. *Australian Journal of Adult Learning*, 49 (1), 126-147. Recuperado en febrero, 6, 2010, de http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/46/01/e8.pdf
- Talbot, C. (1992). Evaluation and Validation: A Mixed Approach. *Journal of European Industrial Training*, 16 (5), 26. Recuperado en febrero, 5, 2010, de ProQuest Education Journals. (Document ID: 1163977)
- Villa, A. y Poblete, M. (2008). *Aprendizaje basado en competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. (2a ed.) Bilbao: Ediciones Mensajero.